

Aus: Markenartikel 2/2000

Konditionswachstum ohne Ende?

Chancen und Vorgehensweisen bei der Revision von Konditionen-Systemen.

Von Günther Fiesser und Wolfgang Schneider

Schwere Zeiten für Markenartikel-Unternehmen: Marken-Auslistungen bei Discountern. Eigenmarken werden forciert und drücken das Preisgefüge. Alle Key Accounts kämpfen in einer noch nie dagewesenen Preisschlacht mit dauerhaft gesenkten und beworbenen Niedrigpreisen um Marktanteile – quer durch alle Vertriebslinien. Selbst Premium-Marken geraten in den Preisstrudel. Markenpflege ade. Wertvernichtung als einzige „Erfolgsstrategie“ für Wachstum und Größe auf allen Ebenen.

Die Preisschleuderei bleibt nicht ohne Konsequenzen für die Konditionen-Verhandlungen. In den Jahresgesprächen fordern die Key Accounts Spannausgleich in Form von Konditionen-Verbesserungen; wie immer wird sich auch hier bestimmt ein schöner Titel finden lassen. Die Mittel, die aus den Kriegskassen in den Preiskampf geflossen sind, will man sich zumindest teilweise bei seinen Lieferanten wieder hereinholen. Auch die weitere europaweite Expansion muss ja noch finanziert werden. Und da aus dem Warengeschäft kaum noch was übrig bleibt, hilft nur noch der direkte Zugriff ins Portemonnaie der Industriepartner.

Als Instrument bedient man sich hier – wie immer – seiner Nachfragemacht. Wer nicht nachgibt, dem droht die Auslistungskeule, der Status des Crash-Lieferanten, wenn nicht sogar die totale Auslistung. Also werden die Verhandlungen in der Regel wohl ablaufen wie immer. Auf der Industrieseite wird sich, wie immer in der Vergangenheit, heftig zur Wehr gesetzt, aber im zweiten, spätestens im dritten Gespräch dann doch genötigt gesehen, den Konditionenforderungen nachzugeben. Business as usual, vielleicht unter dem 52. Konditionentitel in einem Rattenschwanz von solchen. Hier den Überblick zu behalten, bedeutet eine Herausforderung für die Industrie genauso wie für den Handel.

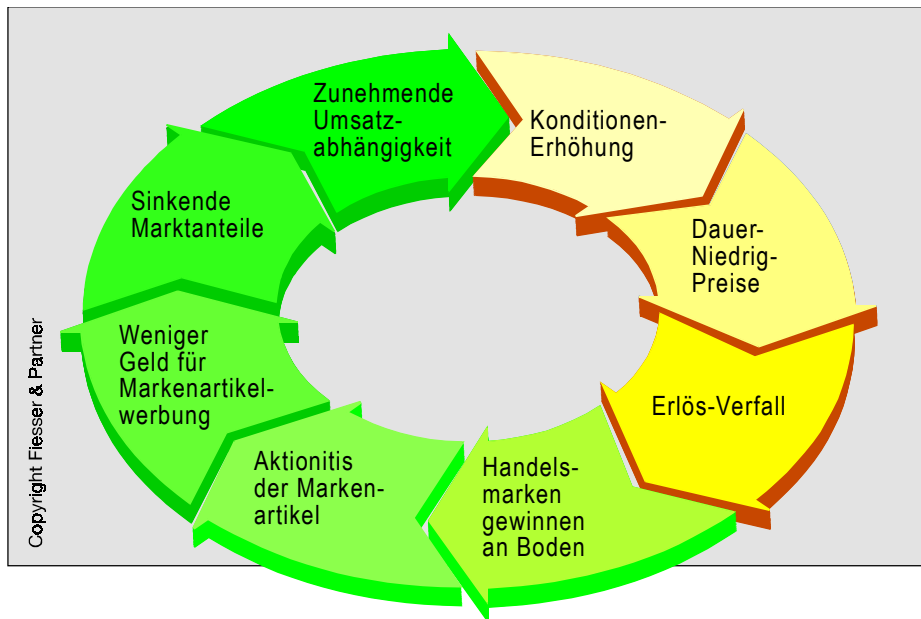
Die Konditionen-“Systeme“ der Industrie gleichen heute vielfach Flickenteppichen, Stückwerken. Von Transparenz und Steuerbarkeit keine Spur mehr. Von der Realisierung des Prinzips „Keine Leistung ohne Gegenleistung“ hat man sich gezwungenermaßen im Laufe der Jahre immer weiter entfernt. Mit jedem Zugeständnis, mit jedem „jein“ ist so im Laufe der Jahre immer mehr Handlungsspielraum verloren gegangen. Und dieser Prozess setzt sich fort: Nachdem sich der Handel die totale Preishoheit erobert hat, setzt er jetzt zum nächsten Sprung an; er ist dabei, nach einem weiteren Marketing-Instrument der Industrie zu greifen: Über Umfang und Zeitpunkt von Verkaufsförderungs-Maßnahmen will er zukünftig nicht mehr mit seinen Lieferanten verhandeln, er will nur noch allein entscheiden. Die ursprünglich für bestimmte Maßnahmen in bestimmten Zeiträumen und für festgelegte Frequenzen ausgehandelten Konditionen soll ihm die Industrie jedoch in vollem Umfang weiter zahlen.

