

Bender, Ulrich

**Article — Digitized Version**

## Marketinggemeinschaften zwischen Industrie und Handel

Wirtschaftsdienst

*Suggested Citation:* Bender, Ulrich (1970) : Marketinggemeinschaften zwischen Industrie und Handel, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 50, Iss. 11, pp. 673-677

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/134196>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

## Marketinggemeinschaften zwischen Industrie und Handel

Dr. Ulrich Bender, Frankfurt/M.

**W**ohl zu keiner Zeit wurden mehr Industrieunternehmen verkauft als zu Beginn der 70er Jahre. Zu breite bzw. nicht nachfrageorientierte Sortimente mit kleinen Produktionsserien und ein daraus resultierender steigender Anteil der Fixkosten haben diesen Ausverkauf herbeigeführt. Denn die hohen fixen Kosten veranlassen die Unternehmen, im Bereich großer Produktmengen zu produzieren. Und damit ging die Möglichkeit verloren, sich an rezessionsbedingte Unterbeschäftigungssituationen anzupassen.

### Geringer preispolitischer Spielraum

Der durch Nachfragerückgang verursachte Finanzierungsengpaß konnte auch über Preiserhöhungen nicht aufgefangen werden. Im heutigen Käufermarkt hat der Unternehmer mehr oder weniger den Preis für sein Produkt hinzunehmen, den der Markt ihm gewährt. Auch Preissenkungen sind zur Ankerbelohnung des Absatzes nicht immer geeignet: Zum einen können die Mitbewerber es sich nicht leisten, Marktanteile zu verlieren; sie müssen darum mit gleichgerichteten Reaktionen nachziehen, so daß sich die preispolitischen Wettbewerbsmaßnahmen weitgehend kompensieren. Zum anderen besteht die Gefahr, dem Verbraucher die Erkenntnis aufzudrängen, daß „gar kein Artikel immer noch billiger als ein billiger Artikel ist“ und man dadurch Konsumüberdruß hervorruft.

Mit dem Instrument Preispolitik kann heute und erst recht in Zukunft nicht mehr verdeckt werden, daß einzelne Sortimente ganz oder teilweise am Markt vorbei produziert werden. Bereits in der Vergangenheit haben die Marktchancen im „Wettbewerb besserer Marketingideen“ gelegen. Soweit sie ungenutzt blieben, stellte sich zwingend eine Entwicklung ein, die zum Verkauf

ganzer Unternehmen führte. Immerhin läßt sich für die „Überlebenden“ aus dieser Situation ableiten, daß – will man in den nächsten Jahren nicht die Anpassungsfähigkeit an den Markt verlieren – in größerem Umfang als bisher eine marktgerichtete Planung betrieben werden muß. Das bedeutet, daß vor jeder Investition und vor jeder Produktentwicklung Bedarfsforschung und Bedarfsplanung stehen bzw. daß alle Betriebsteile auf die Absatzpläne ausgerichtet werden müssen. Sich so zu verhalten, heißt Marketing praktizieren.

### Konzentrationszunahme

Der heute zu beobachtende Konzentrationsprozeß scheint mit seinen Ergebnissen – wenn auch nicht mit seinen Ursachen – in das wirtschaftspolitische Konzept der neuen Bundesregierung zu passen. Soweit aus der Kartellnovelle zu erkennen ist, soll auf den einzelnen Märkten ein solches Maß an wirtschaftlicher Konzentration angestrebt werden, daß eine optimale volkswirtschaftliche Versorgung sichergestellt wird. Nach Meinung des Bundeswirtschaftsministeriums liegt dieses Maß zwischen übermäßiger und unerheblicher Wirtschaftskonzentration. Zukünftige wirtschaftspolitische Maßnahmen des Staates könnten darauf gerichtet sein, die heutigen Marktformen in dieser Richtung auf das „weite Oligopol“ zu

