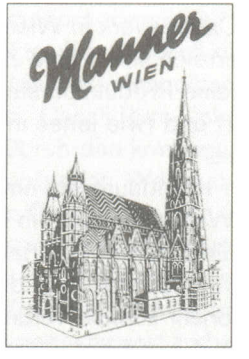
LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN

Josef Manner & Comp. AG – Distributionssystem eines österreichischen Süßwarenherstellers

Christa Boyer*



Inhaltsverzeichnis

1 Allgemeine Unternehmensdaten 108
2 Produktpolitik 109
3 Distribution im Inland 109
3.1 Außendienst und Logistik 109
3.2 Leistungen für nachgeordnete Händler 111
3.3 Preise und Konditionen 111
3.4 Logistik 111
4 Distribution im Ausland 113
5 Abschließende Bemerkungen 114
Problemstellungen 114
Verwendete Literatur 115

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Der typische Manner-LKW 112

* Universitätsassistentin am Lehrstuhl für Marketing an der Universität Wien

Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags

1 Allgemeine Unternehmensdaten

Die Josef Manner & Comp. AG ist ein rein österreichisches Unternehmen, dessen Aktien zu einem bedeutenden Teil von Familienmitgliedern gehalten werden. Auch die Geschäftsführung erfolgt in erheblichem Ausmaß durch Mitglieder der Familie Manner. Zu dem Unternehmen gehören neben dem im 17. Wiener Gemeindebezirk befindlichen Produktionsbetrieb auch das Napoli und Casali Werk in Wien 10, eine weitere Produktionsstätte in Perg, Oberösterreich sowie eine Zweigniederlassung in Köln, Deutschland, in der aber keine Produktion stattfindet. Das Werk in Perg wurde kürzlich modernisiert und (wie jenes in Wien 17) mit einer neuen Schnittenanlage ausgestattet.
Nachdem im Jahr 1990 der Inlandsumsatz um 7,9 % gesteigert werden konnte, setzte sich dieser Wachstumspfad in den Folgejahren 1991 und 1992 nicht fort. Im ersten und vierten Quartal des Jahres 1992 wurden zwar gute Umsätze getätigt, im zweiten und dritten hingegen blieben die Umsätze gegenüber dem Vorjahr zurück. Verursacht wurde der Rückgang um die Jahresmitte durch die Auswirkungen einer leichten allgemeinen Rezession auf die Konsumbereitschaft, durch das extrem heiße Sommerwetter und vor allem durch das Ausbleiben der Touristen aus dem ehemaligen Ostblock im Raum Wien und an der Südgrenze Österreichs. Dafür konnte das Jahr 1993 äußerst erfolgreich abgeschlossen werden. Im Inland wurde eine Steigerung von 8,7 % erzielt.
Besonders bemerkenswert war aber die Exportentwicklung im gleichen Zeitraum: 1990 stieg der Auslandsabsatz bedingt durch die Öffnung einiger bedeutender Märkte wie Jugoslawien, Polen und im besonderen der neuen deutschen Bundesländer sprunghaft an. Dazu kamen neue Kontakte mit Frankreich, Belgien und Spanien, und so konnte eine Steigerung des Auslandsumsatzes um 54,8 % gegenüber 1989 erzielt werden! Bedingt durch Kriegswirren und Geldknappheit der Konsumenten in den ehemaligen Ost-Staaten mußte in der Folge ein Rückgang der Absatzzahlen in diesen Märkten hingenommen werden. Besonders im ersten Halbjahr 1992 verzeichneten die Exporte beträchtliche Rückgänge, die vor allem auf starke Einbrüche in der ehemaligen Tschechoslowakei und in Ungarn zurückzuführen waren. Durch ausgezeichnete Umsatzzuwächse in Deutschland und Slowenien konnte im zweiten Halbjahr einiges aufgeholt und der Rückgang gemildert werden. 1993 konnte schließlich wieder ein sprunghafter Anstieg um 26 % gegenüber dem Vorjahr verzeichnet werden, und in den ersten drei Monaten des Jahres 1994 setzte sich diese Entwicklung fort. Besonders positiv waren die Verkaufserfolge wieder in den ehemaligen Ost-Staaten, vornehmlich in Rußland. Daneben wurde auch die Position am deutschen Markt weiter gefestigt.
Insgesamt beschäftigt Manner etwa 700 Mitarbeiter, die im Geschäftsjahr 1992 einen Nettoumsatz von öS 1 014,6 Millionen erwirtschafteten, was einen Rückgang von 4,3 % gegenüber 1991 bedeutet. Dennoch wurde ein Bilanzgewinn von öS 24,3 Millionen erzielt und eine Dividende von 18 % an die Aktionäre ausgeschüttet.[1]

