Staud's Wien: Das Vertriebssystem eines Herstellers von Konfitüren und Gemüsedelikatessen

Maria Heindler*, Heribert Reisinger** [1]

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN

STAUD'S
WIEN

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung 174
2 Das Unternehmen 174
2.1 Geschichte 174
2.2 Produkte 175
2.3 Kommunikation 176
2.4 Daten und Fakten 176
3 Die Marketingumwelt 176
3.1 Der Markt 176
3.2 Konsumentenverhalten 177
4 Obstanbau, Beschaffung und Produktion 178
5 Der Vertrieb 179
5.1 Nationale Distribution 179
5.2 Internationale Distribution 180
6 Schlussbemerkung 181
Problemstellungen 181
Literatur 182

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Typisches Marmeladeglas 175
Abbildung 2: Detailgeschäft 179

---

* Studienassistentin am Lehrstuhl für Marketing an der Universität Wien
** ao. Universitätsprofessor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Wien
1 Die Autoren danken Herrn Dkfm. Hans Staud für seine zuvorkommende und freundliche Unterstützung und Frau Karin Leitner für ihre Anregung zur Erstellung dieser Fallstudie.

1 Einleitung

„Viel lernen und nachher viel wissen, das ist keine Kunst; ich habe nichts gelernt und weiß doch eine Menge, da kann man von Kunst reden." (Johann Nepomuk Nestroy)

Trotz steigender Umsätze von Diskontläden geht der Trend im Lebensmittelhandel zu mehr Qualität. Essen soll nicht nur dem Körper die nötige Energie zuführen, sondern dient auch immer mehr dazu sich selbst etwas Gutes zu tun und den Körper gesund zu erhalten. Außerdem ist nicht zuletzt durch die Lebensmittelskandale der letzten Zeit ein besonderes Bedürfnis nach Lebensmittelsicherheit und Qualität entstanden. Verbunden damit ist auch der Wunsch zu wissen, woher die Lebensmittel stammen. Diesem Bedürfnis entsprechen vor allem biologische Lebensmittel, welche regen Zuspruch erfahren und steigende Umsätze erzielen. Im Spannungsfeld zwischen einem höheren Qualitätsbewusstsein einerseits und einem hart geführten Preiskampf im Lebensmittelhandel andererseits geht das in dieser Fallstudie vorgestellte Unternehmen seit seiner Gründung in den 70er Jahren konsequent seinen Weg. Seit damals hat es sich einer strengen Qualitätspolitik und Natürlichkeit seiner Produkte verschrieben, die mittlerweile einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil für den Betrieb darstellen. Mit dieser Philosophie schafft es Staud's Wien als typischer Vertreter der Klein- und Mittelbetriebe Österreichs sich erfolgreich im von Großkonzernen dominierten Lebensmittelsektor national und international zu behaupten. Die folgende Fallstudie befasst sich mit der Distributionspolitik des Betriebes. Zuvor wird aber das Unternehmen und seine Marketingumwelt vorgestellt.

2 Das Unternehmen

2.1 Geschichte

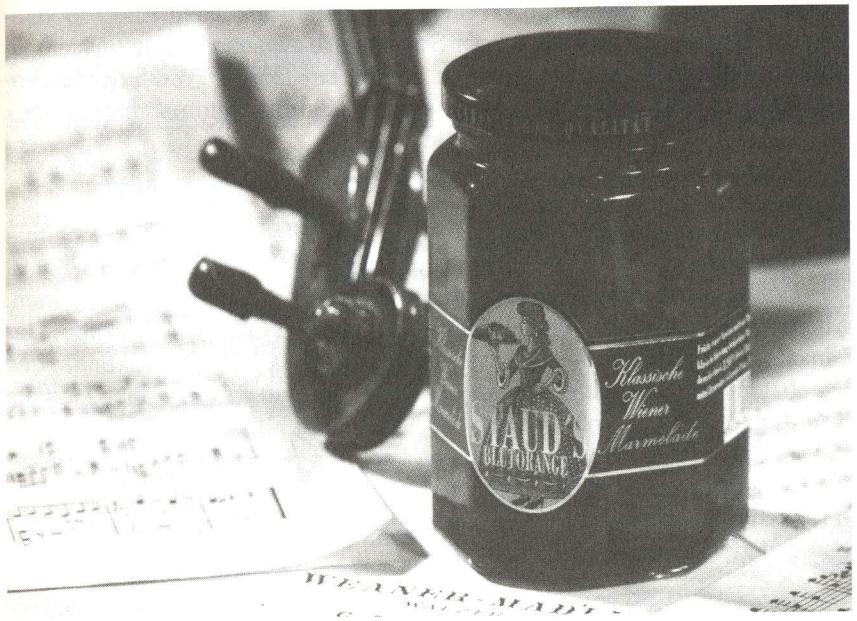
Bereits seit 1883 betreibt die Familie Staud einen Obst- und Gemüsegroßhandel am Yppenplatz in Wien Ottakring. Hans Staud, der Besitzer und Geschäftsführer des Unternehmens und Urenkel der Gründer des Handelsbetriebes, wuchs in Wien Ottakring auf und besuchte nach dem Abschluss des Gymnasiums die damalige Hochschule für Welthandel in Wien. 1971, noch vor Abschluss des Studiums, entschloss er sich zur Gründung seines eigenen Unternehmens und meldete das Gewerbe der Obst- und Gemüsekonservierung an.