*Ulrich Bender, 28, Dr. rer. pol., Dipl.-Kaufmann, Abteilungsleiter in einem Marktforschungsinstitut, sprach sich in verschiedenen Veröffentlichungen für kooperatives Marketing kleinerer und mittlerer Unternehmen aus.*

beeinflussen, indem z. B. kleinere und mittlere Unternehmen aus der Fusionskontrolle herausgenommen und große Unternehmen verschärften und präventiven Kontrollen unterworfen werden. Für viele Klein- und Mittelbetriebe würde diese „künstliche“ Wettbewerbssituation mit großer Wahrscheinlichkeit das Ende ihrer Selbständigkeit bedeuten. Es stellt sich mithin für zahlreiche Unternehmen dieser Größenordnung die Frage, wie in den 70er Jahren trotz guter Konjunktur der Verlust des eigenen Unternehmens vermieden werden kann.

Es wäre jedoch sicherlich verfehlt zu glauben, daß kleine Unternehmen in Zukunft keine Marktchancen besäßen. Vielmehr drängen sich angesichts der Vielschichtigkeit des Verbrauchergeschmacks und der Vielfalt der Nachfrage kleine und kleinste Marktsegmente geradezu auf. Sie können aufgrund ihrer niedrigen Produktionsserien fast ausschließlich von Klein- und Mittelbetrieben kostengünstig genutzt werden. Dies setzt jedoch konzentrierte und gezielte Angebote voraus. Durch rationale und nachfrageorientierte Marktpolitik müssen diese Unternehmen einer drohenden Sortimentsverzettelung entgegenwirken, um Stabilität zu erreichen und Fehleinsätze produktiver Mittel zu vermeiden. Forderungen nach Konzentration verlieren dann ihren Sinn.

Voraussetzung für den Erhalt der Selbständigkeit ist jedoch, daß die in den mittelständischen Unternehmen häufig zu beobachtende Unbeweglichkeit im unternehmerischen Denken – meist entstanden als Folge von Existenzangst und falsch verstandener Tradition – neuen absatzorientierten Konzeptionen nicht im Wege steht. Fehlende Flexibilität würde die Unternehmen zweifelsohne immer tiefer in eine Degenerationsphase hinein führen.

#### Marketingverbund . . .

Einer der Wege zur Erhaltung der Selbständigkeit durch marktgerechtere Angebote ist sicherlich die Bildung von Marketinggemeinschaften. Durch sie kann der unfreiwillige Zusammenschluß ganzer Unternehmen zugunsten einer freiwilligen Zusammenarbeit im Rahmen der Distribution vermieden werden. Es sollte darum kein Unternehmer seine Beteiligung an einer Marketinggemeinschaft mit dem Argument ablehnen, er verlöre damit seine Selbständigkeit. Die Idee des kooperativen Marketing beruht gerade darauf – so paradox dies auch klingen mag –, daß der Unternehmer einen kleinen Teil seiner Selbständigkeit zugunsten der gemeinsamen Arbeit aufgibt, um seine unternehmerische Gesamtselbständigkeit zu erhalten. Im Rahmen eines Marketingverbundes behält jeder der gleichberechtigten Partner die Freiheit, aus

den gemeinschaftlich erarbeiteten Problemlösungen die ihm notwendig erscheinenden firmenspezifischen Konsequenzen zu ziehen.

Je nach Zusammensetzung unterscheidet man zwischen horizontalen und vertikalen Marketinggemeinschaften. Schließen sich Unternehmen der gleichen Marktstufe zusammen, so spricht man von horizontalen Gemeinschaften. Vertikale Gemeinschaften entstehen durch den Verbund von Unternehmen verschiedener Marktstufen. Wie die organisatorische Struktur solcher Kooperationsformen aussehen soll – ob beispielsweise in Form eines gemeinsamen „Sekretariats“ oder eines selbständigen, neutralen Instituts –, läßt sich nur im Einzelfall entscheiden.

