

Befreundete Wettbewerber

Markenstärkung in Einkaufsgruppen, Vertriebsverbänden und Kooperationen

Die Zeiten, in denen Unternehmen vollkommen selbstbestimmt ihre Wertschöpfungskette gestalteten, sind vergangen. Um in einem hoch differenzierten und volatilen Markt zu überleben, sind viele Unternehmen Mitglieder oder Partner in Einkaufsverbänden und Kooperationen. Was bedeutet dies für die Markenentwicklung – für den Verband selbst, aber auch für seine Mitglieder?



**DR. OLIVER
ERRICHELLO,**
Büro für Marken-
entwicklung,
Hamburg.

Es ist nicht nur eine (marxistische) Weisheit, dass sich Märkte und ihre Akteure im Laufe der Zeit zunehmend verdichten. Konstituieren zu Beginn eines Produkt- oder Dienstleistungssegments eine Vielzahl von Unternehmen die Branche, so kommt es durch Übernahmen, Aufkäufe oder Geschäftseinstellungen relativ rasch zu einer Marktdynamik, an deren Ende wenige Unternehmen verbleiben. An der Automobilbranche wird deutlich, wie viele Automarken der 1960er und 70er Jahre inzwischen verschwunden, integriert oder übernommen worden sind. Auch in der vergleichsweise jungen Netzwirtschaft hat sich dieser Prozess mit noch schnellerem Tempo eindrucksvoll bewiesen: Gab es zunächst noch Konkurrenten zur Suchmaschine Google wie Altavista, Fireball später Yahoo, entfallen heute in Deutschland über 90 Prozent aller Suchanfragen auf das Unternehmen aus Mountain View. Amazon dominiert den Versandhandel im Internet und die Buchbranche ohnehin. eBay hat – trotz Schwierigkeiten – nahezu ein Monopol in Bezug auf elektronische Versteigerungen ... die Tatsache, dass die Politik auf europäischer und nationaler Ebene behördliche Regulierungsmechanismen eingezogen hat, um den Wettbewerb in den Märkten abzusichern, macht die strukturelle Verdichtungsdynamik deutlich. Die Digitalisierung hat diese Tendenz nochmals verstärkt – denn innerhalb weniger Monate bilden sich bestimmte „Gewöhnungsmuster“ in den Märkten heraus, die nachfolgend das generelle Nutzungs- und Kaufverhalten über Jahre bedingen.

Fotos: © Thinkstockphoto, Unternehmen



Heute bilden große Unternehmen und Konzerne nicht nur nahezu in allen Bereichen den Markt, sondern sie ordnen ihn auch



Die Zentralisten müssen fokussieren

Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass heute nahezu in allen Bereichen große Unternehmen und Konzerne den Markt nicht nur bilden, sondern auch ordnen. Diese Zentralisten verfolgen zu ihrem überwiegenden Anteil systematisierte Strategien. Man folgt zumeist der Überzeugung, dass nur dann eine starke Marke entstünde, wenn die Positionierung und der Auftritt der Marke einheitlich sind. Noch wichtiger: Skaleneffekte und Synergien ergeben sich natürlich erst dann, wenn ein Unternehmen seine Prozesse nach vorgegebenen Regeln und Abläufen organisiert. Im Ergebnis steht das Angebot bewährter, d.h. massengängiger Standards: Ein Easyjet verdient auch, weil nicht zwölf unterschiedliche Mahlzeiten angeboten

Marktstruktur in Zeiten der Verdichtung

In den klassischen hoch kompetitiven Verdrängungsmärkten hat sich in fast allen Branchen folgende Marktgliederung ergeben, die idealtypisch drei Akteure kennzeichnet:

