

Geleitwort

In klassischen Konsumgütermärkten werden insbesondere die Güter des täglichen Bedarfs über mehrstufige Distributionssysteme vertrieben. Der Endverbraucher kauft diese Produkte in aller Regel im Einzelhandel ein. Bis zur Aufhebung der Preisbindung der zweiten Hand dominierten die großen Markenartikelhersteller diese Distributionssysteme. Ein eigenständiges Handelsmarketing wurde von den Einzelhändlern nicht betrieben.

Dies änderte sich nach der Aufhebung der Preisbindung der zweiten Hand, weil Konzentrationsentwicklungen im Einzelhandel zu starken und marktmächtigen Handelskonzernen führten. Die Folge war, dass die Handelskonzerne mit eigenständigen Marketingaktionen den Marktauftritt der Markenartikelhersteller unterliefen und nach wie vor unterlaufen. Konflikte in Hersteller-Handels-Systemen waren und sind deshalb unausweichlich.

Seit den 90er Jahren soll nun mit einem neuen Konzept – dem Efficient Consumer Response, und dabei vor allem durch das Category Management – die Zusammenarbeit zwischen Herstellern und Händlern kooperativer gestaltet werden, um diesen Konflikten entgegenzuwirken.

Diese Entwicklungen greift die Verfasserin der vorliegenden Schrift auf. Sie hat sich mit der vorliegenden Veröffentlichung die Aufgabe gestellt, zunächst den aktuellen Stand der Konflikte in Hersteller-Händler-Systemen auf Märkten für „Fast Moving Consumer Goods“ zu analysieren. Darüber hinaus soll der Frage nachgegangen werden, inwieweit das Konzept des Category Managements zur Lösung dieser Konflikte fähig ist, und wie es weiterentwickelt werden müsste, um Konfliktlösungen zu erreichen. Mit diesen Zielsetzungen wird deutlich, dass die Verfasserin nicht nur ein aktuelles Thema zur Gestaltung der Hersteller-Handels-Beziehung aufgreift, sondern darüber hinaus auch selbstständig Lösungsvorschläge zur Handhabung der aufgegriffenen Probleme erarbeiten will. Damit steht Frau Steiner in der Tradition des entscheidungsorientierten Ansatzes in der Betriebswirtschaftslehre.

Als Ausgangspunkt ihrer Überlegungen widmet sich die Verfasserin zunächst der Konfliktanalyse in Hersteller-Handels-Beziehungen. Dazu kennzeichnet sie die Struktur vertikaler Systeme und grenzt ihre Arbeit richtigerweise auf indirekte Vertriebsformen ein. Darauf aufbauend erläutert sie den Konfliktbegriff, setzt sich mit dem Konfliktprozess und den ihn auslösenden Konfliktpotenzialen auseinander und beschreibt schließlich in enger Anlehnung an Louis Stern und Hartwig Steffenhagen die vier zentralen Konflikttypen, die auf Ziel-, Rollen-, Macht und Informationsbeziehungen zurückführbar sind. Die Zielkonflikte werden dabei als wesentlicher Konflikttyp dargestellt.

Darauf aufbauend arbeitet die Verfasserin die vier Konflikttypen ab. Insbesondere die Zielkonflikte nehmen dabei einen breiten Raum ein. Hier gelingt es der Verfasserin, durch Einführung von vier verschiedenen Konfliktzonen, die mit dem Instrumentarium des Marketing-Mix korrespondieren, eine Strukturierungsebene unterhalb der generellen Zielkonflikte zu

erschließen. Diese Strukturierungsebene ermöglicht es, die Zielkonflikte in Hersteller-Händler-Systemen sowohl systematisch als auch ausgesprochen praxisnah und detailliert aufzuarbeiten. Aber auch die Ausführungen zu den Macht-, Rollen- und Informationskonflikten sind sowohl theoriegeleitet als auch ausgesprochen praxisnah.

Aufbauend auf dieser systematisierenden Analyse geht die Verfasserin der vorliegenden Schrift im Folgenden der Frage nach, inwieweit diese Konflikte durch das Category Management gelöst werden können. Dabei kennzeichnet sie zunächst das Category Management-Konzept mit seinen drei Basisstrategien, um darauf aufbauend zu hinterfragen, welchen Konflikten – wiederum gegliedert nach den relevanten Konflikttypen – durch dieses Konzept begegnet werden kann. Ihre Überlegungen und Ausführungen bestechen dabei durch hohe Stringenz. Insbesondere zeigt sich, dass sie ihre Schlussfolgerungen immer auch mit Blick auf die praktische Umsetzbarkeit des Category Management-Konzepts kritisch hinterfragt. Auch die Strukturierung ihrer Ausführungen ist grundsätzlich zielführend, weil es ihr gelingt, die Beziehungsstrukturen in vertikalen Systemen nicht allein auf die Beziehung des Händlers zu seinem Category Captain zu beschränken, sondern diese Beziehungen umfassend aufzuarbeiten. Insgesamt zeigt sich so, dass die euphorische Bewertung des Category Management-Konzepts als umfassendes Instrument zum Abbau der Konflikte in vertikalen Systemen grundlegend falsch ist. Insbesondere werden die Konflikte in sehr engen Grenzen – und dabei ausschließlich zwischen dem Händler und seinem Category Captain – abgebaut. Im Gesamtsystem wird das Konfliktniveau eher steigen als sinken.

Vor diesem Hintergrund entwirft Frau Steiner einen Ansatz zur Konfliktregelung durch Intermediäre, der ausgesprochen innovativ und zielführend ist. Sie weist nach, dass ein idealtypisch altruistischer Intermediär vor allem die Rollen- und die Informationskonflikte umfassend abbauen kann, und geht dann der Frage nach, welche real existierenden Intermediäre einem solchen idealtypischen entsprechen. Sie zeigt so, dass Gemeinschaftsunternehmen von Industrie und Handel und Großhändler, vor allem aber Unternehmensberater diesem Idealbild relativ nahe kommen.

Die Verfasserin legt insgesamt eine konsequent entscheidungsorientierte Arbeit vor, die nicht nur hinterfragt, ob das Category Management Konflikte in vertikalen Systemen abbauen kann, sondern die auch Lösungsansätze für die Ausgestaltung des Category Management liefert. Es ist zu wünschen, dass die vorliegende Schrift in Theorie und Praxis eine weite Verbreitung findet.

Prof. Dr. Martin Benkenstein