1973 brachte Staud's die erste naturreine Konfitüre Österreichs auf den Markt. Es folgten Innovationen wie Konfitüren mit besonders hohem Fruchtanteil oder im Jahr 1995 der Start einer „Limited Edition", einer Konfitürenserie aus speziellen Obstsorten oder besonders guten Jahrgängen. Im Jahr 1995 übernahm Staud's die südburgenländische Obst- und Gemüseveredelungs GmbH mit den Marken „Südobst" und dem „Gurkenprinzen". Seit diesem Zeitpunkt werden die angebotenen Sauergemüse im Burgenland hergestellt.

2.2 Produkte

Beinahe alle Produkte werden unter der Marke „Staud's Wien" vertrieben, wobei der lokale Bezug auf Wien und Österreich eine wesentliche Rolle spielt. Charakteristisch für das äußere Erscheinungsbild sind die achteckigen Gläser und die meist schwarzen Deckel (vgl. Abbildung 1), obwohl Schwarz bei dessen Einführung eine Tabufarbe für Lebensmittel war. Qualität und Innovation sind wichtige Eckpfeiler der Produktpolitik. Seit dem Jubiläumsjahr Nestroys 2001 schmücken Darstellungen aus Nestroys Stücken und seine Zitate die Deckel mehrerer Sorten von Konfitüren.

Abbildung 1: Typisches Marmeladeglas



Quelle: Staud's Wien

Staud's Wien stellt Konfitüren, Fruchtsirup, Sauergemüse, Kompott und in Alkohol eingelegte Früchte her. Derzeit werden 62 verschiedene Marmeladen, 10 Sorten Fruchtsirup, 68 Sorten Sauergemüse, 20 Kompotte und 10 Sorten Früchte in Alkohol produziert. Im Produktprogramm für Marmeladen finden sich unterschiedlichste Varianten: Leichtkonfitüren, eine Leicht-

konfitüre mit besonders hohem Fruchtgehalt, zuckerfreie Konfitüren, klassische Wiener Konfitüren, Konfitüren mit Edelbränden, Portionspackungen für Hotellerie und Gastronomie und „Die Limitierten", eine Speziallinie aus besonderen Sorten oder Jahrgängen. Unter den Kunden finden sich klingende Namen von großen Hotels, wie das Hotel Adlon in Berlin oder das St. Regis in New York. Weiters beliefert Staud's etwa das japanische Kaiserhaus.

2.3 Kommunikation

Das Unternehmen betreibt keine klassische Werbung, dafür wird ein Schwerpunkt auf die Öffentlichkeitsarbeit gelegt. Ziel ist es dabei in der Öffentlichkeit ein Bewusstsein für das Naturprodukt Marmelade zu schaffen, dessen Qualität und Menge von verschiedenen unkontrollierbaren Faktoren abhängig ist und daher jährlich variieren kann. Besonders in Jahren von Ernteausfällen ist entsprechende PR von großer Bedeutung um den Ruf des Unternehmens zu bewahren. Weitere Aktivitäten umfassen Kunstsponsoring und Social Sponsoring. An der Schnittstelle zwischen kommunikations- und produktpolitischen Maßnahmen stehen schließlich Produktverkostungen. Diese führen häufig die Vertriebspartner für das Unternehmen durch.

