

RESEARCH REPORT 2017



Handelsmarken-Wachstum fördern durch Zusammenarbeit

Wie Handelsmarken-Hersteller in Europa ihre Beziehungen zu Handelskunden beurteilen

Einführung

Der Europäische Markt für Handelsmarken-Produkte wächst seit vielen Jahren kontinuierlich. Zugleich sind wir mit einer zunehmenden Konzentration im Lebensmittelhandel konfrontiert, bei der die TOP-5 Unternehmen in Summe in den meisten Ländern über mehr als 70 % Marktanteil verfügen.

Dies schuf einen Markt, in dem einige wenige mächtige Einkäufer auf eine Vielzahl von Lieferanten treffen. Die Volkswirtschaftslehre bezeichnet dies als Quasi-Nachfragemonopol. Wegen Überkapazitäten in vielen Warengruppen entstand daraus ein Umfeld mit erheblichem Druck auf Preise und Gewinnmargen der Handelsmarken-Hersteller⁽¹⁾. Somit hatte und hat nach wie vor die Handelskonzentration einen erheblichen Einfluß auf die produzierende Industrie.

Wir konnten auch den unaufhaltsamen Aufstieg der Discounter beobachten. Was als rein Deutsches Vertriebsformat begann, ist nun in ganz Europa verbreitet - entweder durch die Expansion von Aldi und Lidl in nahezu alle Länder Europas oder als nationale Discountketten.

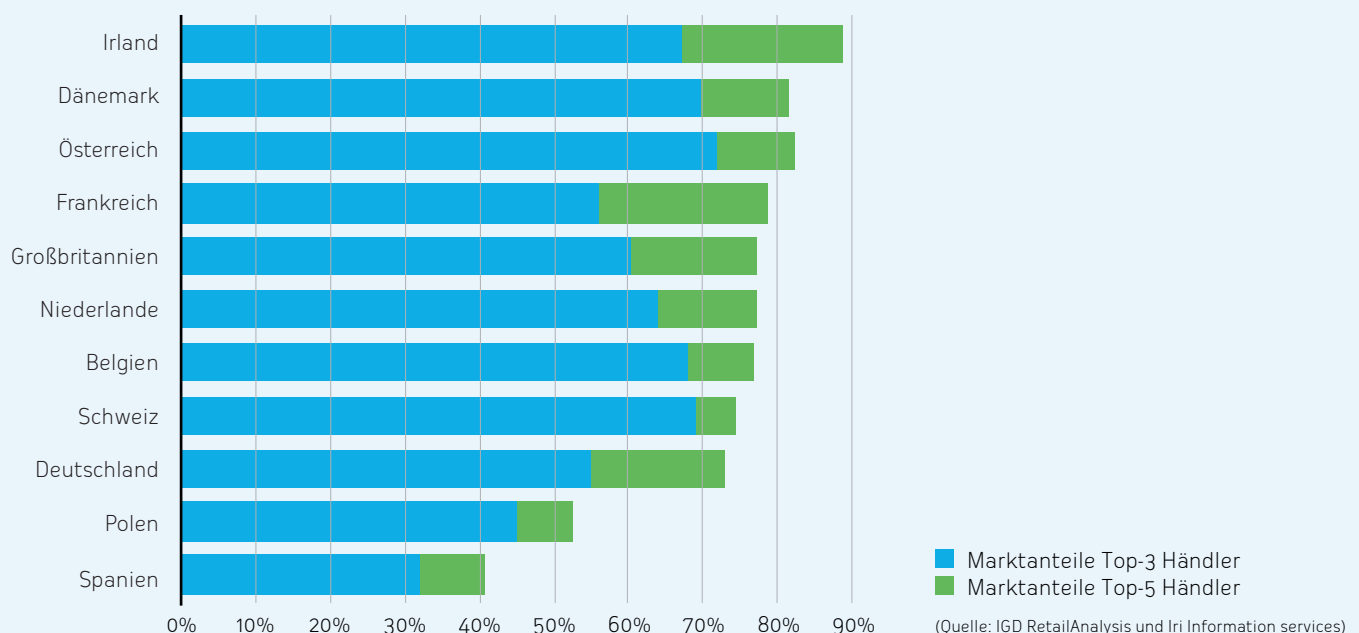
Für einen Handelsmarken-Hersteller kann der Kontrakt mit einem einzelnen Händler einen Großteil seines Business ausmachen wo hingegen ein Herstellerkontrakt für den Händler nur einen Bruchteil seines Gesamtgeschäftes darstellt - was nachvollziehbar das Potenzial einer recht einseitigen Geschäftsbeziehung offenbart⁽²⁾. Aus Gesprächen mit einigen Produzenten in letzter Zeit wissen wir, dass viele Handelsmarken-Hersteller eher unwillig sind, Ihre Sicht dieses Ungleichgewichts sowie dessen Bedeutung für das Tagesgeschäft kund zu tun.

Bei IPLC gewannen wir den Eindruck, dass die im Markt vorherrschenden Bedingungen nach einem besseren Verständnis der Hersteller-Sichtweise verlangen, insbesondere was die Beziehungen mit ihren Hauptkunden in nachfolgenden Bereichen betrifft:

- Zusammenarbeit
- Kommunikation
- Innovation
- Qualität
- Verhandlungsprozess
- Supply Chain

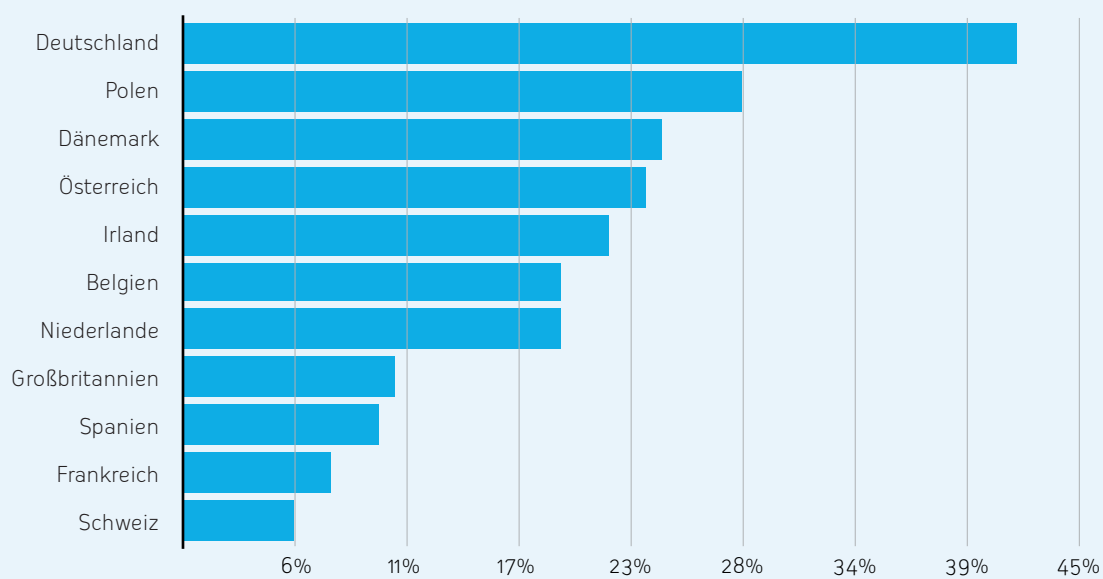
Wir sind aber ebenso der Meinung, dass diese Ergebnisse durchaus auch Händlern gute Hinweise geben, die Sichtweise ihrer Lieferanten besser zu verstehen.

