

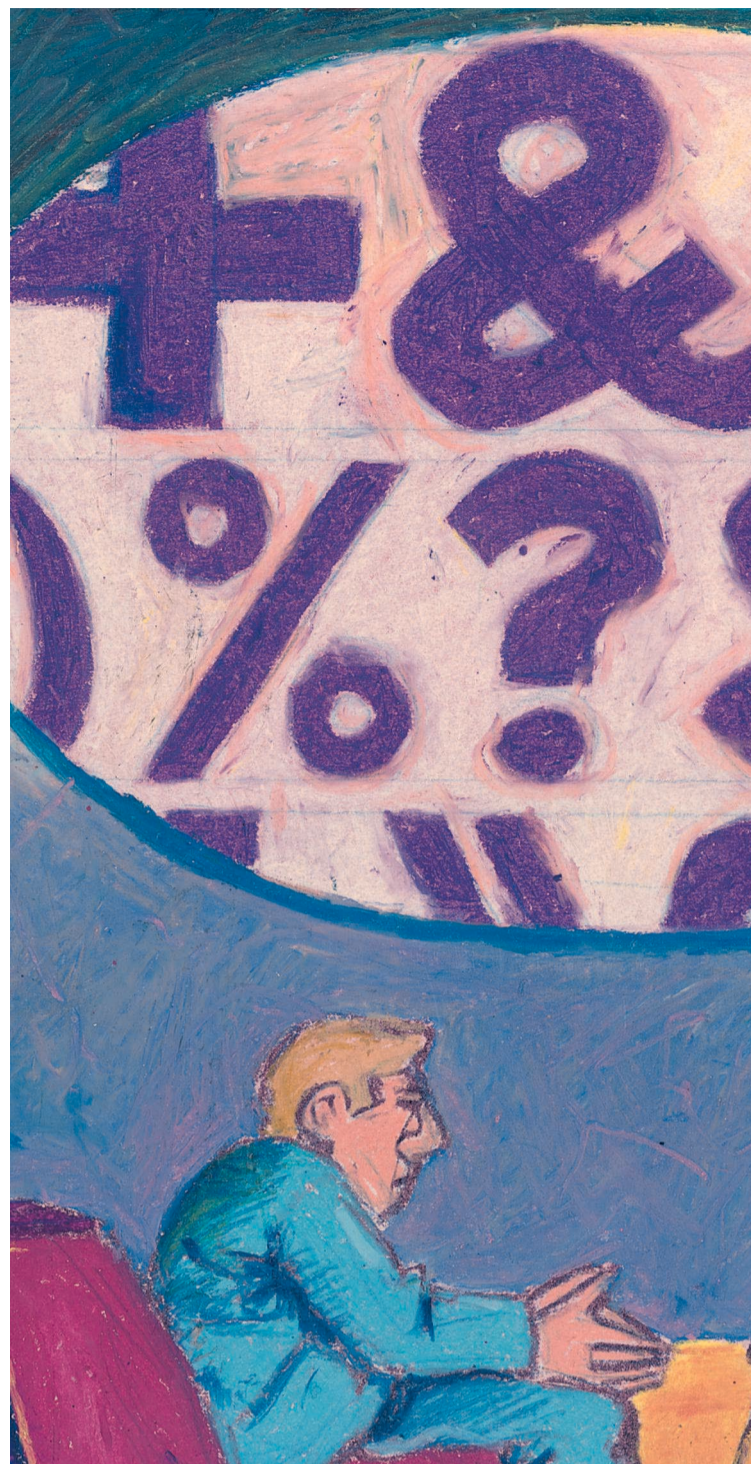
VON BERND BIEHL

Man spricht nicht so gerne darüber, aber man spricht viel darüber. Über Konditionen. In den allerheiligsten Zirkeln von Handel und Industrie geht es regelmäßig um diesen Dauerbrenner. Weder ECR noch Category Management haben an dieser Front Entspannung gebracht. Auge in Auge wollen immer noch die Einkäufer des Handels mit ihrem Key Accounter aus der Industrie das ganz individuelle Leistungspaket schnüren, von dem sich jeder erhofft, dass er besser abschneidet als die Konkurrenz. Dass bei dieser Geheimniskrämerei viele Ungeheimtheiten entstehen, weiß man aus der Praxis. Wie viele selbstbewusste Händler mussten nach Übernahmen feststellen, dass sie keineswegs die besten Konditionen hatten. Und wieviele Markenartikler mussten schon klein beigeben, wenn ihre Konditionensystem dem Kunden nicht schmeckte.

