



INSTITUT FÜR MARKENTECHNIK  
GENÈVE

# Preis- und Konditionenmanagement

Beratungsleistung: Die Schnittstelle zum Geld  
in den Griff bekommen

Internationale Wirtschaftsberatung für  
strategische und operative Markenführung

## Die Marke in der Preis- und Konditionenspirale

### **Konditionen sind Besitzstand des Handels**

Wofür eine Kondition einmal gewährt wurde, haben Vertrieb und Abnehmer längst vergessen. Oftmals waren sie situative Zugeständnisse, für die man einen weiteren schönen Begriff eingesetzt hat. Die mit den Konditionen eigentlich gemeinten „Bedingungen“ werden in den Jahresvereinbarungen nicht mehr genannt und schon gar nicht eingefordert. Selbst für Steigerungsboni gilt inzwischen: Alles, was einmal gezahlt wurde, verbucht der Handel als Besitzstand. In der Folge bewirken Konditionen überhaupt nichts mehr, und das eingesetzte Geld erzielt keine mobilisierenden Wirkungen.

### **Der Aktionsanteil steigt und steigt**

Ursprünglich mit definierten Mobilisierungszielen verbunden, haben sich Aktionen verselbstständigt und arbeiten gegen die wirtschaftlichen Ziele des Herstellers. Zum Normalpreis – so der Handel – ließe sich die Ware gar nicht mehr verkaufen. Also steigt der Aktionsanteil und die renditeschwachen Umsätze verdrängen zunehmend die profitablen. Das Aktionssystem benachteiligt schließlich die treue Kundschaft, die brav auch Normalpreise zahlt. Schnäppchenjäger sind ständig im Vorteil. Die Konsumenten werden damit systematisch zur Marken-Untreue erzogen. Mit Dauerniedrigpreisen aus der Aktionitis auszusteigen, erscheint als letzter Ausweg.

### **Gefährliche Konditionen-Schief lagen zwischen Handelskanälen**

Über die Jahre entstehen Konditionenzusagen, die jeden Bezug zu den für die Marke erbrachten Handelsleistungen verloren haben. Es bilden sich schicksalhafte Schief lagen, die jeder Logik entbehren. Der Begriff Konditionen-System hat längst seinen Sinn verloren: Kleinere Abnehmer haben seit Jahren bessere Einkaufspreise als die großen, Billiganbieter werden gegenüber markenstärkenden, markentreuen Kanälen bevorzugt. Der Gedanke, dass Händler sich zusammenschließen oder Einkäufer von einem Handelsunternehmen zum andern wechseln und Konditionenlisten mitnehmen, bereitet dem Management schlaflose Nächte. Die Frontlinie wird zum Minenfeld.

### **Die Gespräche mit dem Handel werden immer brutaler**

In den Einkaufsgesprächen bekommen die Vertriebsmitarbeiter die volle Härte des Konzentrationsprozesses auf der Handelsseite zu spüren. Man muss es erlebt haben, um zu wissen, mit welchen Methoden die Abgesandten eines Markenunternehmens unter Druck gesetzt werden. Die Stärke unserer Marke, ihr Beitrag zum Ertrag, ihre Drehgeschwindigkeit, die gute Zusammenarbeit – angeblich zählt das alles nichts. Von den nicht erbrachten Gegenleistungen des Händlers wird ohnehin nicht gesprochen. Die neue Rabattforderung steht fest, bevor das Gespräch begonnen hat. Die Alternative heißt Auslistung.

## **Was ist zu tun?**

Eine Marke kann noch so gut aufgestellt sein – wenn die Schnittstellen zum Geld der Abnehmer nicht geregelt sind, geraten die Ergebnisse unter Druck. Ein funktionierendes, leistungsorientiertes Preis- und Konditionensystem ist in den heutigen Verdrängungsmärkten Pflicht. Es ist der entscheidende Hebel, um sich vom Preisverfall abzukoppeln und die Leistungskraft des eigenen Unternehmens systematisch sicherzustellen. Das Institut für Markentechnik hat deshalb für seine Klienten ein Lösungsprojekt zur Regeneration geschwächter Konditionensysteme bzw. zum Neuaufbau leistungsorientierter Konditionensysteme erarbeitet, welches die Erlöse der Marke nachweislich verbessert.