Handelskonzentration (LEH)





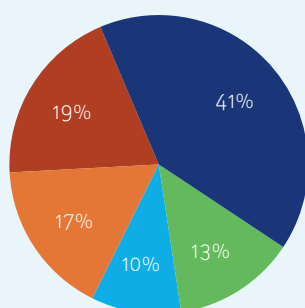
Marktanteil Discounter



(Quelle: IPLC own research)

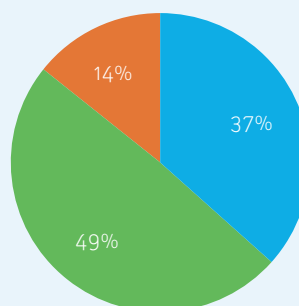


**Aufschlüsselung
nach Produktsektor**



- Trockensortiment
- Tiefkühlprodukte
- Frische
- Non Food
- Molkereiprodukte

**Position im
Unternehmen**



- Eigentümer/CEO/Geschäftsführer
- Vertriebs-/Export-/Handelsmarken-Direktor
- Key Account/Export/Handelsmarken Manager

Über die Studie und Definitionen

In den ersten zwei Monaten 2017 haben IPLC Consultants insgesamt 113 Top-Manager von Herstellern aus unserem Netzwerk interviewt. Die Unternehmen kamen aus unterschiedlichen Produktsektoren.

Neben der großen Bandbreite an Warengruppen stammten die Befragten aus 16 Europäischen Ländern.

Die Interviews führten wir überwiegend per Telefon durch, einige wenige auch im persönlichen Gespräch. Mit dieser Vorgehensweise wollten wir sicherstellen, dass die Daten innerhalb eines kurzen Zeitfensters gesammelt werden konnten. Im Durchschnitt dauerten die Telefon-Interviews 30 Minuten, die persönlichen Gespräche etwas länger. IPLC hatte einen standardisierten Fragebogen entwickelt um eine einheitliche Vorgehensweise bei allen Consultants sowie deren Unvoreingenommenheit sicherzustellen. Wir waren darauf bedacht, die Befragten nicht in eine Richtung zu drängen, sondern ihre ungefärbte Sicht der Dinge zu erhalten. Wir sicherten zudem allen Teilnehmern absolute Anonymität zu. Damit wurden sehr offene und ehrlichen Einblicke mit uns geteilt.

Im Rahmen dieser Studie unterscheiden wir zwischen zwei Handelsformaten: Zum einen die Discounter, deren Betreiber entweder - wie Aldi und Lidl - in vielen Ländern präsent sind, oder nationale Ketten wie Penny, Netto und Biedronka (Polen). Zum anderen die Vollsortimenter wie Tesco, Edeka, Delhaize, Carrefour oder Albert Heijn.

Das Discount-Format ist in den letzten Jahren in Europa signifikant gewachsen, basierend auf einem eingeschränkten Sortiment von bis zu 1.600 Leistungsartikeln im deutlichen Unterschied zu 40.000 und mehr Artikeln beim Vollsortimenter. Wir wollten verstehen, welchen Einfluß diese beiden differenzierenden Handelskonzepte auf die Art und Weise der Zusammenarbeit zwischen Herstellern und Discountern bzw. Vollsortimenter hat. Ergänzend wollten wir wissen, bei welchen Punkten eine Unterscheidung nicht relevant ist.

Wir von IPLC sind davon überzeugt, dass diese Studie in ihrer Art einzigartig ist, da das erste Mal die Sichtweisen von Handelsmarken-Herstellern aus so vielen Warengruppen und Ländern zusammengefasst dargestellt werden konnten. Unser in den 13 Jahren aufgebautes Kunden- und Kontaktnetzwerk, verbunden mit der Expertise unserer Berater gibt uns eine Kompetenz, die in diesem Sektor konkurrenzlos ist.

Beim Durchlesen dieser Studie wird Ihnen möglicherweise eine negative Grundtendenz auffallen. Dies entsprach aber dem Feedback, das wir erhielten. Und wir sahen uns verpflichtet, über die Ergebnisse so zu berichten, wie sie uns gegenüber dargestellt wurden. Trotz der negativen Stimmung dieses Berichts bewerten die meisten Befragten die Geschäftsbeziehungen zu ihren Handelskunden als „gut“.

Über Ihre Kommentare und Anmerkungen zu dieser Studie würden wir uns sehr freuen - sei es über unseren LinkedIn Account oder per direkten Kontakt zu einem unserer Berater, deren Daten Sie auf der letzten Seite finden.

Koen de Jong

Managing Partner
International Private Label Consult

Untersuchungs- ergebnisse

Ziel dieses Untersuchungsberichts ist in erster Linie die Antworten der Befragten zu beschreiben und zusammenzufassen. Anschließend stellen wir einige Überlegungen zu den von uns gesammelten Informationen an.

Von den an dieser Untersuchung teilgenommenen 113 Unternehmen beliefern 94 % sowohl Vollsortimenter wie auch Discounter. Ebenfalls 94 % exportieren in andere Länder Europas. Mehr als die Hälfte der Firmen, 54 %, stellen ausschließlich Handelsmarken her. Die weiteren vermarkten sowohl Marken als auch Handelsmarken (sog. Dual Tracker).

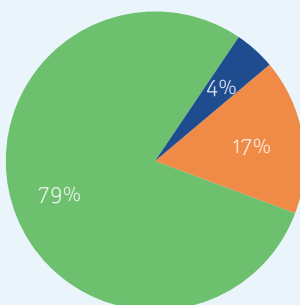
Ferner entdeckten wir, dass die allermeisten Firmen, 79 %, mehr als 10 Händler beliefern. Wenn wir die Grenze bei 5 oder mehr Händlern ansetzen sind es gar 96 %.

Arbeiten mit Kunden

Die meisten Befragten beurteilen die Zusammenarbeit mit Discountern als weniger komplex und daher auch effizienter als mit Vollsortimentern. Hauptgrund für diesen Eindruck ist, dass es zumeist nur einen Kontaktpunkt gibt, über den alle relevanten Kommunikationen laufen. So werden Entscheidungen schneller getroffen, was den Prozess beschleunigt. Auch wenn Discounter als anspruchsvoll sowie sehr fordernd wahrgenommen werden, so gelten sie doch als zuverlässig und halten einmal getroffene Vereinbarungen aufrecht. Zudem sind ihre Absatzplanung und der Bestell-Prozess besser.