2 Produktpolitik

Insgesamt umfaßt das Produktprogramm der Gesellschaft inklusive Saisonwaren rund 300 Produkte. Ein Großteil dieser geht auch in den Export. Die Hauptartikel sind Manner (Neapolitaner-)Schnitten, Manner Biskotten, Napoli Dragee-Keksi, Casali Rum-Kokos-Dragees und Casali Königliche Schokobananen. Durch den konsequenten Einsatz von Markenpolitik und aufgrund von laufenden Werbeanstrengungen waren diese Produkte auch in den letzten Geschäftsjahren wieder sehr erfolgreich. Besonders erfreulich ist für Manner, daß die neue Säckchenserie (Neapolitaner-, Mignon-Bruch und Haselnußröllchen) von den Konsumenten gut angenommen wurde und zusätzliche Umsätze erbrachte, ohne den Verkauf der klassischen Packungen nennenswert zu beeinträchtigen. Es fand also keine oder nur wenig Kannibalisierung statt.
Im Bereich der Forschung und Entwicklung wird vor allem die Sicherung einer einwandfreien Qualität der Produkte im Sinne der ISO-Norm 9000 vorangetrieben, um eine internationale Zertifizierung[2], die für die Exporttätigkeit von großer Bedeutung ist, zu erhalten. Das Werk Perg erhielt das Qualitäts-Zertifikat für ISO 9001 mit Registrier-Nr. 137/0 vom 21.12.1993. Im Inland wurde in bezug auf Umweltschutz vermehrt zu leicht entsorgbarem Verpackungsmaterial übergegangen.

3 Distribution im Inland

3.1 Außendienst und Logistik

Bei der Betrachtung des Distributionssystems von Manner fallen die unterschiedlichen Konzepte der Kundenbetreuung im Bereich der Logistik und des Vertriebs besonders auf:

- Im allgemeinen liefert Manner seine Produkte physisch nur an Großabnehmer, zu denen etwa verschiedene Lebensmittel- oder Süßwarengroßhändler in ganz Österreich, Cash & Carry Märkte und vor allem auch die Filialbetriebe des Lebensmitteleinzelhandels wie Billa, Konsum,

1 Diese Zahlen sind dem neuesten Geschäftsbericht entnommen, der für 1993 ist noch in Vorbereitung bzw. zur Zeit noch nicht der Hauptversammlung vorgelegt worden.
2 Eine internationale Zertifizierung nach ISO-Norm bedeutet, daß die Qualität der Leistungserbringung eines Anbieters von eigens dazu befugten Stellen überprüft und bestätigt wird.

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN
Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags

Spar, Meinl und ähnliche gehören. Die Weiterverteilung der Produkte übernehmen dann diese Zwischenhändler, wobei das im Falle der Filialbetriebe bedeutet, daß Manner an einen von dem Kunden gewählten Ort liefert und dieser dann die Verteilung an die Filialen selbst durchführt. Nur in einigen wenigen Ausnahmefällen werden auch Einzelhändler aus traditionellen Gründen direkt beliefert. Die logistischen Serviceleistungen bzw. die rein physische Distribution ist daher umfangmäßig beschränkt.