„Höchste Zeit, sich zum Partner zu emanzipieren“

Höchste Zeit also zum Handeln für die Herstellerunternehmen, um diesem Prozess der schleichenden „Entmündigung“ entgegenzuwirken, höchste Zeit, sich zum Partner zu emanzipieren! Instrument hierfür ist ein Konditionensystem, das

- durch mehr Transparenz vertrauensbildend wirkt und
- eine effiziente Steuerung aller Ebenen der Zusammenarbeit auf der gesamten Wertschöpfungskette sicherstellt.

Ohne Eingriff, ohne Gegenwehr wird sich die Konditionenspirale mit ihren gravierenden Folgen immer schneller drehen und erst zum Stillstand kommen, wenn es für die eigene Existenz zu spät ist.

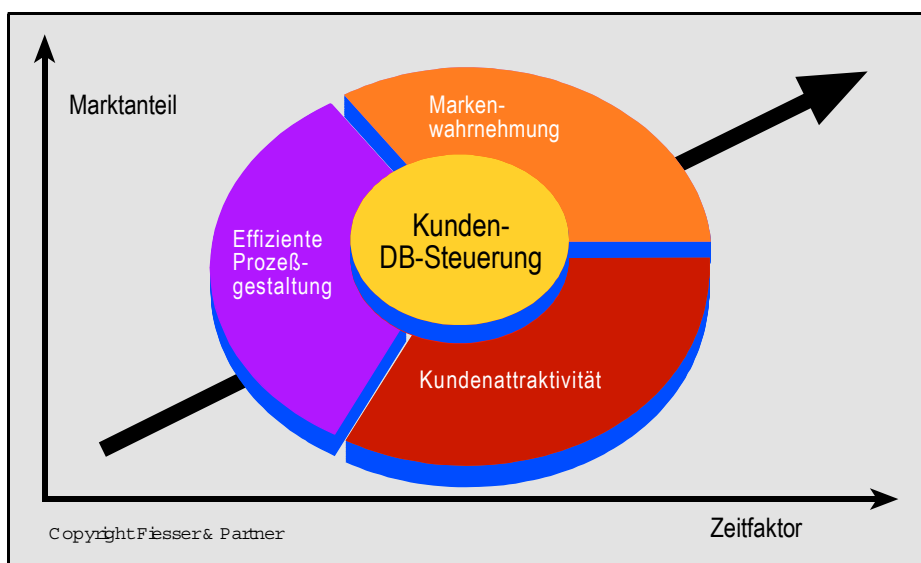


Konditionenforderungen und Niedrigpreisstrategien des Handels: Die „Todesspirale“ für mittelständische Markenhersteller?

Wie wird nun am besten vorgegangen, wenn man sich die Überarbeitung seines Konditionen-Systems zum Ziel gesetzt hat? Welche Punkte sind aufzuarbeiten, um zu einem effizienten, steuerungsgeeigneten System zu finden? Wie sehen vor aktuellem Hintergrund die Chancen der Umstellung aus? Wie wird am besten

vorgegangen, um mit möglichst hoher Wahrscheinlichkeit seine Vorstellungen in den Verhandlungen auch tatsächlich durchsetzen zu können?