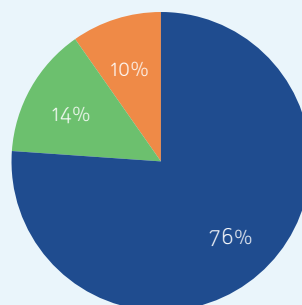
In den Aussagen der Interviewten fanden wir Worte wie gegenseitiges Vertrauen, Vertrauen und Loyalität wenn über die Beziehungen zu Discountern gesprochen wurde. Dies wurde deutlich weniger erwähnt,

Anzahl Handelskunden



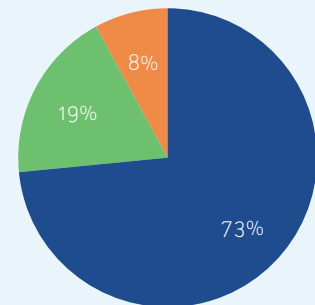
■ Weniger als 5 Kunden
■ Zwischen 5-10 Kunden
■ Mehr als 10 Kunden

Unterscheidet sich die Arbeit mit Vollsortimentern von der mit Discountern?



■ Ja
■ Nein
■ Beliefern keine Discounter

Sind Produktneueinführungen beim Discounter schneller?



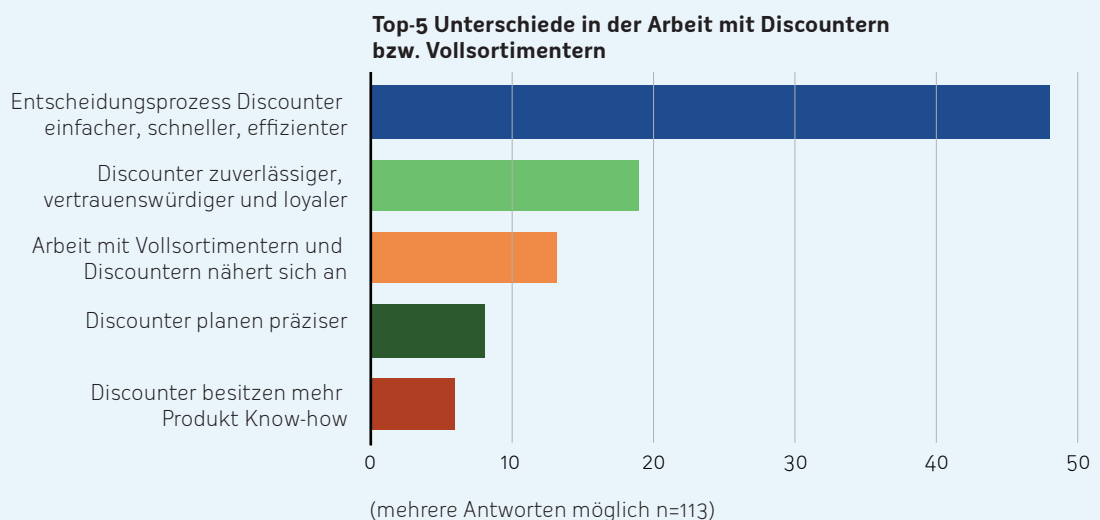
■ Ja
■ Nein
■ Anderes

wenn es um Vollsortimenter ging. Ein weiterer auffälliger Unterschied war, dass Produktkenntnisse bei Discountern als belastbarer mit einem größeren Fokus auf Qualität gesehen werden.

Im Gegensatz dazu wird den Vollsortimentern ein größerer Fokus auf und mehr Offenheit für Innovationen sowie Category Management zugesprochen, was durch das wesentlich umfangreichere Sortiment und die Vielzahl von Marken, mit denen man arbeitet, erklärt wird. Viele Befragte äußerten weiter, dass obwohl Discounter zwar insgesamt schneller arbeiten, der Unterschied zu den Vollsortimentern aber geringer wird auch weil die Discounter ihr Sortiment ausbauen.

Während bei Vollsortimentern durchaus gesehen wird, dass sie Innovationen fördern, stellten wir auch fest, dass bei Discountern über mehr Produktkenntnisse verfügt wird und sie bereit sind, neue Produkte sowie Ideen auszuprobieren. Diesem Format wird zuerkannt, über beides zu verfügen: Unternehmergeist wie auch mehr Eigenverantwortung was es erlaubt, in Kombination mit einer schlanken Organisationsstruktur zügig zu operieren.

Die Befragten hatten den Eindruck, dass die Produktneueinführungs-Prozesse sich in beiden Kanälen grundsätzlich ähneln. Jedoch sei der bürokratische Aufwand bei Vollsortimentern deutlich höher und wesentlich mehr Leute wie Abteilungen involviert, was den Prozeß insgesamt verlangsamt.



Bottlenecks in der Zusammenarbeit

Die von uns befragten Unternehmen konnten sofort eine Reihe von häufig auftretenden Engpässen in der Kundenbeziehung aufzählen verbunden mit Anregungen, was man besser machen könnte. Unten finden Sie eine Liste mit den 8 am häufigsten genannten Punkten, von denen einige untereinander in Beziehung stehen.

WECHSEL DER ANSPRECHPARTNER

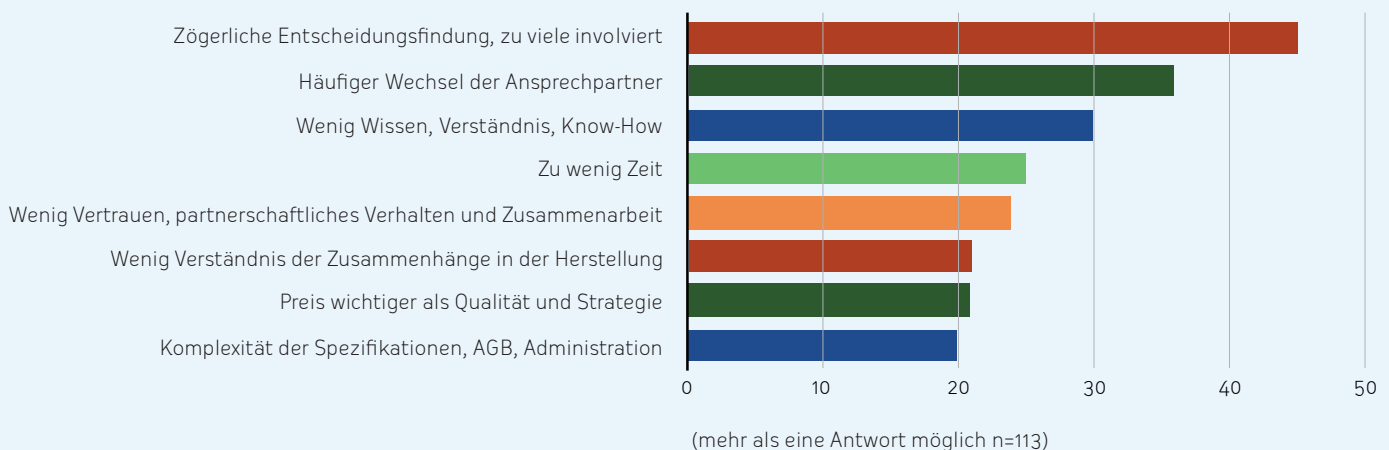
Viele Befragte erwähnten als Problem den häufigen Wechsel ihrer Ansprechpartner auf Handelsseite - seien es Einkäufer oder Category Manager - was zu einem Verlust an Expertise und Kontinuität in laufenden Projekten führte. Zudem ist es so nahezu unmöglich, eine vernünftige Arbeits-Beziehung aufzubauen. Dies alles führt in Verbindung mit unzureichenden Waren-, Category- und Marktkenntnissen zu „frostigen Meetings“, bei denen es nur um Daten und Zahlen geht. Die von uns interviewten Hersteller bemerkten auch, dass sie es häufig mit unerfahrenen Personen zu tun hätten, denen Produktqualität und offerierter Service egal