- Andererseits aber betreut der Außendienst von Manner von den derzeit etwa 9 730 in Österreich bestehenden Lebensmitteleinzelhandelsgeschäften ca. 9 000! Die Besuchshäufigkeit schwankt bei den einzelnen Outlets zwischen einmal pro Woche (Großmärkte) und einmal pro Quartal. Die Aufgabe dieser bei Manner fix angestellten Mitarbeiter ist neben der Händlerberatung auch die Einholung von Aufträgen, den sogenannten Überweisungsaufträgen. Diese werden von Manner an einen Großhändler nach Wahl des Einzelhändlers weitergegeben, der dann die Verkaufsabwicklung mit dem Kunden völlig unabhängig auf eigene Rechnung durchführt. Der Außendienstmitarbeiter erhält von Manner für solche Aufträge eine Provision. Daneben steht es den Großhändlern aber frei, auch selbst Aufträge von ihren Kunden einzuholen. So ist zum Beispiel in Tirol und Vorarlberg der Anteil der betreuten Einzelhändler auf Wunsch der dort tätigen Großhändler deutlich niedriger als in anderen Bundesländern. In diesen Gebieten übernehmen die Großhändler die Außendienstaufgaben gegenüber ihren Kunden selbst. Die Vertriebs- oder Verkaufstätigkeit Manners ist also sehr intensiv und geht über die zuerst beschriebene, physische Distribution hinaus. Als Produzent ist Manner natürlich an möglichst hohen Verkaufszahlen seiner Produkte interessiert. Die an den Einzelhandel gerichtete Vertriebstätigkeit schafft dem Unternehmen einen Vorsprung gegenüber der Konkurrenz und einen guten Marktüberblick. Weiters sorgt diese Aktivität für das äußerst wichtige Naheverhältnis zu jenen Mitgliedern des Distributionskanales, die die Ware letztlich „an den Mann bringen sollen", nämlich den Händlern. Anzumerken ist, daß der Vertrieb von Napoli und Manner erst im Jänner 1994 zusammengelegt wurde. Bis dahin war ein Teil des Außendienstes nur für Napoli/Casali und der andere für Manner zuständig. Im Zuge dieser Vereinheitlichung konnte der entsprechende Mitarbeiterstab von 38 auf 33 reduziert werden, wobei aufgrund des natürlichen Abgangs keine Kündigungen nötig wurden. Die physische Distribution erfolgte stets gemischt, das heißt, Manner und Napoli/Casali Ware wurden gemeinsam ausgeliefert.

3.2 Leistungen für nachgeordnete Händler

Der von Manner belieferte Großhändler arbeitet immer auf eigene Rechnung und Risiko. Er bezahlt die von ihm bestellte Ware an Manner unabhängig davon, ob er sie weiterverkaufen kann oder nicht. Ausnahmsweise kann es auch vorkommen, daß Manner eine Ware zurücknimmt, das geschieht aber nur auf dem Kulanzwege, um gute Geschäftsbeziehungen zu pflegen. Die wesentlichste Leistung für die Großhändler ist wohl die Übernahme der Einzelhändlerbetreuung und die Auftragseinholung durch den Außendienst.

Eine Serviceleistung für große Kunden ist die fallweise Weitergabe aktueller Marktdaten. Hier werden die Marktanteile der einzelnen Organisationen verglichen bzw. bis auf die Artikelgruppenebene aufgeschlüsselt. Dieser Informationsaustausch gehört aber nicht zum regelmäßigen Geschäftsablauf. Wesentlich sind dagegen die logistischen Funktionen wie Transport sowie Lagerung der Produkte. Letztere ermöglicht, daß Manner stets eine sehr hohe Lieferbereitschaft hat und auch kurzfristige Bestellungen annehmen kann.

Ebenfalls als Leistung für Groß- und Einzelhändler kann die Kommunikationstätigkeit Manners bezeichnet werden. Der größte Teil des Werbebudgets fließt in die regelmäßig ausgestrahlten Werbespots in TV und Radio, die der Förderung bestimmter Produkte dienen. Zur Zeit sind diese Produkte Manner Schnitten, Napoli Dragee-Keksi, Casali Rum-Kokos und Casali Schokobananen (letztere nur im Radio).

Zur Unterstützung des Einzelhandels zählen die folgenden Aktivitäten Manners: die Außendienstmitarbeiter des Unternehmens verfügen über einige Warenmuster, mit denen sie Einzelhändler vor allem bei Plazierungsmaßnahmen (Zweitplazierungen) sowie bei Aktionen unterstützen. Von Manner selbst werden Sondermaßnahmen zur Absatzförderung nur im Falle von Produktneueinführungen initiiert. Weiters veranstaltet das Unternehmen Preisausschreiben und Gewinnspiele, um dem Produkt einen möglichst hohen Bekanntheitsgrad zu verschaffen.

3.3 Preise und Konditionen

Aufgrund der gesetzlichen Lage ist es in Österreich nicht möglich, durch Preisbindungen einen einheitlichen Letztverbraucherpreis durchzusetzen. Manner gibt für die meisten seiner Produkte eine unverbindliche Preisempfehlung ab.