In unserer Praxis hat sich folgende Vorgehensweise bewährt:



Arbeitsschritte der Systementwicklung

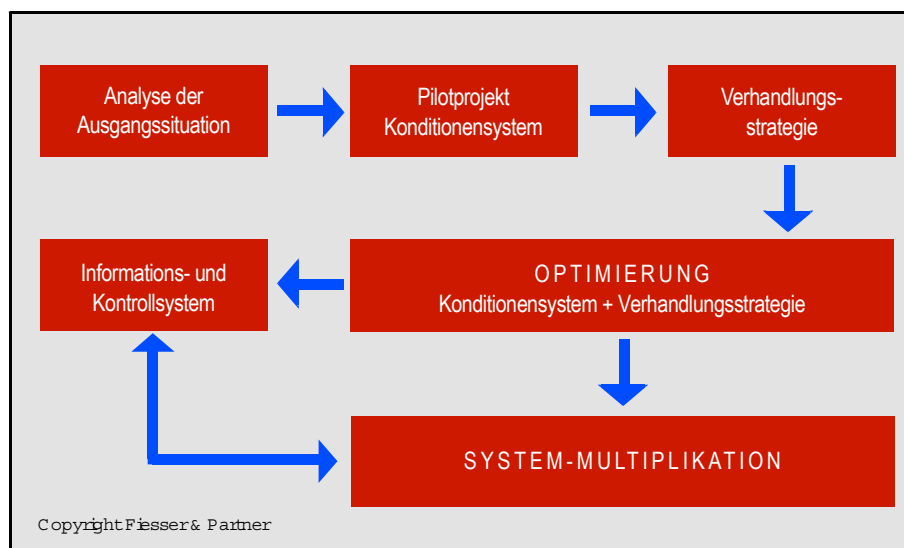
1. ARBEITSSCHRITT: Analyse der Ausgangs-Situation (5 Punkte-Programm).

1. Dokumentation der Kosten und Erträge:
Entwicklung der Konditionen, der Prozesskosten, der Marketing-Aufwendungen und der Deckungsbeiträge pro Key Account.
2. Konditionen-Vergleich:
Key Account-Vergleich unter Berücksichtigung der Kriterien Abzugsfolge, Relation Festbeträge/Umsatzentwicklung, Entwicklung kalkulationswirksamer Konditionen, Anteile Holding- und Kontorvergütungen, Ladenverkaufspreise, Spannen und Stückertträge.
3. Vergleich der Markenpositionen pro Key Account:
Ermittlung der Markenwahrnehmung (Summe der realisierten POS-Kontakte als Ergebnis der Distributions-, Platzierungs- und Aktionsleistung des Key Accounts), der Potenzialausschöpfung und der Leistungskennziffern im Wettbewerbsvergleich.
4. Portfolio-Analyse:
Key Account-Vergleich in den Dimensionen Markenwahrnehmung und Kundenattraktivität (DB-Ergebnis, Kooperationsbereitschaft, Wachstumspotenziale etc.).
5. Chancen-Analyse pro Key Account:
Ermittlung der Chancen auf Basis der Stärken, Schwächen und Probleme des Key Accounts, der eigenen Position und der Position der Wettbewerber.

2. ARBEITSSCHRITT: System-Entwicklung für Pilotkunden.

Aus Gründen der Kosten- und Risiko-Minimierung empfehlen wir, mit einem Pilot-Projekt zu starten. Das kann ein Pilot-Key Account sein (z.B. Metro, Rewe etc.) oder ein Pilot-Absatzkanal (z.B. alle Baumärkte oder alle Drogeriemärkte).

Bei der System-Entwicklung geht es nach unserem Verständnis um die Instrumentalisierung von Konditionen zur kundenspezifischen Markensteuerung und Prozessgestaltung.



Steuerungsinstrument Konditionensystem für eine effektive und effiziente Leistungsausgestaltung in der Zusammenarbeit Handelspartner und Markenanbieter.

Das heißt, sowohl kundenindividuelle Zielsetzungen zum Ausbau der Markenwahrnehmung und der Kundenattraktivität als auch Maß-

nahmen zur Effizienz-Verbesserung sollten mit entsprechenden Konditionen-Bausteinen gestützt werden.