Der Wildwuchs geht weiter, so bestätigen es durchweg Branchenbeobachter. Für manche wird es Zeit, den Konditionensdschungel zu lichten und auf seriöse Fakten zu stellen. Für Berater wie Günther Fiesser, der mit seinem Partner Wolfgang Schneider Hersteller auf Jahresgespräche vorbereitet, ist das unumgänglich. Um dem Konditionenkarussell, das sich als Teufelskreis entpuppen kann, zu entgehen, müssen Verkäufer ihre Systematik strategisch erarbeiten. Zentrales Element dabei ist die Definition von Leistung und Gegenleistung.

„Klare Steuerungskriterien müssen her, zum Beispiel der Kunden-Deckungsbeitrag“, fordert Fiesser von seinen Gesprächspartnern aus der Industrie. Dazu gehöre, dass man den Kunden be-

Beim Thema Konditionen gehen die Meinungen weit auseinander. Die Einkäufer des Handels verlängern die Liste mit immer neuen Ideen. Zu mehr Transparenz führt das nicht. Die Hersteller sind gefordert, klare Systeme für echte Leistungen zu entwickeln.



Zeichnung: Matthias Kraus

Kopfarbeit: Auf der Suche nach der richtigen Kondition sollten Hersteller ihre eigenen Systeme in Ordnung bringen

der strategischen Preisfindung für Produkte und Warengruppen, in der Leistung durch den Kunden und in der Logistikvergütung.

Als kalkulatorische Basis dient Fiesser der angestrebte Ladenverkaufspreis, von dem das Spannenziel des Handels abgezogen wird. Darüberhinaus sollte der Hersteller seinen Vermarktungsetat definieren und auf den Stückpreis umrechnen. Es bliebe dann Raum für Spannenzugeständnisse an den Handel bei gewissen Produkten und Konzentration auf Aktionsgeschäfte bei anderen.

Für die eigentlichen Konditionenbausteine empfiehlt Fiesser die Konzentration auf Sortimentspflege, Absatzförderung, Verkaufsförderung/Werbung und Service. Diese wiederum werden so ausgestattet, dass der Besitzstand erhalten bleibt. In punkto Sortiment wäre da je nach Artikelzahl und Distributionsreichweite in der Vertriebschiene eine Konditionenmatrix zu erstellen. Bei der Absatzförderung gilt es, sowohl Dauerniedrigpreisprogramme sowie Aktionsfre-