Ziel des Marketingverbundes ist die Sicherung des Absatzes. Sie ist mit gestiegenen Masseneinkommen der Verwender und deren Launenhaftigkeit und Unberechenbarkeit im Kaufverhalten zum Hauptproblem aller Unternehmen geworden. Eine Marketinggemeinschaft kann jedoch nicht alle Distributionsaufgaben in Angriff nehmen. Sie kann sich nur jenen zuwenden, für die ein gemeinsames und überbetriebliches Interesse besteht und die vom Verbund rentabler und leistungsfähiger gelöst werden können als von den einzelnen Unternehmen.

#### . . . liefert Entscheidungshilfen

Tatsächlich gibt es eine Vielzahl von Marketingaufgaben, die gemeinsam viel erfolgreicher bearbeitet werden können. Es handelt sich dabei vorwiegend um solche Aufgaben, die für den einzelnen Betrieb ein hohes Maß an personellem und finanziellem Aufwand erfordern. Da die kleinen und mittleren Unternehmen in der Regel weder über die personellen noch über die sachlichen Voraussetzungen für diese Arbeiten verfügen, sollten sie derartige Tätigkeiten an Marketinggemeinschaften delegieren.

Zweifellos ist die Aufgabe, den Konsumenten verbrauchsfreudiger zu stimmen, zu den wichtigsten Zielen eines Marketingverbundes von Unternehmen der gleichen Branche zu rechnen. Auch die Suche nach neuem Produktnutzen (Problemlösungen) im Sinne echter Bedarfsweckung gehört dazu. Ferner hat sich die Marketinggemeinschaft der Beschaffung von Marktforschungsdaten als Grundlage des betrieblichen Marketing anzunehmen, wenn ihre Mitglieder die Kosten der eigenen Marktforschung scheuen. Ähnliches gilt für die Ausbildung von Marketingmanagern und Marktforschern. Moderne Absatzmethoden erfordern neue Steuerungsmittel. Für viele Unternehmen ist jedoch eine eigene EDV-Anlage zu aufwendig. Ein gemeinsames Rechenzentrum könnte allen helfen. Eine weitere wichtige Aufgabe ist die ge-

weinsame Abwehr der Importkonkurrenz. Die Fülle der Probleme kann hier lediglich angedeutet werden.

Die Marketinggemeinschaft liefert aber immer nur Orientierungshilfen für erfolgreiche einzelbetriebliche Operationen. Zur Sicherung der eigenen positiven Stellung gegenüber der Konkurrenz muß das Gruppenmarketing stets von einem eigenen, betriebsindividuellen Marketing ergänzt werden. Die Marketinggemeinschaft kann also nur Ausgangsstadium und nicht Endziel der einzelbetrieblichen Absatzbemühungen sein. Diese Ergänzungsfunktion bildet die Grundlage des sogenannten totalen Marketing.

In absatzpolitisch orientierten überbetrieblichen Operationsformen wie z.B. Werbe- und Vertriebsgemeinschaften konnte man bisher sehr häufig beobachten, daß die zusammengeschlossenen Unternehmen bestenfalls im Rahmen der vereinbarten Gemeinschaftsaufgaben aktiv waren. Darüber hinaus verzichteten sie aber freiwillig auf die aufgrund interner Abmachungen auf jegliche Eigeninitiative. Da das Ziel solcher Zusammenhänge lediglich auf die Stärkung der Gruppe

insgesamt gerichtet war, was die eigenen Marketingaktivitäten jedoch zwangsläufig lähmen mußte, war und ist der Sinn derartiger Gemeinschaften nicht recht einzusehen.

#### Senkung der Distributionskosten

Zwar sind innerhalb einer Marketinggemeinschaft alle Beteiligten notwendigerweise „gleich klug“ und verfügen über dieselben Informationen, wodurch der Wettbewerb zumindest innerhalb der Gruppe auf ein bedeutend höheres Niveau als zuvor gehoben wird. Diesen sicherlich überschätzten Nachteilen steht jedoch der Vorzug gegenüber, daß durch ein totales Marketing die eigenen Marketingaktivitäten leistungsfähiger und wirkungsvoller werden. Sie stehen auf einer fundierten Basis und erhöhen gleichzeitig die Bereitschaft und Fähigkeit, sich kurzfristig an veränderte Marktverhältnisse anzupassen. Da im übrigen kaum alle Wettbewerber in einer Marketinggemeinschaft vertreten sein dürften, verbessert sich die Wettbewerbssituation gegenüber den außerhalb des Verbundes stehenden Unternehmen.