Die Verknüpfung von kunden- und markenspezifischen Kriterien ermöglicht eine Konditionen-Segmentierung. Je nach der Portfolio-Position des Key Accounts in den Dimensionen Markenwahrnehmung und Kundenattraktivität können entsprechende individuelle Bausteine zur Realisierung der Ziele eingesetzt werden.

Folgende Grundvoraussetzungen sind als

unverzichtbare Bestandteile leistungsfähiger Konditionen-Systeme zu beachten:

- Transparenz und Eindeutigkeit,
- Beschränkung auf wenige, klar definierte Konditionen,
- gleiche Konditionen für gleiche Leistungen,
- festgelegte Bandbreiten.

3. ARBEITSSCHRITT: Entwicklung der Verhandlungs-Strategie.

Die Verhandlungs-Strategie kann nur individuell auf Basis einer vorhergehenden kundenspezifischen Schwachstellen-Analyse entwickelt werden.

Als Orientierungsbeispiel hier ein Ablaufschema, das sich in der Praxis bewährt hat:

1. Ziele des Key Accounts.
2. Schwachstellen des derzeitigen Systems.
3. Vorschläge zur Schwachstellen-Beseitigung.
4. Rahmenbedingungen für eine System-Revision.
5. Komprimierte System-Präsentation.
6. Umschichtungsvorschläge.
7. Programm zur gemeinsamen Erschließung von Wertschöpfungs-Reserven.

Konkrete Verhandlungsführung planen

An dieser Stelle ist dann auch die konkrete Verhandlungsführung zu planen; durch die

detaillierte Planung der eigenen Vorgehensweise in der Verhandlung mit den Key Accounts sollte sichergestellt werden, dass alle Signale auf „grün“ stehen.

1. Ausgangspunkt ist auch hier wieder der spezielle Key Account, genauer: sein bekanntes Verhandlungsverhalten und dieses gilt es nun im Hinblick auf seine meist mit aggressivem und manipulativem Verhalten durchsetzten Verhandlungspraktiken hin zu analysieren. Eine gute Hilfestellung hierbei bietet das Verhandlungskonzept „FAIR“, das sowohl die betriebswirtschaftlichen als auch die verhaltenswissenschaftlichen Dimensionen von Verhandlungen berücksichtigt.
2. Aus der Analyse der Verhandlungsdimensionen
 - Interessen und Zielsetzungen,
 - Machtmittel und Ressourcen,
 - Atmosphäre und
 - Flexibilität

kann sodann das konkrete optimale Verhandlungsverhalten abgeleitet werden.

4. ARBEITSSCHRITT: Optimierung des Konditionen-Systems und der Verhandlungs-Strategie.

Wir halten für empfehlenswert, sowohl das Konditionen-System als auch die Verhandlungs-Strategie entsprechend den Ergebnissen der Pilotkunden-Gespräche nochmals auf den Prüfstand zu stellen und gegebenenfalls zu

optimieren; diese Überprüfung schließt selbstverständlich auch eine Überprüfung des konkreten Verhandlungsverhaltens anhand der vier Dimensionen ein.

5. ARBEITSSCHRITT: Aktualisierung des Informations- und Kontrollsystems.

Nach der Optimierungsphase sollte das bestehende Informations- und Kontrollsystem auf den aktuellen Stand gebracht werden oder bei dieser

Gelegenheit durch ein aussagefähigeres und effizienteres Informations-, Planungs- und Reportingsystem ersetzt werden.

Die Datenbasis für die zu treffenden Entscheidungen muss in der Regel breiter und umfassender als bisher werden, gleichzeitig der Informationsvorsprung des Key Accounts wieder eingeholt werden. Die Daten müssen gut strukturiert und schnell unter den unterschiedlichsten Gesichtspunkten aufzubereiten sein.

6. ARBEITSSCHRITT: System-Multiplikation.

Nach Abschluss der Pilotprojekt-Phase, der System-Optimierung und der Installation des Informations- und Kontrollsystems kann nun die System-Multiplikation (sukzessive System-Durchsetzung bei allen Key Accounts) in Angriff genommen werden. Dabei sollten unbedingt die Restriktionen „Integration einiger spezifischer Bestandteile pro Key Account“ und „Besitzstandswahrung“ berücksichtigt werden.

Die Verhandlungen mit den Key Accounts sollten auf jeden Fall vor den Jahresgesprächen abgeschlossen sein; da in der Regel mehrere Gespräche erforderlich sind, ist vorher ein ausreichender Zeitvorlauf zu planen.