1. **Zentralisten** – Die Unternehmen treten an all ihren stationären Punkten mit Namen, Stilistik und Produktportfolio vollkommen einheitlich auf.
2. **Lokal-Zentralisten** – Zumeist hat ein starker Akteur zahlreiche kleinere Unternehmen aufgekauft. Diese Unternehmen behalten (zunächst) ihren lokal eingeführten Namen mit dem Zusatz „Mitglieder der xxx-Gruppe“. Darüber hinaus wird das Angebot nach einer Übergangszeit zentralisiert und vereinheitlicht.
3. **Lokal-Unternehmen** – Zumeist seit Langem in einer Region eingeführte Anbieter, die in einem fest definierten geografischen Radius in der relevanten Zielgruppe teilweise über Generationen eingeführt und bekannt sind. Neben einem variantenreichen Standardsortiment werden tradierte Verwendungsgewohnheiten bzgl. Marken und Verbrauch individuell bedient.

werden, McDonald's verkauft zu 80 Prozent seine Standardartikel zwischen Hamburger, Pommes und Chicken McNuggets und ein typischer Aldi-Markt beschränkt sich auf ca. 800 Artikel (ein typischer Supermarkt hat ca. 35000 Artikel vorrätig). Auch im B-to-B-Bereich bieten Industriebedarf-Anbieter wie beispielsweise Würth ein zwar differenziertes, aber klar definiertes Sortiment (ohne individuelle Anpassungsmöglichkeiten) an und überzeugen mit klaren Dienstleistungen (z.B. 24-Lieferung). Fokussierung heißt dies im Marketingsprech und ist eine wichtige Wertschöpfungskomponente, um in Zeiten von Margendruck und Preiskampf bestehen zu können.

Zentralisten mit ihren eigenen Waffen schlagen

Für die Markenführung ist allerdings die Beobachtung entscheidend, dass so gut wie keine klassischen Märkte bestehen, die ausschließlich von Zentralisten gebildet werden – zumeist vereinen die Zentralisten ca. 50 bis 60 Prozent des Branchenumsatzes auf sich. Der Grund liegt im Organisationsverständnis der Zentralisten: Mögen die Großunternehmungen mit feinsten Marktforschungsme-

thoden die Bedarfe und Erwartungshaltungen ihrer Kundenschaften dezidiert untersucht haben, wird eben nur das umgesetzt, was über die Menge Umsätze verspricht. Diese Erfahrung kumuliert in der klugen Vertrieblerweisheit: Großunternehmen kaufen vor allem bei Großunternehmen – Mittelständler und Kleinunternehmer immer bei Mittelständlern. Die Begründung hierfür ist Folge der jeweiligen Produkt- und Dienstleistungsfokussierung: Großunternehmen sind deshalb Großunternehmen, weil sie standardisierte Lösungen zu meist preisführenden Konditionen anbieten, ihr „Großwerden“ korrespondiert nahezu immer mit der Fähigkeit, in großen Mengen zu agieren. Die Bestell- und Abwicklungswege sind vollständig mit den jeweiligen Großkunden (bis in die Informatik hinein) synchronisiert. Selbst die Preisverhandlungen beruhen nur zum Teil auf einem persönlichen Gespräch, sondern auf Auswahllogarithmen. Gewinner in diesem Prozess: der preiswerteste und systemkompatibelste Anbieter.

Der Lokal-Anbieter

Während sowohl die Zentralisten als auch die Lokal-Zentralisten die Standard-Bedarfe preissensibel abdecken, kann das Lokal-Unternehmen deshalb „überleben“, weil es über die Standards hinaus wertschöpfungsrelevante Spezialisierungen im Bereich Produkt, Produktbereitstellung (Kleinstmengen) und Beratung anbietet. Meist haben sich die lokalen Unternehmen eigene, deckungsbeitragsorientierte Kompetenzfelder vor Ort erarbeitet. Es gilt übergreifend die „Lösungskompetenz“ und nicht das Standardgeschäft als betriebswirtschaftlicher Schlüssel. Die Beratungsleistung durch einen individuellen Außendienst, der die Bedarfe seiner Kundschaft erkennt und auch personell in der Region verwurzelt ist, führt zu hohen Stammkundenanteilen (in der Regel 70 bis 80 %), die gegen den Preiskampf der Zentralisten immunisiert.