3.4 Logistik

Wie bereits eingangs erwähnt wurde, betreibt Manner drei Produktionsstätten. Diese sind zugleich auch die einzigen Lagerhäuser des Unterneh-

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN
Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags

mens. Außerhalb dieser Niederlassungen werden die Produkte nur durch Groß- oder Einzelhändler gelagert.
Zur Transportabwicklung – der physischen Distribution – verfügt Manner über einen eigenen Fuhrpark. Die bekannten rosafarbenen Manner-LKWs (siehe Abbildung 1) sowie die roten Napoli-Transporter erledigen normalerweise den gesamten Transport der Waren von der Produktionsstätte zum nächsten Mitglied des Distributionskanales, wobei der Anteil der Manner-Fahrzeuge etwa doppelt so groß ist. 20 Manner, 6 Napoli sowie 2 Casali LKWs sind derzeit unterwegs.

Abbildung 1: Der typische Manner-LKW

Nur zu besonderen Spitzenzeiten – wenn etwa zusätzlich zum normalen Geschäft Saisonwaren auszuliefern sind – bedient sich Manner auch eines Spediteurs. Diese Form der Auslieferung ist zwar billiger, Manner zieht aber den Einsatz eigenen Personals dem von Fremdfirmen vor, da dann die Behandlung der Ware sorgfältiger erfolgt (gerade bei empfindlichen Saisonartikeln ist dies notwendig).
Die Bahn wird derzeit als Transporteur im Inland nur fallweise herangezogen. Im Osten Österreichs erfolgt die Belieferung ausschließlich mit LKWs, nach Tirol und Vorarlberg werden sowohl die Straße als auch die Schiene herangezogen. Einer der Hauptgründe für den Einsatz der Bahn sind die Durchfahrtsbeschränkungen beim „Kleinen Deutschen Eck", mit

denen sich das Unternehmen konfrontiert sieht. Die Gründe für diesen derzeit noch eher zögernden Einsatz liegen vor allem an Organisationsschwächen der Bahn, die besonders bei der pünktlichen Zustellung der Produkte sowie beim Be- und Entladen zu Tage treten. In Zukunft – bei Verbesserung des Leistungsangebotes – möchte Manner aber verstärkt auf die ÖBB als Spediteur zurückgreifen.

4 Distribution im Ausland

1990 war der Exportanteil Manners (mengenmäßig) mit etwa 20 % des Geschäftsvolumens noch ziemlich gering. Das war zumindest teilweise auf folgende Probleme zurückzuführen: durch die derzeit in den EG-Staaten geltenden Agrarbestimmungen sind Süßwarenhersteller aus Nichtmitgliedsländern gegenüber den heimischen Erzeugern stark benachteiligt. Die Tatsache, daß auch die verschiedenen Lebensmittelgesetze in den einzelnen potentiellen Absatzmärkten besondere Maßnahmen erfordern, bewirkt ebenfalls deutliche Erschwernisse bei der Exporttätigkeit. Inzwischen ist es aber gelungen, den Exportanteil auf 25 % (1993) bzw. im laufenden Jahr 1994 sogar auf ein Drittel zu steigern. Diese Erfolge weisen auf eine sukzessive und beständige Auslandsmarktbearbeitung hin. Um diese Erfolge fortsetzen zu können, fordert Manner wie die gesamte Branche einen EU-Beitritt Österreichs, da man sich davon eine entscheidende Verbesserung der Exportchancen durch konkurrenzfähigere Preise verspricht.
Auf die Distribution seiner Produkte im Ausland nimmt Manner derzeit nur wenig Einfluß. Normalerweise besteht ein Vertragsverhältnis mit nur einem Partner pro Land, der als Importeur im eigenen Namen und auf eigene Rechnung die Produkte des Hauses Manner bezieht. Die Distribution erfolgt durch die Importfirma über den Großhandel an den Kleinhandel oder direkt an die großen Organisationen (Ketten).
Das Spitzenprodukt für den Export ist zweifelsohne nach wie vor die mit Haselnußcreme gefüllte Manner-Waffelschnitte, wobei Manner selbst keine Werbung in ausländischen Medien macht, sondern fallweise seine Partner mit Mustern, Broschüren und Beiträgen bei speziellen Messeveranstaltungen unterstützt.
Prinzipiell kann man sagen, daß Manner seine Produkte weltweit anbietet und auch verkauft, „von Kalifornien bis Hong Kong, von Island bis Neuseeland".
Im Unterschied zum Transportsystem im Inland ist der Transport der Manner Produkte ins Ausland von den unterschiedlichen Lieferbedingungen (von „ab Werk" bis „CIF Bestimmungshafen") abhängig. Es überwiegen Lieferungen ganzer LKW-Züge oder ganzer See-Container (20 und 40 Fuß). Kleinbestellungen – Mindestmenge ist eine Palette pro Artikel – werden mittels Sammelverkehr per LKW, Bahn oder Schiff geliefert.