seien, die nicht zuhörten und kurzfristige, überstürzte Entscheidungen trafen. Die Discounter gaben ein anderes Bild ab, da die Einkäufer im Schnitt länger ihren Job ausübten, was es ihnen erlaube umfangreiche Kenntnisse sowie ein besseres Verständnis von Produkt und Markt zu erwerben.

„Händler erklärten, dass sie jungen, ehrgeizigen Managern regelmäßig neue Positionen anbieten müssen, um sie halten zu können. Die Händler erwarten dann von den Herstellern, sie mit den entsprechenden Informationen und Training zu bedienen.“

Einige Panel-Teilnehmer sahen in dem häufigen Wechsel aber durchaus auch Vorteile und Chancen. Er erlaube ihnen ihre neuen Kontakte anzulernen und über Produkte und den Markt zu informieren. Das kann durchaus dabei helfen, zügig eine gute vertrauensvolle Kundenbeziehung aufzubauen. Allerdings, auch wenn ein häufiger Wechsel für den bestehenden Lieferanten gelegentlich positive Aspekte haben kann, so behindert er doch die Neukundengewinnung erheblich.

Top-8 Bottlenecks



„Wir hatten 8 Wechsel in anderthalb Jahren. Wir hatten nie 2 Meetings mit ein und derselben Person. Das ist respektlos“

ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN

Ein weiterer Problempunkt für die Befragten waren die Entscheidungsprozesse bei den Vollsortimentern. Sie dauerten zu lange und viele Abteilungen seien involviert die nicht immer dieselben Ziele verfolgen. Das führt gelegentlich zu konfuse Entscheidungen bis hin zu dem Punkt wo nicht klar ist, wer letztendlich die endgültige Entscheidung trifft. Zudem bringt die in großen Organisationen übliche interne Politik zusätzliche Komplikationen in eine ohnehin schon konfuse Situation.

Die Interviewten hatten als Außenstehende das Gefühl, dass es für Händler schwierig ist, die internen Prozesse bei verwirrender interner Kommunikation zu managen. Wenn dies zu einer Vielzahl von Diskussionen führt und wenn ausserdem einige Personen die Übernahme von Verantwortung vermeiden wird der Ausgang unvorhersehbar und inkonsistent. Unsere Befragten berichteten

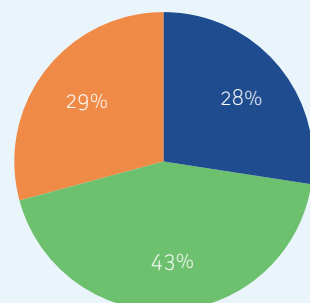
auch, dass der Entscheider-Level bei Vollsortimentern weiter nach oben geht, was einen weiteren Beitrag zur Bürokratisierung leistet und damit den gesamten Prozess weiter verlangsamt.

Ein letzter Punkt, der von einigen gemacht wurde, war die Einbeziehung von Europäischen Einkaufsallianzen, was sowohl die interne Politik tangiert wie auch den Prozess insgesamt kompliziert. Wieder werden hier Discounter als schneller und transparenter beim Entscheidungsprozess eingeschätzt, u.a. da der Einkäufer den gesamten Prozess und die Beziehung zum Lieferanten verantwortet.

„Üblicherweise wird eine Menge Zeit zu Beginn eines Projektes verloren, indem man viel über Details wie Komplexität von Formulierungen/Spezifikationen oder Rezepturen diskutiert. Dies resultiert häufig in einem enormen Zeitdruck je näher das Launchdatum rückt.“



Wer ist der Innovator in der Warengruppe?



- Handelsmarken sind die Innovatoren
- Markenartikel sind die Innovatoren
- Beide treiben Innovationen an

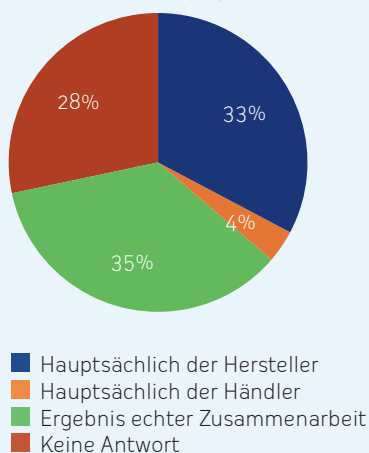
KOMMUNIKATION

Ein immer wieder angesprochenes Thema war, dass Mitarbeiter von Vollsortimentern offensichtlich dauerhaft eine sehr hohe Arbeitsbelastung haben was bis zur Überarbeitung führen kann. Lieferanten berichteten, dass sie große Schwierigkeiten hätten, ihren Ansprechpartner zu erreichen, nicht mal für das tägliche Geschäft, für operationale Fragen. Viele hatten dabei das Gefühl, dies sei der Punkt an dem das Ungleichgewicht in der Machtverteilung zwischen Händler und Hersteller am offensichtlichsten wurde - wo doch mehr Kommunikation und offener Informationsaustausch zu einem besseren Ergebnis für beide Seiten führen würde, also zu einer Win-Win-Situation.

Wir hörten Befragte sagen, dass ihre Rückmeldung zu sehr komplexen Themen innerhalb einer Zeitspanne erwartet wurde, die für eine adäquate Prüfung viel zu kurz ist und so eine qualifizierte Beantwortung kaum zuließ. Die Bitte um mehr Zeit wurde häufig schlicht ignoriert. Einigen Interviewten fiel auf, dass ihren Kontakten bei Vollsortimentern das Verständnis für die Komplexität der Führung eines Handelsmarken-Herstellers fehlte, was im Ergebnis zu manchmal sehr praxisfernen Erwartungen dessen was möglich ist führte.