---

VERÖFFENTLICHUNGEN DES HWWA - INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSFORSCHUNG - HAMBURG

NEUERSCHEINUNG

### STANDORTWAHL IM EINZELHANDEL

von Paul Wotzka

Vor allem großstädtische Einzelhandelsbetriebe stehen im Brennpunkt des tiefgreifenden Wandlungsprozesses, in dem sich der deutsche Handel seit dem Zweiten Weltkrieg befindet. Die Bedeutung der vorliegenden Untersuchung liegt darin, daß sie anstelle einer modelltheoretisch-statistischen Standorttheorie eine empirisch-realistische Standortlehre entwickelt, die auch und im hohen Maße den Anforderungen des Praktikers Rechnung trägt.

Oktav, 504 Seiten, 1970, brosch. DM 49,50

VERLAG WELTARCHIV GMBH - HAMBURG

Daneben wird durch Marketinggemeinschaften die Distributionsproduktivität erhöht, die bislang hinter der Zunahme der Produktionsproduktivität erheblich zurückgeblieben ist. Dadurch ist der Anteil der Distributionskosten an den Gesamtkosten bisher ständig gestiegen. Fachleute schätzen ihn mittlerweile bei Konsumgütern im Durchschnitt auf über 50% des Endverbraucherpreises. Das teuerste ist also nicht die Produktion der Güter, sondern die Erzeugung ihrer Nachfrage<sup>1)</sup>. Das Zurückbleiben der Distributionsproduktivität hinter der technischen Entwicklung im Produktionsbereich wird gern damit begründet, daß die Distribution im Vergleich zur Produktion weniger Ansatzpunkte für Rationalisierungen bietet. Tatsächlich stellen aber Marketinggemeinschaften einen organisatorischen Fortschritt im Rahmen der Distribution dar. Denn innerhalb eines Verbundes werden die einzelnen Marketingaufgaben wie Produktentwicklung, Marktforschung, Konkurrenzbeobachtung, Zielgruppendefinition usw. nur dort übernommen, wo ihr Effekt am größten und ihre Kosten am geringsten sind. Gleichzeitig bewirkt die Übertragung von Marketingaufgaben an einen Verbund neben einer Senkung der Distributionskosten auch eine Verringerung der Produktionskosten, da aufgrund marketingorientierter Artikel Sortimente gestrafft und damit größere Produktionsserien hergestellt werden können.

#### Neue Handelsfunktionen ...

Auf besonderes absatzpolitisches Interesse stößt zur Zeit die vertikale Marketinggemeinschaft zwischen Industrie und Handel, für die sich inzwischen der Begriff „Marketingschiene zwischen Industrie und Handel“ durchgesetzt hat. Durch die Idee, den Handel in einen mehrstufigen Marketingverbund einzubeziehen, erhält die Industrie wertvolle Hinweise über bedarfsgerechte Produktionen. Derartige Anregungen und Informationen hat sich die Industrie bislang — wenn überhaupt — recht aufwendig über den Außendienst verschafft, indem beispielsweise ihre Vertreter einen Tag pro Woche in Einzelhandelsläden aushilfsweise bedienten. Da der Handel am Puls des Verbrauchers sitzt, hat er die Möglichkeit, durch Zielgruppendefinition (Marktsegmentierung) Marktlücken zu erforschen und diese Kenntnisse, die dann zur Richtschnur der Produktion werden, an die Industrie weiterzugeben. Gemeinsam wird man also im Rahmen des vertikalen Verbundes den scheinbar homogenen Markt in charakteristische Teilmärkte zerlegen und sie — entsprechend der Geschmacksdifferenzierung der Verwender —

<sup>1)</sup> Als Grundlage gewerkschaftlicher Lohnforderungen sollte daher nicht die Industrieproduktivität mit ihren antelmäßig geringen Distributionskosten, sondern die Gesamtproduktivität, in der auch die Distributionsproduktivität aller übrigen Stufen enthalten ist, herangezogen werden.

unterschiedlich bearbeiten<sup>2)</sup>. Zweifellos ist das Aufspüren von neuen Marktsegmenten eine Aufgabe, die — systematisch betrieben — von einer Marketinggemeinschaft besser als von einem einzelnen Unternehmen gelöst werden kann. Die Ansprache der potentiellen Verwender mit Hilfe entsprechender Angebote fällt dagegen grundsätzlich — im Sinne des totalen Marketing — in den Bereich des betriebsindividuellen Marketing.

Für den Handel ergeben sich aufgrund seiner Beteiligung an einer Marketinggemeinschaft neue Aufgaben. Bisher waren seine Funktionen fast ausschließlich auf seine Abnehmer gerichtet, setzen also immer erst dann ein, wenn die Aufgaben der Industrie erfüllt waren. Nun obliegt es ihm als Absatzmittler, aufgrund seiner größeren Vertrautheit mit den Zielgruppen vorhandenen Bedarf aufzuspüren und mit diesen Kenntnissen beratend Einfluß auf die Produktion seiner Vorstufen zu nehmen. In dieser Handelsfunktion, die als „Produktgestaltung im Rahmen eines kooperativen Marketing“ bezeichnet werden kann, kommt sehr deutlich zum Ausdruck, daß Distribution nicht mehr nur reine Vertriebstätigkeit, sondern tätiges Einwirken auf den Produktionsprozeß ist. Die entsprechende Herstellerfunktion kann und darf hierdurch selbstverständlich nicht ersetzt, sondern lediglich ergänzt werden. Für die Industrie ergeben sich aber willkommene Anregungen und für den Handel gewisse Umsatzgarantien: Er weiß, daß die aus dem Marketingverbund kommenden Waren nachfrageorientiert und damit leichter verkäuflich sind.

#### ... durch Kooperation ...

Die Handelsfunktion „Produktgestaltung im Rahmen eines kooperativen Marketing“ erfährt jedoch insofern eine Einschränkung, als sie nur im Rahmen des anonymen Angebotes konsequent realisierbar ist. Im Bereich des Markenartikels ist es gerade das erklärte Ziel des Herstellers, eine autonome, überregionale Marktstrategie aufzubauen. Sein Marketingkonzept soll vom Handel nicht verändert werden. Darum hat sich der Hersteller aus der Distributionstätigkeit des Handels einzelne Teilfunktionen — wie die Werbungs-, Preis-, Verpackungs- und Beratungsfunktion — angegliedert. Der Handel übernimmt also vom Hersteller lediglich ein vorgewähltes und nicht beeinflussbares Warensortiment. Eine Beteiligung des Handels an der Produktgestaltung würde der Idee des Markenartikels geradezu zuwiderlaufen. Umgekehrt macht der Handel den Hersteller im Zusammenhang mit der Auftragsvergabe von Handelsmarken zu seinem Erfüllungsgehilfen, in-

<sup>2)</sup> Es scheint nur noch eine Frage der Zeit zu sein, bis man auch den Konsumenten — repräsentiert z. B. durch eine Verbrauchergemeinschaft — in die Marketingschiene aufnimmt.

er ihm sehr genau seine Wünsche bezüglich der Produktgestaltung diktiert und ihm für eigene Vorstellungen keinen Raum läßt. Eine kooperative Produktgestaltung ist also tatsächlich nur im Rahmen des anonymen Angebots möglich. Hier ist eine Vermischung der bislang so scharf getrennten Industrie- und Handelsfunktionen sinnvoll und erfolgversprechend.

