

Lehrstuhl für **innovatives** Markenmanagement (LiM)

■ ■ ■ **L i M - A R B E I T S P A P I E R E** ■ ■ ■

Herausgeber:

Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann

Universität Bremen

Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

Arbeitspapier

Nr. 51

Christoph Burmann / Nicola Kiefel

Online-Handel und digitales Marketing – eine strategische Option für die Markenhersteller zur Verringerung der Verhandlungsmacht des Einzelhandels

Bremen, Juli 2011

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 2011



ZUSAMMENFASSUNG

Christoph Burmann / Nicola Kiefel

Online-Handel und digitales Marketing – eine strategische Option für Markenhersteller zur Verringerung der Verhandlungsmacht des Einzelhandels

Arbeitspapier Nr. 51

- Art des Arbeitspapiers:** Forschungsdokumentation zum Verhältnis der Marktmacht zwischen Markenherstellern und Einzelhandel sowie der Auswirkungen von Online-Handel und digitalem Marketing als digitale Strategie der Hersteller auf die Nachfragemacht
- Methode:** Literaturgestützte Analyse
- Ziel:** Nachweis der Relevanz des direkten und indirekten Online-Handels als Strategie für Markenhersteller zur Verringerung der Verhandlungsmacht des Einzelhandels
- Zentrale Ergebnisse:** Die Nachfragemacht des Einzelhandels gegenüber den Markenherstellern ist bedingt durch die starke Verhandlungsposition in den bilateralen Geschäftsbeziehung. Wesentliche Ursachen dafür sind: die Konzentration der Handelsunternehmen, der Erfolg der Handelsmarken und die Kontrolle des Marktzutritts durch den Handel.
- Die Markenhersteller sind gefordert ihre bisherigen Marketing- und Vertriebsstrategien zu überdenken, um auf die Herausforderungen verursacht durch die Nachfragemacht reagieren zu können. Insbesondere im Bereich der FMCG mit einer hohen Marktdurchdringung der Markenprodukte muss der Hersteller den Einzelhandel wegen seiner Bedeutung als auch weiterhin wichtigster Absatzmittler angemessen berücksichtigen.
- Die integrierte digitale Strategie mit der Kombination von Online-Handel und digitalem Marketing ermöglicht es den Herstellern den Marktzutritt für ihre Produkte zu verbessern und in einen direkten Kontakt mit den Konsumenten zu treten. Zur Untersuchung der Auswirkungen der Online-Handels-Strategie auf die Nachfragemacht sind weitere Analysen notwendig, jedoch sind positive Effekte für die Hersteller zu erwarten.
- Zielgruppe:** Praktiker, Wissenschaftler und Studenten der Betriebswirtschaftslehre, insbesondere des Markenmanagements sowie benachbarter Disziplinen

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
1. Nachfragemacht.....	1
1.1 Gesamtwirtschaftliche Bedeutung von Einzelhandel und Markenherstellern.....	1
1.1.1 Produkte	2
1.1.2 Marken.....	5
1.2 Überblick Nachfragemacht	8
1.2.1 Rechtliche und ökonomische Einordnung	11
1.2.2 Nachweis von Nachfragemacht.....	14
1.3 Gründe für Nachfragemacht.....	16
1.3.1 Handelsmarken.....	17
1.3.2 Konsolidierung der Handelsunternehmen	22
1.3.3 Kontrolle des Marktzutritts	25
1.4 Auswirkungen von Nachfragemacht.....	26
1.4.1 Wirtschaftliche Folgen von Nachfragemacht	26
1.4.2 Missbrauch von Nachfragemacht	29
2. Marketing- und Distributionsstrategien der Markenhersteller.....	31
2.1 Einordnung	31
2.2 Distributionspolitik und Absatzkanalmanagement.....	32
2.2.1 Distributionsintensität.....	32
2.2.2 Absatzstufen	32
2.2.3 Absatzkanäle	32
2.3 Derzeitige Marketing- und Vertriebsstrategien	35
2.3.1 Absatzmittlerstrategien	36
3. Alternative Marketing- und Distributionsstrategie.....	39
3.1 Einordnung	39
3.1.1 Strategisches Ziel	39

3.2	Strategische Optionen	40
3.2.1	Neue Abnehmer.....	41
3.2.2	Direktvertrieb	42
3.2.3	Online-Handel.....	43
3.2.4	Digitales Marketing	43
3.3	Digitale Strategie	44
3.3.1	Online-Handel.....	45
3.3.2	Digitales Marketing	52
3.4	Einfluss von Online-Handel auf die Marktmacht.....	55
3.4.1	Konzentration der Einzelhandelsunternehmen.....	55
3.4.2	Handelsmarken.....	56
3.4.3	Marktzutritt.....	58
	Literaturverzeichnis	60

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Übersicht der Kategorisierung von Produkten	5
Abb. 2: Unterscheidung von Markentypen bei Herstellermarken und Handelsmarken	8
Abb. 3: Ungleichgewicht der Machtverhältnisse und Einflussfaktoren.	17
Abb. 4: Marktanteile von Herstellermarken und Handelsmarken	20
Abb. 5: Absatzmittlerstrategien der Markenhersteller in Abhängigkeit der Machtverteilung im Absatzkanal Einzelhandel	38
Abb. 6: Ziele einer alternativen Marketing- und Vertriebsstrategie	40
Abb. 7: Überblick möglicher Strategieansätze der Markenhersteller zur Verbesserung der Verhandlungsmacht gegenüber dem Einzelhandel	41
Abb. 8: Absatzkanalstruktur unter Einbeziehung einer Online-Handels-Strategie	52

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d. h.	das heißt
DIW	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung
et al.	et alii, et alia, et alteri
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
f., ff.	folgende, fortfolgende
FMCG	Fast Moving Consumer Goods
gem.	gemäß
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
ggfs.	gegebenenfalls
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
HDE	Hauptverband Deutscher Einzelhandel
HH	Haushalts-
IfH Köln	Institut für Handelsforschung an der Universität zu Köln
i. V. m.	in Verbindung mit
Jg.	Jahrgang
LEH	Lebensmitteleinzelhandel
Mrd	Milliarde
Nr.	Nummer
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
S.	Seite

SB	Selbstbedienung
Sp.	Spalte
u. a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil
§	Paragraf
%	Prozent
€	Euro
&	und

1. Nachfragemacht

Die Handelsbeziehungen zwischen Markenherstellern und Einzelhandelsunternehmen sind gegenwärtig geprägt von der Nachfragemacht des Einzelhandels.¹ In bilateralen Beziehungen ist die Marktmacht der Marktteilnehmer abhängig von der jeweiligen Verhandlungsposition. Als Hauptgründe für die gestiegene Marktmacht des Einzelhandels werden in der Literatur hauptsächlich die Konzentration des Einzelhandels, der Erfolg der Handelsmarken sowie die Kontrolle des Marktzutritts durch die Handelsunternehmen genannt.²

Im folgenden Kapitel wird zunächst auf die gesamtwirtschaftliche Funktion von Markenherstellern und Einzelhandel eingegangen sowie begriffliche Grundlagen von Produkten und Marken erläutert. Danach wird das Thema Nachfragemacht und deren rechtliche Regelung detailliert erörtert. Im Anschluss daran werden die Gründe für die Marktmacht des Einzelhandels dargestellt. Zum Abschluss werden die Auswirkungen und Folgen von Nachfragemacht betrachtet.

1.1 Gesamtwirtschaftliche Bedeutung von Einzelhandel und Markenherstellern

Markenhersteller und Handel erfüllen, durch die Versorgung der Verbraucher mit Produkten, eine gemeinsame absatzwirtschaftliche Funktion.³ Der Einzelhandel hat dabei eine Verbindungsfunktion zwischen Konsument und Hersteller, indem er dafür sorgt, dass die Produkte den Endverbraucher erreichen. Die Kernleistungen des Handels betreffen dabei einerseits die Sortimentspolitik, also die Festlegung der Sortimentsbreite und -tiefe sowie Qualitäts- und Markenangebot, und andererseits die Preis- und Konditionenpolitik.⁴ Weiterhin erfüllt der Einzelhandel eine Informationsfunktion für den Konsumenten, da Informationen hinsichtlich Angebot, Preis und

¹ Vgl. DOBSON ET AL. (2000), S. 30, KADIYALI ET AL. (2000), S. 146; PAVEL ET AL. (2010), S. 1

² Vgl. BERGES-SENNOU ET AL. (2004), S. 11; MEFFERT ET AL. (2008), S. 566; MEZA/SUDHIR (2009) S. 21; PAVEL ET AL. (2010), S. 19

³ Vgl. BARTH ET AL. (2007), S. 1, 2; WENZEL (2006), S. 57

⁴ Vgl. BARTH ET AL. (2007), S. 32, 33 sowie ausführlich S. 125 ff.

Qualität der Produkte gebündelt werden.⁵ Die Bedeutung der Informationsfunktion ist jedoch abnehmend, da das Informationsangebot im Internet, bspw. durch Suchmaschinen, Vergleichsseiten, Kommentare, Anbieterseiten, Online-Werbung, zunehmenden Einfluss auf Produktentscheidung der Konsumenten hat.⁶

Die Markenhersteller dagegen übernehmen die Funktion der Bereitstellung von Produkten, die vom Verbraucher zur Bedürfnisbefriedigung konsumiert werden.⁷ Die Kennzeichnung der Produkte mit einer Marke⁸ bietet den Konsumenten einen, über den Grundnutzen des Produkts hinausgehenden, zusätzlichen Nutzen.⁹ Die wesentliche Kompetenz der Markenhersteller bezieht sich auf die Steuerung und Exekution marketing- und distributionspolitischer Aufgaben und Leistungen, also die prinzipielle Vermarktung der Marken bzw. Markenprodukte. Inwieweit weitere Prozesse der Wertschöpfungskette, wie z.B. Design und Gestaltung, Entwicklung, Produktion bzw. Fabrikation, durch den Markenhersteller selbst erledigt oder beauftragten dritten Parteien, bspw. Auftragsfertigern, überlassen werden, ist von von der jeweiligen Unternehmensstrategie abhängig.¹⁰

1.1.1 Produkte

Unter einem Produkt versteht man im Allgemeinen eine abgegrenzte, am Markt angebotene Leistung, durch deren Verbrauch der Konsument einen Nutzen erzielt. So definiert bspw. KOTTLER ET AL. (2008) als Produkt alle am Markt zum Erwerb bzw. Konsum angebotenen Güter und Services, die einen Bedarf oder ein Bedürfnis befriedigen sollen.¹¹ Gemäß der Definition von MEFFERT ET AL. (2008) ist ein Produkt als Bündel technisch-funktionaler Eigenschaften zu verstehen, dass dem Nachfrager ei-

⁵ Vgl. ERNST&YOUNG (2009), S. 17 ff.

⁶ Vgl. HEINEMANN (2011), S. 7; HEINEMANN (2010), S. 10, 11

⁷ Vgl. KOTLER ET AL. (2008), S. 9-11

⁸ Ein Überblick über Marken und deren Nutzenvorteile für die Konsumenten wird in Abschnitt 1.1.2 gegeben.

⁹ Vgl. MEFFERT ET AL. (2008), S. 305

¹⁰ Im weiteren Verlauf des Arbeitspapiers werden, folgend der Vorgehensweise in der Literatur, die Anbieter von Markenprodukten als Markenhersteller bezeichnet. Für eine Übersicht vertikaler Konzepte betreffend der Aufteilung der Wertschöpfungskette am Beispiel u.a. von *H&M*, *IKEA*, *Zara* vgl. EGGERT (2006), S. 42, 43

¹¹ Vgl. KOTLER ET AL. (2008), S. 500

nen Nutzen stiftet.¹² Beide Ansätze unterscheiden verschiedene Nutzenkomponenten eines Produkts, denen die einzelnen Produkteigenschaften bzw. Charakteristika zugeordnet sind. Der Grundnutzen eines Produkts ist dabei bedingt durch die technisch-funktionalen Basiseigenschaften und wird ergänzt durch den Produktzusatznutzen der bspw. auf ästhetischen und sozialen Merkmalen beruht.¹³

Produktkategorien

In der Marketingliteratur gibt es eine Reihe von Ansätzen zur Kategorisierung von Produkten, die zumeist auf einer Differenzierung von Produktmerkmalen im Zusammenhang mit dem Erwerb bzw. Konsum beruhen. In Abbildung 1 wird ein Teil der im Folgenden beschriebenen Produktarten überblicksartig dargestellt.

Eine grundsätzliche Unterscheidung von Produkten in **Konsumgüter** und Industriegüter erfolgt in Abhängigkeit des Verwendungszwecks. Während Konsumgüter vom Endverbraucher letztlich zum privatem Konsum bzw. Verzehr gekauft werden, finden Industriegüter weitere Verwendung im Wirtschaftskreislauf.¹⁴

Bezogen auf die Lebensdauer lassen sich Produkte in Gebrauchsgüter und Verbrauchsgüter einteilen. Während **Verbrauchsgüter** dadurch gekennzeichnet sind, dass sie durch den Konsum sofort bzw. zügig verbraucht werden (z.B. Shampoo, Lebensmittel), können Gebrauchsgüter über einen längeren Zeitraum bis zur Unbrauchbarkeit benutzt werden (z.B. Schuhe, Fernseher).¹⁵ Die sogenannten Fast Moving Consumer Goods (FMCG), also schnelldrehende bzw. kurzlebige Konsumgüter, sind der Kategorie der Verbrauchsgüter zuzuordnen. Dabei handelt es sich um Produkte des täglichen Bedarfs, die von den Konsumenten häufig und regelmäßig nachgefragt werden und somit den gesamten Wirtschaftskreislauf in sehr kurzer

¹² Vgl. MEFFERT ET AL. (2008), S. 399

¹³ Der Zusatznutzen bezieht sich auf Produktmerkmale die nicht im Zusammenhang mit den Basiseigenschaften stehen, z.B. ästhetische Aspekte des Designs, soziale Wirkung der Marke oder Kundenzufriedenheit durch eine langfristige Garantie. Vgl. KOTLER ET AL. (2008), S. 501, MEFFERT ET AL. (2008), S. 399

¹⁴ Vgl. KOTLER ET AL. (2008), S. 502, 503

¹⁵ Vgl. KOTLER ET AL. (2008), S. 502

Zeit durchlaufen, also schnell umgeschlagen werden.¹⁶

In Bezug auf die Gleichartigkeit können weiterhin homogene und heterogene Produkte differenziert werden. Während sich heterogene Produkte artmäßig und qualitativ unterscheiden, sind homogene Produkte qualitativ identisch und weisen damit einen hohen Grad der Kommodisierung¹⁷ auf.¹⁸

Eine andere Möglichkeit der Produktdifferenzierung basiert auf einer Typisierung im Zusammenhang mit dem Kaufverhalten der Konsumenten. Entsprechend einer traditionellen Sichtweise erfolgt dabei, in Abhängigkeit der Kaufhäufigkeit und des Involvements der Konsumenten, eine Unterscheidung in: **Convenience goods**, Shopping goods und Specialty goods.¹⁹ Weitere Ansätze berücksichtigen die geänderten Anforderungen in Bezug auf eCommerce und Online-Handel. So steht bspw. beim sogenannte „SEC“ Ansatz das Kriterium der Informationsgewinnung für die Produktbeurteilung in Online-Medien im Vordergrund.²⁰ Dabei werden folgende Produktarten unterschieden: „Search Goods“: Produkte, bei denen alle Informationen Online eingeholt werden können (z.B. Kleidung, Möbel); „Experience Goods“: Informationen über diese Produkte können ohne Konsum nicht oder nur unvollständig gewonnen werden (z.B. Urlaub, Essen im Restaurant); „Credence Goods“: Information über die Qualität des Produkts kann auch durch Konsum nicht eingeholt werden (z.B. Rechtsberatung).

¹⁶ Vgl. PERREY/TOCHTERMANN (2009), S. 7

¹⁷ Als Commodities werden schwer differenzierbare Waren und Leistungen bezeichnet. Dazu gehören traditionell Rohstoffe und landwirtschaftliche Produkte (z.B. Getreide). Der Begriff wird jedoch zunehmend auf den Bereich der Konsumgüter ausgedehnt. Für eine ausführliche Betrachtung Vgl. BURMANN/BOHMANN (2009), S. 28 ff.

¹⁸ Vgl. WÖHE (1993), S. 665

¹⁹ Convenience goods sind gekennzeichnet durch häufigen, habitualisierten Kauf mit geringem Involvement (bspw. Zahnpasta). Dagegen besteht bei „Shopping Goods“ ein starkes Involvement durch Planen und Vergleichen (z.B. Fernseher). Beim Kauf von Special goods liegt eine wesentliche Kaufanstrengung vor, begleitet von einer starken Markenpräferenz (z.B. Luxusgüter). Vgl. KOTLER ET AL. (2008), S. 502, 503

²⁰ Vgl. GIRARD/DION (2010), S. 1079; Eine ähnliche Richtung verfolgt DE FIGUERO De Figuero mit einer Unterscheidung der folgendenden Kategorien: „Quasi Commodities“, „Look & Feel Goods“, „Look & Feel Goods with variable quality“, basierend auf deren Heterogenität und der Möglichkeit deren Qualität in Online-Medien einzuschätzen. Vgl. CHUNG (2006), S. 419

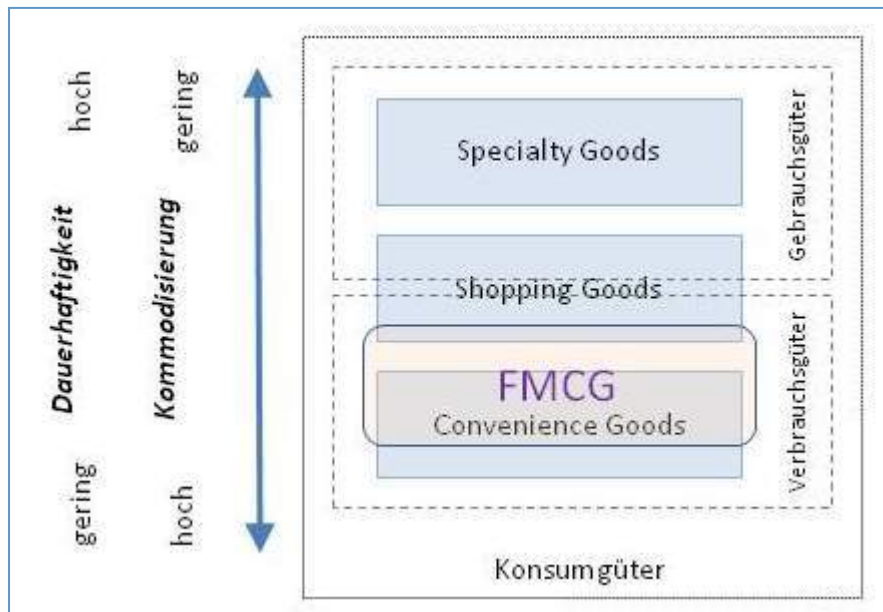


Abb. 1: Übersicht der Kategorisierung von Produkten

Quelle: Eigene Darstellung

1.1.2 Marken

Markenprodukte bieten den Konsumenten neben dem Grundnutzen, basierend auf der eigentlichen Produktleistung, zusätzliche Nutzenaspekte.²¹ Zum Einen erhöhen Marken die Informationseffizienz im Markt, da sie den Nachfragern die Informationsverarbeitung erleichtern und damit Orientierung im Warenangebot ermöglichen.²² Daneben können die Konsumenten den kommunizierten Produktmerkmalen sowie der konstanten Qualität von Markenprodukten vertrauen und dadurch das Risiko eines Fehlkaufs zu reduzieren.²³ Gleichzeitig bieten Marken den Verbrauchern einen ideellen Nutzen durch die Möglichkeit der Selbstdarstellung und Identifikation mit der Marke, sowie durch den mit der Marke verbundenen Identifikationsgewinn.²⁴ MEFFERT ET AL. (2008) definieren eine Marke als „ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich diese Nutzenbündel gegenüber anderen

²¹ Vgl. MEFFERT ET AL. (2008), S. 366

²² Vgl. CASPAR/METZLER (2002), S. 4; MEFFERT ET AL. (2008), S. 365; PEPELS (2004), S. 72

²³ Vgl. CASPAR/METZLER (2002), S. 4; PAVEL ET AL. (2010), S. 2 ff.; PEPELS (2004), S. 72; PERREY/TOCHTERMANN (2009), S. 15

²⁴ Vgl. CASPAR/METZLER (2002), S. 4; MEFFERT ET AL. (2008); S. 365, 366, PEPELS (2004), S. 72

Nutzenbündeln welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht der relevanten Zielgruppen nachhaltig differenziert“.²⁵ Aus rechtlicher Perspektive wird unter einer Marke die Kennzeichnung eines Produkts durch ein Warenzeichen, Name oder Symbol verstanden, um damit die Einmaligkeit darzustellen.²⁶

Insbesondere bei Produkten die sich durch eine hohe Homogenität und Austauschbarkeit auszeichnen, ist die Marke von wesentlicher Bedeutung, um die Differenzierung des Produkts von ähnlichen Produkten zu ermöglichen.²⁷ Eine starke Marke ist gekennzeichnet durch hohe Kaufverhaltensrelevanz und Markentreue der Konsumenten.²⁸ Die Markenstärke stellt somit den Netto-Nutzen-Vorteil einer Marke aus Sicht der Nachfrager dar.²⁹ Je größer die Markenstärke ist, desto stärker ist der Druck für den Handel das jeweilige Produkt im Sortiment zu führen, da das Fehlen solcher „Must Stock“-Produkte die Konsumenten zum Wechsel des Geschäfts veranlassen könnte.³⁰

Markentypen

Im Rahmen einer vertikalen Differenzierung erfolgt eine hierarchische Anordnung der verschiedenen Markentypen. Die Abgrenzung der Markentypen erfolgt dabei hinsichtlich der Markeneigenschaften wie Markenbedeutung, Preisstellung sowie dominierenden Markennutzwert.³¹ In diesem Zusammenhang häufig genannte Markentypen in der Literatur und in Publikationen sind: führende Marken bzw. Marktführer, Premiummarken, Erstmarken, Mitte-Marken bzw. Zweit- und Drittmarken.