„Es ist schon überraschend, dass Händler nicht schneller Produkte einführen können, wo sie doch während des Ausschreibungsprozesses detaillierte Daten erhalten. Dies müsste sie eigentlich in die Lage versetzen, nach Zuschlag unverzüglich das Projekt umzusetzen.“

Falls Handelsmarke Innovator, wer initiiert?



ZUSAMMENARBEIT UND VERTRAUEN

Viele Lieferanten erzählten, dass sie häufig mit jungen, unerfahrenen Managern verhandeln, die eher auf ihre eigene Karriere fokussiert seien als auf die Warengruppe. Ein Mangel an Wissen und Geschick in der Weiterentwicklung einer Warengruppe ist häufig gepaart mit einem Mangel am Zuhören-Wollen, vor allem bei Ratschlägen oder Hilfeangeboten von der Industrie. Manche sahen dies als verfehlte Gelegenheit an, da sie sich doch auch einen Erfolg des Händlers wünschen.

„Wenn es uns gelang, eine vertrauensvolle Beziehung aufzubauen, schien alles wesentlich einfacher zu gehen. Wir hatten dann ein gemeinsames Ziel. Ich erinnere mich an einen Workshop den wir mit unserem Kunden durchführten, um ein Misstrauens-Problem zu lösen. Hinterher verbesserte sich unsere Zusammenarbeit erheblich und wir erzielen inzwischen eine nahezu 100%ige Lieferquote.“

Auch hier wieder wurde offensichtlich, dass Discounter diesen Themenkomplex anders behandeln, indem sie auf eine längerfristige Zusammenarbeit setzen - zum beiderseitigen Vorteil. Die Befragten hatten den Eindruck, dass Lieferanten als Experten in ihrer Warengruppe angesehen und mit entsprechendem Respekt behandelt werden. Von den Untersuchungsteilnehmern wurde zurückgespielt, dass sie bei Vollsortimentern den Eindruck hätten, diesen ginge es nur um „haben wir auch zum niedrigsten Preis eingekauft“ als dass sie sich um den Aufbau der Warengruppe kümmern. Einige meinten zudem, dies behindere Innovationen.

Viele der Teilnehmer erwähnten, bei Vollsortimentern häufig mit zusätzlichen Kosten überrascht zu werden, z.B. in Zusammenhang mit zusätzlichen Dienstleistungen wie Designkosten, Analysen, Audits, Strafzahlungen für mangelnde Logistikperformance sowie Verlängerung der Zahlungsziele. Einige meinten, der letzte Schrei seien Strafzahlungen für - angebliche - Nichtlieferungen, was schlichtweg als Methode zur Geldbeschaffung gesehen wurde.

QUALITÄT UND PREIS

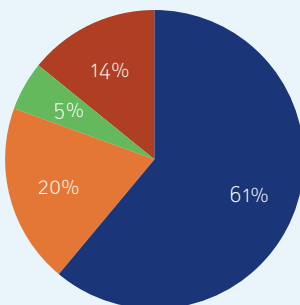
Zu Qualität befragt, gaben die Teilnehmer wieder, dass Ihrer Meinung nach dieses Thema eher selten das Hauptanliegen der Vollsortimenter sei. Das sei eindeutig das Thema Preis, insbesondere wenn Einkaufskooperationen einbezogen waren. Mehr dazu später. Es war aber nicht nur die Qualität der Produkte, die ignoriert wurde, sondern auch die Qualität des Mehrwerts den Lieferanten in Form von Category Insights, Innovation und anderen Kompetenzen bieten können. Einkaufen auf Basis von Tabellenkalkulationsprogrammen läßt diese Mehrwertkomponenten unberücksichtigt und bevorzugt statt dessen als kleinsten gemeinsamen Nenner den Preis zum Nachteil von Category-Entwicklung und Wachstum. Ein Bereich, der aus Sicht vieler Hersteller ausufert, ist die Lebensmittelsicherheit bzw. die dazu von den Händlern beauftragten Zertifizierungsstellen. Natürlich ist „Food Safety“ unverzichtbar und wird von den Lieferanten unterstützt, aber der Einsatz vieler unterschiedlicher Stellen führt vor allem zu Steigerung von Kosten und Komplexität ohne dass dadurch grundlegende Fortschritte zu mehr Lebensmittelsicherheit erreicht würden. Die häufig zu hörende Aussage war, „am Ende zählt doch nur der Preis“.

„Die Qualität wird gefährdet zu Gunsten eines niedrigen Preises. Hätte ich das von Anfang an gewußt, hätte ich zuerst besser ein Produkt mit niedrigerer Qualität angeboten“

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

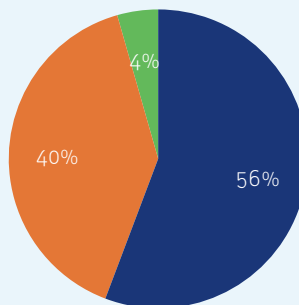
Viele der Befragten meinten, dass eine Reihe von Verbesserungen bezüglich Absatzprognose, Planung und Promotion ohne weiteres möglich seien, wobei ein großer Anteil sagte, dieser Bereich würde momentan unzureichend gemanagt. Das führe in hohem Maße zu ineffizienter Produktion weil z.B. Bestellungen in letzter Minute nur zu überhöhten Herstellkosten realisierbar sind (erinnern Sie sich an die Strafzahlungen bei Nichtlieferung!). Aufgrund ihrer Erfahrung rechnen Hersteller mit so etwas und passen ihre Prozesse entsprechend an verbunden mit einem Verlust an Effizienz. Viele Teilnehmer sahen dieses Feld als eines, dem besondere Beachtung geschenkt werden muß und sprachen von der Notwendigkeit, enge Beziehungen zum Supply Chain-Team des Händlers aufzubauen, um gemeinsam die Supply Chain effektiver zu gestalten.

Wird Produktqualität von Handelsmarken durch Händler hinreichend überprüft?



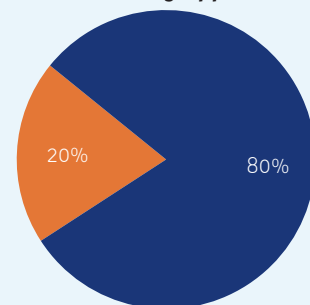
■ Ja
 ■ Nein
 ■ Discounter besser als Vollsortimenter
 ■ Variiert bzw. weiß nicht

Ist die Qualität von Handelsmarken bei Discountern besser als bei Vollsortimentern?