2.4 Daten und Fakten

Mit einer durchschnittlichen Anzahl von 25 Mitarbeitern erwirtschaftete Staud's Wien im Jahr 2001 einen Umsatz von 4,36 Millionen Euro. 78 % des Umsatzes stammen aus dem Konfitüren- und Sauergemüseprogramm. Staud's Wien produziert jährlich etwa 3,5 Millionen Gläser Marmelade. Der Umsatz des Unternehmens wächst jährlich um etwa 7 %. Dabei könnte das Wachstum von der Nachfrage her gesehen höher ausfallen, jedoch sind die Kapazitäten von der Rohstoffseite her beschränkt.

Die Philosophie des Unternehmens kann mit dem Schlagwort „Qualität vor Quantität" umschrieben werden. Während Marktanteile und Marktführerschaft eine untergeordnete Rolle spielen, ist die „Qualitätsführerschaft" das erklärte Ziel des Unternehmens.

3 Die Marketingumwelt

3.1 Der Markt

Der österreichische Marmeladenmarkt hat ein jährliches Volumen von ungefähr 43,6 Millionen Euro bzw. 9 000 Tonnen Marmelade. Die größten „Konkurrenten" sind dabei die privaten Haushalte, in denen jährlich 12 000 Tonnen Marmelade eingekocht werden. Unter den Unternehmen ist der Tiroler Betrieb Darbo mit einem Marktanteil von über 50 % österreichweit führend.

Staud's Marktanteil liegt bei ca. 7 %. Herr Staud sieht sich mit seinen Produkten als Lieferant für ein Premiumsegment, in dem es kaum Konkurrenten gibt, und nennt seine Kundengruppe „Die große Qualität".

Der Marmeladenmarkt ist Teil des Lebensmittelsektors. Dieser weist in Österreich eine besonders hohe Konzentration auf. Die beiden großen Einzelhändler, die BML-Gruppe und Spar, kontrollierten im Jahr 2000 zusammen 65 % des 11 Milliarden Euro schweren Marktes. Angesichts dieser Marktmacht ist es für Produzenten schwierig ihre Produkte in den Einzelhandel zu bringen. Die zunehmende Tendenz der Ketten auch Eigenmarken anzubieten verstärkt den Kampf um den Regalplatz noch weiter. Staud's ist aufgrund eines hohen Exportanteiles, diversifizierter Distribution und nicht zuletzt wegen eines Produktes, das nicht dem täglichen Preiskampf unterworfen ist, zwar weniger von der Gunst der großen Ketten abhängig als andere Produzenten, jedoch erzielt auch dieses Unternehmen einen bedeutenden Teil seines Umsatzes aus Lieferungen an den BML-Konzern und Spar.

3.2 Konsumentenverhalten

In der Nachkriegszeit galt für Marmelade die Parole: „Je süßer, desto besser." Der durch die vorangegangenen Kriegsjahre bedingte Nachholbedarf, was Nahrung und Kalorien betraf, lenkte den Ernährungstrend in der Bevölkerung in Richtung der Extreme fett, süß und vor allem viel. Das Resultat waren stark zuckerhältige Marmeladen, die in riesigen Gebinden (bis zu einem Liter) verkauft wurden. Die dominierenden Sorten zu dieser Zeit waren Erdbeere und Marille. Die Qualität der Früchte und damit der Marmelade spielte dabei eine untergeordnete Rolle. Die ersten qualitativ hochwertigen Marmeladen brachte das österreichische Unternehmen Meinl in den 50er und 60er Jahren auf den Markt. Im Laufe der 70er Jahre wurden immer öfter Marmeladen produziert, die mehr Frucht anstatt Zucker enthielten. Kleinere Gebinde lösten die großen Töpfe ab.

Heute geht der Trend zu immer kleineren Glasgrößen (Staud's entwickelte 1999 beispielsweise eine 130g-Singlepackung). Dafür können mehrere Gründe genannt werden. Die demographische Entwicklung weg von der Großfamilie hin zu immer kleineren Haushalten bis zu Ein-Personen-Haushalten ist einer davon. Doch auch in größeren Familien werden um der Abwechslung willen immer häufiger kleinere Packungsgrößen gewählt. Die Vielfalt des Sortenangebots am Marmeladenmarkt trägt ebenso dazu bei. Weiters frühstücken immer mehr Menschen unter der Woche nicht mehr zu Hause. „Wochenendfrühstücker" – so nennt sie Staud – greifen auch aufgrund des Haltbarkeitskriteriums zu kleinen Gläsern. Da Zucker konservierend wirkt, verderben eben Produkte schneller, die viel Frucht enthalten. Heute werden aber gerade vermehrt Konfitüren mit hohem Fruchtanteil und

dementsprechend weniger Zucker nachgefragt. Der Bio-Trend im Lebensmittelhandel ist für die Firma kein Thema. Bereits lange vor dessen Aufkommen wurde schon versucht möglichst naturnah zu produzieren.