Als Erstmarke wird diejenige Marke mit der größten Marktbedeutung für den Anbieter bezeichnet.³² Führende Marken haben eine herausragende Marktstellung bedingt durch deren hohe bzw. höchste Marktanteile. Als Premiummarken werden profilierte

²⁵ Vgl. MEFFERT ET AL. (2008), S. 358

²⁶ Die rechtliche Regelung von Marken erfolgt in Deutschland mit dem Markengesetz. Insbesondere zur Marke als schutzfähiges Zeichen vgl. MARKENG §3.

²⁷ Vgl. MEFFERT ET AL. (2008), S. 305

²⁸ Vgl. MEFFERT ET AL. (2008), S. 354

²⁹ Vgl. MEFFERT ET AL. (2008), S. 354

³⁰ Vgl. PAVEL ET AL. (2010), S. 44

³¹ Vgl. BURMANN/BOCH (2010), S. 18 ff.; PEPELS (2004), S. 80 ff.

³² Vgl. PEPELS (2004), S. 83

Marken von hoher Qualität definiert, deren Durchschnittspreis höher ist als der Marktführer.³³ Die Zweit- und Drittmarke, die z.T. auch als sogenannte „B und C“ Marken bezeichnet werden, sind unterhalb der Erstmarke positioniert.³⁴ Sie sind durch eine geringere Markenstärke bzw. Bedeutung gegenüber den führenden Marken bzw. Erstmarken gekennzeichnet.

In Abhängigkeit des Markeneigentümers bzw. Markenhalters werden Herstellermarken und Handelsmarken differenziert.³⁵ **Herstellermarken**, als klassische Markenartikel, werden von den Herstellern bzw. Marketinggesellschaften angeboten und selbst vermarktet (z.B. *Nivea Creme* von *Beiersdorf*).³⁶ Wie bereits zuvor ausgeführt ist dabei unerheblich, ob die Produktion durch den Markenhersteller oder Auftragsfertiger erfolgt. **Handelsmarken**³⁷ dagegen sind im Auftrag des Einzelhandels hergestellte und unter dessen Namen angebotene Produkte.³⁸ Bezogen auf die Positionierung hinsichtlich der Produktleistung, Preis und Qualität lassen sich verschiedene Handelsmarkenarten unterscheiden. Gattungsmarken, bzw. Generika oder No-Names, sind im Preiseinstiegssegment platziert und gewährleisten lediglich Minimalanforderungen hinsichtlich der Produktqualität.³⁹ Dagegen bieten klassische Handelsmarken eine den Zweit- und Drittmarken ähnliche Produktqualität, sind preislich in der Regel jedoch deutlich günstiger.⁴⁰ Premiumhandelsmarken, als Äquivalent zu den Premiumherstellermarken, sind hochwertig positioniert und weisen eine hohe Qualität auf.⁴¹

In der Praxis und in der Literatur werden die beiden beschriebenen Markendifferenzierungen häufig miteinander kombiniert. So verwendet bspw. die GfK für ihr Consumer Panel die folgenden Markentypen: Premiummarken, Marktführer, Mittele-

³³ Vgl. TWARDAWA (2006), S. 391

³⁴ Vgl. PEPELS (2004), S. 83; Exemplarisch zur Verwendung des Begriffs „B und C“ Marken vgl. PAVEL ET AL. (2010).

³⁵ Vgl. PEPELS (2004), S. 85; BRUHN (2006), S. 634

³⁶ Vgl. ZENTES/NEIDHART (2006), S. 281, BRUHN (2006), S. 634

³⁷ Eine detaillierte Erläuterung von Handelsmarken erfolgt im Abschnitt 1.3.1.

³⁸ Vgl. BRUHN (2006), S. 635

³⁹ Vgl. BRUHN (2006), S. 635

⁴⁰ Vgl. BRUHN (2006), S. 635

⁴¹ Vgl. BRUHN (2006), S. 635

Marken, Handelsmarken/ Aldi.⁴² Eine ähnliche Anordnung von Markentypen unter Berücksichtigung von Qualität und Preispositionierung erfolgt bei BURMANN/BOCH (2010).⁴³ In Abbildung 2 werden die verschiedenen Markentypen im Hinblick auf Preisstellung und Markenbedeutung schematisch dargestellt.

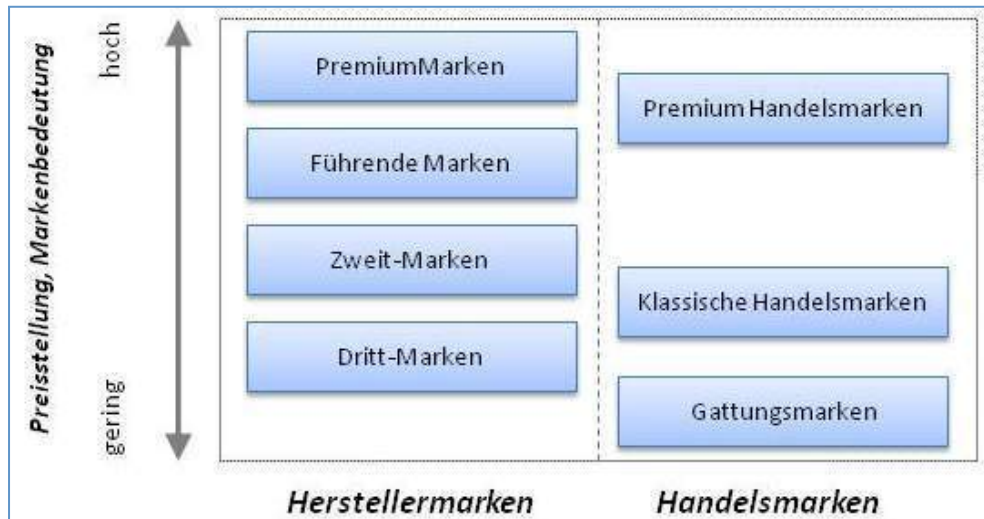


Abb. 2: Unterscheidung von Markentypen bei Herstellermarken und Handelsmarken

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an BURMANN/BOCH (2010), S. 18

1.2 Überblick Nachfragemacht

In den vergangenen Jahren haben die Einzelhandelsunternehmen gegenüber den Markenherstellern von Konsumgütern erheblich an Einfluss gewonnen. Dabei haben sich die Machtverhältnisse umgekehrt von einer Vorherrschaft des Markenherstellers hinzu einer Dominanz des Einzelhandels.⁴⁴ Die Verhandlungsposition des Einzelhandels hat sich dabei insbesondere durch die Konsolidierung der Handelsunternehmen und der Einführung von Handelsmarken verbessert.⁴⁵

Die Nachfragemacht des Einzelhandels führt zu sinkenden Großhandelspreisen

⁴² Vgl. PAVEL ET AL. (2010), S.18

⁴³ Vgl. BURMANN/BOCH (2010), S. 18

⁴⁴ Umfrage des DIW unter Markenherstellern zeigt die Veränderung der Verhandlungsstärke zu Lasten der Hersteller. Vgl. PAVEL ET AL. (2010), S. 53 ff.

⁴⁵ Vgl. PAVEL ET AL. (2010), S.10 ff.; DOBSON ET AL. (2000), S. 30; MARKENVERBAND (2010), S.6; MEZA/SUDHIR (2009), S. 21

bzw. Erlösen für den Markenhersteller und damit zu einem Druck auf die Margen des Markenherstellers.⁴⁶ Ein marktmächtiges Unternehmen hat die Fähigkeit, den eigenen Anteil des gemeinsam von beiden Handelspartnern erzielten Gewinns im betreffenden Absatzkanal positiv zu beeinflussen.⁴⁷ Im Fall von Nachfragemacht ist der Einzelhandel demzufolge in der Lage seinen Gewinnanteil zu steigern.

Gleichzeitig kann es zu einer Nutzenerhöhung für den Endverbraucher führen, wenn die Einzelhandelsunternehmen die durch Nachfragemacht erzielten Preisvorteile an die Konsumenten weitergeben.⁴⁸ Mit zunehmender Konzentration des Handels besteht jedoch die Gefahr, dass dieser die Kostenvorteile für sich behält und in der Folge die Endverbraucherpreise steigen.⁴⁹

Grundsätzlich basiert die Marktmacht eines Marktteilnehmers auf den verfügbaren Handlungsalternativen für den Fall des Scheiterns der Handelsbeziehungen mit der Marktgegenseite.⁵⁰ Marktmacht kann damit über den Wert der Abbruchoption definiert werden, d. h. welchen Wert die nächstbeste Alternative für den jeweiligen Marktteilnehmer hat.⁵¹ In diesem Sinne reflektiert Marktmacht die Bedeutung eines möglichen Verlust der Geschäftsbeziehung, also je marktmächtiger ein Unternehmen ist, desto geringer wird es die Bedeutung der Geschäftsbeziehung einschätzen. Das marktmächtige Unternehmen verfügt demzufolge über eine stärkere Verhandlungsposition in der bilateralen Beziehung.

Im Gegensatz zu den Marktteilnehmern an Spotmärkten⁵² haben Einzelhandel und Markenhersteller ein gewisses Maß an Verhandlungsmacht, da die Geschäftskonditionen in bilateralen Verhandlungen festgelegt werden.⁵³ In den Vereinbarungen

⁴⁶ Vgl. DOBSON ET AL. (2000), S. 32; KADIYALI ET AL. (2000), S. 146; PAVEL ET AL. (2010), S. 58

⁴⁷ Vgl. DRAGANSKA ET AL. (2008), S. 26, KADIYALI ET AL. (2000), S. 146, VILLAS-BOAS (2006), S. 23

⁴⁸ Vgl. DOBSON (2010), S. 4

⁴⁹ Vgl. DOBSON (2010), S. 4

⁵⁰ Dieser Erklärungsansatz folgt der Verhandlungstheorie bei der Marktmacht im Rahmen von bilateralen Handelsbeziehungen zum Ausdruck kommt. Vgl. PAVEL ET AL. (2010), S. 8

⁵¹ Vgl. PAVEL ET AL. (2010), S. 8

⁵² Spotmärkte sind Handelsplätze insbesondere für schwer differenzierbare Güter und Waren bei denen das Geschäft lediglich vom Preis als Kriterium abhängt. Vgl. BURMANN/BOHMANN (2009), S. 22

⁵³ Vgl. PAVEL ET AL. (2010), S. 29

werden neben den Produktpreisen auch weitere Leistungen und Bedingungen wie z.B. Rabatte, Regalmieten, Preise für verkaufsfördernde Maßnahmen⁵⁴ geregelt. Sowohl Markenhersteller als auch Einzelhandelsunternehmen versuchen auf die Handelsbeziehungen Einfluss zu nehmen, um diese zu ihrem Vorteil zu gestalten. Im Fall des Markenherstellers geschieht dies z.B. durch die Gestaltung der Lieferbedingungen und Regelung von Mindestabnahmemengen.⁵⁵ Die Einflussnahme des Einzelhandels ist stärker ausgeprägt und gekennzeichnet durch Forderungen, die sich auf den Preis oder Vertrieb der Produkte beziehen, z.B. Exklusivvereinbarungen⁵⁶, Einstellgebühren⁵⁷, Margen- und Performancevereinbarungen⁵⁸ oder Hochzeitsrabatte⁵⁹.

Inwieweit die jeweiligen Forderungen realisiert werden können, ist abhängig von der Verhandlungsstärke der Handelspartner. In der Beziehung zwischen Markenhersteller und Einzelhandel ist die Verhandlungsposition des Markenherstellers im Wesentlichen bedingt durch die Stärke der Marke und den bestehenden bzw. potentiellen Absatzmöglichkeiten.⁶⁰ Markenhersteller von führenden Markenprodukten verfügen über eine relativ starke Verhandlungsposition gegenüber dem Einzelhandel, da deren Waren als „Must-Stock“-Produkte vom Einzelhandel im Sortiment geführt werden müssen.⁶¹ Der Einzelhandel trifft im Rahmen der Sortimentshoheit die Listungsentscheidungen und kontrolliert damit den Marktzutritt für die Markenhersteller. Damit verfügt der Handel über ein wesentliches Verhandlungsmittel, da er letztlich die Möglichkeit hat, die Markenprodukte auszulisten. So sind nachfragestarke Einzelhändler

⁵⁴ Verkaufsförderung der Markenprodukte innerhalb des eigentlichen Einzelhandelsgeschäfts, bspw. durch Aufsteller bzw. Displays an exponierter Stelle.

⁵⁵ Mindestbestellmenge, die durch Hersteller festgelegt wird. Kann sich auf eine einzelne Bestellung bzw. Lieferung beziehen oder auf einen Zeitraum.

⁵⁶ Regelung, bei der ein Produkt ausschließlich mit einem Marktteilnehmer gehandelt wird. Im Konsumgüterbereich zumeist in der Form des Exklusivvertriebs, d. h. ein bestimmtes Einzelhandelsunternehmen hat das Recht, ein bestimmtes Produkt exklusiv zu vertreiben. Vgl. MEFFERT ET AL. (2008), S. 573

⁵⁷ Gebühr des Einzelhandels für die Aufnahme eines neuen Produkts in das Sortiment, auch bekannt als Listing Fee bzw. Gate Fee.

⁵⁸ Zielvereinbarung mit dem Markenhersteller, die dem Handel einen bestimmten Gewinn garantiert.

⁵⁹ Rabattforderungen nach der Fusion von Einzelhandelsunternehmen für zurückliegende Zeiträume. Vgl. PAVEL ET AL. (2010), S. 8

⁶⁰ Vgl. PAVEL ET AL. (2010), S. 44

⁶¹ Vgl. PAVEL ET AL. (2010), S. 44

in der Lage, günstigere Konditionen zu erzielen und Marktrisiken auf die Hersteller zu übertragen.⁶² Die Verhandlungsposition des Einzelhandels ist umso besser, je höher der Umsatzanteil des Herstellers mit dem jeweiligen Einzelhandelsunternehmen ist und je höher der Handelsmarkenanteil ist.⁶³ Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Verhandlungsstärke des Einzelhandels und der Häufigkeit von Drohungen und Sanktionen.⁶⁴

Als zusätzlich begünstigend für die Nachfragemacht des Einzelhandels können sich das Einkaufsverhalten und die räumliche Präferenzen der Konsumenten auswirken.⁶⁵ Die durch das sogenannte „One-Stop Shopping“ erfolgende Bündelung der durch die Verbraucher nachgefragten Mengen resultiert in einer Zunahme des Wettbewerbs auf Seiten des Einzelhandels.⁶⁶ In Abhängigkeit der Markenpräferenzen der Verbraucher hat der Handel eine größere Bereitschaft, das Sortiment in bestimmten Bereichen anzupassen und damit unattraktive Produkte auszulisten. Davon betroffen sind insbesondere die Hersteller der nichtführenden Marken.

1.2.1 Rechtliche und ökonomische Einordnung

Die Regelung marktmächtiger Unternehmen sowie der Missbrauch einer marktbeherrschenden Stellung erfolgt im Wettbewerbsrecht. Gemäß § 19 Abs. 2 GWB ist ein Unternehmen als marktbeherrschend anzusehen, sofern es keinem wesentlichen Wettbewerb ausgesetzt ist oder aber eine überragende Marktstellung hat.⁶⁷ In der Praxis hat die im Rahmen der Fusionskontrolle angewandte Definition der überragenden Marktstellung entscheidende Bedeutung, die dann besteht, „wenn ein Unternehmen aufgrund markt- oder unternehmensbezogener Strukturkriterien über einen von Wettbewerbern nicht hinreichend kontrollierten Verhaltensspielraum verfügt.“⁶⁸ Im Fall von Nachfragemacht hat das Einzelhandelsunternehmen eine marktbeherr-

⁶² Vgl. PAVEL ET AL. (2010), S. 54, 62

⁶³ Vgl. BERGES-SENNOU ET AL (2004), S. 11; PAVEL ET AL. (2010) S. 51

⁶⁴ Vgl. PAVEL ET AL. (2010), S. 54

⁶⁵ Vgl. PAVEL ET AL. (2010), S. 22

⁶⁶ „One-Stop Shopping“ bezeichnet das durch Lebens- und Arbeitsgewohnheiten beeinflusste Kaufverhalten des wöchentlichen Großeinkaufs. Vgl. PAVEL ET AL. (2010), S. 22

⁶⁷ Vgl. BUNDESKARTELLAMT (2001), S. 3

⁶⁸ Vgl. BUNDESKARTELLAMT (2001), S. 3

schende Stellung gegenüber dem Markenhersteller, die sich auf den Beschaffungsmarkt des Handels bezieht, d. h. der Einzelhandel übt Marktmacht bezogen auf den Hersteller aus.

In der volkswirtschaftlichen Theorie gibt es zwei wesentliche Erklärungsansätze für Nachfragemacht: das Monopsonmodell⁶⁹ und den verhandlungstheoretischen Ansatz.⁷⁰ Beide Ansätze gehen von der Ausübung der Marktmacht durch die Käufer gegenüber den Verkäufern aus, unterscheiden jedoch Gründe und Auswirkungen der Nachfragemacht.⁷¹ Gemäß dem Monopsonmodell ist der Beschaffungsmarktanteil des Käufers genügend groß, um über eine gezielte Senkung der nachgefragten Menge eine Verringerung des Preises zu erzielen.⁷² Der verhandlungstheoretische Ansatz basiert auf der in bilateralen Beziehungen ausgeübten Verhandlungsstärke des Einzelhandels gegenüber den Markenherstellern, die es dem Handel erlaubt, seinen Gewinnanteil zu verbessern.⁷³ Das OECD definiert Nachfragemacht folgendermaßen: „[...] a retailer is defined to have buyer power if, [...] it can credibly threaten to impose [...] significantly disproportionate long term opportunity cost.“⁷⁴

Das Bestehen von Nachfragemacht wird von den Wettbewerbsbehörden jedoch nicht als unbedingt nachteilig beurteilt, da entsprechend des Konzepts der Gegenmacht⁷⁵ eine mögliche Angebotsmacht der Hersteller beschränkt wird und der Handel folglich Vorteile bei den Einkaufspreisen erzielen kann.⁷⁶ Bei einem funktionierenden Wettbewerb zwischen den Handelsunternehmen sind diese gezwungen, den Konditionenvorteil an die Konsumenten weiterzugeben, was zu einer gesamtwirt-

⁶⁹ Unter einem Monopson als Spiegelbild des Monopols, versteht man eine Marktkonstellation bei dem einem Nachfrager viele Anbieter gegenüber stehen. Vgl. NEUMANN (2000), S. 13

⁷⁰ Vgl. CHEN (2008), S. 2 ff; OECD (2008), S. 9

⁷¹ Vgl. CHEN (2008), S. 2

⁷² Vgl. CHEN (2008), S. 2 ff; OECD (2008), S. 9

⁷³ Vgl. OECD (2008), S. 9

⁷⁴ Vgl. DOBSON ET AL. (2000), S. 3

⁷⁵ Gemäß dem Gegenmachtkonzept (Countervailing Power) werden Auswirkungen von Marktmacht durch eine Gegenwirkung neutralisiert. Dementsprechend agieren die nachfragestarken Einzelhandelsunternehmen für die Verbraucher, da sie nutzenreduzierende Preisforderungen der angebotsstarken Hersteller abweisen. Vgl. INDERST/WEY (2007), S. 14, Vgl. SCHMIDT (2001), S. 156

⁷⁶ Vgl. DOBSON ET AL. (2000), S. 4; Vgl. PAVEL ET AL. (2010), S. 28

schaftlichen Nutzenerhöhung führt.⁷⁷ Das bedeutet, durch Nachfragemacht kann verhindert werden, dass auf der Angebotsseite Monopol bzw. Oligopol Gewinne realisiert werden.⁷⁸ Im Fall eines Versagens des Wettbewerbs auf dem Absatzmarkt, also bei einer marktbeherrschenden Stellung des nachfragestarken Unternehmens, besteht jedoch die Gefahr, dass die Vorteile nicht mehr an die Konsumenten weitergegeben werden.⁷⁹

Der Anwendungsschwerpunkt des Wettbewerbsrechts und der Fusionskontrolle liegt auf den jeweiligen Absatzmärkten. Unter anderem wegen der erwarteten Wohlfahrtseffekte wird die Konzentration des Einzelhandels bevorteilt. Dadurch werden die Handelsunternehmen im Vergleich zu den Herstellern bevorzugt. Nicht zuletzt wegen des Problems des Nachweises von Machtmissbrauch sind die Wettbewerbsbehörden bisher zurückhaltend bei einer Behandlung der Nachfragemacht.⁸⁰

Gesetzliche Regelung in Großbritannien

In Großbritannien wurde 2002 mit dem „Supermarket Code of Practice“ eine gesetzliche Regelung erlassen, mit dem Ziel, für faire Markt- und Handelsbedingungen zwischen dem Einzelhandel und den Herstellern zu sorgen und den Missbrauch von Nachfragemacht zu vermeiden.⁸¹ Hintergrund war ein Bericht der Wettbewerbskommission, in dem zahlreiche unfaire und für die Hersteller nachteilige Geschäftspraktiken der marktmächtigen britischen Einzelhandelsketten aufgeführt waren.⁸² Die Wettbewerbsbehörde hat diese Praktiken sowie das Bestehen von Nachfragemacht überhaupt, bei gleichzeitiger Berücksichtigung der positiven Wirkung des Gegenmachteffekts bei einer eventuellen Marktmacht auf Anbieterseite, als grundsätzlich wettbewerbschädigend eingeschätzt.⁸³ Im Rahmen der folgenden Überprüfung der

⁷⁷ Vgl. PAVEL ET AL. (2010), S. 28

⁷⁸ Vgl. DOBSON ET AL. (2000), S. 4; Vgl. PAVEL ET AL. (2010), S. 28; SCHMIDT (2001), S. 131

⁷⁹ Vgl. SCHMIDT (2001), S. 131

⁸⁰ Vgl. PAVEL ET AL. (2010), S. 64

⁸¹ Vgl. OFFICE OF FAIR TRADING (2004), S. 6

⁸² Dazu gehörten willkürliche, teilweise rückwirkende, Zahlungs- und Rabattforderungen, einseitige und kurzfristige Änderungen vertraglicher Vereinbarungen sowie der unangemessene Transfer geschäftlicher Risiken auf die Hersteller. Vgl. OFFICE OF FAIR TRADING (2004), S. 6

⁸³ Vgl. OFFICE OF FAIR TRADING (2004), S. 6

Wirksamkeit der Regelung wurde jedoch deren Ineffektivität festgestellt; so bemängelten die Hersteller weiterhin die unfairen Geschäftspraktiken des Handels, melden diese jedoch, aus Angst vor negativen Auswirkungen auf das Geschäft, nicht an.⁸⁴ Basierend auf diesen Ergebnissen und Erfahrungen wurde der Code daraufhin überarbeitet und im Jahr 2010 als „Groceries Supply Code of Practice“ eingeführt.⁸⁵ Bis dato liegen noch keine offiziellen Ergebnisse betreffend der Wirksamkeit vor.