Empfehlung zur Umsetzung

Entscheidend für die Neugestaltung und Umsetzung von Konditionen-Systemen ist ein damit verbundenes ganzheitliches Vermarktungskonzept.

Sortimentsberatung, abgeleitet aus einem praktizierten „einfachen“ Category Management, sind die neuen Schlüssel zu besseren Verhandlungserfolgen. Weg von der Argumentation der Marktanteile, hin zum share of customer, lautet die Devise für erfolgreiches Kundenmarketing. Systemveränderungen interessieren den Handelspartner nur, wenn es Ihnen gelingt, ihm auf der Basis neuer Überlegungen konkrete Vorteile aufzuzeigen.

Hier noch einige Empfehlungen zur Umsetzung:

1. Wenn Sie Ihr Konditionen-System ändern wollen, stellen Sie dieses Vorhaben nicht in den Mittelpunkt Ihrer Verhandlungen. Argumentieren Sie immer mit der Notwendigkeit, die Zusammenarbeit in der Vermarktung zu optimieren. Das bedingt zwangsläufig auch

Damit sind die Voraussetzungen geschaffen, dass in einem maßgeschneiderten Informations-, Planungs- und Reportingsystem die wichtigsten Fakten immer problem- und kundenorientiert dargestellt und permanent aktualisiert werden können.

eine Neugestaltung der Leistungsvereinbarungen.

2. Machen Sie die Veränderungen transparent. Die Umsetzung von Konditionen-Systemen scheitert häufig daran, dass nicht mit offenen Karten gespielt wird. Erläutern Sie anhand entsprechender Modellrechnungen, was sich nach den Umschichtungen verändern wird.
3. Versuchen Sie nie, Ihre Profit-Probleme mit Hilfe von veränderten Konditionen-Systemen zu lösen; dies fällt immer wieder auf und wird Ihre Beziehung zu Ihrem Handelspartner jahrelang belasten. So gibt es z.B. in diesem Zusammenhang des öfteren den Versuch, die Nettoerträge verdeckt über einen veränderten Sortiments-Mix in Kombination mit neuen Preisgruppen zu verbessern.
4. Planen Sie die Umsetzung eines neuen Konzepts in mehreren Stufen. Wenn Sie mit Ihren Konditionen-Veränderungen u.a. auch neue Endverbraucher-Preise im Euro-Währungssystem vor Augen haben, werden Sie kaum alle Systemveränderungen gleichzeitig durchsetzen können; die Gefahr, dass Sie sich aufgrund der Komplexität in der eigenen Argumentation und Beweisführung verstricken, ist viel zu groß.

Ein Stufenplan könnte z.B. so aussehen:

- a) Umschichtung nachträglicher Konditionen zugunsten rechnungswirksamer Konditionen.
- b) Identifizierung von Konditionen, die im Rahmen von Bruttopreis-Senkungen gestrichen werden können.
- c) Umschichtung einzelner Konditionen mittels attraktiver neuer Vermarktungskonzepte.
- d) Preisanpassungen vor neu zu erwartenden Eckpreisen im Rahmen eines europaweiten Preisvergleichs.

Die Chancen der Umsetzung werden von Markenartiklerseite sehr unterschiedlich bewertet: Während auf der einen Seite Firmen bestätigen, dass sie trotz massiver Widerstände erfolgreich Systemveränderungen durchgesetzt haben, befinden sich auf der anderen Seite Firmen, denen es nicht gelungen ist, irgendwelche Veränderungen in den bestehenden Konditionen zu realisieren.

Nach unserer Erfahrung sind firmenindividuelle, branchen- und Key Account-spezifische Situationen maßgeblich für die Chancen von Verän-

derungen. Ein Minimum-Ziel ist jedoch mit einer konsequenten und gut geplanten Vorgehensweise immer realisierbar: Die Schaffung einer neuen Klarheit in der Zusammenarbeit mit dem Handelspartner. Der Wert einer solchen Klarheit dürfte unbestritten sein:

Zum einen ist Konditionenklarheit einer der Erfolgsfaktoren für jede langfristig angelegte Markenstrategie, zum anderen ist Konditionenklarheit die Basis für jegliche qualitative Verbesserung Ihrer Geschäftsbeziehung zum Key Account.