

---

**Consumer Industry**

---

# **Professionelles Management von Handelsmarken**

## **Wege zu mehr Ertrag**

---

**Dr. Andreas von der Gathen  
Tim Brzoska  
Katja Görler**

**SIMON ♦ KUCHER & PARTNERS**

Strategy & Marketing Consultants

**Bonn ♦ Boston ♦ London ♦ Frankfurt ♦ Mailand ♦ München  
Paris ♦ San Francisco ♦ Tokio ♦ Warschau ♦ Zürich**

---

**[www.simon-kucher.com](http://www.simon-kucher.com)**

**D**as Wachstum der Handelsmarken in Deutschland ist beeindruckend – nach Angaben der GfK erhöhte sich allein seit 1999 ihr Marktanteil um 54%. Vor allem innovative Mehrwert-Private Labels steigen in der Gunst der Verbraucher. Für die Hersteller von Eigenmarken entstehen damit ganz neue Anforderungen. Wie können sie dem Handel laufend innovative Produktlösungen anbieten, ohne ihren Kostenvorteil abzugeben? **Das Erfolgsrezept: der professionelle Aufbau eines Produkt- und Key Account Managements in Abstimmung mit einer klar definierten Vertriebsstrategie.**

Der harte Kampf um Marktanteile zwingt Discounter, Vollsortimenter und Drogeriemärkte zur Suche nach neuen Differenzierungsmöglichkeiten. Viele Händler orientieren sich dabei an dem Vorbild von Großbritannien und der Schweiz – sie erkennen die Bedürfnisse der Verbraucher und konzentrieren sich gewinnbringend auf den Ausbau und die Aufwertung ihres Handelsmarkensortiments. Nicht nur Standardprodukte werden aufgrund ihres guten Preis-Leistungs-Verhältnisses immer mehr als Eigenmarke nachgefragt. Vor allem innovative Mehrwert-Handelsmarkenkonzepte liegen voll im Trend. Erfolge wie „Viva Vital“ (Plus) oder „Füllhorn“ (REWE) sprechen für sich.

Diese Entwicklung macht deutlich: Handelsmarkenhersteller müssen umdenken. Sie müssen sich professionalisieren und sich vom reinen Produzenten zum Anbieter von Produktlösungen entwickeln. Effiziente Produktion ist immer noch die Basis, aber längst kein Alleinstellungsmerkmal mehr! Marktorientierung und Innovationskraft sind gefragt.

### **Eine stimmige Vertriebsstrategie**

Der erste Schritt ist die Definition einer Unternehmensvision und die Ableitung realistischer Ziele. Zur Erreichung der gesetzten Ziele muss eine Strategie formuliert werden. Dabei gilt es, gewinnbringende Zielkunden, -länder und Produktbereiche festzulegen. Die Analyse der Wettbewerbssituation, des Marktes und der Endverbraucher liefert wichtige Hinweise für mögliche Positionierungen und den Ausbau von Wettbewerbsvorteilen.

Zur Umsetzung der Strategie ins Tagesgeschäft müssen Handelsmarkenhersteller zwei Themen aktiv angehen: Produkt- und Key Account Management.

### **Marktgerichtetes Produktmanagement**

Traditionell sind Handelsmarkenhersteller vielfach rein produktionsgetrieben: Produkte werden auf Anfrage der Kunden entwickelt, hergestellt und vertrieben. Die Produktentwicklung ist auf Standardprodukte ausgerichtet. Professionelles Produktmanagement ist in diesem Umfeld nicht notwendig. In Zukunft aber wird Produktmanagement aufgrund der oben geschilderten Entwicklung eine notwendige Voraussetzung für den Erfolg sein: Marktbeobachtung, regelmäßige Innovationen in Form von Me-Too-Produkten oder gar komplette Neuentwicklungen, Erarbeitung von Produktkonzepten, aktive Sortimentsgestaltung – Handelsmarkenhersteller müssen sich als Anbieter von Lösungen profilieren.