Ein permanentes Spannungsverhältnis zwischen Anpassung und Individualität

Klar ist aber auch, dass der Lokal-Anbieter mit reiner Beratung und Persönlichkeitsorientierung allein nicht überleben kann. Individualität kostet Personal, d.h. Geld. Der Anbieter benötigt auch das preissensible Geschäft mit Standards, um die tagesgeschäftlichen Ansprüche seiner Kundschaft professionell zu befriedigen. Allein wären aber auf Einkaufsseite keine lukrativen Konditionen erreichbar. In dieser Lücke agieren Kooperationen, Einkaufsverbände und Interessengemeinschaften, die über alle Branchen

Bereit fürs Millionenpublikum?

Maximieren Sie Ihren Werbeerfolg – multimedial mit „rtv gesund & vital“



Multimedialkampagne + Millionenreichweite = Maximaler Erfolg. Platzieren Sie jetzt Ihr Produkt multimedial auf „rtv gesund & vital“ und in Deutschlands größtem Wochentitel rtv und erreichen Sie wöchentlich über 10 Millionen Gesundheitsinteressierte für Pharma- und Wellness-Produkte. Mehr unter: www.rtv-mediasolutions.de

- Jede Woche über 10 Millionen Gesundheitsinteressierte*
- 87 % der rtv-Leser kaufen regelmäßig OTC-Produkte*
- Ideal für Produkttest-Kampagnen aus Pharma und Wellness
- rtv liegt wöchentlich 200 Tageszeitungen bei
- Digital als Responsive Website verfügbar
- Jetzt im App Store und Google Play Store

Profitieren Sie jetzt! Telefon: 0911/8920-229, sales@rtv.de

Unser Portal im Web: gesund-vital.de



* Quelle: bap 2015 III

hinweg bestehen und die Lokal-Anbieter differenziert in unterschiedlichen Qualitätslignen bündeln. Ob EH-, Reisebüros, DIY-Branche, Werkzeughandel oder Möbelbranche – eigenständige Unternehmer verhandeln und kaufen gemeinsam ein. Über diese existenzsichernde Funktion der Kooperationen bildet sich ein Interessenverband ähnlich agierender, meist inhabergeprägter Unternehmen. Die Tatsache, Mitglied einer leistungsfähigen Leistungsgemeinschaft zu sein, ermöglicht es vielen lokalen Unternehmen, in erster Linie als regional verankerter Betrieb aufzutreten, aber über die Möglichkeiten eines international agierenden Konzerns zu verfügen. Die Mitglieder innerhalb ihres jeweiligen Geschäftsgebiets agieren als selbstständige Unternehmen und schöpfen ihre Heimmärkte aktiv aus. Von dem dort gewonnenen Wissen und den Erkenntnissen profitiert wiederum der Verbund.

Der typische Kunde genießt alle Vorteile eines – im Verhältnis zum Weltkonzern – kleinen mittelständischen Betriebs: Direkte persönliche Ansprechpartner, mit denen oft eine langjährige Beziehung besteht. Schnelle, unkomplizierte Hilfe bei Problemen, auch erlaubt die regionale Nähe im Notfall bspw. eine Anlieferung binnen kürzester Zeit. Wenn jedoch besonders komplexe Anforderungen auftau-



chen, kann jedes Unternehmen auf die Zugehörigkeit zu einem leistungsfähigen Verbund verweisen.

Der Verbund wird als Qualitätssiegel zunehmend wichtiger

In den letzten Jahren lässt sich eine qualitative Veränderung des Selbstverständnisses der Kooperationen feststellen: Agierten diese Einkaufsverbände Jahre teilweise Jahrzehnte als Leistungserbringer im Hintergrund und waren gegenüber der Kundschaft nicht relevant, so führt der zunehmende Konkurrenzdruck (und der Internethandel) dazu, dass „lokal und traditionsreich“ allein kein Allheilmittel mehr für die regionale Durchsetzungskraft sind. Im Gegenteil: Lokal gilt zwar als versiert und kenntnisreich, aber auch als begrenzt und teuer. Auch das Verbot des verbreiteten „Gebietsschutzes“ schwächte solidarisches Handeln innerhalb von Vertriebsgruppen: Wachstum ist für lokale Anbieter nur noch über Verdrängung vor Ort und/oder Übernahme von lokal eingeführten Standorten in der Nähe möglich, sodass es mitunter zu Überschneidung mit den Aktivitätsfeldern anderer lokaler Anbieter kommt.