## **Preise und Konditionen managen**

Die meisten Unternehmen sind deshalb nicht in der Lage, ihre kraftlos gewordenen Konditionensysteme neu auszurichten, weil sie sich in einer Art Zwickmühle sehen: Ein „Umbau“ des bestehenden Systems scheint nicht möglich, weil es geradezu schicksalhaft mit tagesgeschäftlichen Sachzwängen verquickt ist. Andererseits erscheint es den Beteiligten sinnlos, ein neues System „kalt“ zu entwickeln; weil es in so krassem Missverhältnis zum Ist-Stand stehen würde, dass die Implementierung utopisch erscheint.

Das Institut für Markentechnik begegnet dieser Situation mit einem Problemlösungsverfahren, das auch in scheinbar aussichtslosen Fällen zum Ziel geführt hat. Es ist charakterisiert erstens durch eine spezifische Steuerung des Ablaufs und erprobte Techniken zur Lösung der typischen Probleme; zweitens dadurch, dass die Entwicklung des neuen Systems und seine Implementierung im Unternehmen Hand in Hand gehen. Während das Projekt noch läuft, werden bereits kleinere Aufgaben an der Handelsfront gelöst, um zu erleben, dass es geht.

Das Lösungsprojekt verläuft in drei Hauptphasen. In der ersten Phase wird die Ausgangslage lückenlos und minutiös erfasst; in der zweiten wird das Zielkonditionensystem entwickelt; in der dritten wird dazu eine Einführungsstrategie erarbeitet und ihre schrittweise Umsetzung abgesprochen.

### **Die Ausgangslage schonungslos erfassen**

Ob ein Unternehmen willens und in der Lage ist, sein Konditionenschicksal zu wenden, entscheidet sich bereits in diesem ersten Arbeitsschritt. Es müssen nämlich alle Zahlen und Verabredungen auf den Tisch, d. h. alle Rabatte, Bonifikationen, Rückvergütungen, Sonderkonditionen, Aktionen, Skonti, Werbekostenzuschüsse etc. sowie deren Entstehungsgeschichte. Diese meist mühselig zusammengetragenen Konditionendaten werden nach einem Tabellen-Schema des Instituts aufbereitet. Je nach Anzahl der Produkte und der Abnehmer wird alles komplett oder eine repräsentative Auswahl erfasst. In jedem Fall müssen die Informationen nach einzelnen Artikeln und einzelnen Abnehmern bzw. Abnehmertypen aufgeschlüsselt werden.

Die Daten werden sorgfältig daraufhin analysiert, welche Konditionentiefe inzwischen erreicht ist, welche Konditionenspreizungen wo auftreten, welche Schief lagen zwischen Produkten und zwischen Abnehmern entstanden sind; und schließlich wird auch erfasst, was mit dem Geld in der Absatzlandschaft bewirkt wird.

Nur auf dieser Wissensbasis findet man zu der nötigen operativen Härte, um ein neues System erfolgreich einzuführen. Wer sich diese „Wahrheiten“ nicht antun will, ist erfahrungsgemäß auch nicht in der Lage, die Verhältnisse umzukehren. Die lückenlose Aufbereitung ist allerdings auch ein gutes Mittel gegen die internen Abwehrargumentationen („was warum nicht geht“), weil sich im Lichte der Daten häufig zeigt, wie unhaltbar die vorgebrachten Argumente sind.

### **Konditionen auf die kaufmännischen Ziele des Unternehmens einstellen**

Bevor das Zielkonditionen-System angegangen wird, ist zu klären, wie der Fall liegt: Müssen die Konditionen auf der ganzen Linie zurückgeführt werden, was einer Sanierung gleichkäme; oder handelt es sich um eine Harmonisierung und Disziplinierung des Systems, die Schief lagen beseitigt und Leistungsforderungen an den Händler regeneriert. Die Bewertung der Ist-Situation und die richtigen Konditionensätze hängen davon ab, welche wirtschaftlichen Ziele das Unternehmen verfolgt, insbesondere wie sich die zu erzielenden Preise im Lichte einer Vollkostenkalkulation darstellen.

Für die Entwicklung des Zielkonditionen-Systems sind zunächst jene Abnehmerleistungen zu definieren, die aus Sicht des Unternehmens durch Konditionen honoriert, also gefördert werden sollen. Sie bilden zusammen mit weiteren, nachweislich „unvermeidbaren“ Konditionen die Kategorien des künftigen Systems.