Produktmanagement verbessert die Reaktionsschnelligkeit des Unternehmens und sichert durch die Verbindung der internen mit der externen Sichtweise langfristige Wettbewerbsvorteile: Der Produktmanager überprüft, ob das aktuelle Produktportfolio markt- und endverbraucherorientiert ist. Lücken im Portfolio werden mit neuen Konzepten gefüllt, der (Miss-)Erfolg von Konkurrenzprodukten systematisch ausgewertet. Dabei müssen sich Handelsmarkenhersteller eine ganz neue Sichtweise aneignen. Sie haben ein Produkt nicht länger losgelöst, sondern ganzheitlich zu betrachten: als Kombination von Ausprägungen verschiedener Dimensionen wie bspw. Verpackung, Zielgruppe oder Kundennutzen.



*Abb. 1: Produktmanagement bei Handelsmarkenherstellern - ein neues Verständnis*

Der Aufbau eines Produktmanagements stellt Handelsmarkenunternehmen vor eine große, nicht zuletzt personelle Herausforderung. Um dem Handel regelmäßig neue Produktkonzepte vorzustellen, müssen klare Prozessabläufe definiert werden und entsprechend qualifizierte Mitarbeiter Verantwortung übernehmen. Im Ergebnis muss von der Ideengenerierung bis zum fertigen Konzept ein strukturiertes Vorgehen eingeführt werden.

Mit einem stimmigen Produktkonzept und einer klaren Positionierungsaussage ist allerdings erst die Hälfte des Weges zurückgelegt. Die Markteinführung muss vom Produktmanagement in Zusammenarbeit mit dem Key Account Management vorbereitet werden.

### **Key Account Management – ein auf die Kundenbedürfnisse abgestimmter Vertrieb**

Bisher haben die Vertriebsmitarbeiter vieler Handelsmarkenhersteller in erster Linie die Aufträge des Handels abgewickelt und sich auf das reibungslose Funktionieren der Schnittstelle zum Kunden konzentriert. Dieses eher reaktive Vertriebsverständnis ist überholt. Hersteller müssen mit ihren Kunden aktiv kommunizieren und kooperieren. Der Vertrieb muss sich zum Key Account Management weiterentwickeln, das den langfristigen Aufbau und die Intensivierung der Beziehungen zum Handel sicherstellt. Dieses Ziel kann durch die systematische Akquisition, Betreuung und Entwicklung der wichtigsten Zielkunden erreicht werden.

Der Key Account Handling Cycle ist ein wirkungsvolles Instrument zur strukturierten Betreuung aller in Hinblick auf die Realisierung der Unternehmensziele attraktiven Kunden (siehe Abb. 2):

Er startet mit der *Ist-Analyse*: Aus der Analyse des Key Accounts können seine aktuellen und zukünftigen Bedürfnisse ermittelt werden. Bspw. zeigen Sortimentsanalysen und -vergleiche, welche Lücken in den Sortimenten der einzelnen Händler bestehen und durch welche Produkte diese gefüllt werden können. Dafür werden die Handelsmarkensortimente des Kunden und seiner Wettbewerber aus der Sicht des Endverbrauchers untersucht: Nicht die Anzahl angebotener Artikel ist entscheidend, sondern die Vielfalt des Sortiments

hinsichtlich produktabhängiger Schlüsselemente wie Verpackung, Sorte oder Preis.