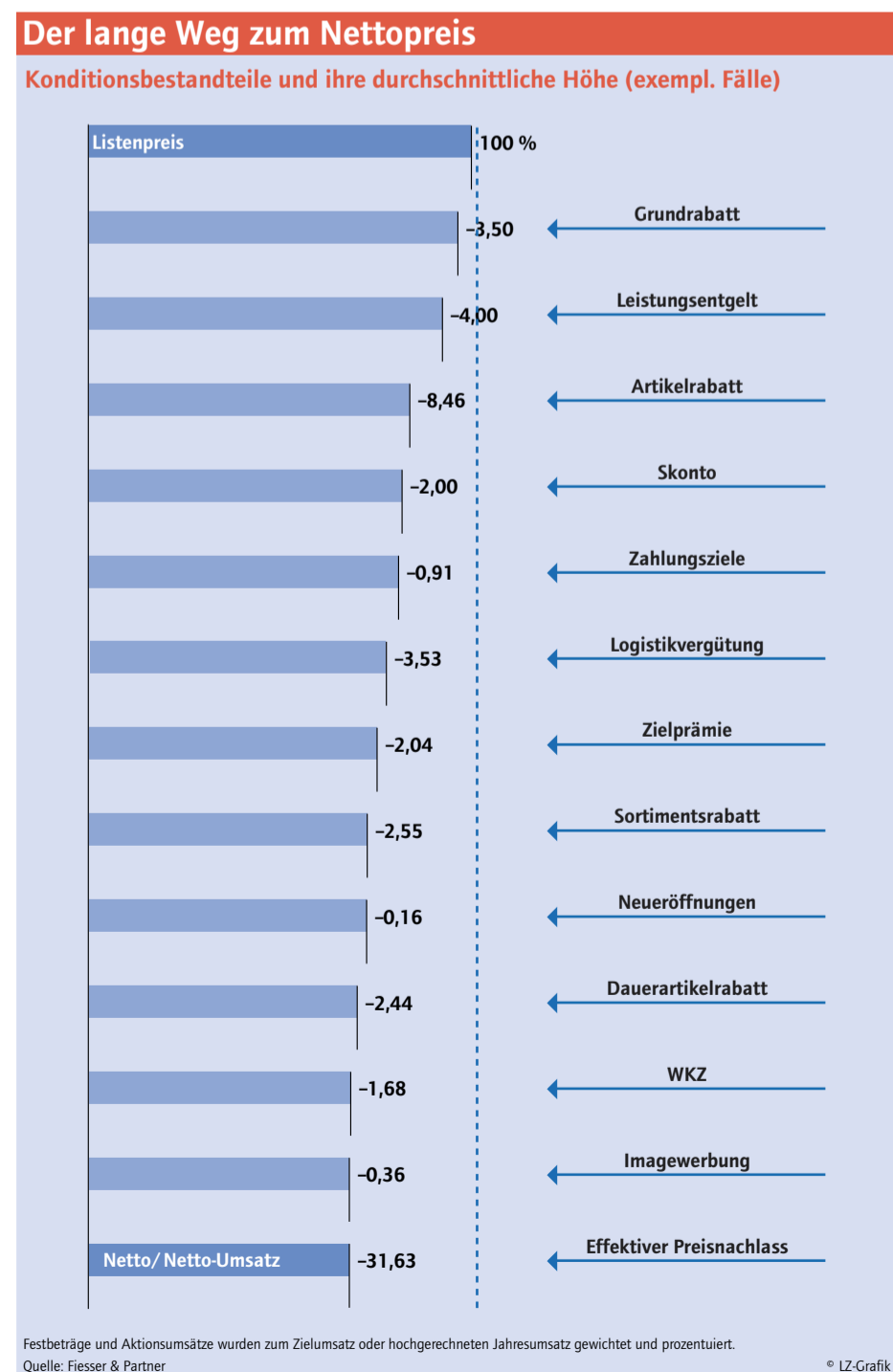
Hausaufgaben für Hersteller

loht, der die eigenen Marketingziele wirklich unterstützt. Denn für ihn sind Konditionensysteme Marketinginstrumente, die Deckungsbeiträge sichern und ihre Auswirkungen auf den Handel und den Verbraucher haben. Sie beeinflussen neben dem Kunden-Deckungsbeitrag auch die Marken-Wahrnehmung und Markenattraktivität beim Handelspartner. Und über die Preispositionierung am Markt natürlich auch das Marken-Image beim Verbraucher.

Insofern ist es für Fiesser entscheidend, wie das Key Account Management strategisch aufgestellt ist. Das beinhaltet die Erfolgsdimensionen Reaktionsgeschwindigkeit, Kreativität, Durchsetzungskraft und Problemlösungs-Know-how. Deshalb gehören alle Abteilungen, die wahrnehmbare Leistungen für den Kunden erbringen, zumindest temporär in das Key Account Team.

Eine gewisse Flexibilität müsse der Key Accounter dennoch an den Tag legen können, allzu starre Systeme stoßen beim Handel auf wenig Gegenliebe. Aber Ausnahmen müssen begründbar sein, sonst mache man sich angreifbar. Die oft zitierte menschliche Komponente spielt eine gewichtige Rolle, gute Key Accounter werden auch von ihrem Gegenüber geachtet und ernst genommen. Vor allem sollte der Key Accounter auch mal nein sagen können. Besonders dann, wenn, wie oft berichtet, das Jahresgespräch auf den späten Freitagnachmittag terminiert ist und der Rückflug wartet. Solche Durchhaltespielchen, wie sie ein Insider nennt, funktionieren bei denen, die sich nicht auf klare Systeme stützen können.