4 Obstanbau, Beschaffung und Produktion

Die Qualität des Rohstoffes Obst ist für die Güte und den Geschmack von Marmelade von herausragender Bedeutung. Dies ist allerdings mit den Anforderungen der Konsumenten und des Handels an die Rohware oft nicht einfach zu vereinen. Der Handel ist mit Kunden konfrontiert, die steigende Ansprüche im Hinblick auf die Optik (die Farben der Marmeladen sollen gefallen) und die Haltbarkeit der Früchte haben. Die Erfüllung dieser Wünsche seitens der Produzenten geht allerdings häufig zu Lasten des Geschmacks.

Für Staud's spielen daher das Aroma und auch die Farbe der Früchte eine große Rolle (bei Erdbeeren und Himbeeren werden primär dunkle Fruchtsorten verarbeitet, die in den Gläsern gut aussehen). An die verarbeiteten Rohstoffe werden besonders hohe Ansprüche gestellt. Das Naturprodukt Obst ist in seinem Anbau sehr wetterabhängig; die Ausbringungsmenge und deren Qualität variieren mit der Bodenbeschaffenheit, der Sorte und den klimatischen Bedingungen. Dementsprechend sind auch der Geschmack und die erhältliche Menge des Endproduktes Konfitüre von Jahr zu Jahr verschieden. In Jahren, in denen eine bestimmte Ernte wetterbedingt ausfällt, wird als Ausgleich versucht dem Konsumenten andere Sorten schmackhaft zu machen.

Staud's bezieht das Obst fast zur Gänze von österreichischen Landwirten, mit denen langjährige Partnerschaften bestehen. Importiert werden nur Früchte, die nicht aus der Region bezogen werden können, wie Orangen, Ananas oder andere exotische Früchte. Bei seinen Partnern legt Staud vor allem Wert auf „Handschlagsqualität". Mittlerweile werden für die Wiener Firma auch eigene Sorten angebaut, darunter spezielle alte Obstsorten (wie die „Mieze Schindler"-Beere, eine fast vergessene Erdbeerenart), die sich durch ein besonderes Aroma auszeichnen. Die Haltbarkeit spielt dabei gegenüber im Handel distribuierten frischen Früchten eine eher untergeordnete Rolle, da die Verarbeitung der Rohware meist sofort nach der Lieferung stattfindet.

Die Früchte werden üblicherweise von den Bauern selbst in die Produktionsstätte nach Wien Ottakring gebracht. Dort wird das Obst gewaschen, von Hand verlesen, entkernt, geputzt und zerkleinert. Danach kommt die Rohware entweder gleich in den Marmeladenkessel oder sie wird tiefgekühlt und zu einem anderen Zeitpunkt verarbeitet. Vom Zeitpunkt der Ernte bis zum Einkochen der Marmelade bzw. dem Tiefkühlen vergehen dabei nicht mehr als acht Stunden. Die fertige Marmelade wird in Gläser abgefüllt und pasteurisiert. Auf Konservierungsmittel und Farbstoffe wird zur Gänze verzichtet. Staud's produziert die vielen verschiedenen Sorten abwechselnd das ganze Jahr über. Nach der Saison wird auf die tiefgekühlten Früchte zurückgegriffen, da

die Qualität einer frisch hergestellten Marmelade besser ist als die einer bereits längere Zeit gelagerten. Ob frische oder tiefgekühlte Früchte verarbeitet werden macht dabei kaum einen Qualitätsunterschied aus.

5 Der Vertrieb

5.1 Nationale Distribution

Staud's betreibt ein Detailgeschäft am Yppenplatz in Wien Ottakring, einem „unchicen" Bezirk, wie er einmal in einem Bericht der Financial Times über Staud's Wien liebevoll bezeichnet wurde. Geführt wird dieses Geschäft

Abbildung 2: Detailgeschäft

Quelle: Frankfurter Allgemeine Magazin

von Johanna Staud, der Mutter von Hans Staud (vgl. Abbildung 2). Herr Staud nennt dieses Geschäft auch gerne sein „Meinungs- und Marktforschungsinstitut", da hier der direkte und unverfälschte Kontakt zum Kunden gepflegt wird.

Drei selbstständige Handelsvertreter repräsentieren Staud's Wien auf nationaler Ebene. Jeder Vertreter operiert auf einem fixen, geschützten Gebiet auf Provisionsbasis. Die Provision wird von der Nettorechnungssumme vor Skonto bemessen. Die Vertreter spielten vor allem beim Aufbau des Unternehmens und dem damaligen Vertrieb eine wichtige Rolle. Als die Marke Staud's noch unbekannt war, leisteten sie mit ihrer Kenntnis des Marktes und der Kunden wichtige Einstiegshilfen. Mit der zunehmenden Bekanntheit der Marke „Staud's Wien" und der wachsenden Nachfrage wurde diese Kundenakquisitionsfunktion allerdings immer weniger bedeutend. Heute haben sie primär unterstützende Funktion. Sie fungieren als Informanten, halten den Kundenkontakt und übernehmen sonstige Marketingagenden. Die Konditionen- und Preispolitik behält sich Hans Staud vor. Er betreut auch zusammen mit einem Mitarbeiter die Key-Account-Kunden und die Top-Gastronomie. Diese wendet sich meist persönlich an den Unternehmer.

Zu den Großkunden zählen unter anderem Spar und Billa. Für deren Filialen werden die Waren direkt in die Zentralläger der Händler nach Wels bzw. Wiener Neudorf geliefert. Die Ketten übernehmen dann die weitere Distribution. Direkt liefert Staud's an die zum BML-Konzern gehörenden Merkur-Märkte, aber nur ab einer gewissen Bestellmenge. Weiters vertreibt Staud's seine Produkte über Cash&Carry-Abholgroßmärkte und Liefergroßmärkte wie den Nah&Frisch-Zustellgroßhandel oder Pfeiffer.

Delikatessenläden (sowie die Gastronomie) werden ebenfalls direkt beliefert. Diese Betriebe übernehmen auch eine Rolle in der Marktforschung und Marktinformation. Spezialgeschäfte erhalten teilweise ein anderes Sortiment als die Großabnehmer wie Spar oder BML; so werden beispielsweise kleine Glasgrößen oft nur an Delikatessenläden ausgeliefert. Diese Strategie hilft auch mit Konflikte zwischen Klein- und Großabnehmern zu verhindern.

Spediteure wickeln die physische Distribution der Waren ab. Diese bedienen sich dann ihrerseits geeigneter Frächter (LKW, Bahn), die den physischen Vertrieb der Produktpaletten durchführen. Eine Palette von 330 g Konfitüren besteht beispielsweise aus 1 176 Gläsern mit einem durchschnittlichen Gesamtgewicht von 705 kg.

5.2 Internationale Distribution

Mittlerweile gehen 40 % der Produktion in den Export. Hauptzielländer sind Deutschland, Schweiz, USA und Japan. Herr Staud vertritt die Ansicht, dass internationale Distribution nur vor Ort und niemals zentral von einem anderen Land aus gesteuert funktionieren könne. Die Distribution im Ausland läuft also über Partnerunternehmen ab. Bei deren Auswahl legt Hans Staud auch hier, wie bei den Lieferanten, Wert auf die erwähnte Handschlagsqualität. Die Vertriebspartner sollten mit den Medien des jeweiligen Landes vertraut sein um zusätzlich zu den Aktivitäten aus Wien einen Teil der Öffentlichkeitsarbeit vor Ort durchzuführen. Die eventuell anfallenden Zollformalitäten übernehmen ebenfalls die Importeure. Im Gegenzug erhalten sie die Exklusivrechte für Staud's Produkte in ihrem Land.

Der japanische Partner, ein japanisches Delikatessenunternehmen mit eigenen Outlets, übernimmt sogar eine Doppelfunktion. Einerseits vertreibt er als Einzelhändler die Produkte in seinen eigenen Läden. Andererseits bedient er als Großhändler zahlreiche andere ausgewählte Geschäfte. Die internationale Top-Gastronomie, über die Staud's vor allem seine Portionspackungen distribuiert, wird direkt von Wien aus betreut.