■ Qualität ist vergleichbar
 ■ Qualität bei Discountern besser
 ■ Weiß nicht

Qualität von Handelsmarken vs. Markenartikel in jeweiliger Warengruppe



■ Qualität von Handelsmarken ist vergleichbar mit Markenartikeln
 ■ Qualität von Markenartikeln ist besser

Erfahrungen mit Ausschreibungen

Die Gruppe der von uns Interviewten sieht die Beteiligung an Ausschreibungen als normalen Teil des Geschäfts und als etwas, mit dem man leben muß. Tatsächlich generieren 57 % der beteiligten Unternehmen mehr als 50 % ihres Gesamtumsatzes über Ausschreibungen. Wie auch immer, sie beurteilen es inzwischen als ein „stumpfes Schwert“, das wertschöpfende Elemente wie Category Insights, Innovation oder andere Fähigkeiten ausser Acht läßt.

„Die Neuproduktentwicklung ist intern ein Engpass in unserer Warengruppe und wir setzen sie nur bei den Kunden ein, die seriös sind, über passende Volumina sowie über Wachstumspotenzial verfügen. Wir investieren da, wo vernünftige Geschäfte zu erwarten sind. Diejenigen, die langfristige Verträge mit uns eingehen, erhalten die bestmöglichen Konditionen.“

Die Einbeziehung von Einkaufskooperationen entferne den Prozess noch weiter vom echten Kontakt mit der Warengruppe hin zu einer reinen Excel-Übung.

Das unternehmerische Gespür auf Händlerseite würde darauf reduziert, die in einer Excel-Tabelle zusammengefassten Ausschreibungsangebote als Benchmark für den bisherigen Lieferanten zu nutzen. Viele der Befragten hatten den Eindruck, dass die diesen Prozess durchführenden Handelsmanager zwar sehr gut im Prozessmanagement ausgebildet seien, allerdings nur über wenig Warengruppen- und Marktkennntnisse verfügen. Das beginne schon im ersten Schritt mit dem Ausschreibungs-Briefing, das wesentliche Details nicht erfasse und es letztlich

nicht ermögliche, Qualitätsmerkmale korrekt zu beurteilen. Die Erwartungshaltung sehr niedriger Preise führe zu Qualitätserosion zum Nachteil der Warengruppe.

„Es verblüfft mich immer wieder, warum Händler anscheinend begierig darauf sind, Produkte mit niedriger Qualität auf den Markt zu bringen, wo das doch mit hohen Risiken verbunden ist und ihr Geschäft kaputt machen könnte.“

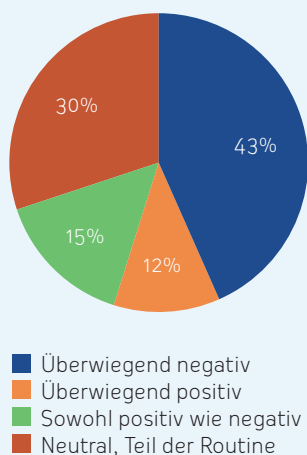
„Wir hatten einmal ein umfassendes Konzept für einen unserer Kunden entwickelt, das auf einer bahnbrechenden Vision der Warengruppe aufbaute. Die sagten Danke und brachten das Konzept zur Ausschreibung.“

Der Ausschreibungsprozess wird als sehr unpersönlich bewertet, der zudem gelegentlich unstrukturiert sei und schlecht gemanagt würde. Sehr häufig erfuhren wir von den Interviewten, dass sie denjenigen der den Prozess auf Handelsseite durchführe nicht kennen, was diesen Prozess noch undurchsichtiger erscheinen ließe. Die Zeitvorgaben für Produktmuster und für den umfangreichen zugehörigen Papierkram seien häufig realitätsfern. Am Ende führe dies zu Resultaten, die nicht so gut sind wie sie sein könnten. Dies bevorzuge häufig den aktuellen Lieferanten, möglicherweise nicht immer zum Vorteil des Händlers.

Es wurde berichtet, dass der Prozess insgesamt sehr intransparent sei und es kein Feedback gebe, wenn der Kontrakt nicht gewonnen wurde. Einige merkten jedoch an, dass da wo der Ausschreibungsprozess offener und mit begleitender Kommunikation umgesetzt wurde, das Ergebnis für beide Parteien besser gewesen sei sowie die Lieferanten jedweden Aufwand in Kauf nahmen, eine längerfristige Vereinbarung zu erreichen.

„Immer dort wo wir über eine wirklich vertrauensvolle Beziehung zu unseren Handelskunden verfügen, machen wir beide einen besseren Job, gewinnen Marktanteile und haben weniger Stress in allen Bereichen.“

Generelle Erfahrungen mit Ausschreibungsprozessen



Beobachtungen und Empfehlungen

Auch wenn einige Vorschläge unserer Befragten eher Wunschdenken sind und angesichts der herausfordernden Marktbedingungen nicht realistisch erscheinen mögen, so registrierten wir doch einige interessante, in den meisten Interviews übereinstimmende Rückmeldungen.

„Wir beliefern Händler in vielen Ländern und wir wissen so viel davon, was geht und was nicht. Wenn sie uns wenigstens zuhören würden. Discounter X ist anders: Sie gestatteten uns einen Test um die Probe aufs Exempel zu machen.“

„Es spielen nicht alle auf demselben Platz. Wir wissen von Wettbewerbern, deren Produktionsstandards definitiv unter unseren sind, trotzdem bleiben sie zertifizierte Lieferanten. Wir sind uns zudem sicher, dass ihre ursprünglichen Produktmuster von besserer Qualität sind als die dann letztlich an den Händler gelieferte Ware. Aber sie bleiben Lieferanten. Das ist unglaublich“

Hauptthema war, dass gegenwärtig die Geschäftsbeziehungen sehr einseitig zum Vorteil der Händler (Vollsortimenter) gesehen werden, wobei sie mit den Discountern etwas ausgeglichener seien. Ein weiteres wichtiges Thema, dass immer wieder erwähnt wurde, waren die eher an sehr kurzfristigem Erfolg ausgerichtete Strategie der Händler, die nicht gerade eine längerfristige Zusammenarbeit befördere.