Systeme, bei denen auf der Basis von überhöhten Fabrikabgabepreisen bis zu 40 Prozent Rabatte gewährt werden und der Ladenverkaufspreis schließlich unter dem Listenpreis endet, hält der Berater Fiesser für nicht zukunftsfähig. Vor al-



lem gewähren sie den produzierenden Unternehmen kaum Transparenz, die netto/netto-Preise für einzelne Kunden sind selten bekannt. Nur durch zeitnahe und realistische Informationen hat der Key Accounter eine relevante Entscheidungsgrundlage.

Für eine Revision der Konditionensystematik müssen sich Hersteller ihre Kennzahlen definieren. Neben den internen Datenquellen des Herstellers und den Daten des Handelskunden gehören für Fiesser unbedingt die externen Daten aus Handels- und Haushaltspanel dazu. Denn das seien im Sinne eines Category Management-Ansatzes die relevanten Größen der gegenseitigen Bewertung. Daraus sind dann strategische und taktische Kennzahlen zu differenzieren. „Der Key Accounter muss dem Handel die verpassten Marktchancen aufzeigen. Aus diesem Potenzial kann man gemeinsame Aktivitäten ableiten“, fordert Fiesser. Ein solcher Ansatz führt weg von der Konditionentreppe zum echten Category Management. Denn auch der Handelskunde kann seine bereits im Markt einkaufenden Kunden besser bedienen, wenn er den Warenkorb vergrößert.

Kernelemente heutiger Konditionen sind: Leistungsvergütungen, Umsatzboni, Artikelrabatte, Dauer-Aktionsrabatte und Werbekostenzuschüsse. Obwohl dabei oft feste Prozentwerte für bestimmte Aktivitäten gemeinsam festgehalten sind, stehen den Rabatten nicht immer die vereinbarten Leistungen gegenüber.

Damit der Umstieg in eine neue Systematik gelingt, müssen die Konditionentöpfe neu definiert werden. Wobei ein gewisser Rekurs auf die bisherigen Konditionsbestandteile schon psychologisch unerlässlich ist. Trotzdem müsse eine einheitliche Systematik die Marken und die Kunden betreffend aufgebaut werden. Unterschiede müssen gemacht werden in

quenzen zu belohnen. Sonderplatzierungen und Werbung werden nach kontrollierter Leistung bewertet, ebenso die logistischen Leistungen. Den Vorteil einer solchen Systematik sieht Schneider in der Abkoppelung des Vermarktungsetats von der Preispolitik des Handels. Vielmehr werden gemeinsam die Rotherträge besser gesteuert und vom Wachstum profitieren beide Partner.

Auch wenn unterm Strich also zunächst keine maßgeblichen Veränderungen eintreten können, ist für Schneider eine solche „Entrümpelung“ notwendig, um besser neu aufbauen zu können. „Denn er sieht ein „klares und transparentes Konditionensystem als Muss für professionelles ECR“. Die Fehler der Vergangenheit dürfe man nicht einfach fortführen. In einem ersten Umsetzungsschritt könnte der Sofortabzug vom Brutto-Listenpreis deutlich höher ausfallen. Konditionen, die allen gewährt werden können direkt in niedrigere Listenpreise eingearbeitet werden. Mondpreise blähen die Bilanzen nur auf, auch wenn das hier und da vielleicht gewollt ist, sowohl für den Hersteller als auch für den Einkäufer. Auch die Kontore, die ihren Obulus anhand der Listenpreise erhalten, hätten dadurch eine niedrigere Berechnungsbasis. Die Folge wären aber auch weniger Fehler und eine vereinfachte Rechnungsabwicklung.

Einer Umsetzung solcher Forderungen stehen verständliche psychologische und nachvollziehbare praktische Probleme entgegen. Über die „psychologische Klippe“ kommt man nur, wenn man den Weg von der „Umsatz- zur Profitorientierung“ wirklich beschreiten will, ist Schneider sicher. Und dafür sieht er auch im Handel schon Aufgeschlossenheit. ■