1.2.2 Nachweis von Nachfragemacht

Im Rahmen des Wettbewerbsrechts erfolgt der Nachweis von Nachfragemacht gewöhnlich durch die Fusionskontrolle. Bei einem Zusammenschluss von Einzelhandelsunternehmen beurteilen die Wettbewerbsbehörden die Auswirkungen auf die Machtverhältnisse sowohl für den Absatzmarkt als auch für den Beschaffungsmarkt.

Im Rahmen der sogenannten Strukturkontrolle prüfen die Wettbewerbsbehörden zunächst, ob bei einem Zusammenschluss von Einzelhandelsunternehmen eine marktbeherrschende Stellung auf dem Absatzmarkt entsteht.⁸⁶ In zunehmendem Maße berücksichtigen die Wettbewerbsbehörden dabei die steigende Bedeutung des Online-Handels als zusätzlichen Absatzkanal, der gemeinsam mit anderen alternativen Vertriebswegen (z.B. Convenience-Sektor) zumindest eine disziplinierende Wirkung für das wettbewerbliche Verhalten des Einzelhandels hat.⁸⁷

Wegen der starken Interdependenzen zwischen Absatz- und Beschaffungsmarkt können signifikante Änderungen auf den Absatzmärkten entsprechende Auswirkungen auf den Beschaffungsmärkten nach sich ziehen. Im Rahmen der Prüfung von Fusionsvorhaben im Einzelhandel erfolgt daher auch eine Untersuchung der Anbieterseite und speziell, welche Auswirkung der Zusammenschluss auf die Nachfragemacht des Einzelhandels hat. Traditionell wurden die Machtverhältnisse auf den Beschaffungsmärkten mittels der sogenannten Spiegelbildtheorie beurteilt.⁸⁸ Dieser

⁸⁴ Vgl. OFFICE OF FAIR TRADING (2004), S. 2-3; COMPETITION COMMISSION (2009), S. 1 ff.

⁸⁵ Vgl. COMPETITION COMMISSION (2009), S. 1 ff.

⁸⁶ Vgl. PAVEL ET AL. (2010), S. 24

⁸⁷ Vgl. SCHROETER/ZURKINDEN (2004), S. 11, 13

⁸⁸ Vgl. PAVEL ET AL. (2010), S. 7

Theorie folgend wird angenommen, dass sich die Verhältnisse und Marktanteile der Absatzmärkte direkt auf die Beschaffungsmärkte übertragen lassen.⁸⁹

In letzter Zeit wird jedoch die gesonderte Bedeutung der Anbieterseite honoriert und damit die Auswirkung von Nachfragemacht bei der Beurteilung von relevanten Fusionsvorhaben stärker berücksichtigt.⁹⁰ Dabei wird der Beschaffungsmarkt dahingehend untersucht, ob es zu einer Marktverschließung für die Hersteller durch das fusionierende Einzelhandelsunternehmen kommt. Zusätzlich werden im Rahmen des Bedarfsmarktkonzepts die Ausweichmöglichkeiten der Anbieter hinsichtlich Angebotsumstellungsflexibilität und Absatzalternativen etabliert.⁹¹

Dem Bedarfsmarktkonzept folgend besteht Nachfragemacht dann, wenn die Nachfrager, z.B. bei Preiserhöhungen, sofort auf andere Anbieter ausweichen können, die Anbieter jedoch den Umsatzverlust ohne wirtschaftliche Einbußen nicht ausgleichen können.⁹² Sofern dem Anbieter jederzeit Absatzalternativen zur Verfügung stehen, entweder durch Produktionsumstellung oder andere Abnehmer, liegt keine Nachfragemacht vor.⁹³ Die durch den jeweiligen Hersteller verfolgten Marketingstrategien sind irrelevant für die Bewertung der Absatzalternativen. Trotz zunehmender Bedeutung ist der Direktvertrieb, z.B. über herstellereigene Online Shops, derzeit noch kein wesentlicher alternativer Vertriebskanal für die Markenhersteller.⁹⁴

Bei der Beurteilung von Ausweichmöglichkeiten und der Abhängigkeitsverhältnisse wenden die Wettbewerbsbehörden gewöhnlich bestimmte Richtwerte für Umsatz- und Marktanteile an.⁹⁵ Die Ausweichmöglichkeiten müssen jedoch im Einzelfall geprüft werden, da sie von individuellen Gegebenheiten abhängig sind. Die EU-Kommission hat bspw. im Fusionsfall *Carrefour / Promodes* wirtschaftliche Abhängigkeit ab einem Umsatzanteil von 7% und existenzgefährdende Abhängigkeit ab

⁸⁹ Vgl. SCHMIDT (2001) S. 54

⁹⁰ Vgl. PAVEL ET AL. (2010), S. 24 ff.

⁹¹ Vgl. PAVEL ET AL. (2010), S. 24

⁹² Vgl. PAVEL ET AL. (2010), S. 25

⁹³ Vgl. PAVEL ET AL. (2010), S. 25

⁹⁴ In der DIW-Umfrage gaben 20% der befragten Unternehmen an über Direktvertrieb zu verfügen, dies repräsentiert aber lediglich 3% des Gesamtumsatzes. Vgl. PAVEL ET AL. (2010), S. 48

⁹⁵ Vgl. Inderst/Wey (2007), S. 10 ff.

22% definiert.⁹⁶ Die Schweizer Wettbewerbsbehörden gingen beim Zusammenschluss von *Coop / Waro* bei einem Vertriebsanteil von weniger als 20% von genügend weiteren Absatzkanälen für einige Lieferanten aus.⁹⁷ Ebenfalls berücksichtigt wurde, dass Hersteller von nichtführenden Marken den Umsatzverlust wegen Auslistung nicht kompensieren können.⁹⁸

Die Anwendung des Konzepts der Nachfragemacht wird durch bestimmte Konditionen limitiert. Grundsätzlich stimmen die Wettbewerbsbehörden zu, dass die Abhängigkeit der Lieferanten gegenüber dem Einzelhandel grundsätzlich größer ist als umgekehrt. Grund dafür ist die hohe Sortimentsflexibilität des Einzelhandels im Gegensatz zu einer geringen Produktionsflexibilität der Markenhersteller.⁹⁹ Eine solche systembedingte marktstrukturelle Abhängigkeit der Hersteller bedeutet jedoch nicht unmittelbar das Bestehen einer Nachfragemacht des Handels. In diesem Zusammenhang verweist der Einzelhandel selbst darauf, dass wegen der Angebotsumstellungsflexibilität die Gefahr einer möglichen Angebotsmacht der Hersteller als gering zu bewerten ist.¹⁰⁰ Weiterhin ist von Bedeutung, dass die Anwendung des Wettbewerbsrechts und die Beurteilung der Beschaffungsmärkte durch die Wettbewerbsbehörden hinsichtlich der Nachfragemacht nicht dem Schutz eines einzelnen Lieferanten, sondern der Gesamtstruktur des Wettbewerbs auf allen Marktstufen.¹⁰¹

1.3 Gründe für Nachfragemacht

Die Marktmacht des Einzelhandels gegenüber den Markenherstellern ist bedingt durch die starke Verhandlungsposition des Handels. Ursache bzw. Grund sind die Einführung und der Erfolg der Handelsmarken¹⁰², die fortschreitende Konsolidierung

⁹⁶ Die Werte wurden durch Befragung der Unternehmen ermittelt, ab wann diese in Zahlungsschwierigkeiten geraten. Vgl. PAVEL ET AL. (2010) S. 26; INDERST/WEY (2007), S. 11;

⁹⁷ Vgl. SCHROETER/ZURKINDEN (2004), S. 15

⁹⁸ Vgl. SCHROETER/ZURKINDEN (2004), S. 18

⁹⁹ Vgl. SCHMIDT (2001), S. 54 ff.

¹⁰⁰ Vgl. PAVEL ET AL. (2010) S. 64

¹⁰¹ Vgl. PAVEL ET AL. (2010) S. 63

¹⁰² Vgl. BERGES-SENNOU ET. AL (2004), S. 11; PAVEL ET AL. (2010), S. 19; MEFFERT ET AL. (2008), S. 566; MEZA/SUDHIR (2009), S. 21

im Einzelhandel¹⁰³ sowie die grundsätzliche Abhängigkeit der Markenhersteller vom Handel als sogenannter Türsteher, da dieser den Marktzutritt und damit den Kontakt zu den Konsumenten kontrolliert.¹⁰⁴ In den folgenden Abschnitten werden die genannten Ursachen detailliert erläutert und damit ein Kriterienkatalog entwickelt, der der Herleitung einer alternativen Marketing- und Vertriebsstrategie (Kap.3) dient. In Abbildung 3 wird das derzeitige Ungleichgewicht der Machtverhältnisse zwischen Markenherstellern und Einzelhandel, im Zusammenhang mit den Ursachen und bezogen auf den gesamten Vertriebskanal, schematisch dargestellt.

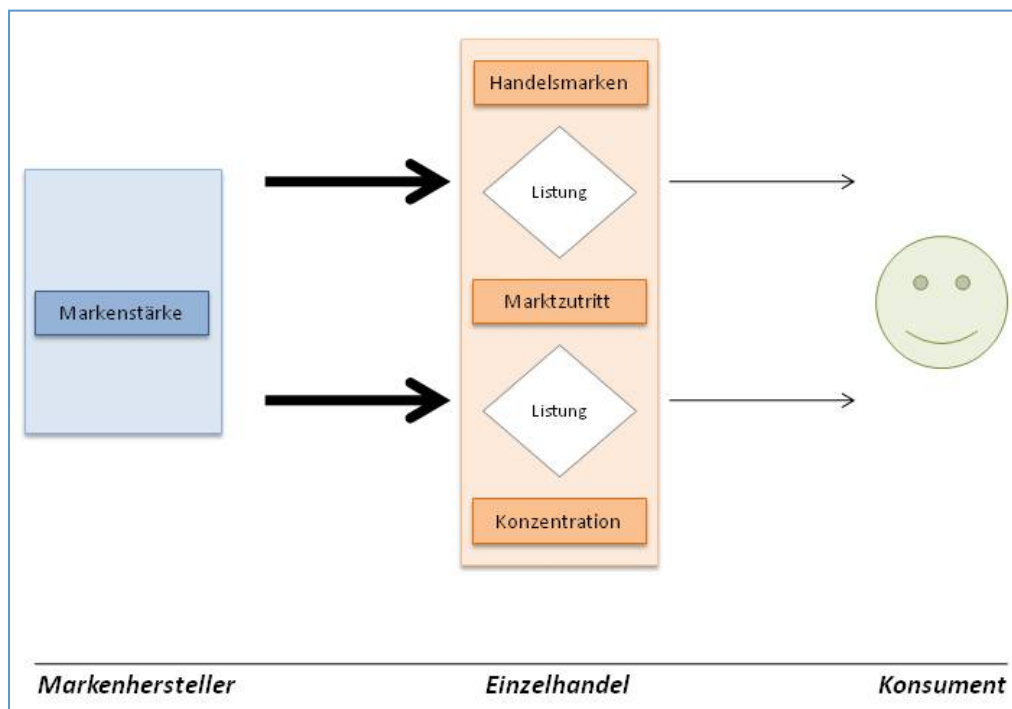


Abb. 3: Ungleichgewicht der Machtverhältnisse und Einflussfaktoren.

Quelle: Eigene Darstellung

1.3.1 Handelsmarken

Unter Handelsmarken oder auch Eigenmarken des Handels sollen hier für den Handel markierte Produkte verstanden werden, wobei der Handel als Eigner der Marke auftritt und die Produkte durch diesen innerhalb der eigenen Vertriebskanäle ver-

¹⁰³ Vgl. COHEN (2008); MEFFERT ET AL. (2008), S. 566; ERNST & YOUNG (2009)

¹⁰⁴ Vgl. PAVEL ET AL. (2010), S. 15; MARKENVERBAND (2009)

kauft werden.¹⁰⁵ Handelsmarken bieten den Konsumenten ein Substitut für Markenprodukte und sind in der Regel preislich günstiger positioniert als die vergleichbaren Marken.¹⁰⁶ Mittels Handelsmarken ist das offerierende Handelsunternehmen in der Lage, sich im Rahmen seiner Preis- und Sortimentspolitik von anderen Handelsunternehmen zu differenzieren und die Verbraucher an die Einkaufsstätte zu binden.¹⁰⁷ Handelsmarken ermöglichen es dem Einzelhandelsunternehmen preisliche Intransparenz für die Konsumenten zu schaffen, da die Produkte lediglich in den eigenen Betriebsstätten angeboten werden.¹⁰⁸ Gleichzeitig ist davon auszugehen, dass Handelsmarken dem Einzelhandel eine höhere Marge liefern als Markenprodukte. So entscheidet sich der Handel im Rahmen des Beschaffungsmarketings genau dann für Handelsmarken, wenn damit ein besseres Preis-Leistungsverhältnis erreicht werden kann.¹⁰⁹ Der Rentabilitätsvorteil von Handelsmarken lässt sich insbesondere im Bereich der Gattungsmarken und klassischen Handelsmarken zu nachvollziehen, da hier keine oder nur geringe Kosten für Werbung, sowie Forschung und Entwicklung anfallen.¹¹⁰

Intensivierung des Wettbewerbs

Mit der Einführung von Handelsmarken intensiviert sich der Wettbewerb in der jeweiligen Produktkategorie auf den betroffenen Zuliefermärkten, da sich letztlich die Nachfrage des Handels nach Markenprodukten durch den Handel verringert.¹¹¹ Durch den sich dadurch ergebenden Druck auf die Großhandelspreise verbessert der Einzelhandel seine Verhandlungsposition und gewinnt gegenüber den Markenherstellern an Marktmacht.¹¹² MEZA/SUDHIR (2009) haben diesen Zusammenhang, zwischen der Einführung von Handelsmarken und der Zunahme von Nachfrage-

¹⁰⁵ Diese Erklärung folgt dem Ansatz von „Berentzen“. Dazu und für eine ausführliche Diskussion der Abgrenzung und Definition von Handelsmarken vgl. AHLERT/BERENTZEN (2010), S. 10-12

¹⁰⁶ Vgl. AHLERT/BERENTZEN (2010), S. 10-12; PEPELS (2004), S. 86

¹⁰⁷ Vgl. ZENTES/NEIDHART (2006), S. 281

¹⁰⁸ Vgl. ZENTES/NEIDHART (2006), S. 281

¹⁰⁹ Vgl. BARTH ET AL. (2007), S. 291

¹¹⁰ Vgl. BERGES-SENNOU ET AL. (2004) S. 11; MEFFERT ET AL. (2008), S. 609; MEZA/SUDHIR (2009), S. 1

¹¹¹ Vgl. BERGES-SENNOU ET AL. (2004), S.11; PAVEL ET AL. (2010), S.19

¹¹² Vgl. ZENTES/NEIDHART (2006), S. 281

macht, im Rahmen einer empirischen Studie nachgewiesen.¹¹³ Bedingt durch die gestiegene Nachfragemacht und die größere Marge der Handelsmarken kann der Einzelhandel einen höheren Anteil des Gewinns im Absatzkanal für sich beanspruchen.¹¹⁴ Der Einzelhandel hat in der Folge ein Interesse daran, sein Sortiment entsprechend anzupassen, den Anteil der Handelsmarken zu erhöhen und den Anteil der Herstellermarken zu verringern.¹¹⁵

Der Erfolg der Handelsmarken in Deutschland ist eng verbunden mit der Verbreitung der Discounter, deren Umsatzanteil im LEH sich nach jahrelangem Wachstum mittlerweile bei 39% stabilisiert hat.¹¹⁶ Der Marktanteil von Handelsmarken in Deutschland hat sich in den vergangenen Jahren kontinuierlich erhöht von ca. 22% im Jahr 1999 auf ca. 37% im Jahr 2008. Diese Entwicklung ging vor allem zu Lasten der Mitte-Marken bzw. Zweit- und Dritt-Marken. Bedingt durch Auslistungen und Sortimentsanpassungen ist deren Marktanteil von 1999 bis 2008 von ca. 51% bis auf ca. 34% gesunken. Im gleichen Zeitraum ist der Marktanteil der führenden Marken und Premiummarken konstant geblieben bzw. leicht gestiegen.¹¹⁷ Diese Entwicklung lässt sich erklären, mit dem Wettbewerbsdruck im Handel solche „Must Stock“-Produkte zu listen und weist ebenfalls auf eine gewisse Verhandlungsstärke dieser Hersteller hin.¹¹⁸ Abbildung 3 verdeutlicht die Entwicklung der Marktanteile der verschiedenen Markentypen in den vergangenen Jahren.

¹¹³ Vgl. MEZA/SUDHIR (2009), S. 21. Die Studie basiert auf Daten der Cerial Kategorie der Jahre 1989-91. Der Effekt der Zunahme von Nachfragemacht ist dabei am größten bei Nischenmarken mit geringer Pull-Wirkung, besteht aber auch Massenmarken.

¹¹⁴ Vgl. BERGES-SENNOU ET. AL. (2004), S. 11; COHEN (2008), S. 22

¹¹⁵ Vgl. COHEN (2008), S. 22

¹¹⁶ Geschäftsform des Einzelhandels mit beschränktem Sortiment und gleichzeitig hohem Anteil von Eigenmarken. Vgl. TWARDAWA (2006), S. 379-383

¹¹⁷ Vgl. PAVEL ET AL. (2010), S. 18. Quelle: GfK Haushaltspanel ConsumerScan. Die angegebenen Marktanteile beziehen sich auf Waren des täglichen Bedarfs. Die Bedeutung von Handelsmarken variiert stark in Abhängigkeit der jeweiligen Produktkategorie.

¹¹⁸ Vgl. PAVEL ET AL. (2010), S.44

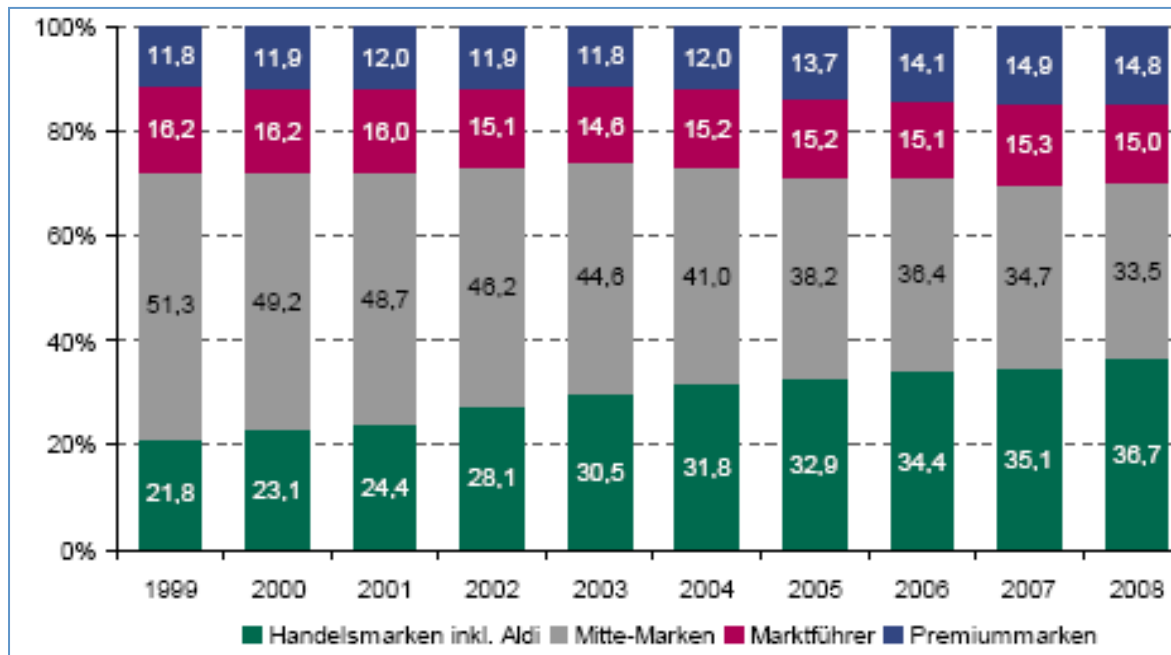


Abb. 4: Marktanteile von Herstellermarken und Handelsmarken

Quelle: PAVEL ET AL. (2010), S.18. (GfK 20.000er Haushaltspanel ConsumerScan)

Einzelhandel als Hersteller und Imitation von Markenprodukten

Mit der Einführung von Handelsmarken hat sich der Einzelhandel aus der Abhängigkeit der Hersteller als alleiniger Anbieter von Waren befreit, da er nunmehr über ein alternatives Angebot in der jeweiligen Kategorie verfügt, dessen Bereitstellung er selbst kontrolliert. Der Einzelhandel weitet damit seinen unternehmerischen Wirkungsbereich aus und tritt gleichzeitig als Hersteller von Produkten auf. Im Zuge der vertikalen Integration steht der Handel in direkter Konkurrenz zu den Markenherstellern. Der wirtschaftliche Erfolg der Handelsmarken hat zur Folge, dass der Einzelhandel in einigen Produktkategorien mittlerweile zu den Hauptwettbewerbern der Markenhersteller gehört. So sind Handelsmarken bspw. in den USA führend in ca. 25% der 775 Kategorien, in denen sie repräsentiert sind.¹¹⁹ In Deutschland haben Handelsmarken in einigen Kategorien einen Marktanteil von 50% und mehr erreicht.¹²⁰ Gleichzeitig stellen die Einzelhandelsunternehmen die wichtigsten Kunden

¹¹⁹ Vgl. MEZA (2009), S. 1

¹²⁰ Z.B. HH-Artikel 66%, HH-Einwickler 78%, Papierhygiene 75%, Tierfutter 67%. Alle Daten für 2008. Vgl. NIELSEN (2009)

für die Markenhersteller dar. Der Markenhersteller befindet sich damit in einem Dilemma, denn einerseits ist er auf den Einzelhandel in seiner Funktion als Vertriebspartner angewiesen und andererseits ist der Handel einer der größten Wettbewerber.