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN
Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags

Als produktspezifische Besonderheit müssen die klimatischen Bedingungen während des Transportes und der Lagerung beachtet werden; so erfolgt der Transport in der warmen Jahreszeit oder in heiße Klimazonen in gekühlten LKWs und Containern. Im Manner-Zweigwerk Perg wurde eine Bahnverladestelle eingerichtet, um vor allem den deutschen Markt unter Benutzung der Schiene beliefern zu können. Allerdings sind die Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit mit der Deutschen Bahn noch gravierender als mit der ÖBB, weshalb der Straßentransport nach wie vor im Vordergrund steht.

5 Abschließende Bemerkungen

Die Josef Manner & Comp. AG eignet sich aufgrund einiger markanter organisatorischer Merkmale des Logistik- und Vertriebssystems sehr gut zur Illustration der klassischen Distributionsaufgaben eines Produktionsbetriebes mit besonderer Betonung der in Österreich relevanten Bedingungen. Diese herausragende Struktur manifestiert sich vor allem in der grundsätzlichen Zweiteilung von physischer Distribution und Verkauf. Die Natur der Ware bedingt außerdem die Notwendigkeit besonders genauer und sorgfältiger Planung der Transportabwicklung, die in Österreich – bedingt durch geographische und politische Gegebenheiten (z. B. Durchfahrtsgenehmigungen) – besonderen Gesetzen unterworfen ist. Außerdem unterstreicht das System der Überweisungsaufträge die Marketingorientierung des Unternehmens, das sowohl seine unmittelbaren Kunden (Groß- und Einzelhändler) als auch die oft erst in dritter Distributionsstufe erreichten Letztverbraucher gezielt anspricht und Funktionen sowie Serviceleistungen für sie erbringt. Insgesamt zeigt diese Fallstudie sehr deutlich auf, wie wesentlich es ist, die Distribution als einen Teilbereich einer marktbezogenen Unternehmensführung in ein Gesamtkonzept zu integrieren.

Problemstellungen

1. Verfolgt Manner eine exklusive, selektive oder universelle (intensive) Distributionspolitik? Was verstehen Sie unter diesen Begriffen? Finden Sie jeweils mindestens ein bekanntes Beispiel aus Österreich. (K&B, S. 353–354; B&B&R, S. 69)
2. Beschreiben Sie die Distributionskanäle Manners. (K&B, S. 342–345; B&B&R, S. 66)
3. Welche Funktionen übernehmen die einzelnen Mitglieder des Distributionskanales? (K&B, S. 339–342, S. 375–379 und S. 403; B&B&R, S. 66–67 und S. 72–75)
4. Was verstehen Sie unter dem hier verwendeten Begriff „Überweisungsauftrag"?

5. Welchen Zweck könnte Manner mit der Betreuung der Einzelhändler durch seinen eigenen Außendienst verfolgen?
6. Welche Gründe bewegen Manner Ihrer Meinung nach dazu, den Transport der Produkte nach Möglichkeit mit dem eigenen Fuhrpark abzuwickeln? Wie könnten diese Ziele auch beim Einsatz von Fremdfirmen erreicht werden?
7. Arbeiten Sie die logistischen Elemente, die in dieser Fallstudie angesprochen wurden, heraus. (K&B, S. 434–455; B&B&R, S. 76–79)

Verwendete Literatur

BALDAUF, A.; BOYER, C.; REISINGER, H. (B&B&R): Grundzüge der BWL III – Marketing, Skriptum, Wien 1994

KINNEAR, T. C.; BERNHARDT, K. L. (K&B): Principles of Marketing, 3rd ed., Scott, Foresman and Company, New York 1990

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN

Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags