



Dem Druck widerstehen

Systematisches Konditionenmanagement schützt die Preise von Markenprodukten vor dem Verfall. Das hier vorgestellte Modell verwendet die Marge für den Handel als zentrales Steuerungselement.

Der Einzelhandel ist der Versuchung erlegen:

Offenbar gelingt es vielen Unternehmen nur noch mit Hilfe von Rabattangeboten, die Kunden in die Geschäfte zu ziehen. Das Weihnachtsgeschäft 2003, in dem sich die Händler mit ihren Angeboten gegenseitig zu übertrumpfen suchten, markiert in dieser Hinsicht den Sündenfall.

Das Ergebnis: Die Umsatzziele wurden – wieder einmal – nicht erreicht. Nur die Discounter haben gut lachen. Sie konnten alle Chancen der Euro-Umstellung und der sich daran anschließenden „Teuro“-Diskussion nutzen. Seit zwei Jahren setzen sie mit steigendem Werbeeinsatz und immer preisaggressiveren Schlagangeboten die Handelsszene unter Druck. Mit Erfolg: Gegen den allgemeinen Handelstrend verzeichnen sie vermehrten Kundenzulauf und großes Umsatzwachstum.

Aber auch die Fachmärkte erhöhen trotz oder gerade wegen der allgemeinen schwierigen wirtschaftlichen Lage ihre Schlagzahl. Der Preiswettbewerb ist branchenübergreifend außer Rand und Band, und kaum eine Marke bleibt von der Profilierungssucht des Handels und dessen Preisverhau verschont. Die Margen purzeln. Discounter und discountierende Fachmärkte geben, was das Markt-Preisniveau betrifft, die Marschrichtung vor und lehren den Rest des Handels das Fürchten.

Wer in diesem „Spiel“ mit Schnäppchen-Preisen, Sonderrabatten und Bonus-Punkten nicht mithalten kann, riskiert den Verlust

seiner Kundschaft. In Kommentaren und Statements erklärt der Handel zwar unisono sein Missfallen im Hinblick auf diese Entwicklung, wird aber offensichtlich die Geister, die er rief, nicht wieder los.

In dieser verfahrenen Situation geht es für die Markenartikel-Industrie mehr denn je darum, mit den richtigen Ladenverkaufspreisen Absatz und Ertrag zu sichern. Die Produkte und Marken müssen aus dem Strudel des ruinösen Preiswettbewerbs herausgehalten werden, und zwar konsequent. Zumindest so konsequent wie möglich. Gelingt dies den Herstellern nicht, droht am Ende massiver wirtschaftlicher Schaden.

Der Grund liegt auf der Hand: Den Preisdruck des Marktes gibt der Handel in Form eines verstärkten Konditionendrucks weiter an seine Lieferanten. Diese wiederum greifen – auf der Suche nach einem Ausgleich für die erhöhten Konditionen – auf ein altbewährtes Rezept zurück: Sie erhöhen so schnell wie möglich ihre Listenpreise, also ihre Bruttoabgabepreise an den Handel, um so ihre Produkt-Deckungsbeiträge zu retten.

Abwärtsspirale

Diese Rezeptur mag ja in der Vergangenheit vielleicht ganz gut funktioniert haben. Vor dem Hintergrund der aktuellen Marktentwicklung begeben sich aber immer mehr Markenunternehmen mit ihrem Konditionensystem in eine Abwärtsspirale.

Autoren

Günther Fiesser

Gründer der Vertriebsberatung Fiesser & Partner

Wolfgang Schneider

Partner bei Fiesser & Partner

Web: www.key-account-management.de



■ Die Preis-**Abhängigkeit steigt** – und so fort ...

Viele Markenartikel-Unternehmen steuern heute mit einer solchen Preis- und Konditionen-Politik geradewegs auf einen betriebswirtschaftlichen Crash zu. Anstelle der viel beschworenen

Dabei kommt es zu folgendem verheerendem Automatismus (Abb. 1):

- Die Preisspreizung des Artikels vergrößert sich; die Verkaufspreise in verschiedenen Geschäften variieren stark. Preisdumping treibt die **Ladenverkaufspreise** weiter nach unten.
- **Spannenverluste** für den Handel sind die logische Folge einer aggressiven Preispolitik.
- Der Handel setzt zur Kompensation eine **Konditionen-Erhöhung** durch, versucht also, seine Spannenverluste durch bessere Einkaufskonditionen auszugleichen.
- Die Markenartikel-Industrie wiederum setzt zum Ausgleich der Konditionen-Erhöhung **höhere Listenpreise** fest.
- Die Preiserhöhung kann im Markt nicht durchgesetzt werden. Es erfolgt eine **Subvention der Preiserhöhung** aus dem Konditionen-Topf.
- Es steht weniger Geld zur Marken-Unterstützung zur Verfügung, und die **Marktposition** wird in der Folge schwächer.

„Win-Win-Strategie“ kommt es in der Praxis dann zu „Loss-Loss-Positionen“.

Vertriebsprioritäten

Vor diesem Hintergrund ist jeder Markenhersteller heute gut beraten, die Preispositionierung seiner Produkte in den Mittelpunkt seiner vertrieblichen Überlegungen zu stellen. Dabei geht es darum, alle Teilnehmer der Wertschöpfungskette entsprechend ihrem Leistungsbeitrag am Mehrwert partizipieren zu lassen und die Potenziale von Marken zu entwickeln und auszuschöpfen. Dazu bedarf es eines Konditionenmanagements, das Markenartikler in die Lage versetzt, die Deckungsbeitrags-Potenziale ihrer Produkte zu erschließen. Markenhersteller, die dieses Instrument heute sicher beherrschen, werden es schaffen, in diesem gnadenlosen und ruinösen Preiswettbewerb zu bestehen.

Das bedeutet aber auch, dass die Marketing-Strategie so zu operationalisieren ist, dass das System sowohl die Preis-

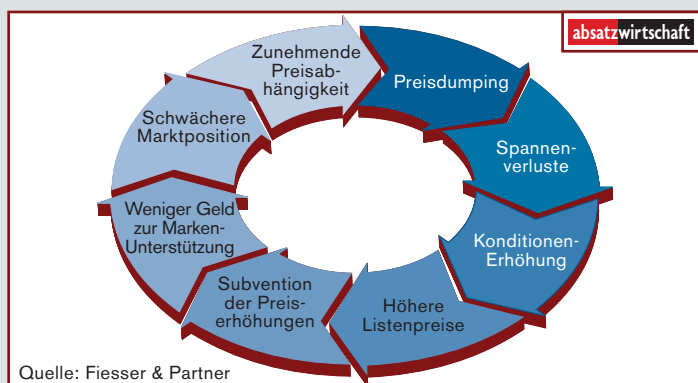
Positionierung der Marke als auch den Ausbau der Marken-Wahrnehmung und die Optimierung des gesamten Ablaufprozesses in der Wertschöpfungskette steuert. Bei der Marken-Wahrnehmung geht es um die Summe der realisierten PoS-Kontakte als Ergebnis der Distributions-, Platzierungs- und Aktionsleistung über alle Vertriebslinien eines Key Account. Damit wird das Preis- und Konditionensystem – unter Berücksichtigung der jeweils aktuellen Markteinflüsse – an die Marken-Strategie angebunden. Eine erfolgsorientierte Systemsteuerung erfordert dabei eine permanente Aktualisierung und Anpassung an veränderte Wettbewerbsverhältnisse. Der Aufwand für ein Konditionenmanagement dieser Art ist beträchtlich.

Kursbestimmung

Für eine erste grundsätzliche Kursbestimmung des Preis- und Konditionenmanagements empfehlen wir, zunächst einen Blick auf die Spreizungen der Ladenverkaufspreise (LVP) sowie auf die Konditionen- und

Abb. 1: Die Todesspirale

Preisdumping des Handels führt in letzter Konsequenz zu einem Verteilungskonflikt um die Marge zwischen Handel und Industrie. Immer häufiger eskalieren diese Konflikte und münden in einer für die Hersteller tödlichen Abwärtsspirale.



Margen-Spielräume zu werfen. Damit gewinnen Sie die drei aus unserer Sicht entscheidenden Steuerungsgrößen für ein effektives Konditionensystem.

Erst wenn Klarheit über die anzustrebenden Positionen und begründbaren Schwankungsbreiten dieser drei Werte besteht, ist es sinnvoll, sich mit den Detailfragen eines zukünftigen Wertschöpfungssystems auseinander zu setzen.

Das Wertschöpfungssystem besteht nach unserer Betrachtungsweise aus der Gesamtstrecke vom höchsten Ladenverkaufspreis bis zum niedrigsten Einkaufspreis eines Produktes (EK netto/netto an den Handel). Diese Gesamtstrecke haben wir in die nachstehenden Abschnitte aufgeteilt:

- Den ersten Streckenabschnitt bilden die „Ladenverkaufspreise“ (nachfolgend kurz LVP). Dort wird die Bandbreite aller anzutreffenden LVP abgebildet. Über den LVP wird der Absatz gesteuert.
- Der zweite Streckenabschnitt enthält die „Listenpreis-Margen“. Das ist der Margen-Spielraum, der sich aus der Differenz von Listenpreisen zu Ladenverkaufspreisen ergibt. Spezielle Einkaufskonditionen für die Key Accounts sind hier noch nicht berücksichtigt. Eine geringe Spreizung der LVP sichert stabile Margen für alle Handelspartner.
- Der dritte Streckenabschnitt umfasst die „Konditionen“. Das ist dann der Abstand vom Listenpreis zum niedrigsten Netto-Netto-Einkaufspreis. Hier geht es also um die Einkaufskonditionen der Key Accounts.

Da aber jedes Konditionensystem von den wechselseitigen Einflüssen der beiden oberen Felder geprägt wird und sich dadurch auch die Wertschöpfung für alle Marktpartner entscheidend verändert, empfehlen wir als Wertschöpfungs-Hebel eine ganzheitliche Systemsteuerung über die drei oben beschriebenen Strecken. Wie diese Vorgehensweise funktioniert, ist im Folgenden beschrieben.

Gesundheits-Check

Eine Analyse der drei Streckenabschnitte ist schnell durchzuführen und aus unserer Sicht der erste Gesundheits-Check zum Zustand einer Marke in ihrem Wettbewerbsumfeld (Abb. 2). Das Problem vieler kranker Konditionensysteme ist, dass der mittlere Abschnitt der Listenpreis-Margen von den darüber und darunter liegenden Streckenanteilen zusammengedrückt wird. Auf der einen Seite zieht der Preiswettbewerb die LVP-Bandbreite nach unten, auf der anderen Seite drücken die Bestrebungen der Markenartikel-Industrie, Konditionen-Erhöhungen durch höhere Abgabepreise an den Handel auszugleichen, den Listenpreis nach oben und verengen so den Aktionsradius in diesem Bereich.

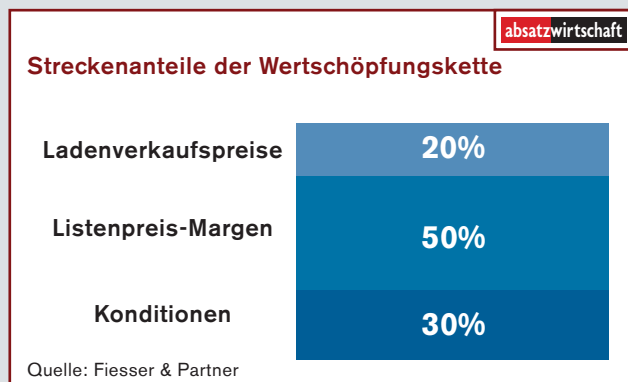
Benchmarks

Im Rahmen von Projektarbeiten in mehr als 20 Warengruppen haben wir deutliche Unterschiede in den Streckenanteilen festgestellt – insbesondere bei den Nonfood-Warengruppen. In Ver-

Abb. 2: Margen-Analyse

Die Gesamtmenge für den Handel („Gesamtstrecke“) beschreibt die Differenz zwischen dem Netto-Netto-Einkaufspreis und dem höchsten tatsächlich realisierten Ladenverkaufspreis. Bei den Angaben handelt es sich um Durchschnittswerte aus einer Analyse von 20 Konditionensystemen. Das daraus resultierende Mustersystem darf als ausgewogen und für den Handel zufrieden stellend angesehen werden: 20 Prozent seiner Gesamtmenge gibt der Handel in Form von Preisnachlässen an den Endverbraucher weiter. 50 Prozent ergeben sich aus den Listenpreisen, weitere 30 Prozent holt sich der Handel über bessere Konditionen von den Markenherstellern. Die im Beitrag beschriebene Steuerung nach Systemfeldern beruht auf der Erkenntnis, dass eine gute Listenpreis-Marge der beste Anreiz für den Abverkauf durch den

Handel ist. Eine gute Marge verhindert auf Seiten des Handels Preisverhau und Druck auf die Konditionen. Auf Seiten der Hersteller führt dies zu besseren Deckungsbeiträgen.



bindung mit den Hintergrundinformationen können wir aus den Analysen folgende Empfehlungen zur Orientierung weitergeben:

- Geringe LVP-Bandbreiten anstreben: Geringe Bandbreiten beim Ladenverkaufspreis (LVP) fördern – auch in den oberen Bereichen – die Absatzentwicklung, große Bandbreiten führen zu Absatzrückgängen.
- LVP-Konzeptpreise vorgeben und durchsetzen: Meistens kommen dafür die im Gesamtmarkt am häufigsten gefundenen Preispunkte in Frage. In der Konsequenz bedeutet dies, die richtige Preis-Positionierung pro Artikel vorgeben und gegenüber den Handelskunden durchsetzen. Ein heikles Thema, das viel Fingerspitzengefühl in der Umsetzung erfordert, da die Preishoheit letztlich beim Handel liegt.
- Den Spielraum bis zur Preisschwelle nutzen, aber sie nicht überschreiten. Ziel ist die Optimierung der Preis-Absatz-Funktion. Dabei gilt es, die Veränderungen der Wettbewerbspositionen durch Fortschreibung von Preis-Absatz-Analysen zu berücksichtigen.
- Preispflege zur Einhaltung von schmalen LVP-Bandbreiten betreiben.
- Den Margen im mittleren Streckenabschnitt ausreichenden Spielraum geben. Im Idealfall hat dieses Feld den größten Streckenanteil.
- Geringe Spreizung im Einkaufspreis netto/netto über alle Key Accounts anstreben.

Spielräume entwickeln

Im Anschluss an diesen ersten Diagnose-Schritt zur Entwicklung eines Preis- und Konditionensystems empfehlen wir, die drei Streckenabschnitte nach einem Sechs-Punkte-Programm zu durchleuchten (siehe Kasten oben rechts) und eine Stärken-Schwächen-Analyse vorzunehmen.

Jetzt erst kann die System-Entwicklung in Angriff genommen werden. Unter Effizienzgesichtspunkten empfehlen wir, diesen Arbeitsschritt als Pilotprojekt zu starten. Die Vorteile sind vielfältig: Risiken und Konsequenzen lassen sich früh abschätzen. Der Arbeitsprozess kann optimiert werden (Was kann intern erledigt werden? Wie kann die Informationsbeschaffung optimiert werden? Et cetera). Weichenstellungen für die anstehenden Verhandlungen können frühzeitig erfolgen. Alle beteiligten Mitarbeiter können sich schnell eine Projektübersicht verschaffen.

Widerstandskraft

Was bringt diese Vorgehensweise? Kosten und Risiken werden minimiert, und die Systemoptimierung lässt sich schneller durchziehen. Man kann dann auch entscheiden, wie die ge-

Analyse des Konditionensystems

Die drei Streckenabschnitte „Ladenverkaufspreise“, „Listenpreis-Margen“ und „Konditionen“ sollten nach einem Sechs-Punkte-Programm tiefer durchleuchtet werden. Außerdem ist eine Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT) vorzunehmen.

1. Sechs-Punkte-Programm

- Portfolio-Analyse „Preisstrategie und Preisverhalten der Key Accounts“
- Leistungsanalyse pro Key Account
- Potenzial-Analyse pro Key Account
- Strategie-Analyse pro Key Account
- Konditionen-Analyse pro Key Account inklusive Überblick über Konditionen-Spreizungen und Konditionen-Verhalten
- Analyse der Wettbewerber

2. SWOT-Analyse

Den Arbeitsabschluss dieses „Durchleuchtungs-Programms“ bildet eine Stärken-Schwächen-Analyse nach dem SWOT-Prinzip, mit der die Erkenntnisse über alle drei Systemfelder vertieft werden. Anschließend werden auf Basis der SWOT-Analyse erste Handlungsoptionen entwickelt. „SWOT“ steht für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken).

samte Durchführung eines solchen Projekts zu bewerten ist und mit welchem Arbeitsaufwand die Organisation belastet werden soll. Außerdem kann man die Prioritäten für das Projekt besser festlegen. Pilotprojekte können durchgeführt werden für Key Accounts, Absatzkanäle, Länder oder Regionen.

Dass man sich damit vom althergebrachten Systemdenken mit einem gleichermaßen für alle Key Accounts geltenden Leistungskonzept verabschieden muss, liegt bei diesen Rahmenbedingungen und Vorgaben auf der Hand.

Key Accounts haben auch ihre Systeme, in denen einzelne Positionen für sie strategische Bedeutung haben. Deshalb ist bei der Ausgestaltung des Systems darauf zu achten, dass für die Leistungsparameter und für das Kalkulationsschema einheitliche Vorgaben und Rahmenbedingungen festgelegt werden. Das gilt sowohl für alle Key Accounts als auch für das gesamte Markenportfolio, wobei wir immer wieder die Erfahrung machen, dass auch Zweit- und B-Marken ihre Position durch gezielte konzeptionelle Vorgehensweisen verbessern können. Das Konditionensystem mit Zukunft ist ein flexibles Konzept. Es passt sich an ständig wechselnde Portfolio-Positionen an und bleibt somit permanent im Fluss der Marktentwicklung.