6 Schlussbemerkung

Die Marmelade von Staud's ist, wenn man so will, ein klassisch-zeitloses Produkt. Durch die konsequente Produkt- und Qualitätspolitik und das ständige Bemühen um Innovation ist sie weniger von Mode- und Markttrends abhängig als andere Produkte. Jedoch nützt das beste Produkt nichts, wenn es nicht zum Kunden gelangen kann. Ein geeignetes Vertriebssystem ist daher unerlässlich, was – wie in der Fallstudie angesprochen – gerade im Lebensmittel- und Konsumgüterbereich besonderen Gegebenheiten (Konzentrationstendenzen) unterliegt. Die Fallstudie soll auch dazu anregen, sich über diese speziellen Probleme der Distribution Gedanken zu machen.

Problemstellungen

1. Welche Strategien der Marktabdeckung kennen Sie? Erklären Sie die verschiedenen Formen. Welcher Art ist die von Staud's gewählte Variante zuzuordnen und warum? Welche Vor- und Nachteile bringt diese Variante?
2. Welche Arten von Absatzwegen gibt es? Welche verschiedenen Absatzwege kann man im Vertrieb von Staud's identifizieren? Wie viele Absatzstufen (channel levels) gibt es im jeweiligen Kanal?
3. Erklären Sie den Unterschied zwischen Absatzmittlern und Absatzhelfern. Wie würden Sie im Fall von Staud's die einzelnen Mitglieder der Distributionskanäle diesen beiden Gruppen zuordnen?

4. Welche möglichen Konflikte (divergierende Ziele, Macht- und Abhängigkeitsverhältnisse etc.) könnten im Vertriebsnetz von Staud's zwischen den Mitgliedern des Distributionskanals entstehen? Welche Maßnahmen könnte man dagegen ergreifen?
5. Definieren Sie die Vertriebskennzahl des Distributionsgrades (numerisch und gewichtet) und erläutern Sie dessen Aussagegehalt. Angenommen es gibt in Österreich ca. 6 000 Vertriebsstellen für Marmelade und davon ist die „Staud's Blutorange" (vgl. Abbildung 1) in 720 Geschäften erhältlich. Berechnen Sie den zugehörigen numerischen Distributionsgrad. Wird der gewichtete Distributionsgrad für Staud's Produkte generell eher größer oder kleiner als der numerische sein? Begründen Sie Ihre Antwort.
6. Welche Funktionen übernehmen die Mitglieder des Distributionskanals für Staud's? Welche anderen Funktionen wären noch denkbar?
7. Erklären Sie die Einzelhandels-Positioning-Map. Wie sind die Einzelhandelspartner des Unternehmens Staud's einzuordnen?
8. Unternehmen sollten immer nach innovativen Distributionsformen suchen und ihre Vertriebskanäle weiterentwickeln. Sehen Sie in dieser Hinsicht sinnvolle Möglichkeiten für Staud's?
9. Die Distributionspolitik ist Teil des Marketing Mix. Skizzieren Sie kurz anhand des Fallbeispiels, wie Produkt-, Preis- und Kommunikationspolitik die Distributionspolitik ergänzen (und umgekehrt).
10. Arbeiten Sie anhand der Fallstudie die gegenseitigen Erwartungen heraus, die Konsument, Produzent und Handel aneinander stellen. Identifizieren Sie mögliche Zielkonflikte, die sich daraus ergeben. Bei welchen Produkten im Lebensmittelsektor (außer Marmelade) könnte eine ähnliche Situation auftreten? Welche Entwicklungen und Trends im Bereich Lebensmittel sind in der näheren Zukunft denkbar? Welche Auswirkungen haben diese auf die Beziehung Produzent – Konsument – Handel?

Literatur

ACNielsen: Homepage (www.acnielsen.at, Zugriff: 25.4.2002)

PESCH, MARTIN: Die Wunderwelt des süßen Zauberers Hans Staud, Frankfurter Allgemeine Magazin, 10.7.1998

Staud's Wien: Homepage (www.staud.at, Zugriff: 25.4.2002)

Staud's Wien: Pressemappe und weitere Unterlagen

Wirtschaftsblatt: Homepage (www.wirtschaftsblatt.at, Zugriff: 25.4.2002)