Als problematisch sind in diesem Zusammenhang insbesondere die Imitationen bei den Handelsmarken durch die Handelsunternehmen zu werten. Um die führenden Marken zu imitieren, werden diese dabei so nah wie möglich am Original positioniert.¹²¹ Dagegen versuchen die Markenhersteller, Differenzierungsmöglichkeiten zwischen den Produkten voll auszunutzen, um die Marke von den Wettbewerbern abzusetzen. Der Handel profitiert damit von der Innovationstätigkeit und Entwicklungsarbeit der Markenhersteller und ist durch seinen Informationsvorsprung in der Lage die Imitationen wesentlich früher auf den Markt zu bringen als andere Wettbewerber.

Entwicklungstendenzen

Waren Handelsmarken ursprünglich hauptsächlich im Bereich der Low Involvement-Güter und Diskontprodukte erfolgreich, finden diese mittlerweile zunehmend Verbreitung bei Produkten höherer Komplexität bzw. Qualität.¹²² Die Ausdehnung von Handelsmarken ins obere Preissegment, bspw. durch den Ausbau von Mehrwerthandelsmarken im Premiumbereich, ist dabei getrieben durch die Wettbewerbsstrategie des Einzelhandels.¹²³ Zusätzlich werden Handelsmarken vom Handel mittlerweile verstärkt beworben und zeichnen sie sich damit durch einen aktiven Markenauftritt aus.¹²⁴ Dabei ist im Laufe der Zeit eine zunehmende Professionalisierung des Einzelhandels bezüglich der Markenführung zu beobachten.¹²⁵ Das gestiegene Vertrauen der Verbraucher in die Qualität der Handelsmarken ging einher mit einem erheblichen Imagegewinn.¹²⁶ So geben im Rahmen einer Studie des IfH Köln bspw. 45% der Befragten an, keine Qualitätsunterschiede zwischen Handelsmarken und Her-

¹²¹ In der DIW-Umfrage geben 83% der Markenhersteller an, dass sie von Produktimitationen durch den Handel betroffen sind. Vgl. PAVEL ET AL. (2010), S. 40

¹²² Vgl. PAVEL ET AL. (2010), S. 18; PERREY/TOCHTERMANN (2009), S. 17

¹²³ Vgl. PERREY/TOCHTERMANN (2009), S. 17; ZENTES/NEIDHART (2006), S. 280

¹²⁴ Vgl. BRUHN (2006), S. 643

¹²⁵ Vgl. PERREY/TOCHTERMANN (2009), S. 17

¹²⁶ Vgl. TWARDAWA (2006), S. 386

stellermarken festzustellen und 25% haben die gleiche Zahlungsbereitschaft für eine hochwertige Handelsmarke, die einer vergleichbaren Herstellermarke entspricht.¹²⁷

1.3.2 Konsolidierung der Handelsunternehmen

Die Konzentrations- und Kooperationsbestrebungen der Einzelhandelsunternehmen basieren auf einem strategischen Interesse zur Rationalisierung und Effizienzsteigerung.¹²⁸ Die mit der Konsolidierung einhergehenden Größenvorteile ermöglichen es dem Handel in der Folge die Transaktionskosten zwischen Hersteller und Handelsstufe zu reduzieren, bspw. durch eine Verringerung der Beschaffungskosten oder einer Optimierung des Warenflusses.¹²⁹

Bedingt durch die andauernden Konzentrationsprozesse, also durch den Zusammenschluss von Einzelhandelsunternehmen sowie internes Unternehmenswachstum, hat die Konsolidierung des Handels mittlerweile bedeutende Ausmasse angenommen.¹³⁰ So haben die zehn führenden Handelsunternehmen in Deutschland zwischen 1990 und 2009 ihren Marktanteil von 62% auf 86% ausgebaut, wobei die Top Fünf derzeit einen Anteil von 73% (2009) erreichen.¹³¹ Diese Konzentration macht sich für die Markenhersteller insofern bemerkbar, da ihnen für den Vertrieb ihrer Produkte eine geringe Anzahl von Handelsunternehmen zur Verfügung steht. In einer Umfrage des DIW geben die befragten Markenhersteller an, dass sie im Durchschnitt 59% des Umsatzes mit den drei größten Kunden erwirtschaften.¹³² Die Konsolidierung des Einzelhandels führt damit zu einer Bündelung der nachgefragten Mengen gegenüber den Markenherstellern und erlauben es den Abnehmern günstigere Konditionen durchzusetzen.¹³³ Die größeren Einkaufsvolumen verbessern die

¹²⁷ Vgl. IFH KÖLN (2009)

¹²⁸ Vgl. BARTH ET AL. (2007), S. 7; ZENTES/NEIDHART (2006), S. 279, 281

¹²⁹ Vgl. BARTH ET AL. (2007), S. 7; ZENTES/NEIDHART (2006), S. 279

¹³⁰ Vgl. BARTH ET AL. (2007), S. 6

¹³¹ Vgl. TRADEDIMENSION (2010); PAVEL ET AL. (2010), S. 10. Die in der Literatur und Publikationen angegebenen Marktanteile variieren teilweise etwas; wahrscheinlich verursacht durch divergierende Abgrenzungs- und Berechnungsmethoden. Die fünf führenden Unternehmen hierbei sind: Edeka-Gruppe, ReWe-Gruppe, Metro-Gruppe, Schwarz-Gruppe und Aldi-Gruppe.

¹³² Vgl. PAVEL ET AL. (2010), S. 49

¹³³ Im Rahmen der DIW Umfrage gibt die Mehrheit der Markenhersteller an, dass sie die geringste Marge mit den drei größten Abnehmern erzielen. Vgl. PAVEL ET AL. (2010), S. 58

Verhandlungsposition des Handelsunternehmens und erhöhen damit dessen Marktmacht gegenüber den Markenherstellern.¹³⁴

Im Anschluss an eine Fusion von Einzelhandelsunternehmen ist zu erwarten, dass eine Sortimentsanpassung vorgenommen wird. Dabei erfolgt im Rahmen einer aktiven Sortimentspolitik des Handels bspw. eine durch das Beschaffungsmarketing getriebene Reduktion der Artikelanzahl, um Kostenvorteile bei konsolidierten Mengen zu erzielen oder eine Anpassung an den, im Rahmen der Unternehmensstrategie, definierten Standardisierungsgrad des Sortiments.¹³⁵ In jedem Fall ist davon auszugehen, dass die Artikelanzahl verringert wird. Die daraus resultierende höhere Wettbewerbsintensität auf den Zuliefermärkten wirkt wiederum positiv auf die Verhandlungsposition des Einzelhandels und erlaubt es diesem in der Folge Preisvorteile und Rabatte beim Markenhersteller durchzusetzen.¹³⁶

In bestimmten Fällen, sofern ein Zusammenschluss nicht möglich oder nicht gewollt ist, versuchen die Einzelhandelsunternehmen zumindest einen Teil der Vorteile durch die Bildung von Kooperationen zu erzielen. So sind bspw. mit *Edeka*, *Migros* und *Coop* einige der führenden Handelsgruppen in Deutschland und der Schweiz genossenschaftlich organisierte Verbundgruppen, bei der die Mitglieder u. a. im Einkauf kooperieren.¹³⁷ Die Kernfunktionen solcher Verbundgruppen bezieht sich vorwiegend auf Preis- und Konditionenverhandlungen für das Sortiment sowie die Organisation von Zahlungsströmen.¹³⁸

Die Bedeutung der Konzentration des Einzelhandels als eine der Ursachen für die Zunahme der Nachfragemacht wird mittlerweile von den Wettbewerbsbehörden bei der Prüfung von Fusionsvorhaben berücksichtigt. So hat das Bundeskartellamt zwar den Zusammenschluss des Marktführers *Edeka* mit *Tengelmann* unter Auflagen genehmigt, jedoch insbesondere die Bildung einer Einkaufskooperation untersagt, da

¹³⁴ Vgl. PAVEL ET AL. (2010), S. 12

¹³⁵ Vgl. BARTH ET AL. (2007), S. 174, 175

¹³⁶ Vgl. PAVEL ET AL. (2010), S. 12 ff. Teilweise verlangt das fusionierte Einzelhandelsunternehmen die Rabatte auch rückwirkend als sogenannte Hochzeitsrabatte. Vgl. PAVEL ET AL. (2010), S. 27

¹³⁷ Vgl. BLOECKER (2005), S. 1

¹³⁸ Vgl. SIEBERN/VELTMANN (2006), S. 264

die Gefahr von nachteiligen Auswirkungen auf den Beschaffungsmärkten für die Lieferanten anerkannt wurde.¹³⁹ Die Konzentration des Handels behindert gleichzeitig die nachfragesteuernde Funktion des Leistungswettbewerbs, da die Auswahlmöglichkeiten der Konsumenten beschränkt werden.¹⁴⁰

Wirtschaftliche Abhängigkeit

Wie zuvor ausgeführt resultiert die Konzentration des Handels und demzufolge die Konsolidierung der bei den Herstellern nachgefragten Volumen in einer Zunahme der Marktmacht der Einzelhandelsunternehmen gegenüber den Markenherstellern. In einigen Fällen dominiert der Einzelhandel die Handelsbeziehung derart, dass es in der Folge zu einer wirtschaftlichen Abhängigkeit der Markenhersteller kommt, da diese auf die Geschäftsbeziehung mit den großen Handelsketten angewiesen sind.¹⁴¹

Rückschlüsse für die wirtschaftliche Bedeutung der Handelsbeziehung zwischen Markenhersteller und Einzelhandel lassen sich aus der Relevanz des jeweils resultierenden Umsatzes ziehen. So erzielen die Markenhersteller durchschnittlich 20% und gem. Markenverband in einigen Fällen bis zu 30-40% ihres Umsatzes mit dem wichtigsten Kunden.¹⁴² Dagegen ist umgekehrt die Bedeutung selbst der führenden Markenhersteller für den Einzelhandelsumsatz geringer als 1%.¹⁴³ Von einer wirtschaftlicher Abhängigkeit der Hersteller geht die EU-Kommission ab einem Umsatzanteil von 7% aus, da ein solcher Umsatzverlust nicht kurzfristig kompensiert werden kann. Ein Umsatzanteil von 22% und mehr wird existenzgefährdend angesehen.¹⁴⁴

¹³⁹ Vgl. PAVEL ET AL. (2010), S. 65

¹⁴⁰ Vgl. MARKENVERBAND (2010), S. 7

¹⁴¹ *Walmart*, das größte Handelsunternehmen der Welt, dominiert die Handelsbeziehungen mit seinen Lieferanten derart, dass diese einen geringeren Gewinn machen als Unternehmen, die nicht an *Walmart* liefern. Vgl. MOTTNER (2008), S. 539

¹⁴² Der Umsatzanteil von 20% basiert auf den Ergebnissen einer Umfrage des DIW. Vgl. PAVEL ET AL. (2010), S. 22 und in dieser Arbeit siehe auch Abschnitt 1.3.2. Für die Angabe des Markenverbandes vgl. MARKENVERBAND (2010), S. 7.

¹⁴³ Diese Angabe bezieht sich auf die mit den Produkten des Markenherstellers durch das Einzelhandelsunternehmen erzielte Verkäufe. Vgl. MARKENVERBAND (2010), S. 7

¹⁴⁴ Vgl. PAVEL ET AL. (2010), S. 26; MARKENVERBAND (2010), S. 7

1.3.3 Kontrolle des Marktzutritts

In der Dreiecksbeziehung zwischen Konsument, Handel und Markenhersteller ist der Hersteller auf den Handel als Vertriebspartner angewiesen, da dieser die Produkte direkt an die Endverbraucher vertreibt. Der Einzelhandel kontrolliert im Zuge seiner Sortimentspolitik den Marktzugang für die Markenprodukte und übernimmt somit eine Schlüsselrolle. Aufgrund seiner zentralen Position zwischen Verbrauchern und Herstellern verfügt er gleichzeitig über einen Informationsvorsprung gegenüber den Markenherstellern.

Einzelhandel als wichtigster Absatzkanal

Die Markenhersteller von Konsumgütern sind abhängig vom Einzelhandel als Vertriebspartner, da bisher keine wesentliche Alternative zu diesem Absatzkanal existiert. Der Einzelhandel bestimmt als Türsteher bzw. Gatekeeper den Marktzutritt für die Markenhersteller und somit deren Kontakt mit den Konsumenten, da er im Rahmen seiner Sortimentspolitik die Leistungsentscheidungen trifft.¹⁴⁵ Damit besteht die Gefahr, dass der Leistungswettbewerb in seiner nachfragesteuernden Funktion eingeschränkt wird.¹⁴⁶ Gleichzeitig kontrolliert der Handel letztlich die Präsentation der Marke am Point of Sale (PoS).¹⁴⁷ Insbesondere beim Bestehen von Nachfragemacht, also gegenüber den nichtführenden Marken einer Kategorie, verlangt der Einzelhandel Vorabzahlungen, bevor die Produkte gelistet werden.¹⁴⁸ Der Einzelhandel setzt die Androhung von Auslistungen gezielt als Verhandlungsmittel ein. Als Folge der Sortimentspolitik nachfragestarker Einzelhandelsunternehmen kommt es zur Sortimentsverkürzung und damit zur Reduktion der Produktvielfalt.

Trotz der zunehmenden Bedeutung des Online-Handels bzw. Direktvertriebs erreicht dieser Absatzkanal bisher nur einen geringen Marktanteil. So hat sich zwar das Umsatzvolumen des Versand- und Onlinehandels in Deutschland entsprechend einer

¹⁴⁵ Vgl. PAVEL ET AL. (2010), S. 15, ZENTES/NEIDHART (2006), S. 277

¹⁴⁶ Vgl. MARKENVERBAND (2010), S. 7

¹⁴⁷ Vgl. ZENTES/NEIDHART (2006), S. 277

¹⁴⁸ Dies trifft insbesondere zu, wenn die Produkte einen hohen Grad der Austauschbarkeit aufweisen und ein starker Anbieterwettbewerb besteht. Vgl. BAAKE/SCHLIPPENBACH (2008), S. 22

Berechnung des HDE von 14,5 Mrd. € in 2005 auf 23,7 Mrd. € in 2010 erhöht, stellt aber bisher mit 5,5% in 2010 (davon Versand 4,2% und Onlinehandel 1,3%) nur einen geringen Teil des Gesamtumsatzes des Einzelhandels in Deutschland dar.¹⁴⁹

Informationsvorsprung

Der Markenhersteller befindet sich in einem Wettbewerb um die optimale Einzelhandelsfläche bzw. Präsentation der Produkte mit den konkurrierenden Herstellern sowie mit den Einzelhandelsunternehmen selbst. Im Rahmen der Geschäftstätigkeit ist der Markenhersteller auf die Zusammenarbeit mit dem Handel zur Umsetzung verkaufsfördernder Maßnahmen in den Geschäften angewiesen. Da sich die Markenhersteller zur Planung und Durchführung dieser Aktivitäten mit dem Einzelhandel abstimmen müssen, erhält der Handel Einblick in die jeweiligen Marketingstrategien. Daneben verfügt der Handel mit den Scannerdaten über detaillierte Abverkaufsdaten der Konsumenten. Der dadurch bedingte Informationsvorsprung des Handels führt zu Machtverlagerung gegenüber den Markenherstellern.¹⁵⁰ Diese zentrale Position erlaubt es dem Einzelhandel sein eigenes Vorgehen anzupassen und seine Verkaufsfläche optimal zu vermarkten. Ebenfalls bedingt durch den Informationsvorsprung erlangen die Handelsunternehmen ebenfalls einen Zeitvorteil bei der Einführung von den die Markenprodukte kopierenden Handelsmarken als sogenannte „Me-Too“ Produkte.¹⁵¹

1.4 Auswirkungen von Nachfragemacht

1.4.1 Wirtschaftliche Folgen von Nachfragemacht

Die Nachfragemacht des Einzelhandels hat nachteilige Auswirkungen u. a. auf die Margen der Markenhersteller, die Produkt- und Innovationsvielfalt sowie Marktzutrittsbeschränkungen.¹⁵² Aus wettbewerbsrechtlicher Perspektive wird Nachfragemacht bisher jedoch nicht grundsätzlich als nachteilig angesehen, da diese eine

¹⁴⁹ Vgl. HDE (2010), S. 8

¹⁵⁰ Vgl. ZENTES/NEIDHART (2006), S. 281

¹⁵¹ Vgl. PAVEL ET AL. (2010), S. 40

¹⁵² Vgl. PAVEL ET AL. (2010), S. 28 ff.

mögliche Angebotsmacht der Hersteller beschränkt und im Falle eines existierenden Einzelhandelswettbewerbs gleichzeitig den Nutzen für die Konsumenten erhöht.¹⁵³ Weiterhin wird der Einfluss von Nachfragemacht auf Innovationsanreize und Produktauswahl dahingehend relativiert, dass Handel und Hersteller den Marktanforderungen der Konsumenten unterliegen und somit letztlich übereinstimmende Interessen haben.¹⁵⁴

In der Literatur wird zusätzlich der Spiraleffekt als langfristige Folge von Nachfragemacht diskutiert, der zu einem sinkenden Nutzenniveau für die Konsumenten führt.¹⁵⁵ Die großen Einzelhändler erzielen demnach durch ihre Nachfragemacht bessere Konditionen auf dem Beschaffungsmarkt als die kleineren Wettbewerber. Bedingt durch diesen Wettbewerbsvorteil können die nachfragemächtigen Einzelhändler ihren Marktanteil auf dem Absatzmarkt verbessern und verstärken damit in der Folge wiederum ihre Machtposition. Werden die kleinen, nicht mehr wettbewerbsfähigen, Einzelhändler zum Marktaustritt gezwungen, hat das negative Auswirkung auf den Wettbewerb, da die nachfragemächtigen Einzelhändler den Anreiz verlieren, die Preisvorteile an die Endverbraucher weiterzugeben.¹⁵⁶

Preis- und Margendruck

Das Bestehen von Nachfragemacht führt zu sinkenden Zulieferpreisen und wirkt sich negativ auf die Marge der Markenhersteller aus.¹⁵⁷ Im Rahmen der Preis- und Konditionenverhandlungen machen die Einzelhandelsunternehmen von ihrer Verhandlungsstärke Gebrauch, um günstigere Bedingungen und Konditionen zu erzielen. Die zunehmende Nachfragemacht des Einzelhandels führt zu einer Verschiebung der Gewinnanteile im Absatzkanal und damit zu einem Druck auf die Margen der Markenhersteller. VILLAS-BOAS (2006) hat im Rahmen einer Studie gezeigt, dass eine Veränderung der Machtverhältnisse zwischen Hersteller und Einzelhandel zu einer

¹⁵³ Vgl. DOBSON (2000), S. 4

¹⁵⁴ Vgl. SCHROETER/ZURKINDEN (2004), S. 19

¹⁵⁵ Vgl. SCHMIDT (2001), S. 131

¹⁵⁶ Vgl. SCHMIDT (2001), S. 131

¹⁵⁷ Der theoretische Nachweis sinkender Zulieferpreise wurde sowohl für das Monopsonmodell als auch den verhandlungstheoretischem Ansatz erbracht. Vgl. dazu CHEN (2008), S.2 ff.; INDERST/WEY (2007), S. 16

Umverteilung der Renten zwischen diesen führt.¹⁵⁸

Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Stärke der Nachfragemacht und der Laufzeit der Verträge, d. h. je höher die Nachfragemacht desto geringer die Laufzeit. Dies wirkt sich bspw. nachteilig auf die Planungssicherheit der Hersteller aus. Des Weiteren stellen die nachfragemächtigen Einzelhandelsunternehmen Forderungen, die über die vertraglichen Verpflichtungen hinausgehen oder initiieren Nachverhandlungen. Diese werden typischerweise gerechtfertigt mit dem gestiegenem Wettbewerbsdruck, im Zuge gefallener Verbraucherpreise, Handelsspannenausgleich, bei Zusammenschlüssen und Übernahmen.¹⁵⁹

Laut DIW-Umfrage geben die Hersteller an, dass sich die Beziehungen zum Einzelhandel verschlechtert haben sowie Sanktionen und Drohungen seitens des Handels zugenommen haben. So geben bspw. 74% der Markenhersteller an, dass sie in den letzten Jahren Hochzeitsrabatte gewähren mussten und 30% der Markenhersteller erfahren häufige Auslistungen, insbesondere in Kategorien mit einem hohen Anteil von Handelsmarken.¹⁶⁰ Sind die Markenhersteller Marktführer, sind Drohungen und Sanktionen signifikant seltener.

Innovationen und Marktzutrittsbeschränkungen

Die durch die Nachfragemacht des Einzelhandels sinkenden Gewinnerwartungen der Markenhersteller verringern deren Anreiz für Investitionen in Innovationen.¹⁶¹ Der potentielle Absatzmarkt für innovative Markenprodukte schrumpft durch zunehmende vertikale Integration und Konzentration im Einzelhandel. Letztlich sind Innovationen jedoch notwendig, um im starken Wettbewerb, insbesondere durch Handelsmarken, bestehen zu können.¹⁶²

Da der Handel den Marktzugang und die Kosten dafür kontrolliert, ist dessen Türste-

¹⁵⁸ Der genannte Zusammenhang wurde im Rahmen einer empirischen Studie am Beispiel von Yoghurt dargestellt. Vgl. VILLAS-BOAS (2006), S. 22 ff.

¹⁵⁹ Vgl. PAVEL ET AL. (2010), S. 53

¹⁶⁰ Vgl. PAVEL ET AL. (2010), S. 54 ff.

¹⁶¹ Vgl. PAVEL ET AL. (2010), S. 32 ff.

¹⁶² Vgl. PAVEL ET AL. (2010), S. 45

herfunktion insbesondere im Fall von Innovationen immanent. So geben bspw. 52% der Markenhersteller die hohen Marktzutrittskosten als Innovationshindernis an und bei 70% wurden zugesagte Leistungsentscheidungen von Produktneuheiten kurzfristig widerrufen.¹⁶³ Je höher die Handelsmarkenpräsenz, desto geringer ist die Innovationsfähigkeit der Markenhersteller ausgeprägt.¹⁶⁴

Zusätzlich nachteilig für die Innovationsanreize der Markenhersteller sind die schnellen und häufigen Imitationen der Markenprodukte durch den Handel. Die Imitationen wirken sich negativ auf die möglichen Erlöse einer Produktinnovation aus und damit auf zukünftige Investitionen in Innovationen.¹⁶⁵ Da die Markenhersteller den Einzelhandel weit vor der eigentlichen Markteinführung einer Innovation in die Planungen einbeziehen müssen, hat der Einzelhandel einen Informationsvorsprung. Dies führt teilweise dazu, dass die Imitation des Handels zeitgleich mit dem Markenprodukt auf den Markt gebracht wird.¹⁶⁶

Die Wettbewerbsbehörden berücksichtigen zunehmend das Problem der Marktzutrittsbeschränkung durch nachfragemächtige Einzelhändler. So wurde bspw. im Zuge des Fusionsverfahrens COOP/WARO in der Schweiz das Einzelhandelsunternehmen Coop zu einem diskriminierungsfreien und transparenten Auswahlverfahren für Innovationen verpflichtet.¹⁶⁷

1.4.2 Missbrauch von Nachfragemacht

Der Missbrauch von Marktmacht wird im Wettbewerbsrecht geregelt und wird durch die Wettbewerbsbehörden im Rahmen der Verhaltenskontrolle beurteilt.

Unter Missbrauch von Nachfragemacht versteht man, wenn der Einzelhandel tatsächliche oder potenzielle Lieferanten in nicht gerechtfertigter Weise behindert, z.B. durch Beschränkung des Marktzutritts.¹⁶⁸ Bei diesen Praktiken kann es sich sowohl

¹⁶³ Vgl. PAVEL ET AL. (2010), S. 39

¹⁶⁴ Vgl. PAVEL ET AL. (2010), S. 39

¹⁶⁵ Vgl. PAVEL ET AL. (2010), S. 40

¹⁶⁶ Vgl. PAVEL ET AL. (2010), S. 41

¹⁶⁷ Vgl. SCHROETER/ZURKINDEN (2004), S. 19

¹⁶⁸ Vgl. PAVEL ET AL. (2010), S. 27, SCHMIDT (2001), S. 173

um Ausbeutungsstrategien im Vertikalverhältnis bzw. um Verdrängungsstrategien handeln. Speziell liegt Missbrauch vor, wenn der Einzelhandel Leistungen ohne sachliche Rechtfertigung von den Lieferanten verlangt, z.B. Eintritts- oder Verbleibgelder, Darlehen zu nicht marktgerechten Bedingungen, Werbekostenzuschüsse oder Rabattforderungen für zurückliegende Zeiträume nach Unternehmenszusammenschluss.¹⁶⁹

Harte Verhandlungen und Drohung des Verhandlungsabbruchs oder Einschränkung der geschäftlichen Beziehungen stellen allein keinen Missbrauch dar, sondern sind lediglich Teil des Leistungswettbewerbs.¹⁷⁰ Missbrauch wird erst dann definiert, wenn betriebswirtschaftlich nicht gerechtfertigter Druck auf den Anbieter ausgeübt wird.

¹⁶⁹ Vgl. PAVEL ET AL. (2010), S. 27

¹⁷⁰ Vgl. PAVEL ET AL. (2010), S. 28

2. Marketing- und Distributionsstrategien der Markenhersteller

2.1 Einordnung

Die Marketingstrategie eines Unternehmens definiert die Vorgehensweise zur Erreichung der identifizierten Unternehmens- und Marketingziele.¹⁷¹ Dabei wird im Rahmen der Marktteilnehmerstrategie das grundsätzliche Vorgehen gegenüber den Kunden bzw. Absatzmittlern¹⁷², den Wettbewerbern, den Endverbrauchern bzw. Konsumenten sowie anderen Anspruchsgruppen geregelt.¹⁷³ Die spezifische Planung der Vertriebsstrukturen erfolgt dann mittels der Distributionspolitik, mit der, als ein Element des Marketing-Mix, die Marketingstrategie umgesetzt wird.¹⁷⁴ In diesem Zusammenhang definieren die Hersteller die erforderliche Distributionsintensität sowie die Absatzkanäle.¹⁷⁵

Die Distributionspolitik und damit das Absatzkanalmanagement hat als identitätsstiftende Komponente im Konsumgüterbereich wesentlichen Einfluss auf die Wahrnehmung und Wirkung von Marken.¹⁷⁶ So haben starke Marken den Aufbau von Vertriebsstrukturen zur Folge, während umgekehrt starke Vertriebsstrukturen dabei helfen, Marken zu etablieren.¹⁷⁷ Die Markenhersteller können über die Auswahl des Absatzmittlers die gewünschte Präsenz bzw. Profilierung der Marke sowie die Leistungen für die Endverbraucher beeinflussen.¹⁷⁸

¹⁷¹ Vgl. MEFFERT ET AL. (2008), S. 282

¹⁷² Beim Vertrieb der Markenprodukte übernehmen sowohl Absatzmittler als auch Absatzhelfer als Absatzorgane eine Distributionsfunktion innerhalb der Vertriebskette. Unter Absatzmittlern versteht man rechtlich und wirtschaftlich selbständige Organe, die im Vertriebsprozess distributionspolitische Funktionen übernehmen und dabei absatzpolitische Instrumente einsetzen (z.B. Einzelhandel). Absatzhelfer dagegen haben lediglich eine unterstützende, logistische Funktion (z.B. Lager- und Transportunternehmen). Vgl. MEFFERT ET AL. (2008), S. 562

¹⁷³ Vgl. MEFFERT ET AL. (2008), S. 284 ff.

¹⁷⁴ Vgl. MEFFERT ET AL. (2008), S. 562

¹⁷⁵ Vgl. ZENTES/NEIDHART (2006), S. 283-285, MEFFERT ET AL. (2008), S. 569 ff.; Als Absatzkanal wird der Vertriebsweg zwischen Markenhersteller und Endverbraucher unter Berücksichtigung der beteiligten Absatzorgane, also Absatzmittler und Absatzhelfer, verstanden. Ausführlich dazu vgl. ZENTES/NEIDHART (2006), S. 277 ff.

¹⁷⁶ Vgl. ZENTES/NEIDHART (2006), S. 282

¹⁷⁷ Vgl. ZENTES/NEIDHART (2006), S. 282

¹⁷⁸ Vgl. ZENTES/NEIDHART (2006), S. 285

2.2 Distributionspolitik und Absatzkanalmanagement

2.2.1 Distributionsintensität

Mit der Marktabdeckungsstrategie wird die Intensität des Vertriebs festgelegt, d.h. ob der gesamte Markt oder nur bestimmte Teile davon bedient werden sollen. In Abhängigkeit der Distributionsintensität werden intensive, selektive und exklusive Distribution unterschieden.¹⁷⁹ Die Markenhersteller im Bereich schnelllebigter Konsumgüter (FMCG) sind an der Ubiquität ihrer Produkte interessiert und verfolgen demzufolge eine intensive Distributionsstrategie, um eine hohe Marktdurchdringung zu erreichen.¹⁸⁰

2.2.2 Absatzstufen

Mit der Auswahl der Absatzorgane im Rahmen des Absatzkanalmanagements definiert der Markenhersteller die Anzahl der Absatzstufen. Entsprechend der klassischen distributionspolitischen Differenzierung lassen sich demnach direkte und indirekte Distributionssysteme unterscheiden.¹⁸¹ Beim Direktvertrieb werden die Produkte ohne weitere Handelsstufe direkt an die Konsumenten verkauft.¹⁸² Die Hersteller haben dabei die vollständige Kontrolle der Marketinginstrumente, da die Transaktion unmittelbar mit den Endverbrauchern erfolgt.¹⁸³ Indirekte Distribution liegt vor, wenn der Vertrieb an die Endverbraucher über eine oder mehrere Handelsstufen erfolgt.¹⁸⁴ Die auf der jeweiligen Handelsstufe agierenden Absatzmittler sind hinsichtlich der Gestaltung ihrer Marketing- und Vertriebsentscheidungen unabhängig von den Herstellern.¹⁸⁵

2.2.3 Absatzkanäle

Mit der Auswahl der Absatzkanäle legt der Hersteller die mit dem Vertrieb der Pro-

¹⁷⁹ Vgl. MEFFERT ET. AL. (2008), S. 573

¹⁸⁰ Vgl. MEFFERT ET. AL. (2008), S. 573

¹⁸¹ Vgl. ZENTES/NEIDHART (2006), S. 286

¹⁸² Vgl. MEFFERT ET. AL. (2008), S. 574

¹⁸³ Vgl. ZENTES/NEIDHART (2006), S. 286

¹⁸⁴ Vgl. MEFFERT ET. AL. (2008), S. 573

¹⁸⁵ Vgl. ZENTES/NEIDHART (2006), S. 287

dukte betrauten Absatzorgane fest. Dabei erfolgt zunächst die Auswahl der Betriebsformen und Betriebstypen und dann speziell die für den jeweiligen Vertriebsweg relevanten Absatzmittler bzw. Absatzhelfer.¹⁸⁶

Entsprechend der Position der Handelsunternehmen in der Handelskette zwischen Hersteller und Konsument werden zunächst Großhandel und Einzelhandel unterschieden.¹⁸⁷ Während Großhandelsbetriebe die Produkte an Wiederverkäufer bzw. gewerbliche Verwender absetzen, wird als Einzelhandel jede Form der Beschaffung und Weiterveräußerung von Gütern und Dienstleistungen an Endverbraucher bezeichnet.¹⁸⁸ Diese Arbeit beschäftigt sich ausschließlich mit dem Einzelhandel und dabei insbesondere mit dem Vertrieb von FMCG.

Einzelhandelsunternehmen können weiterhin systematisiert werden nach Art der Kontaktbeziehung zum Konsumenten: in Betriebe nach dem Residenzprinzip, Domizilprinzip und Distanzprinzip.¹⁸⁹ Beim Residenzprinzip oder auch stationärem Vertrieb sucht der Kunde den Anbieter auf, während beim Domizilprinzip bzw. mobilen Vertrieb der Anbieter den Kunden besucht.¹⁹⁰ Dagegen erfolgt beim Distanzprinzip bzw. Fernabsatz der Handel über eine Entfernung hinweg, so dass Anbieter und Kunden physisch nicht in Kontakt treten.¹⁹¹

Im Folgenden wird auf ausgewählte Absatzkanäle und Erscheinungsformen des Handels, die für den Vertrieb von FMCG relevant sind, näher eingegangen. Die dabei beschriebenen Handelsformen werden typischerweise von Marktforschungsinstituten zur Kategorisierung des Einzelhandels verwendet.¹⁹²

¹⁸⁶ Vgl. ZENTES/NEIDHART (2006), S. 283-285, MEFFERT ET. AL. (2008), S. 569 ff.

¹⁸⁷ Vgl. BARTH ET AL. (2007), S. 42

¹⁸⁸ Vgl. BARTH ET AL. (2007), S. 43; HEINEMANN (2010), S. 18

¹⁸⁹ Vgl. BARTH ET AL. (2007), S. 89

¹⁹⁰ Vgl. BARTH ET AL. (2007), S. 89; HEINEMANN (2010), S. 23

¹⁹¹ Vgl. BARTH ET AL. (2007), S. 89; ZENTES/NEIDHART (2006), S. 288

¹⁹² So publiziert bspw. die GfK regelmäßig Marktanteile der einzelnen Vertriebsschienen im LEH: Drogeriemärkte, SB-Warenhäuser, LEH-Food-Vollsortimenter und Discounter. Vgl. GfK CONSUMERSCAN (2011), S. 3

Lebensmitteleinzelhandel

Der Lebensmitteleinzelhandel (LEH) ist derzeit der mit Abstand wichtigste Absatzkanal der Markenhersteller für den Vertrieb von FMCG. Traditionell bezieht sich diese Kategorie auf die stationäre Handelsform. Die einzelnen Erscheinungsformen bzw. Betriebstypen, wie z.B. Discounter, SB-Geschäft, Supermarkt, Verbrauchermarkt und SB-Warenhaus, werden hinsichtlich Verkaufsfläche, dem Sortiment an Food und Non-Food Produkten sowie der Preisstellung unterschieden.¹⁹³

Fachmärkte und Convenience-Stores

Wegen der besonderen Erscheinungsform werden Fachmärkte und Convenience-Shops häufig von den anderen Betriebstypen des LEH abgegrenzt. Als Fachmärkte werden meist großflächige Fachgeschäfte bezeichnet, z.B. Drogerie-Märkte, die ein auf bestimmte Branchen oder Bedarfsgruppen begrenztes Sortiment anbieten.¹⁹⁴ Convenience-Shops sind typischerweise Nachbarschaftsläden mit langen Öffnungszeiten bei denen auf kleiner Fläche ein limitiertes Angebot von Waren des täglichen Bedarfs zu vergleichsweise hohen Preisen angeboten wird.¹⁹⁵ Zu dieser Betriebsform gezählt werden u.a. auch Tankstellen-Shops, Kioske, Bahnhofsmärkte.

Distanz- und Online-Handel

Beim Distanzhandel treten Anbieter und Konsumenten zur Kaufanbahnung und Abschluss über ein Medium in Kontakt.¹⁹⁶ Typische Medien, die z.T. auch in Kombination eingesetzt werden sind bspw. Online-Shop, Katalog, Tele-Shopping.¹⁹⁷ Kennzeichen ist die Orts- und ggfs. Zeitunabhängigkeit gekennzeichnet, d.h. Käufer und Verkäufer müssen nicht am gleichen Ort bzw. zur gleichen Zeit zusammenkommen. Beim Distanzhandel ist die akquisitorische Phase, als die Zustimmung zum Kauf, ge-

¹⁹³ Vgl. BARTH ET AL. (2007), S. 94

¹⁹⁴ Vgl. BARTH ET AL. (2007), S. 91

¹⁹⁵ Vgl. BARTH ET AL. (2007), S. 91

¹⁹⁶ Vgl. ZENTES/NEIDHART (2006), S. 288

¹⁹⁷ Vgl. HEINEMANN (2010), S. 25

folgt von einer logistischen Phase zur Vertragserfüllung und Warenübergabe.¹⁹⁸

Beim Online-Handel handelt es sich um eine Form des Distanzhandels bei dem wesentliche Teile des Kaufprozesses im Internet bzw. digitalen Medien abgewickelt werden.¹⁹⁹ Der Vertrieb der Produkte erfolgt dabei gewöhnlich über Online-Shops, die gewissermaßen virtuelle Geschäfte darstellen.²⁰⁰

Multi-Channel-Vertrieb

Der Multi-Channel-Vertrieb ist nicht als separate Handelsform zu verstehen, sondern ein Vertriebsmodell, bei dem mehrere Absatzkanäle parallel betrieben werden.²⁰¹ Die Entwicklung moderner Multi-Channel-Konzepte ist eng mit dem Internet verbunden, da insbesondere der Online-Handel als zusätzlicher Vertriebskanal Bedeutung gewonnen hat.²⁰² Die Vielzahl der alternativen Kontaktpunkte trägt den gestiegenen Kundenbedürfnissen Rechnung und erhöht den Gesamtnutzen der Konsumenten, da der Vertriebskanal je nach Situation ausgewählt werden kann.²⁰³ Ein bedeutender Vorteil der Multi-Channel-Strategie ist die Möglichkeit, integrierte Konzepte zu realisieren und die verschiedenen Vertriebswege zu vernetzen.²⁰⁴

2.3 Derzeitige Marketing- und Vertriebsstrategien

Die derzeitigen Marketing- und Vertriebsstrategien der Markenhersteller in Bezug auf die Absatzmittler basieren im Wesentlichen auf dem Konzept der Markenstärke. Die Schaffung und Erhaltung einer starken Marke und deren Abgrenzung von den Wettbewerbern ist damit das wesentliche Verhandlungsmittel im Wettbewerb um Marktmacht mit dem Einzelhandel.

¹⁹⁸ Vgl. WIRTZ/SAMMERL (2006), S. 427, 431

¹⁹⁹ Weitere Formen des Distanzhandels sind bspw. der traditionelle Katalogversandhandel, sowie Teleshopping. Vgl. HEINEMANN (2010), S. 2

²⁰⁰ Eine ausführliche Diskussion des Online-Handels erfolgt in Kap.3.

²⁰¹ Vgl. HEINEMANN (2011), S. 1

²⁰² Vgl. HEINEMANN (2011), S. 1

²⁰³ Bspw. kann die Wahl der Einkaufsstätte durch Convenience-, Erlebnis- oder Preis-Aspekt des Einkaufs bedingt sein. Vgl. HEINEMANN (2010), S. 12

²⁰⁴ Vgl. HEINEMANN (2010), S. 17

Bei der Pull-Strategie, als klassischem Marketingansatz, sind die Marketingaktivitäten der Markenhersteller auf die Konsumenten gerichtet. Die Markenprodukte werden dann durch den Bedarf der Endverbraucher beim Verkauf am Point of Sale vom Handel bei den Markenherstellern als Lieferanten nachgefragt.²⁰⁵

Bedingt durch den Machtzuwachs des Handels besteht für die Hersteller jedoch zunehmend die Notwendigkeit, eine Kombination von, auf Konsumenten und Absatzmittlern ausgerichteten, Marketingaktivitäten anzuwenden.²⁰⁶ Mittels einer Push-Strategie im Rahmen des vertikalen Marketings wird so auf die Absatzmittler Einfluss genommen, um den Abverkauf der Produkte zu fördern.²⁰⁷ Dabei wird die Nachfrage der Konsumenten durch gemeinsam mit Handel gestaltete, verkaufsfördernde Maßnahmen erzeugt bzw. unterstützt und die Ware sozusagen in den Markt hineingedrückt.²⁰⁸

2.3.1 Absatzmittlerstrategien

Der Erfolg der Markenprodukte ist einerseits abhängig von der Nachfrage der Endverbraucher sowie bedingt durch die Nachfragemacht des Einzelhandels, von der Durchsetzungsfähigkeit der Hersteller auf der Stufe der Absatzmittler.²⁰⁹ Zwischen Markenhersteller und Einzelhandel bestehen im Absatzkanal systemimmanente Zielkonflikte, die auf den unterschiedlichen Zielvorstellungen basieren.²¹⁰ Ursache dafür ist die produktorientierte Sichtweise der Hersteller, im Gegensatz zur sortimentsbezogenen Sichtweise des Einzelhandels.²¹¹ Inwieweit die divergierenden Vorstellungen durchgesetzt werden können, ist abhängig von der jeweiligen Verhandlungsstärke der Marktteilnehmer. In Abhängigkeit des Einflusses der Markenhersteller im Absatzkanal und der unternehmerischen Ziele werden vier grundsätzliche vertriebsstrategische Ansätze aus der Perspektive der Hersteller unterschieden:

²⁰⁵ Vgl. MEFFERT ET AL. (2008), S. 315

²⁰⁶ Vgl. ZENTES/NEIDHART (2006), S. 284

²⁰⁷ Vgl. MEFFERT ET AL. (2008), S. 594; ZENTES/NEIDHART (2006), S. 285

²⁰⁸ Vgl. MEFFERT ET AL. (2008), S. 593

²⁰⁹ Vgl. MEFFERT ET AL. (2008), S. 313

²¹⁰ Vgl. MEFFERT ET AL. (2008), S. 566

²¹¹ Vgl. MEFFERT ET AL. (2008), S. 317

Anpassung, Konflikt, Kooperation sowie Umgehung bzw. Ausweichung.²¹²

Die **Anpassungsstrategie** ist gekennzeichnet durch Passivität bzw. Unterordnung des Markenherstellers gegenüber dem Einzelhandel. Dabei akzeptiert der Hersteller im Sinne einer Machtduldung die Forderungen des Einzelhandels.²¹³ Der Markenhersteller wird diese Strategie wählen, sofern er über eine schwache Verhandlungsposition verfügt. In der Konsequenz kann diese Strategie dazu führen, dass die Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehung für den Hersteller schließlich nicht mehr wirtschaftlich attraktiv ist.

Bei der **Konfliktstrategie** ignoriert der Hersteller bewusst die Verhandlungsposition des Einzelhandels und konfrontiert diesen mit seinen eigenen Forderungen.²¹⁴ Dieser Strategieansatz erfordert ein gewisses Maß an Marktmacht auf Seiten des Markenherstellers, da er ansonsten in seinen Aktivitäten zurückgedrängt wird.²¹⁵

Im Rahmen der **Kooperationsstrategie** vereinbaren Markenhersteller und Einzelhandel eine Kompromisslösung für ihre jeweiligen, auf den unterschiedlichen Zielvorstellungen basierenden, Forderungen. Kooperation setzt voraus, dass beide Verhandlungsteilnehmer an einem Fortbestand der Beziehung interessiert sind.