Die Ideen der Marketingschiene erschöpfen sich keineswegs in der neuen konstruktiven Rolle des Handels. Darüber hinaus zeigt sich der Wert des Marketingverbundes nicht zuletzt im risikoreichernden Austausch von Argumenten zur Verkaufsförderung: Da der Letztverwender und seine Wünsche im Mittelpunkt des Interesses aller am Marketingverbund beteiligten Unternehmen stehen, müssen alle Stufen notwendigerweise von der gleichen Information ausgehen. Es nützt der Industrie wenig, wenn der Handel nach eigenen Vorstellungen Aufträge vergibt und die Industrie die Angebote nach anderen Gesichtspunkten aufstellt.

**... und Franchising**

Industrie und Handel sollten darum die marketinggerichteten Informationen ausgetauscht und untereinander abgestimmt werden. Abweichende Meinungen und Vorstellungen über die geplanten Sortimente können dann innerhalb des Verbundes diskutiert werden und gegebenenfalls die Ausgangskonzeption beeinflussen. Als Ergebnis erhält man in allen Stufen des Verbundes eine relativ hohe Sicherheit über den zukünftigen Verbrauchertrend, so daß innerhalb der gesamten Marketingschiene eine reaktionsschnelle Anpassung an neue Marktgegebenheiten möglich ist. Dieser läßt sich die Frage, welche Ware der Kunde zu welchem Zeitpunkt und in welcher Ausstattung wünscht, vergleichsweise leicht beantworten. Dies ist im Zusammenhang mit dem wachsenden Risiko besonders wertvoll, dem heute fast alle Branchen mehr oder minder stark ausgesetzt sind.

Innerhalb der Marketingschiene zwischen Industrie und Handel verdient das sogenannte Franchising, das meist zwischen Herstellern und Händlern auftritt, mehr Beachtung als bisher. Beim Franchising stellt ein Hersteller (Franchiser) seinen Namen und seine Vertriebsmethoden einem Händler (Franchisee) gegen ein festes Entgelt und gegen eine Umsatzprovision zur Verfügung. Dieser absatzorientierte Verbund kann und wird u. a. die oben beschriebenen Marketingaufgaben wahrnehmen. Zusätzlich jedoch hat der Händler die Möglichkeit, mit Hilfe des Leasing von immateriellen Werten gewinnbringend am Prestige eines namhaften Firmennamens zu partizipieren und doch gleichzeitig seine Unabhängigkeit zu wahren.

**Quelques livres récents sur**

**l'économie et la gestion**

— **Stratégies psychologiques d'entreprise**, par J. COURTOIS. Relié . . . . . 76 F

— **Le factoring**, par GERBIER. Relié . . . . . 58 F

**Le direct costing**, par de BODT. Broché . . . . . 35 F

**Les conditions du succès de la gestion budgétaire**, par J. BLANCHET. Broché . . . . . 9,30 F

**Les flux financiers dans l'entreprise**, par R. T. JAEDICKE, R. K. SPROUSE. Broché . . . . . 36 F

**Nouveaux outils de décision à l'usage des entreprises**, par E. C. BURSK, J. F. CHAPMAN. Broché . . . . . 68 F

**Théorie, conception et gestion des systèmes**, par R. A. JOHNSON, F. A. KAST, J. E. ROSENZWEIG. Relié . . . . . 98 F

**La création concertée**, par C. COLLE. Broché . . . . . 9,30 F

**La croissance de l'entreprise**, par R. de RAVEL. Broché . . . . . 9,30 F

**L'expression et la communication dans la vie sociale et professionnelle**, par P. SALLES et Y. SIMON. Broché . . . . . 24 F

**Trois essais sur la science économique contemporaine**, par S. KOOPMANS. Broché . . . . . 35 F

**Théorie du capital et taux de rendement**, par R. SOLOW. Broché . . . . . 16 F

En vente en librairie et chez

**DUNOD** Éditeur 92, rue Bonaparte-Paris 6e