Gefragt, was auf die Wunschliste im Sinne einer verbesserten Geschäftsbeziehung gehört, sind diese Punkte aus Herstellersicht vorrangig:

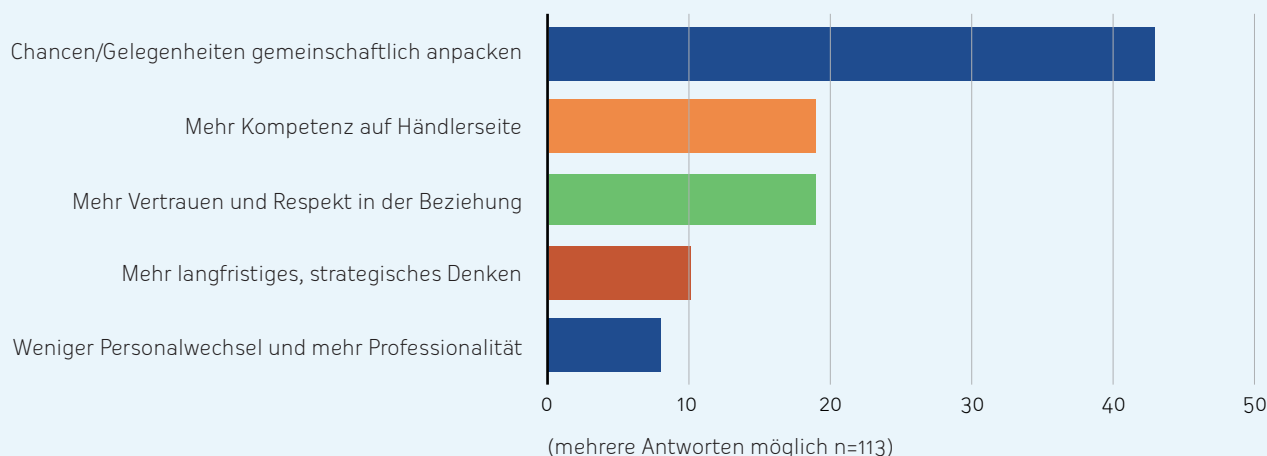
- Besseres Verständnis der Herstellerseite
- Mehr Offenheit, um Vertrauen und Partnerschaft aufzubauen
- Informations-Teilhabe
- Mehr Transparenz, insbesondere rund um Neuproduktentwicklung und -einführung
- Mehr Mitwirkung bei Innovationen und beim Produktentwicklungs-Prozess

Wenn von guten Erfahrungen berichtet wurde, waren diese gestützt auf eine intakte Geschäftsbeziehung, die auf die gemeinsame Weiterentwicklung der Category zielte. Im Gegenzug waren Lieferanten dann auch bereit, für diesen Händler mehr und langfristig zu investieren - abseits von Ausschreibungen und Beschaffung auf Basis von Excel-Tabellen.

Die Befragten baten auch um rechtzeitige Einbeziehung in die Packungsentwicklung nebst Design. Manche hatten den Eindruck, dass aus Category-Sicht das Packungsdesign manchmal etwas dürrtig ausfiel und die Hersteller gerne in einer frühen Entwicklungsphase die Gelegenheit hätten, Ratschläge und Empfehlungen geben zu dürfen.

Eine häufiger angesprochene Sorge waren Kosten, die durch häufigen Wechsel des Personals beim Händler entstehen. Dies erzeuge Folgekosten sowohl beim Händler als auch beim Hersteller wenn z.B. langfristige Projekte abgebrochen würden oder wenn unerfahrene Einkäufer teure Fehler begingen. Einige Händler seien diesbezüglich besser aufgestellt als andere, allerdings wurden Discounter hier durchweg besser eingestuft als Vollsortimenter.

Top-5 Veränderungswünsche für die Zusammenarbeit



Bedrohungen für Handelsmarken

Obwohl der Markt für Handelsmarken quer durch Europa weiterhin wächst, fragten wir die Studienteilnehmer, ob sie sich Bedrohungen vorstellen können, die dieses Wachstum gefährden.

Die größte Sorge war, dass sich der Preisabstand zwischen Handelsmarken und Markenartikeln deutlich verringere weil Markenartikler auf Marge verzichten um ihren Marktanteil zu verteidigen. Dies kann zum einen geschehen durch sinkende Regalpreise oder zum anderen durch einen höheren Anteil an Preis-Promotions was am Ende des Tages den Konsumenten weniger Anlass gibt, Handelsmarken zu kaufen. Einige der Interviewten meinten, wenn bisherige reine Markenartikelunternehmen sich dem Preiseinstieg zuwenden oder gar selbst Handelsmarken produzieren, würde dies bedeutende Auswirkungen auf Handelsmarken insgesamt haben, wobei wir bei IPLC bezweifeln, ob dies von den Händlern unterstützt würde.

Einige Befragte führten weiter aus, wenn Discounter die Anzahl der Markenartikel in ihrem Sortiment ausbauen, würde dies

deutliche Folgen haben. Zum einen würde der Anteil der Handelsmarken im betroffenen Discounter sinken und zum anderen würde dies zu einer Senkung des Marken-Preisniveaus im Gesamtmarkt führen. Diese Entwicklungen konnte man in letzter Zeit in Deutschland beobachten, wo Aldi Nord und Süd eine Reihe von Markenartikeln eingelistet haben.

Ein weiterer Trend sind die Anforderungen von Handelskunden, Rohstoffe aus bestimmten Ursprungsländern zu verwenden, was die Komplexität in der Supply Chain erhöht und von einigen Befragten als sehr restriktiv empfunden wurde.

Einige Teilnehmer brachten ihre Sorge zum Ausdruck, dass wenn die Qualität von Handelsmarken aufgrund des extremen Kostendrucks mit der Zeit erodiere und dies vom Händler unentdeckt bliebe, die Konsumenten ihr Vertrauen in Handelsmarken verlören. Umfangreiche Qualitätssicherungs-Systeme müssten die Intaktheit von Produkten sicherstellen damit alle Lieferanten grundsätzlich gleiche Chancen haben. Daher sahen viele der an dieser Studie beteiligten Hersteller die Beibehaltung oder gar Optimierung der Produktqualität als einen ausgesprochen wichtigen Punkt an. Indes sollten die mit verbesserter Qualität und Innovation einhergehenden Kosten nicht zu einer Erosion der Herstellermarge führen. Wenn Lieferanten nicht gestattet würde, für die Generierung eines echten Mehrwerts adäquat entlohnt zu werden, kann dies schlußendlich zu einer Reduzierung der Investitionsmittel führen. Das gemeinsame Verständnis sollte sein, dass Innovationen ihren Preis hätten der auch bezahlt werden muß.

Letztlich geht es hier auch um ein Investment des Händlers in sein eigenes Markenimage, schließlich der Grundstein auf dem Kunden-Loyalität und Kunden-Vertrauen aufgebaut sind.

Eine letzte Sorge, die erwähnt wurde, war die Einflussnahme von Regierungen oder lokalen Behörden, was negative Auswirkungen auf Produkte oder Rohstoffe haben kann, bis hin zum lokale Produzenten bevorzugendem Protektionismus.



Schlussfolgerungen

Als wir uns alle Ergebnisse der Interviews ansahen, wurde uns bewußt, dass die klare Mehrheit der Kommentare negativ war. Wenn wir allerdings die Teilnehmer fragten, wie sie ihre Beziehung zu ihren Kunden insgesamt bewerten, war die häufigste Antwort „gut“.

Zuallererst entschieden wir, die Befragungsergebnisse in unserer Studie wahr und aufrichtig darzustellen. Zweitens war unser Eindruck, dass die meisten der sehr offenen Äußerungen vor allem dazu dienen sollten, die gegenwärtige Situation auf beiden Seiten zu verbessern.