Bei der **Umgehungsstrategie** verzichtet der Hersteller vollständig auf den Handel als Absatzmittler und etabliert gleichzeitig alternative Vertriebswege bzw. Absatzkanäle.²¹⁶ Die Ausweichstrategie ist eine Subform der Umgehungsstrategie, bei der lediglich ausgewählte Handelsbeziehungen eliminiert und durch alternative Absatzkanäle ersetzt werden.²¹⁷ Hintergrund für diesen Ansatz ist die starke Nachfragemacht des Einzelhandels, die eine Fortführung der Geschäftsbeziehung im Rahmen der geforderten Bedingungen wirtschaftlich uninteressant macht.

²¹² Vgl. MEFFERT ET AL. (2008), S. 315

²¹³ Vgl. MEFFERT ET AL. (2008), S. 315

²¹⁴ Vgl. MEFFERT ET AL. (2008), S. 315

²¹⁵ Vgl. MEFFERT ET AL. (2008), S. 316

²¹⁶ Vgl. MEFFERT ET AL. (2008), S. 318

²¹⁷ Vgl. MEFFERT ET AL. (2008), S. 318

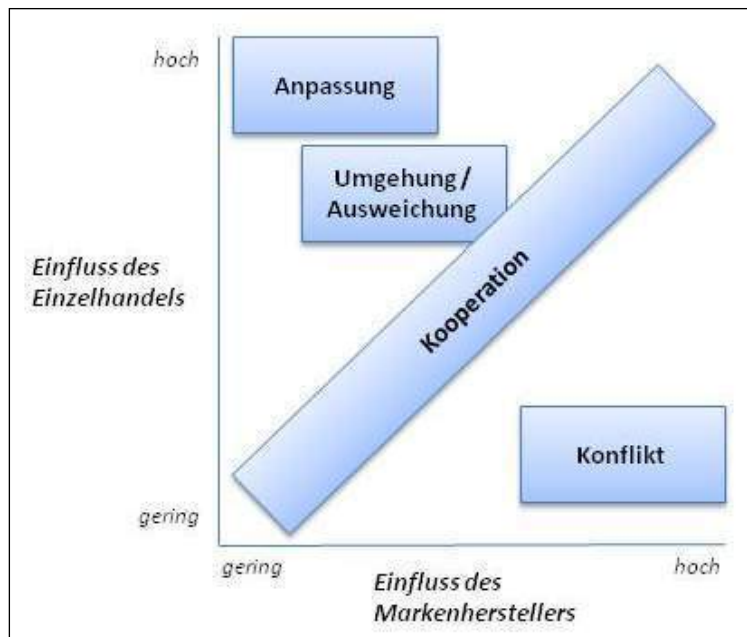


Abb. 5: Absatzmittlerstrategien der Markenhersteller in Abhängigkeit der Machtverteilung im Absatzkanal Einzelhandel

Quelle: in Anlehnung an MEFFERT ET AL. (2008), S. 317, 322

3. Alternative Marketing- und Distributionsstrategie

3.1 Einordnung

Bedingt durch die zentrale Rolle der Distributionspolitik als Erfolgskriterium in der Konsumgüterindustrie sowie durch die Verhandlungsmacht des Einzelhandels sind die Markenhersteller gezwungen ihre Marketing- und Distributionsstrategie zu überdenken, um dem zunehmenden Einfluss des Handels etwas entgegenzusetzen. Dabei müssen, neben den Konsumenten und Wettbewerbern, verstärkt die Absatzmittler strategisch berücksichtigt werden.²¹⁸ Die Revision der Marketing- und Vertriebsstrategie ist auch deshalb sinnvoll, da die Einzelhandelsunternehmen auch zukünftig versuchen werden, im Rahmen ihrer eigenen Wettbewerbsstrategie, den Einfluss gegenüber den Markenherstellern auszudehnen. Ein Beispiel dafür ist die Ausdehnung des Angebots von Handelsmarken in Folge der zunehmenden Vertikalisierung des Handels, z.B. im Bereich hochwertiger Produkte, sowie die Ausweitung der Marketingaktivitäten für Handelsmarken.²¹⁹

3.1.1 Strategisches Ziel

Um ihre Verhandlungsposition gegenüber dem Einzelhandel zu verbessern, sind die Markenhersteller daher angehalten, neuartige Marketing- und Vertriebsstrategien zu identifizieren und umzusetzen. Ausgehend von den zuvor analysierten Ursachen für die Verhandlungsmacht des Handels, sollten sich die Hauptziele dieser Strategie einerseits auf die Verbreiterung des Marktzugangs für die Markenprodukte und andererseits auf die Etablierung eines direkten Kontakts mit den Konsumenten beziehen. Weiteres Nebenziel ist die Stärkung der Kontrolle der Marketing- und Vertriebsaktivitäten im Absatzkanal. Dabei ist es jedoch notwendig die derzeitige und zukünftige signifikante Bedeutung des Einzelhandels als Absatzmittler für die Markenhersteller entsprechend zu berücksichtigen. Grundsätzliche Voraussetzung ist, dass seitens des Unternehmens die notwendigen Ressourcen verfügbar sind, um eine solche Strategie wirtschaftlich erfolgreich durchzuführen. Abbildung 6 erweitert die in Ab-

²¹⁸ Vgl. ZENTES/NEIDHART (2006), S. 278

²¹⁹ Vgl. ZENTES/NEIDHART (2006), S. 280

bildung 3 dargestellten Machtverhältnisse zwischen Markenherstellern und Einzelhandel sowie die Ursachen für Nachfragemacht mit den Zielen einer alternativen Marketing- und Vertriebsstrategie.

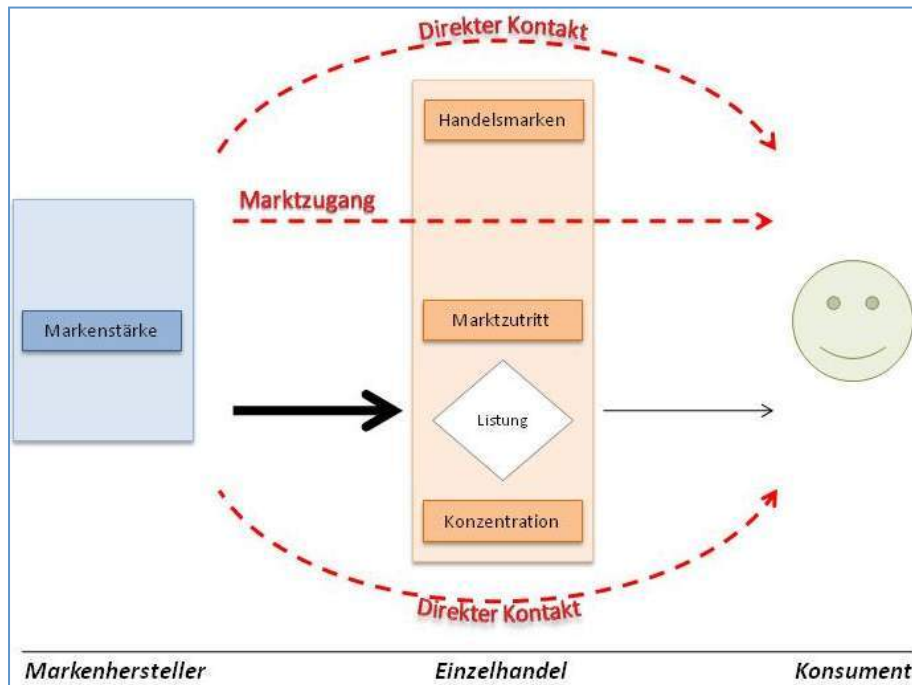


Abb. 6: Ziele einer alternativen Marketing- und Vertriebsstrategie

Quelle: eigene Darstellung

3.2 Strategische Optionen

Zur Umsetzung der definierten Zielstellung stehen den Markenherstellern verschiedene Gestaltungsansätze einer Marketing- und Vertriebsstrategie zur Verfügung. Hinsichtlich des Ziels der Verbesserung des Marktzugangs haben die Markenhersteller von FMCG grundsätzlich die Möglichkeit neue bzw. zusätzliche Abnehmer zu gewinnen oder das Potential der bestehenden Abnehmer besser zu nutzen. In diesem Zusammenhang können drei relevante, potentielle Strategieansätze identifiziert werden – Neue Abnehmer, Direktvertrieb und Online-Handel als Meta-Betriebsform²²⁰. Weiterer Strategiebestandteil ist die Etablierung eines direkten Kon-

²²⁰ Bezieht sich auf den gesamten Online-Handel, d.h. unabhängig vom Betreiber oder Absatzstufen. Vgl. HEINEMANN (2010), S. 1

takts der Markenhersteller mit den Konsumenten, da die klassischen Kommunikationsmaßnahmen nicht mehr ausreichend sind.²²¹ Einen Ansatz hierfür stellt insbesondere das digitale Marketing dar. In den folgenden Abschnitten werden die genannten Optionen mit den jeweiligen Vor- und Nachteilen in Bezug auf die definierten Ziele diskutiert. Abbildung 7 zeigt eine Übersicht der wesentlichen Merkmale.

Ziel \ Ansatz	Neue Abnehmer	Direktvertrieb	Online-Handel	Digitales Marketing
Verbesserung Marktzugang	Gering	Tendenziell gering	Ja	Nein
Konflikt mit Einzelhandel	Nein	Wahrscheinlich	Unwahrscheinlich, da Kooperation	Nein
Direkter Kontakt zu Konsumenten	Nein	Ja	Ja	Ja
Kontrolle Marketingaktivitäten	Nein	Ja	Durch digitales Marketing	Ja
Schwierigkeiten bei Umsetzung / Ressourcenbedarf	Gering	Tendeziell hoch	Erfordert strategische Neuausrichtung	

Abb. 7: Überblick möglicher Strategieansätze der Markenhersteller zur Verbesserung der Verhandlungsmacht gegenüber dem Einzelhandel

Quelle: eigene Darstellung

3.2.1 Neue Abnehmer

Unmittelbar naheliegend als Ansatz zur Verbesserung des Marktzugangs ist die Gewinnung neuer bzw. zusätzlicher Handelsunternehmen als Abnehmer der Markenprodukte.²²² Die steigende Zahl von Convenience-Stores und Einkaufsmöglichkeiten bspw. an Tankstellen und Bahnhöfen verdeutlicht, dass es bei den Verbrauchern ei-

²²¹ Vgl. ZENTES/NEIDHART (2006), S. 284

²²² Dieser Ansatz wird von Wettbewerbsbehörden im Zusammenhang mit der Beurteilung von Marktabhängigkeiten benutzt. Vgl. Kapitel 1.3.2

nen Bedarf für weitere Einkaufsformen neben dem klassischen stationärem LEH gibt.²²³ Vorteil ist die zumindest technische und organisatorische einfache Umsetzung, da es sich um neue Kunden im bereits bestehenden Absatzkanal Groß- und Einzelhandel handelt. Allerdings gehören, bedingt durch die marketingstrategisch gewünschte starke Marktdurchdringung von FMCG sowie durch die hohe Konzentration der Handelsunternehmen, meist alle relevanten Abnehmer bereits zum Kundenkreis. Praktisch ist dieser Ansatz dadurch nur beschränkt durchführbar und damit limitiert hinsichtlich der tatsächlichen Verbesserung des Absatzpotentials. Als Nachteil ist zu werten, dass sich weder die Kontrolle der Marketingaktivitäten noch der Kontakt zu den Konsumenten für die Markenhersteller verbessert.

3.2.2 Direktvertrieb

Eine andere Option ist die Einführung eines direkten Vertriebskanals durch die Markenhersteller, d.h. der Verkauf unter Ausschaltung jeglicher Absatzstufen direkt an die Endverbraucher. Dabei handelt es sich um eine Ausweich- bzw. Umgehungsstrategie, da durch den neu installierten direkten Vertriebsweg die bisherige Geschäftsbeziehung mit dem Handel vermieden wird. Insbesondere der Direktvertrieb über herstellereigenen Online-Shops wird vielfach als Möglichkeit bezeichnet, um der Nachfragemacht des Einzelhandels zu entgehen.²²⁴ Beispiele für einen direkten Absatzweg der Hersteller im stationärem Bereich sind Markenshops oder Flagshipstores.²²⁵ Vorteile dieses Ansatzes ist die vollständige Kontrolle der Marketing- und Vertriebsaktivitäten durch die Markenhersteller im Absatzkanal sowie der direkte Kontakt mit den Konsumenten im Rahmen der Verkaufsaktivitäten.²²⁶ Mögliche Nachteile dieses Ansatzes betreffen die mangelnde Handelskompetenz der Hersteller und der Aufwand der technischen und unternehmerischen Umsetzung. Als problematisch ist das Risiko eines Konflikts mit Einzelhandel als Reaktion auf den Direktvertrieb, insbesondere durch Online-Shops, einzuschätzen. Potentielle Reibungspunkte sind bspw. die Volumenkanibalisierung zu Lasten des Handels, Preis- oder

²²³ Vgl. HEINEMANN (2010), S. 4

²²⁴ Vgl. ERNST & YOUNG (2009); HEINEMANN (2010), S. 75; LACHNER, J. (2007)

²²⁵ Vgl. HEINEMANN (2010), S. 7, 8

²²⁶ Vgl. HEINEMANN (2010), S. 7, 8

Exklusivitätspositionierung der Produkte im direkten Vertriebskanal. Im Hinblick auf die genannten Nachteile muss das Absatzpotential insgesamt kritisch gesehen werden.

3.2.3 Online-Handel

Als weiterer Ansatz kommt Online-Handel insgesamt als sogenannte Meta-Betriebsform in Betracht.²²⁷ Dabei konzentrieren sich die Markenhersteller auf den Online-Vertrieb ihrer Produkte unabhängig vom eigentlichen Vertriebsweg und der Anzahl der jeweiligen Absatzstufen. Unterstützt vom digitalen Marketing beinhaltet eine solche Strategie dann je nach operativer Anwendbarkeit den Vertrieb über herstellereigene Online-Shops, die Online-Shops des Handels sowie etwaiger anderer Formen des Online-Vertriebs. Durch die Möglichkeit den Handel miteinzubeziehen, können potentielle Konflikte vermieden werden und es wird der wirtschaftlichen Bedeutung des Einzelhandels Rechnung getragen. Weitere Vorteile dieser Strategie sind der gegenüber dem klassischen LEH verbesserte Marktzugang sowie im Zusammenhang mit dem digitalen Marketing der direktere Kontakt mit den Konsumenten und eine stärkere Kontrolle der Marketing- und Vertriebsaktivitäten. Problematisch bei dieser Strategie ist das Erfordernis der vollständigen strategischen Neuausrichtung bei den Markenherstellern verbunden mit einem erheblichen Ressourcenbedarf.

3.2.4 Digitales Marketing

Das digitale Marketing umfasst alle Marketingaktivitäten in den digitalen Medien bzw. Kanälen und ermöglicht durch eine zielgerichtete Kommunikation und Individualisierung den direkten Kontakt mit den Konsumenten.²²⁸ Beispiele dafür sind der Internet Auftritt der Markenhersteller, der Markenauftritt in sozialen Netzwerken oder personalisierte Emails oder Newsletter. Das Digitale Marketing ist zwar eng mit dem Online-Handels Ansatz verbunden, beinhaltet jedoch nicht den eigentlichen Verkauf der Produkte und bietet damit keinen Marktzugang.

²²⁷ Vgl. HEINEMANN (2010), S. 1

²²⁸ Vgl. ZENTES/NEIDHART (2006), S. 281; WERTIME/FENWICK (2008), S. 32; VARADARAJAN/YADAR (2009), S. 12

3.3 Digitale Strategie

Unter Berücksichtigung der zuvor analysierten Vor- und Nachteile der einzelnen Strategieansätze, kann als präferierte Option zur Verringerung der Verhandlungsmacht des Einzelhandels eine integrierte **digitale Strategie** mit der Kombination von Online-Handel und digitalem Marketing identifiziert werden. Die Fokussierung auf den Online-Handel als Meta-Betriebsform bietet den Herstellern, im Rahmen der diskutierten Optionen, die wirksamste Methode den Marktzugang für ihre Produkte zu verbessern. Entscheidend ist, dass sie sich nicht nur auf einen Vertriebsweg, sondern auf den Online-Handel als Vertriebsform konzentrieren. Damit besteht ebenfalls die Möglichkeit einen herstellereigenen Online Shop zu implementieren. Gleichzeitig erlaubt diese Strategie die derzeitige wirtschaftliche Bedeutung des Einzelhandels zu berücksichtigen und in diesem Zusammenhang einen möglichen Konflikt im Rahmen der Strategieimplementierung zu vermeiden.

Die Online-Handels-Strategie wird unterstützt durch ein umfassendes digitales Marketing auf allen Kanälen für den Auf- bzw. Ausbau des direkten Kontakts mit den Konsumenten. In Kombination ermöglichen beide Ansätze gleichzeitig eine stärkere Kontrolle der Marketing- und Vertriebsaktivitäten im Vergleich zum Vertrieb über den stationären Einzelhandel, jedoch erhöht sich der Einfluss der Konsumenten auf die Marketingkommunikation.

Die Fokussierung auf den Online-Handel als Meta-Betriebsform wird begünstigt durch die Entwicklungstendenzen im Online- und Digital-Bereich hinzu integrierten Angeboten. So schwindet aus der Perspektive der Konsumenten in immer größerem Maße die Abgrenzung zwischen den verschiedenen Online-Angeboten der beteiligten Unternehmen.²²⁹ Zusätzlich ist die äußere Erscheinung digitaler Handelsangebote und deren Markenauftritt zunehmend losgelöst von der rechtlichen und vertraglichen Beziehung der beteiligten Unternehmen sowie deren Organisationsstruktu-

²²⁹ Ein Beispiel dafür sind die Auftritte der Markenhersteller in den sozialen Netzwerken und die Verlinkung dieser Auftritte mit Video- und Nachrichtendiensten.

ren.²³⁰

Für die Markenhersteller ist der Ausbau der digitalen Angebote außerdem eine Strategie um durch Verknüpfung der Produkte mit den Online-Aktivitäten zusätzlichen Wert für die Konsumenten zu schaffen.²³¹

3.3.1 Online-Handel

Einordnung

Als Online-Handel sollen im Rahmen dieser Arbeit alle digitalen Angebote verstanden werden, bei denen der Verkauf von Produkten über digitale Medien, z.B. Internet und Mobiltelefon, erfolgt. Im Online-Handel kann ein Vielfaches des Sortiments des stationären Einzelhandels angeboten werden, da keine Begrenzung der Regalflächen besteht sowie zeitliche und räumliche Restriktionen im Warenwirtschaftsprozess wegfallen.²³² Ein weiterer Vorteil des Online-Handels ist die Skalierbarkeit und Flexibilität des Angebots im Front End. Die Online-Inhalte können kundenspezifisch dargestellt werden, um damit bei der Präsentation des Produktangebots individuelle Vorlieben und Bedürfnisse zu berücksichtigen.²³³ Entscheidender Erfolgsfaktor beim Online-Vertrieb ist die konsequente Gewährleistung kundenorientierter und effektiver Prozesse durch die Anbieter, um den Anforderungen der Konsumenten gerecht zu werden.²³⁴

Der Online-Handel erfordert grundsätzlich neue Fähigkeiten von den Anbietern, da nur wenige Erfahrungen und Konzepte aus dem stationärem Geschäft übertragbar sind.²³⁵ So sind bspw. neue Wege in der Sortiments- und Shop-Gestaltung gefragt, da keine lokalen Zielgruppen mehr bestehen. Weiterhin erfordert der Online-Handel eine hohe Logistikkompetenz im Stückgutbereich sowie effektive Waren- und Lie-

²³⁰ Z.B. kann die Plattform von Amazon von anderen Unternehmen zum Online-Handel genutzt werden.