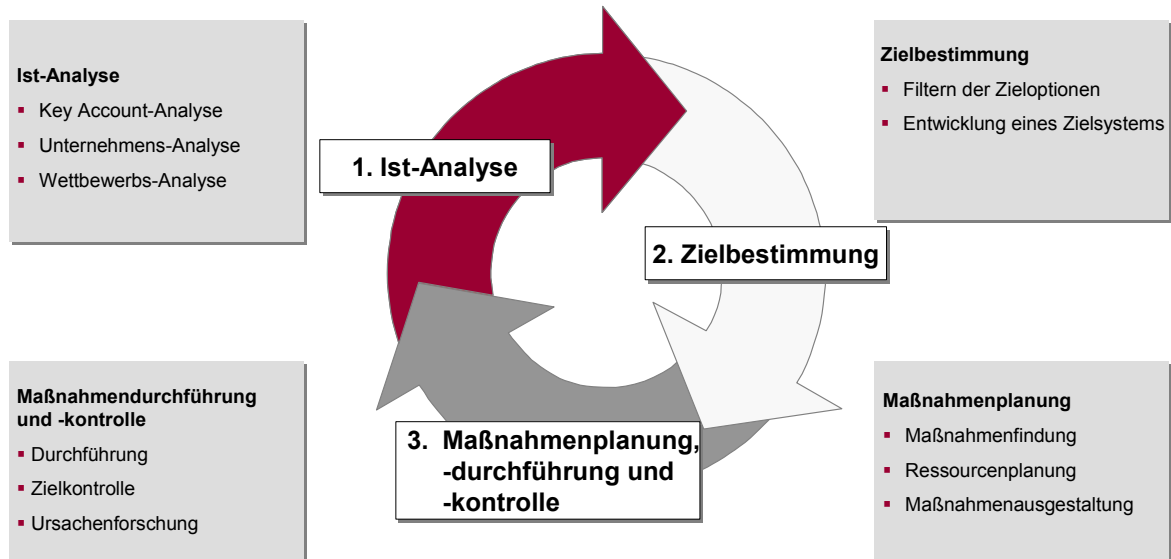


Abb. 2: Betreuung der wichtigsten Kunden nach dem Key Account Handling Cycle

Im nächsten Schritt sind die *Ziele* zu bestimmen: Instrumente wie die Wettbewerbsvorteilsmatrix geben Aufschluss darüber, in welchen Bereichen Chancen zur Steigerung des Gewinns bzw. Deckungsbeitrags mit dem jeweiligen Key Account bestehen und in welchen Bereichen zwingend Defizite ausgeglichen werden müssen. Auf dieser Grundlage ist ein konkretes Zielsystem für die Betreuung des Kunden festzulegen.

Schließlich sind *Maßnahmen* zur Erreichung der festgelegten Ziele zu bestimmen. Bspw. können die Aufstellung eines Kundenkontaktplans und die strukturierte und detaillierte Vorbereitung von Kundenterminen Maßnahmen zur Verbesserung der Beziehungsqualität sein. Das Ziel einer höheren Innovationskraft wäre hingegen in Zusammenarbeit mit dem Produktmanagement zu verfolgen. Von daher muss der Key Account Manager ebenso Produktkenntnis besitzen und klare Sortimentsempfehlungen aussprechen können.

Mit der Planung und Durchführung von Maßnahmen ist der Key Account Handling Cycle jedoch keinesfalls abgeschlossen. Der kontinuierliche Ausbau der Kundenbeziehung erfordert neben einem wirksamen Controlling die jährliche Wiederholung der einzelnen Phasen und eine Aktualisierung ihrer Ergebnisse.

## **Fazit**

Eine stimmige Vertriebsstrategie, ein ausgewogenes Produktportfolio und ein kundenorientierter Vertrieb – im Zusammenspiel ermöglichen diese Instrumente den Herstellern, erfolgreich den Vormarsch der Handelsmarken im deutschen Einzelhandel weiter zu forcieren und die enormen Chancen dieser Entwicklung zu nutzen. Die Professionalisierung des Managements und Vertriebs von Handelsmarken bedeutet, die eigene Marktposition als Hersteller gegenüber Kunden und Wettbewerbern wesentlich zu verbessern und langfristig deutliche Ertragssteigerungen zu realisieren.

### Autoren:

- Dr. Andreas von der Gathen, Partner und Leiter des Competence Centers Consumer Industry bei Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants
- Tim Brzoska, Senior Consultant im Competence Center Consumer Industry
- Katja Görler, Consultant im Competence Center Consumer Industry