Im Effekt steht aktuell in vielen Einkaufsverbänden ein Zielkonflikt zweier markenrelevanter Energieträger, der von den wenigsten Akteuren sensibel angegangen wird: Lokalmarke XY versus überregionale Vertriebsmarke (Vertriebs- oder Einkaufsverbund). Es ist das verbreitete Gefühl feststellbar, dass die Lokalmarke allein nicht mehr ausreicht. Es herrscht die Tendenz, diesen Konflikt zu überdecken und zu verschieben, oder aber es wird eine Strategie angedacht, der die erfolgssichernde Individualität der Mitglieder zugunsten einer Vereinheitlichung und da-



mit Angleichung an die Zentralisten reduziert – mit dramatischen Folgen für den wirtschaftlichen Erfolg für alle Seiten. Denn im regionalen Markt bestehen die lokalen Marken oft dadurch, dass sie die Anonymität großer Konzernplayer unterlaufen bzw. mit ihrem Wissen, Erfahrung vor Ort und Individualisierungsoptionen auftrumpfen, die der Konzern nicht bieten kann (teilweise nicht will).

Es gilt also, eine balancierte Strategie zu erarbeiten, wie zum einem die erfolgsbedingende Regionalität bewahrt, aber um die Komponente „Powered by xxx“ erweitert werden kann, um gerade die Besonderheit gegenüber den Zentralisten zu verdeutlichen. Es geht es also um eine fundierte Analyse, die die jeweiligen Leistungsmerkmale der im Verbund zusammengeschlossenen Unternehmen dezidiert herausarbeitet und klare Regeln formuliert, welche Inhalte einen gemeinsamen Nenner über alle Unterschiedlichkeit hinweg bilden und verbindlich zu erfüllen sind. Genauso wichtig ist aber auch, die Unterschiedlichkeiten der Partner zu dokumentieren und als besondere Stärke zu erhalten ggf. sogar auszubauen. Entscheidend ist, dass eine simple Angleichung über ein einheitliches CI der Marken-Komplexität einer Verbundstruktur nicht gerecht wird. Stattdessen müssen vor solchen Überlegungen dezidierte markensoziologische Analysen der tagesgeschäftlichen Leistungsinhalte erfolgen: Welche konkreten Leistungsmerkmale bilden den genetischen Code, das Erfolgsprofil der zusammen-

Großunternehmen sind deshalb Großunternehmen, weil sie standardisierte Lösungen zu meist preisführenden Konditionen anbieten

geschlossenen Unternehmen? Erst auf dieser Basis kann entschieden werden, wo die Stellschrauben sind, um trotz Unterschiedlichkeit markenstärkende Aktivitäten zu verfolgen. Neben der Tatsache, dass ein solches Vorgehen die Mitglieder in den Prozess der Markenfokussierung miteinbezieht, wird der Dynamik einer Marke Rechnung getragen. Marken sind „lebende Systeme“, die sich allein mit Standards nicht weiterentwickeln lassen. Stattdessen gilt für die Markenentwicklung: Soviel Freiheit wie möglich und so wenig Regeln wie nötig.

von Dr. Oliver Errichiello

Zielgruppen-gerichtet!



Welches ist Ihre Zielgruppe?

Media-Extra: Anzeigensplitting

Um Ihre Anzeigenschaltung noch effektiver zu gestalten bieten wir Ihnen die **Anzeigenteilbelegung**. Wählen Sie die Platzierung nach Nielsen oder Bundesländern, nach den beiden Altersgruppen 25 bis 59 Jahre oder 60 Jahre und älter.

Gerne beraten wir Sie auch persönlich!



wdv

Gesellschaft für Medien & Kommunikation mbH & Co. OHG

Walter Krey • 069 981 904-890 • w.krey@wdv.de

Claudia Mecky • 069 981 904-894 • c.mecky@wdv.de

Aktuelle Informationen zum Verlag und zu den führenden Print-Werbeträgern des wdv finden Sie auch unter www.wdv.de