²³¹ Vgl. PWC (2010)

²³² Vgl. BARTH ET AL. (2007), S. 100; HEINEMANN (2010), S. 36

²³³ Vgl. BARTH ET AL. (2007), S. 100; HEINEMANN (2010), S. 37

²³⁴ Vgl. BARTH ET AL. (2007), S. 103; HEINEMANN (2010), S. 31, 32

²³⁵ Vgl. HEINEMANN (2010), S. 31

ferprozesse und die Gewährleistung kundenorientierter Lieferbedingungen einschließlich Lieferkosten, Mindestbestellmengen, Lieferort sowie des Rückgabe- und Widerrufsrecht.²³⁶

Die Konsumenten profitieren von einer Erhöhung der Transparenz durch den Online-Handel. Die einfache Vergleichbarkeit der Online-Angebote ist für die Anbieter jedoch problematisch, da dies schnell zu einem Preiswettbewerb führen kann.²³⁷ Weiterer Preisdruck besteht im Online-Handel durch die Erfahrung der Kunden, dass die Preise im Vergleich zu den klassischen Kanälen tendenziell günstiger sind. Diese Erwartung basiert nicht zuletzt auf der Übernahme von Teilaufgaben des Kaufprozesses durch die Konsumenten, z.B. bei der Bestellabwicklung und im Zahlungsverkehr.²³⁸

Wirtschaftliche Bedeutung

Die wirtschaftliche Bedeutung des Online-Handels hat in den letzten Jahren stetig zugenommen. Getrieben durch das Wachstum des Online-Handels ist der Umsatz des Distanzhandels²³⁹ zwischen 2005 und 2010 von 14,5 Mrd. EUR auf 23,7 Mrd. EUR gestiegen.²⁴⁰ Damit erreichen Distanzhandel bzw. Online-Handel mittlerweile einen Anteil am gesamten Einzelhandelsvolumen von 7,6% bzw. 4,8%.²⁴¹ Bezogen auf den LEH (Food und Non-Food) spielt der Online-Handel in Deutschland mit einem Anteil von 0,1% am gesamten Einzelhandelsvolumen noch eine sehr geringe Rolle.²⁴² Wohin die Entwicklung gehen kann sieht man bspw. in Grossbritannien. Dort werden bereits 4% aller Einkäufe des LEH²⁴³ über die Online-Shops der Super-

²³⁶ Vgl. BARTH ET AL. (2007), S. 101-103; HEINEMANN (2010), S. 32

²³⁷ Vgl. BARTH ET AL. (2007), S. 103; HEINEMANN (2010), S. 38

²³⁸ Vgl. HEINEMANN (2010), S. 39

²³⁹ Der Einzelhandelsverband weist derzeit noch den Online-Handel gemeinsam mit den Handelsformen Katalogversand und Teleshopping innerhalb der Kategorie Fernabsatzgeschäft aus. Jedoch ist die Trennung insbesondere von Online-Handel und Katalogversand zunehmend schwierig. So beträgt bspw. der Internetumsatz vom Otto Versand nach Angaben des Unternehmens mittlerweile 70%. Vgl. HDE (2010); OTTO (2011)

²⁴⁰ Vgl. HDE (2010)

²⁴¹ Vgl. HEINEMANN (2010), S. 2, 25

²⁴² Vgl. HEINEMANN (2010), S. 6

²⁴³ Die dem LEH äquivalente Kategorie in Großbritannien wird als „Groceries“ bezeichnet. Der vergleichbare Online-Anteil am LEH in Deutschland beträgt ca. 0,3%.

marktketten erledigt mit weiterhin ungebremst hohen Wachstumsraten.²⁴⁴

Derzeitig bestehen u.a. im Bereich der FMCG erhebliche ungenutzte Potentiale im Online-Handel.²⁴⁵ In den nächsten Jahren wird weiterhin eine anhaltend hohe Wachstumsdynamik des Online-Handels erwartet; Schätzungen gehen von einem Anteil des Online-Handels am gesamten Einzelhandelsvolumen in Deutschland von mehr als 10% im Jahre 2020 aus.²⁴⁶

Das zukünftige Wachstum des Online-Handels wird zusätzlich getrieben durch steigende Nutzerzahlen sowie einer höheren Nutzungsintensität.²⁴⁷ Begünstigend wird sich dabei die demographische Entwicklung auswirken, da in den nächsten Jahren die erste Generation, die mit Internet aufgewachsen ist, mit am Marktgeschehen teilnehmen und konsumieren wird. Es ist zu erwarten, dass diese sogenannten „Digital Natives“ sich durch ein größere Unvoreingenommenheit und Akzeptanz gegenüber dem Online-Handel auszeichnen werden.²⁴⁸

Betriebstypen und -formen

In der Literatur erfolgt die Unterscheidung verschiedener Formen und Typen des Online-Handels, die in den nachfolgenden Abschnitten kurz erläutert werden. Aus der Perspektive der Markenhersteller wird zunächst in Bezug auf die Anzahl der Absatzstufen zwischen direktem und indirektem Online-Handel differenziert. Bei den im Online-Vertrieb tätigen Unternehmen werden weiterhin reine Online-Anbieter und Multi-Channel-Anbieter unterschieden.

Direkter Online-Handel

Verkauft der Markenhersteller die Produkte über einen eigenen Online-Shop direkt

²⁴⁴ Die Online-Ausgaben für Groceries sind zwischen 2008 und 2009 um 26% gestiegen. Die Penetration lag zum Ende 2009 bei 22%. Vgl. NIELSEN

²⁴⁵ Gemäß einer Studie der Zeitschrift „Shopaffairs“/Arbeitsgemeinschaft Online-Forschung von 2009 sind 61% der Internetnutzer am Online-Kauf von Körperpflegeprodukten interessiert. Für Zahn- und Haarpflegeprodukte immerhin noch über 45%. Vgl. HEINEMANN (2010), S. 6

²⁴⁶ Vgl. HEINEMANN (2010), S. 2

²⁴⁷ Vgl. BARTH ET AL. (2007), S. 102; HEINEMANN (2010), S. 2

²⁴⁸ Vgl. HEINEMANN (2010), S. 16

an die Konsumenten, handelt es sich um direkten Vertrieb. Die derzeit bestehenden Online-Shops der Markenhersteller können hinsichtlich der jeweils angebotenen Marken- und Sortimentsvielfalt unterschieden werden. So gibt es einerseits Angebote, die im Rahmen dieser Arbeit als Spezial-Shops bezeichnet werden sollen, bei denen nur ein ganz spezielles Markenprodukt angeboten wird, z.B. *skinID.com*.²⁴⁹ Andererseits bestehen Angebote, die hiermit als Marken-Shops definiert werden, bei denen eine Reihe von Produkten einer bestimmten Marke vertrieben wird, bspw. *Bodyshop.de*.²⁵⁰ Demgegenüber stehen dann Multi-Marken-Shops, z.B. *pgestore.com*²⁵¹, über die der Markenhersteller ein Sortiment des eigenen Markenportfolios vertreibt, d.h. es werden Produkte verschiedener Marken in dem gleichen Online-Shop angeboten. Während Spezial- und Marken-Shops der Hersteller derzeit sicherlich zum wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen beitragen, erfolgt jedoch kein separater Ausweis der Online-Handels Aktivitäten in den Geschäftsberichten der Unternehmen.²⁵² Jedoch besteht eine Rückwirkung zum Einzelhandel, da dieser z.B. in Bezug auf die Verkaufspreise im Online-Kanal auf die eigenen Konditionen und damit seine Wettbewerbsfähigkeit verweisen wird.

Als Ausnahmefall muss der P&G Online-Shop, als einzig bekannter Multi-Marken-Shop eines Herstellers, bewertet werden. So deklariert P&G selber diesen Online-Shop als Versuchsprojekt, um die gewonnenen Erfahrungswerte in Zukunft bspw. auch dem Einzelhandel zur Verfügung zu stellen.²⁵³ Der Shop wird betrieben von der Firma *PFSweb*, die die Produkte von P&G erwirbt und damit als Distributor, also Absatzhelfer fungiert. P&G erhält jedoch die Kundendaten.

Indirekter Online-Handel

²⁴⁹ *Neutrogena skinID* ist ein personalisiertes, kosmetisch-medizinisches Produkt zur Akne Behandlung, das exklusiv ueber das Internet verkauft wird. Vgl. *skinid.com*

²⁵⁰ Unter der Marke *Bodyshop* wird eine umfassende Produktpalette kosmetischer Produkte im *Bodyshop* Online-Shop angeboten. Vgl. *bodyshop.de*

²⁵¹ Der *Procter & Gamble* Online-Shop eStore für die USA bietet ein weites Sortiment von *P&G* Markenprodukten an. Vgl. *pgestore.com*

²⁵² Exemplarisch wurden die Jahresabschlussberichte der folgenden Unternehmen gesichtet: Beiersdorf (2009), Procter & Gamble (2010), Johnson & Johnson (2010).

²⁵³ Vgl. SILVERSTEIN (2010)

Werden die Markenprodukte über den Online-Shop eines Handelsunternehmens vertrieben, dann handelt es sich aus der Perspektive des Markenherstellers um einen indirekten Vertrieb, da weiterhin eine Handelsstufe zwischen Hersteller und Endverbraucher besteht. Diese Form des Onlinevertriebs wird in der Literatur mitunter auch als Electronic Retailing bezeichnet.²⁵⁴ Als Handelsunternehmen treten hierbei einerseits die klassischen Einzelhandelsunternehmen auf, die den Online-Shop im Rahmen einer Multi-Channel-Strategie als zusätzliche Vertriebsplattform neben den stationären Geschäften betreiben.²⁵⁵ Andererseits gibt es auch reine Online-Händler, die keinerlei stationäre Geschäfte haben.

Reiner Online-Handel

Reiner Online-Handel oder auch „Pure Online-Handel“ liegt vor, wenn der Online Vertrieb als einziger Absatzkanal betrieben wird. Dazu gehören bspw. Amazon, der weltweit größte Internethändler, und Lebensmittel.de, ein in Deutschland aktiver Anbieter von Lebensmitteln und Waren des täglichen Bedarfs, aber auch die Vielzahl kleinerer und mittlerer Anbieter.²⁵⁶

Multi-Channel Online-Handel

Als Multi-Channel Online-Händler werden diejenigen Handelsformen bezeichnet, bei der der Online-Vertrieb in Kombination mit anderen Absatzkanälen erfolgt.²⁵⁷ Dies trifft z.B. auf den LEH zu, der neben dem stationärem Verkauf den Online-Vertrieb als Vertriebsweg etabliert hat. Beispiele dafür sind Großbritanniens führende Supermarktkette *Tesco* mit dem Online Angebot *Tesco.com* oder die deutsche Drogeriefachmarktkette *Schlecker* mit *Schlecker.de*. Die klassischen Versandhändler mit der Kombination von Katalog- und Online-Vertrieb, z.B. *Otto*, werden teilweise vom Multi-Channel Vertrieb getrennt, als hybrider Online-Handel bezeichnet, da der Onlinevertrieb lediglich eine Variation der Bestellform darstellt, der eigentliche Vertriebs-

²⁵⁴ Vgl. BARTH ET AL. (2007), S. 99

²⁵⁵ So haben bspw. die führenden Drogerieketten *Boots* in UK und *Schlecker* in Deutschland auch eine starke Internetpräsenz. Vgl. *Boots.com*, *Schlecker.de*

²⁵⁶ Vgl. HEINEMANN (2010), S. 68; Beispiele für reine Online-Händler *Amazon.com* und *Lebensmittel.de*

²⁵⁷ Vgl. HEINEMANN (2010), S. 70

weg jedoch weiterhin dem Distanzhandel als Absatzkanal zuzuordnen ist.²⁵⁸

Andere Formen

Zusätzlich können, ähnlich wie im stationären Einzelhandel, verschiedene Betriebsformen im Hinblick auf das Sortiment unterschieden werden. Während sich Teilsortimenter auf bestimmte Produktkategorien spezialisieren, bieten Vollsortimenter das gesamte Sortiment an.²⁵⁹

Online-Handels Formen bei einer digitalen Strategie

Bedingt durch die fortwährende digitale Evolution und der zunehmenden Integration der Online-Angebote der Unternehmen ist eine eindeutige Zuordnung zu den oben beschriebenen Betriebsformen in vielen Fällen nicht mehr möglich. Zusätzliche Schwierigkeiten basieren auf der Abgrenzung von Angeboten zwischen verbundenen und unverbundenen Unternehmen.²⁶⁰ Die im Anschluss beschriebenen Beispiele, verdeutlichen die Komplexität bei der Kategorisierung einiger Formen des Online-Handels.

Unternehmen können heutzutage bspw. die Plattform von *Amazon* zum Online Vertrieb von Produkten nutzen.²⁶¹ Da der Kauf über das Online Angebot von Amazon erfolgt und abgewickelt wird, ist aus der Perspektive der Konsumenten dabei nicht unbedingt ersichtlich, welches Unternehmen als Vermarkter bzw. Verkäufer auftritt. Entsprechend der oben beschriebenen Kategorisierung könnte sowohl Amazon als auch das teilnehmende Unternehmen für denselben Verkauf als Multi-Channel Anbieter gewertet werden.

²⁵⁸ Vgl. HEINEMANN (2010), S. 70

²⁵⁹ Im Bereich der Waren des täglichen Bedarfs ist bspw. die Online-Drogerie und Apotheke *Pharmacy2U* ein Teilsortimenter, während *Tesco* ein Vollsortimenter ist. Vgl. *Tesco.com, pharmacy2u.co.uk*

²⁶⁰ Als verbundene Unternehmen sollen hierbei, in Anlehnung an das Aktiengesetz jedoch unabhängig von der Rechtsform, Unternehmen verstanden werden, die Mitglied einer Unternehmensverbindung sind. Vgl. WÖHE (1993), S. 438

²⁶¹ Dabei tritt Amazon entweder als Kommissionär auf, d.h. die Unternehmen nutzen lediglich das virtuelle Geschäft, oder Amazon übernimmt zusätzliche Warenwirtschafts- und Distributionsfunktionen. Vgl. AMAZON (2011)

Ein weiteres Beispiel sind die vielfältigen, jeweils unter eigenem Markenauftritt erfolgenden, Online Angebote der *Otto Gruppe*.²⁶² Rechtlich organisiert als Tochtergesellschaften, treten sie mit jeweils eigenem Markenauftritt auf. Hinsichtlich der Kategorisierung ist hierbei fraglich, ob die einzelnen Unternehmen als Multi-Channel Angebot definiert werden können.

Ebenfalls nicht eindeutig den beschriebenen Kategorien zuzuordnen, ist ein kürzlich gestartetes Angebot des Konsumgüterherstellers *Procter&Gamble*. Dieser bietet den Konsumenten jetzt die Möglichkeit, über den Markenauftritt im Sozialen Netzwerk *Facebook* Produkte zu kaufen bzw. den Kauf zu initiieren, wobei die eigentliche Abwicklung dann über Online Handelsplattformen erfolgt.²⁶³ Interessanterweise setzt *P&G* hierbei den Auftritt im Sozialen Netzwerk aktive als zusätzliches Glied in der Marketing- und Vertriebskette ein. Dabei besteht die Frage wie dieses jetzt zu werten ist.

Grundsätzlich spielt die Betriebsform keine vorrangige Rolle für die Umsetzung der digitalen Strategie, da der Fokus auf dem Online-Handel als Meta-Betriebsform liegt. Jedoch ist zu untersuchen, inwieweit sich derzeitige und mögliche zukünftige Betriebsformenkonzepte auf die Verhandlungsmacht der Markenhersteller auswirken. Für diesen Zweck werden in Bezug auf FMCG die folgenden Typen des Online-Handels definiert: OH des Einzelhandels, andere Formen des OH und direkter OH der Markenhersteller. Abbildung 8 verdeutlicht die mögliche Ausprägung einer Online-Handels Strategie in Bezug auf die Absatzkanalstruktur.

²⁶² Vgl. OTTO (2011)

²⁶³ Vgl. ADVERTISINGAGE (2011)

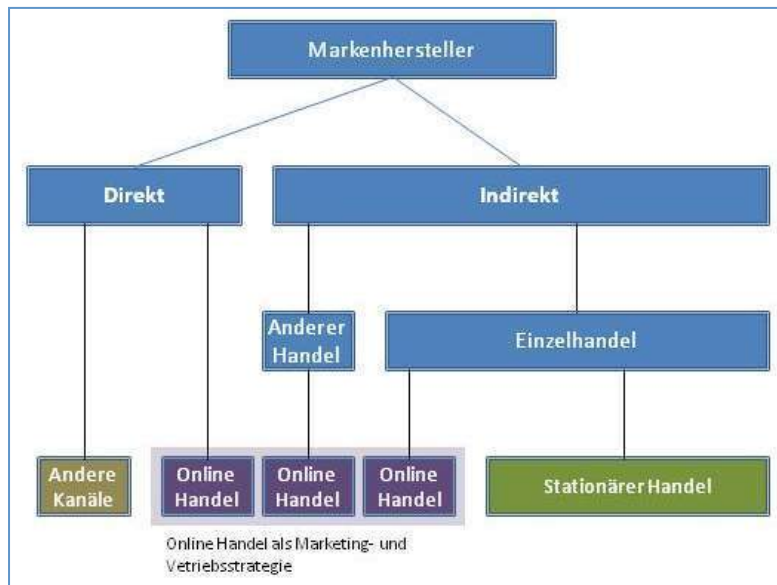


Abb. 8: Absatzkanalstruktur unter Einbeziehung einer Online-Handels-Strategie

Quelle: in Anlehnung an MEFFERT ET AL. (2008), S. 570

3.3.2 Digitales Marketing

Bedingt durch die digitale Evolution in der vergangenen Dekade spielt das digitale Marketing eine immer größere Rolle im Rahmen der Marketingaktivitäten der Markenhersteller.²⁶⁴ In diesem Zusammenhang erfolgt zunehmend eine Umschichtung der Marketingbudgets in die digitalen Kanäle.²⁶⁵ Die Kommunikation erfolgt beim digitalen Marketing innerhalb der digitalen Kanäle bzw. Medien.²⁶⁶ Die Konsumenten können dabei im Rahmen eines personalisierten Dialogs individuell und zielgerichtet angesprochen werden und gleichzeitig durch Interaktions- und Feedbackmöglichkeiten aktiv an der Kommunikation teilnehmen.²⁶⁷ Durch die selbstbestimmte, aktive Beteiligung erhalten die Konsumenten Anteil an der Kontrolle der Kommunikation.²⁶⁸ Gegenüber der klassischen einseitigen Marketingkommunikation ist im digitalen Marketing ein Paradigmenwechsel notwendig, um das Engagement und In-

²⁶⁴ Vgl. VARADARAJAN/YADAR (2009), S. 12. Alternativ zum digitalen Marketing werden bspw. die Begriffe Interaktives-Marketing, Internet Marketing, Online-Marketing verwendet. Vgl. dazu ebenda.

²⁶⁵ Vgl. HEINEMANN (2010), S. 12

²⁶⁶ Vgl. WERTIME/FENWICK (2008), S. 32

²⁶⁷ Vgl. HEINEMANN (2010), S. 25; ZENTES/NEIDHART (2006), S. 281; WERTIME/FENWICK (2008), S. 32; VARADARAJAN/YADAR (2009), S. 12

²⁶⁸ Vgl. WERTIME/FENWICK (2008), S. 31

volvement der Konsumenten zu fördern.²⁶⁹ Digitales Marketing erfordert einen konsistenten und übereinstimmenden Ansatz in der Ansprache der Teilnehmer. Sofern von den Nutzern bereitgestellt, müssen persönliche Informationen sowie individuelle Präferenzen erkannt und berücksichtigt werden, da seitens der Teilnehmer ansonsten die Gefahr der Enttäuschung besteht, nicht als Individuum wahrgenommen zu werden.²⁷⁰

Digitale Medien und Kanäle

In den letzten Jahren haben sich die Begriffe digitale Medien bzw. neue Medien als Medienklassifizierung für das Internet, Mobil und Smart Telefone sowie Tablet-Computer, etc. durchgesetzt.²⁷¹ Als digitaler Kanal kann dann jede Form der Darstellung von Inhalten in den digitalen Medien bezeichnet werden, bspw. gehören dazu die Online Auftritte der Markenhersteller, Blogs, Online Games, Soziale Netzwerke, usw. Digitale Kanäle sind massenbezogen und haben enorme Reichweiten, die die analoger Kanäle deutlich übertreffen.²⁷² Aber auch die bisherigen analogen Medien, wie bspw. Bücher und Fernsehen, werden zusehends in digitale Angebote umgewandelt. Die Verknüpfung und Integration der verschiedenen Online Angebote wächst stetig und ermöglicht es den Teilnehmern jederzeit verbunden zu sein und zu kommunizieren.²⁷³

Aktivität, Interaktivität und Kontrolle

Im Gegensatz zur einseitigen, passiven Kommunikation in den klassischen Marketingkanälen, sind die digitalen Kanäle durch Aktivität und Interaktion gekennzeichnet.²⁷⁴ Die Konsumenten, als sogenannte mündige Bürger, entscheiden sich zu-

²⁶⁹ Vgl. WERTIME/FENWICK (2008), S. 29; Basierend auf einer Studie mit mehr als 20.000 Konsumenten hat das Konsumentenverhalten nach dem Produktkauf im Online-Bereich erhebliche Bedeutung insbesondere hinsichtlich Produktempfehlungen. So suchen bspw. mehr als 60% der Konsumenten von Gesichtspflegeprodukten aktiv nach Informationen über das gekaufte Produkt nach dem Kauf. Diese Verbrauchergruppe muss zukünftig im Marketingansatz berücksichtigt werden. Vgl. EDELMANN (2010), S. 3

²⁷⁰ Dieser Ansatz wird auch als „unified Marketing“ bezeichnet. Vgl. WERTIME/FENWICK (2008), S. 45

²⁷¹ Vgl. WERTIME/FENWICK (2008), S. 4, 8

²⁷² Vgl. WERTIME/FENWICK (2008), S. 8

²⁷³ Vgl. WERTIME/FENWICK (2008), S. 15, 22

²⁷⁴ Vgl. HEINEMANN (2010), S. 26; WERTIME/FENWICK (2008), S. 31

nächst für ein bestimmtes Online Angebot und haben dann die Möglichkeit im Rahmen der Interaktion ihre Meinung auszudrücken, d.h. in den digitalen Kanälen bekommen sie aktive Teilnehmer und nicht nur passive Empfänger.²⁷⁵ Damit sind einerseits Inhalte gefordert, die die Konsumenten wirklich wollen und andererseits muss berücksichtigt werden, dass in den digitalen Kanälen von den Teilnehmern alles frei und transparent kommuniziert werden kann.²⁷⁶ Mit dem digitalen Marketing besteht damit die Möglichkeit die Konsumenten bzw. Teilnehmer in die Kreation von Inhalten mit einzubeziehen.²⁷⁷ Gleichzeitig gewinnen die Teilnehmer an Einfluss und kontrollieren zu einem Teil die Marketingaktivitäten in den digitalen Kanälen.²⁷⁸

Personalisierung und Individualisierung

Bedingt durch die technisch notwendige Addressierbarkeit Geräte zum Konsum der digitalen Medien, können innerhalb der digitalen Kanäle die Teilnehmer zielgerichtet angesprochen werden.²⁷⁹ Damit bestehen umfangreiche Möglichkeiten für das One-to-One Marketing durch Individualisierung und Personalisierung der Online Angebote, bspw. beim Kundenbeziehungmanagement sowie der Darstellung von Kaufempfehlungen.²⁸⁰ In diesem Zusammenhang ist ein Wechsel weg vom klassischen Massenmarketing hinzu individuelles maßgeschneidertes Marketing in den digitalen Kanälen notwendig.²⁸¹

²⁷⁵ Vgl. WERTIME/FENWICK (2008), S. 31; MANGOLD/FAULDS (2009), S. 359

²⁷⁶ Vgl. WERTIME/FENWICK (2008), S. 36, 37; MANGOLD/FAULDS (2009), S. 359

²⁷⁷ Vgl. WERTIME/FENWICK (2008), S. 36; MANGOLD/FAULDS (2009), S. 359

²⁷⁸ Vgl. WERTIME/FENWICK (2008), S. 31; MANGOLD/FAULDS (2009), S. 359

²⁷⁹ Vgl. WERTIME/FENWICK (2008), S. 12, 32; VARADARAJAN/YADAR (2009), S. 16

²⁸⁰ Vgl. BARTH ET AL.(2007), S. 100; HEINEMANN (2010), S. 27, 35, 47; ZENTES/NEIDHART (2006), S. 281; Vgl. WERTIME/FENWICK (2008), S. 10

²⁸¹ Vgl. WERTIME/FENWICK (2008), S. 32; ; MANGOLD/FAULDS (2009), S. 359

3.4 Einfluss von Online-Handel auf die Marktmacht

Ziel der definierten digitalen Strategie ist letztlich die Verbesserung der Verhandlungsposition der Markenhersteller bezogen auf die Nachfragemacht des Einzelhandels. Im folgenden Abschnitt werden mögliche Auswirkungen einer solchen Strategie auf die Machtverhältnisse zwischen Markenhersteller und Einzelhandel aufgezeigt. Dabei werden die im Kapitel 1.3 dargestellten Ursachen für Nachfragemacht als Kriterienkatalog verwendet und der Einfluss einer digitalen Strategie dann systematisch in Bezug auf die einzelnen Kriterien betrachtet. Sofern notwendig wird dafür zwischen den einzelnen möglichen Online-Handelsformen der digitalen Strategie – Online-Handel des Einzelhandels, andere Formen des Online-Handels, direkter Online-Handel der Markenhersteller – unterschieden. Für die Analyse der Auswirkungen ein insgesamt konstantes Niveau des Einzelhandelsvolumens angenommen, d.h. des Wachstum des Online-Handels geht damit zu Lasten anderer Kanäle bzw. Handelsformen.²⁸²

3.4.1 Konzentration der Einzelhandelsunternehmen

Die zunehmende Konzentration bzw. Konsolidierung ermöglicht es dem Handel Größenvorteile zu erzielen und dadurch die Verhandlungsposition gegenüber den Markenherstellern zu verbessern. Die in diesem Zusammenhang unmittelbar für die Nachfragemacht relevanten Rationalisierungs- und Effizienzsteigerungseffekte bestehen vor allem in der Beschaffung sowie in der Logistik.