Das Handelsmarkengeschäft ist ein Business, in dem eine robuste Verhandlungskultur vorherrscht, was sich so schnell auch nicht ändern wird. Wie auch immer: wenn dieses System es aber nicht schaffen sollte, dem Endverbraucher das beste Produkt zu den bestmöglichen Kosten anzubieten, läuft etwas falsch in diesem Prozess. Die Studie deutet darauf hin, dass es eine Reihe von Ineffizienzen im aktuellen Prozess gibt, die identifiziert wurden. Das hat zum Teil seine Ursache in zu viel Macht auf Seiten des Einkaufs, so dass dieses Quasi-Nachfragemonopol vor allem den großen Händlern in die Hände spielt.

Unsere Datenanalyse zeigte weiter, dass das am häufigsten genannte Problem der konstante Wechsel der Ansprechpartner sei, was wiederum einher geht mit unzureichenden Produkt- und Warengruppen-Kenntnissen. Die zweithäufigste Sorge war, wenn nur der Preis das alleinige Entscheidungskriterium sei, auf Dauer die Produktqualität leide zu Lasten der Entwicklung der Handelsmarken insgesamt.

Es war interessant zu sehen, dass gemäß den Antworten der Lieferanten nur 61 % ihrer Handelskunden über ein hinreichendes Qualitätsmanagement-System verfügen, das in der Lage wäre, die Produktqualität dauerhaft und konsistent sicherzustellen. Das bedeutet, nicht alle Lieferanten spielen auf dem selben Spielfeld, so dass ein echter und fairer Vergleich der Produktqualitäten nicht möglich erscheint. Diese Sichtweise wird gestützt von einem weiteren Ergebnis unserer Untersuchung, dass in 20 % der Warengruppen die Qualität der Markenartikel besser eingeschätzt wird als die von Handelsmarken.

Noch ein auffallender Aspekt war, dass die Befragten den Discount-Kanal in Bezug auf die Geschäftsbeziehung bei nachfolgenden Punkten positiver einschätzten, als die Vollsortimenter:

- Produkt- und Warengruppen-Kenntnisse
- Prozess-Tempo und -Effizienz
- Planung
- Vertrauen und Loyalität
- Fokus auf Qualität

Bereits im letzten Jahr hatten wir im Rahmen einer IPLC-Studie berichtet, was Vollsortimenter unternehmen können, ihr Handelsmarkensortiment vor allem unter Qualitätsgesichtspunkten optimaler auf Kundenbedürfnisse auszurichten und dabei durchaus Lehren aus den Strategien der führenden Discounter zu ziehen⁽⁹⁾. Möglicherweise lohnt sich diese Übung auch für das Thema Zusammenarbeit mit Herstellern. Vollsortimenter verfügen natürlich über wesentlich breitere wie tiefere Sortimente, was zu deutlich höherer Komplexität führt. Aber manche Vorgehensweisen der Discounter sollten überprüft werden, um sie gegebenenfalls für das eigene Unternehmen zu adaptieren.

Die Chance und Gelegenheit des Aufbaus einer längerfristigen Geschäftsbeziehung würde beiden Seiten nützen. Wir hörten kürzlich von einem Hersteller, der Fünf- oder sogar Zehn-Jahresverträge abgeschlossen hatte, um so in neue und top-moderne Produktionskapazitäten investieren zu können. Es ist also möglich. Das bedeutet allerdings weniger Ausschreibungs-Geschäft und mehr echte Zusammenarbeit um die Weiterentwicklung und das Wachstum der Category voranzutreiben. Ein engeres gemeinsames Arbeiten an Innovationen und am Neuproduktentwicklungs-Prozess wäre dann die Voraussetzung dafür, Handelskunden in die Lage zu versetzen, sich tiefer mit dem Reichtum an Wissen von Handelsmarken-Herstellern vertraut zu machen.

Zu guter Letzt: eine ausgewogenere Zusammenarbeit die auf gegenseitigem Respekt aufbaut, führt nicht notwendigerweise zu schlechteren Ergebnissen. Oder wie es ein großer Händler einmal ausdrückte: „Hart in der Sache bleiben, aber soft in der Beziehung“ - dies könnte sinnbildlich für eine Herangehensweise stehen, eine nachhaltige, erfolgreiche Geschäftsbeziehung trotz weiter bestehen bleibendem intensiven Wettbewerb aufzubauen.

Disclaimer

Die Daten wurde generiert durch persönliche Interviews von IPLC-Consultants mit insgesamt 113 Topmanagern von Handelsmarken-Herstellern in 16 Europäischen Ländern. Die Untersuchung und Analysen wurde mit großer Sorgfalt durchgeführt und wir sind überzeugt, dass die Schlussfolgerungen unserer Studie als repräsentativ angesehen werden können.

Über IPLC

International Private Label Consult (IPLC) ist die auf Handelsmarken-Management spezialisierte Strategieberatung für Händler und Hersteller. Dank unserer Branchenerfahrung kennen und verstehen wir die kritischen Erfolgsfaktoren der Private-Label-Industrie. So können wir unsere Kunden mit einer pragmatischen, umsetzungsorientierten Herangehensweise unterstützen.

Unser umfassendes Wissen fußt auf langjähriger, praktischer Erfahrung sowohl im europäischen Handel wie auch bei Handelsmarken-Herstellern. Seit Gründung 2003 hat IPLC eine Vielzahl von internationalen Projekten für Hersteller, Händler und Zulieferer durchgeführt. Wir verfügen über Niederlassungen in den Niederlanden, Deutschland, Großbritannien, Frankreich und Belgien.

Niederlande:

Koen de Jong, Managing Partner
kdejong@iplc-europe.com
André Michel, Partner
amichel@iplc-europe.com

Deutschland

Hermann Sievers, Partner
hsievers@iplc-europe.com

Großbritannien

Richard Harrow, Partner
rharrow@iplc-europe.com

Frankreich

Remy Medina, Partner
rmedina@iplc-europe.com

Belgien

Nele Geerardyn, Partner
ngeerardy@iplc-europe.com

www.iplc-europe.com

Copyright®

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Publikation darf weder vervielfältigt noch verbreitet werden ohne die Quellenangabe: International Private Label Consult BV (IPLC) April 2017

Literaturverweise:

- 1 Buyer Power, Private Labels and the Welfare Consequences of Quality Erosion (European Competition Law Review, Vol. 33: issue 5, 2012), A. Ezrachi and K.A.M. de Jong
- 2 Managing Private Labels, sharing knowledge from research and practice (2015), K.A.M. de Jong, H. Sievers and L. Limpens
- 3 How to discourage the drain-away of shoppers to discount retailers, how mainstream retailers in the EU respond to discount retailers (2016), IPLC Consultants