Um sicherzustellen, dass das neue System im Sinne der Unternehmensziele dauerhaft arbeitet und sich nicht binnen kurzer Zeit wieder abschleift, zieht das Institut drei Prinzipien ein, die die Haltbarkeit des Systems instrumentieren:

- **Leistung-Gegenleistung:** Unverzichtbares Grundprinzip jedes Konditionensystems sollte die Leistungsgebundenheit aller Konditionen sein: Wenn ein Abnehmer eine definierte Leistung erbringt, dann erhält er als Abgeltung die dafür vorgesehene Zuwendung. Weil es weitere Konditionen nur bei zusätzlichen oder verbesserten Leistungen geben kann, verhindert man damit auch deren Ausufern; und kann Konditionenspreizungen sauber mit Leistungsunterschieden begründen. Man sollte wissen, dass zusätzliche Gelder, für die ein Händler keine zusätzliche Arbeitsleistung erbringen muss, immer in die Preisschlacht geworfen werden – und damit der Marke schaden.
- **Kontrollierte Komplexität:** Konditionensysteme dürfen nicht zu stark vereinfachen (z.B. auf Nettopreise); vielmehr müssen sie bewusst ein gewisses Maß an Komplexität aufbauen. Denn die praktische Erfahrung zeigt, dass Komplexität grundsätzlich die Position des Verkäufers stärkt, während Einkäufer ihren Vorteil stets in der Vereinfachung suchen.
- **Mehr „System“ – weniger „Person“:** Es gilt, den Eindruck der individuellen Verhandelbarkeit von Konditionen deutlich zu senken. Umgekehrt sollte sich der Verkäufer stärker und natürlich zweifelsfrei auf Prinzipien des Hauses, auf für alle geltende Regeln und Kontrollmechanismen berufen können, weil dies seine persönliche Widerstandskraft stärkt.

### **Den Widerstand minimieren**

Die schlagartige Einführung eines neuen Konditionensystems wird nur bei Marken in Frage kommen, die gegenüber ihren Abnehmern eine außergewöhnliche Machtposition haben – oder in härtesten Sanierungsfällen, wenn es keine andere Wahl gibt. Ansonsten erfolgt die Einführung in einem schrittweisen, aber unnachgiebigen Prozess,

für den zwei bis drei Jahre benötigt werden. Geht man zu schnell vor, bauen sich sofort große Konflikte und unkalkulierbare Umsatzrisiken auf. Geht es zu langsam, verliert das Projekt seine Glaubwürdigkeit, weil es von neuen Forderungen überholt wird.

Das Institut gestaltet die Einführung des neuen Konditionensystems mit diesem Lösungsprojekt weitestgehend konfliktfrei, indem Leistungsforderungen an den Handel zunächst bewusst gemacht und dann aktiviert werden, um die Abnehmer schließlich wieder für die Marke zu mobilisieren. „Heldentaten“ gegenüber mächtigen Händlern stehen nicht im Programm.

Intern jedoch sollte das Zielkonditionen-System so schnell wie möglich installiert werden. Für jeden Abnehmer werden Soll-Konditionen berechnet, die fortan als Referenz gegen die bestehende Kondition stehen; damit jeder weiß, in welche Richtung er seine Verhandlungen zu führen hat. Konditionen-Differenzen zwischen Ist und Soll werden deshalb in Aufgaben für den Vertrieb, insbesondere für das Key Account Management übersetzt. Es werden konkret umsetzbare, isolierte Schritte geplant, deren Realisierung gut kontrolliert werden kann. In einigen Fällen empfiehlt es sich auch, das alte und das neue System parallel laufen zu lassen. Gegenüber den Abnehmern wird das neue dann sukzessive aus dem Hintergrund nach vorn gebracht; verbunden mit Regelungen, die die auftretenden Differenzen verträglich gestalten.

Von Beginn an ist dieses Projekt so angelegt, dass die Verhandlungskraft des Vertriebs zunehmend gestärkt wird – durch Informationsvorsprung, durch den Aufbau von wirksamen Argumentationen, ein neues „Konditionen-Bewusstsein“ und erste Erprobungen an weniger schweren Fällen.

Bei weitergehenden Fragen zum Lösungsprojekt *Preis- und Konditionenmanagement* wenden Sie sich bitte an:

Institut für Markentechnik  
12, avenue des Morgines  
CH-1213 Genève  
Tel.: +41 (22) 879 80 40 · Fax: +41 (22) 879 80 41  
mail@markentechnik.ch