Bei den über die Online-Angebote des Einzelhandels vertriebenen Produkte bleiben die Vorteile in der Beschaffung weiterhin erhalten, da die entsprechenden Mengen auch weiterhin vom jeweiligen Handelsunternehmen eingekauft werden. Bedingt durch das Wachstum des Online-Handels, bei gleichzeitiger Annahme eines konstanten Einzelhandelsvolumens, und der Etablierung neuer Marktteilnehmer im Online-Bereich, besteht eine Tendenz zur Entkonsolidierung auf den Beschaffungsmärkten.²⁸³ In der Folge ist dann ein rückläufiges Ausmaß der Mengenvorteile zu er-

²⁸² Für den Bereich der FMCG bedeutet dies also einen Rückgang des stationären Geschäfts.

²⁸³ Neue Händler auch im Bereich: andere Formen des OH, direkter OH der Markenhersteller

warten.

Mit dem Online-Vertrieb ergeben sich für das jeweilige Handelsunternehmen gegenüber dem stationärem Geschäft erhebliche Änderungen in der Logistik, da die Lieferung bzw. Übergabe der Produkte an die Verbraucher gewährleistet werden muss. Während beim stationären Handel die einzelnen Geschäfte nach einem optimiertem Lieferplan mit grossen Mengen beliefert werden, erfolgt im Online-Handel eine individuelle Lieferung an die Verbraucher zu den vorgegebenen Zeiten. Die höhere Komplexität der Logistik beim Online-Vertrieb hat einen größeren Aufwand für den Einzelhandel zur Folge. Es ist daher zu erwarten, dass der Einzelhandel mit weiterem Wachstum des Online-Bereichs die relevanten Warenwirtschaftsprozesse optimieren wird, bspw. durch den Aufbau von speziellen Online-Handels Vertriebszentren.

Bedingt durch die Kombination der Logistikkomplexität und einer möglichen Entkonsolidierung kann man zukünftig von einer abnehmender Bedeutung der Konzentration des Handels und einer sich dadurch abschwächenden Verhandlungsposition des Einzelhandels ausgehen.

3.4.2 Handelsmarken

Eine der wesentlichen Ursachen für die starke Verhandlungsmacht des Handels ist der hohe Anteil von Handelsmarken.²⁸⁴ Neben Generika und klassischen Handelsmarken werden mittlerweile verstärkt eigene Produkte im mittleren bis oberen Preissegment angeboten.²⁸⁵

Die Einzelhandelsunternehmen vertreiben Handelsmarken auch über die eigenen Online-Kanäle. So sind diese Produkte bspw. verfügbar in den Online-Shops von *Tesco*, *Boots* und *Schlecker*.²⁸⁶ In den virtuellen Geschäften, erfolgt grundsätzlich eine andere Form der Warenpräsentation im Vergleich zum stationären Handel, da

²⁸⁴ Die Diskussion dieses Zusammenhangs in der Literatur und in Publikationen bezieht sich hauptsächlich auf den stationären Handel.

²⁸⁵ Für eine ausführliche Betrachtung von Handelsmarken siehe Kapitel 1.1.2 sowie 1.3.1.

²⁸⁶ Es wurden nur diese drei Shops überprüft. Bei allen Shops wurde mindestens eine Handelsmarke in der Kategorie Shampoo angeboten. Zugriff am 25.07.2011

die physische Beschränkungen bspw. durch Anordnung und Verfügbarkeit von Regalflächen wegfallen. Bedingt durch den technischen Charakter der Online-Shops wird jedes Produkt einzeln, mit den dazugehörigen Informationen, dargestellt. Such- und Sortierfunktionen ermöglichen es den Konsumenten die Produkte hinsichtlich verschiedener Kriterien (z.B. Hersteller, Preis) schnell und einfach zu filtern und zu vergleichen. Dadurch erhöht sich die Transparenz für die Verbraucher sowie der Informationsgehalt überhaupt, da gleichzeitig zusätzliche Informationen dargestellt werden können.²⁸⁷

Digitale Medien erlauben eine bisher nicht dagewesene Form der Darstellung und Präsentation von Waren in den Online-Shops.²⁸⁸ Die Markenhersteller haben dadurch die Möglichkeit ihre Produkte spezifisch zu präsentieren, den Vorteil der Marke herauszukehren und sich somit abzuheben von den Handelsmarken. Anzumerken ist hierbei, dass der Betreiber des jeweiligen Online-Shops sich solche Anpassungen und herausgehobenen Darstellung entsprechend vergüten lässt. Es ist also zu erwarten, dass die Markenhersteller im Online-Handel mehr Kontrolle über die Darstellung und Präsentation ihrer Markenprodukte haben, um sich von den Handelsmarken abzuheben

Insgesamt kann vermutet werden, dass sich das im stationärem Bereich erfolgreiche Handelsmarkenkonzept nicht ohne weiteres auf den Online-Vertrieb übertragen lässt. So lassen sich zwar durch die hohe Transparenz die preiswertesten Produkte schnell identifizieren. Jedoch durch zusätzliche Informationen sowie flexible und individualisierbare Darstellungsformen könnte möglicherweise die Wahrnehmung der Verbraucher für die Handelsmarken zurückgehen. Die betrifft insbesondere Produkte des Handels für die kein oder nur ein geringer Marketingaufwand betrieben wird, also hauptsächlich Generika und klassische Handelsmarken. Unterstützt wird diese Annahme durch Umfrageergebnisse, wonach die Verbraucher im Online-Handel ihnen bekannte Marken bevorzugen, denen sie vertrauen können.²⁸⁹ Um die Wahr-

²⁸⁷ Z.B. Produktbewertungen und Kommentare von Konsumenten

²⁸⁸ So gibt es bspw. im Boots Online-Shop spezielle Marken-Shops (Brandshop).

²⁸⁹ Der Anteil der britischen Verbraucher die beim Online-Handel nur Produkte kaufen würden, denen sie vertrauen betrug im Jahr 2010 41%. Das ist niedriger als 2003 mit 52%, jedoch höher als

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

nehmung der Handelsmarken zu gewährleisten sind die Handelsunternehmen daher gezwungen in den Markenauftritt ihrer Handelsmarken zu investieren und somit die eigenen Marketingaktivitäten auszuweiten.

Die diskutierten Entwicklungstendenzen lassen insgesamt darauf schließen, dass der Einfluss von Handelsmarken auf die Verhandlungsmacht des Einzelhandels im Online-Handel eher sinken wird.

3.4.3 Marktzutritt

Mittels seiner Sortimentspolitik kontrolliert der Einzelhandel den Marktzutritt für die Markenhersteller und verfügt damit über ein entscheidendes Verhandlungsmittel. Unter anderem bedingt durch die physischen Restriktionen beschränkt sich der Handel beim stationärem Vertrieb auf ein Warenangebot, das seinen Margen- und Wachstumserwartungen entspricht.

Online-Shops sind einerseits gekennzeichnet durch die physische Abwesenheit der Ware und andererseits, im Zusammenhang mit dem technischen Charakter der virtuellen Geschäfte, durch eine hohe Sortimentsflexibilität.²⁹⁰ Gleichzeitig ist eine hohe Sortimentsvielfalt eines der Erfolgskriterien für Online-Shops, getrieben durch eine entsprechende Erwartungshaltung seitens der Konsumenten. Der Einzelhandel hat damit einen Anreiz eine weniger restriktive Sortimentspolitik als im stationärem Geschäft zu betreiben und zusätzliche Produkte zu listen.

Die digitalen Technologien bieten umfangreiche Gestaltungsmöglichkeiten der, beim Online-Handel ablaufenden, Wirtschafts- und Warenprozesse. So ist vorstellbar, dass bei der Markteinführung von Produktinnovationen bestimmte Geschäftsrisiken weitestgehend auf die Verbraucher übertragen werden. Dabei könnte bspw. das Interesse oder Vorbestellungen der Konsumenten registriert werden, nachdem diese sich über das Produkt informieren haben.²⁹¹ Weitere Möglichkeiten bestehen hinsichtlich der Gestaltung der Logistikprozesse. Insbesondere durch die Abwesenheit

2007 mit 34%. Vgl. NIELSEN (2010b), S. 8

²⁹⁰ Vgl. HEINEMANN (2010), S. 27

²⁹¹ Solche Vorbestellungen sind insbesondere im Bereich der Shopping Goods bereits üblich, z.B. bei Harry-Potter Büchern, Spielekonsolen.

der Waren besteht zumindest theoretisch keine Notwendigkeit den Handel in die physische Lieferkette mit einzubeziehen. D.h. die Produkte könnten direkt vom Hersteller zu den Verbrauchern geliefert werden oder aber Absatzorgane übernehmen die vollständige Lieferkette. Eine andere Option ist die variable Gestaltung von Lieferzeiten in Abhängigkeit der Verfügbarkeit der Produkte. So könnten bspw. langsamdrehende Produkte erst nach der Bestellung der Endverbraucher bei den Lieferanten bestellt werden

Die Beschränkung des Sortiments und somit des Marktzutritts für die Markenhersteller scheint im Online-Handel nicht vorteilhaft, da wesentliche Gründe für die Beschränkung weggefallen sind und ausserdem Anreize für eine umfangreiche Sortimentsvielfalt bestehen.

Literaturverzeichnis

- ADVERTISINGAGE (2011): *P&G tries Facebook Commerce again with new platform*, in: AdvertisingAge, <http://adage.com/print/228067>, abgerufen: 09.06.2011
- AHLERT, D., BERENTZEN, J. (2010): *Solution Selling für Handelsmarken im deutschen Einzelhandel*, in: Transolve-Projektbericht Nr. 7, Muenster, 2010.
- BAAKE, P., v.SCHLIPPENBACH, V. (2008): *Upfront Payments and Listing Decisions*, in: DIW Berlin Discussion Papers 793, Berlin 2008.
- BERGES-SENNOU, F., BONTEMS, P., REQUILLART, V. (2004): *Economics of private labels: A survey of literature*, in: Journal of Agricultural & Food Industrial Organization, Vol. 2, Article 3, 2004.
- BLOECKER, A. (2005): *Institutionalisierte Kooperationen im Wandel: Verbundgruppen im deutschen Non-Food-Einzelhandel*, in: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung Discussion Papers SP III 2005-203, 2005.
- BROWN, I., JAYAKODY, R. (2009): *B2C e-Commerce Success: A Test and Validation of a Revised Conceptual Model*, in: The Electronic Journal Information System Evaluation, Vol. 12, Issue 2, 2009, S. 129-148.
- BRUHN, M. (2006): *Handelsmarken – Erscheinungsformen, Potenziale und strategische Stossrichtungen*, in: ZENTES, J. (HRSG): Handbuch Handel, 1. Aufl., Wiesbaden, 2006, S. 631-656.
- BUNDESKARTELLAMT (2001): *Das Untersagungskriterium in der Fusionskontrolle – Marktbeherrschende Stellung versus Substantial Lessening of Competition?*, in: Diskussionspapier, 2001.
- BURMANN C./BOCH S. (2010): *Implikationen neuroökonomischer Forschungsergebnisse für die identitätsbasierte Führung von FMCG-Premiummarken*, Arbeitspapiere LiM-AP-42, Bremen 2010.
- BURMANN C./BOHMANN T. (2009): *Nachhaltige Differenzierung von Commodities – Besonderheiten und Ansatzpunkte im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung*, Arbeitspapiere LiM-AP-39, Bremen 2009.
- CASPAR M./METZLER, P. (2002): *Entscheidungsorientierte Markenführung – Aufbau und Führung starker Marken*, in: BACKHAUS, K., MEFFERT, H., MEFFERT, J., PERREY, J. (HRSG): Arbeitspapier Nr. 3, Marketing Centrum Münster und McKinsey&Company.
- CHEN, Z. (2008): *Defining Buyer Power*, white paper, 2008.

- CHUNG, M., YOO, B., MOON, J., CHOE, Y. (2006): *Paradox of Information Quality: Do Consumers Pay More for Premium Product Information on E-Commerce Sites?* in: Proceedings of the 12th Americas Conference in Information Systems, 2006.
- COHEN, M., (2008): *The impact of retail store brands on manufacturer brands: A generalization of Steiner's elasticity model*, in: Job Market Papers, 2008.
- COMPETITION COMMISSION (2009): *The Groceries (Supply Chain Practices) Market Investigation Order 2009*, 2009.
- DOBSON, P., CLARKE, R., DAVIES, S., WATERSON, M. (2000): *Buyer power and its impact on competition in the food retail distribution sector of the European Union*, white paper, 2000.
- EGGERT, U. (2006): *Wettbewerbliches Umfeld – Konsumenten, Lieferanten, Konkurrenten* in: ZENTES, J. (HRSG): *Handbuch Handel*, 1. Aufl., Wiesbaden, 2006, S. 23-48.
- ERNST & YOUNG (2009): *Der Weg zum Konsumenten – Chancen und Risiken für die Markenindustrie*, 2009.
- HDE (2010): *Der deutsche Einzelhandels*, in: *Der Einzelhandel 2010*, Handelsverband Deutschland, www.einzelhandel.de, abgerufen: 17.11.2010
- HEINEMANN, G. (2011): *Cross-Channel-Management*, 3. Aufl., Wiesbaden 2011.
- IFH KOELN (2009): *Handelsmarken – Der Konsument als Jury*, in: Pressemitteilung, 10.12.2009, www.ifhkoeln.de/handelsmarken_eo_der_konsument_als_jury.php, abgerufen: 30.11.2010.
- INDERST, R., WEY, C. (2007): *Die Wettbewerbsanalyse von Nachfragemacht aus verhandlungstheoretischer Sicht*, in: DIW Berlin Research Notes 25, Berlin 2007.
- KADIYALI, V., CHINTAGUNTA, P., VILCASSIM, N., (2000): *Manufacturer-retailer channel interactions and implications for channel power: an empirical investigation of pricing in a local market*, in: *Marketing Science*, Vol. 19, No 2, 2000, S. 127-148.
- LACHNER, J. (2007): *Tendenzen im Einzelhandel – vor dem Hintergrund nur leicht zunehmender Umsätze*, in: ifo Schnelldienst – 60. Jahrgang, 11/2007.
- MARKENVERBAND (2009): *Positionspapier zu Mitteilung der Europäerischen Kommission „Die Funktionsweise der Lebensmittelversorgungskette in Europa verbessern“*, 2009.
- MEFFERT H./ BURMANN C./ KIRCHGEORG M. (2008): *Marketing: Grundlagen Marktorien-*

- tierter Unternehmensführung*, 10. Aufl., Wiesbaden 2008.
- MEZA, S., SUDHIR, K., (2009): *Do private labels increase retailer bargaining power?*, in: white paper, 2009.
- MOTTNER, S., SMITH, S. (2009): *Wal-Mart: Supplier performance and market power*, in: *Journal of Business Research*, 62 Jg., 2009, S. 535-541.
- NEUMANN, M. (2000): *Wettbewerbspolitik: Geschichte, Theorie und Praxis*, 1. Aufl., Wiesbaden 2000.
- NIELSEN (2009): *Präsentation Marktanteile von Handelsmarken*, 2009.
- NIELSEN (2010): *On Line Shopping*, in: *State of the Nation 2010*, 2010.
- OECD (2008): *Monopsony and Buyer Power*, in: *Policy Roundtables*, 2008.
- OFFICE OF FAIR TRADING (2004): *The supermarkets code of practice*, 2004.
- PAVEL, F., v.SCHLIPPENBACH, V., BEYER, M. (2010): *Zunehmende Nachfragemacht des Einzelhandels – Eine Studie für den Markenverband*, DIW econ, Berlin 2010.
- PEPELS (2004): *Marketing*, 4. Aufl., Oldenbourg 2004.
- PERREY, J./ TOCHTERMANN, T. (2009): *Markenhersteller auf der Bergetappe*, in: *Studie des Markenverbands und McKinsey&Company: Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Marke und Markenartikelindustrie*, 2009.
- PRESSETEXT (2008): *Discounter: Online-Schlacht um Marktanteile*, Nürnberg 02.12.2008, www.presstext.de/ptep rint.mc?pte=081202047, abgerufen: 19.11.2010.
- PWC (2010): *Checkout – Insights for the retail & consumer industry*, in: *PwC Retail and Consumer*, August 2010.
- RAFF, H., SCHMITT, N. (2009): *Buyer Power in International Markets*, in: *CESIFO Working Paper No. 2755, Category 8: Trade Policy*, August 2009.
- SAGE PAY (2010): *The e-Business Benchmark Report*, www.benchmarkyourebusiness.com, abgerufen: 15.10.2010.
- SCHMIDT, I. (2001): *Wettbewerbs- und Kartellrecht*, 7. Aufl., Stuttgart, 2001.
- SCHROETER, H.; ZUKINDEN, P. (2004): *Beurteilung der Nachfragemacht im Lebensmittel Einzelhandel in der Schweiz und der EU*, white paper

- SIEBERT, J./VELTMANN, L. (2006): *Horizontale Kooperation als Wettbewerbsstrategie*, in: ZENTES, J. (HRSG): Handbuch Handel, 1. Aufl., Wiesbaden, 2006, S. 275-298.
- SILVERSTEIN, B. (2010): *P&G Opens Online Shop: Should Retailer Worry?*, brand-channel.com/home/post/2010/05/20/Procter-Gamble-Onlinestore.aspx, abgerufen: 28.07.2010.
- TRADEDIMENSIONS (2009): *TOP-Firmen 2010 – 20. Auflage des Standardwerks ueber den deutschen Lebensmitteleinzelhandel*, Pressemitteilung Oktober 2009, www.tradedimensions.de, abgerufen: 17.11.2010.
- TWARDAWA, W. (2006): *Die Rolle der Discounter im deutschen LEH – Marken und Handelsmarken im Wettbewerb der Vertriebskanäle für Konsumgüter*, in: ZENTES, J. (HRSG): Handbuch Handel, 1. Aufl., Wiesbaden, 2006, S. 377-394.
- VILLAS-BOAS, S. (2006): *Vertical relationships between manufacturers and retailers: inference with limited data*, in: CUDARE working papers, paper 943R5, 2006.
- WENZEL, H., M. (2006): *Der Handel im Spannungsfeld – Zwischen Staatlicher Deregulierung und marktwirtschaftlicher Regulierung*, in: ZENTES, J. (HRSG): Handbuch Handel, 1. Aufl., Wiesbaden, 2006, S. 49-70.
- WERTIME, K./FENWICK, I. (2008): *DigiMarketing – The Essential Guide to New Media & Digital Marketing*, 1. Aufl., Singapoure, 2008.
- WIRTZ B.W./SAMMERL N. (2006): *Versandhandel – Erscheinungsformen und künftige Entwicklungen*, in: ZENTES, J. (HRSG): Handbuch Handel, 1. Aufl., Wiesbaden, 2006, S. 423-440.
- ZENTES, J./NEIDHART, M. (2006): *Secured und Controlled Distribution – Die Industrie als Einzelhändler*, in: ZENTES, J. (HRSG): Handbuch Handel, 1. Aufl., Wiesbaden, 2006, S. 275-298.
- ZUMPE, S./MADLBERGER, M. (2007): *A transaction-based Framework for Business Models in Electronic Commerce*, in: PACIS 2007 Proceedings, Paper 15, 2007.

**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

Lehrstuhl für **innovatives** Markenmanagement (LiM[®])

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

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