



Aktuelle Themen

Branchenentwicklung • Alete • Preis- und Konditionssysteme • Verstärkung Team Inmodo



Entwicklung Konsumgüterbranche

Konjunktur

Auf den ersten Blick erscheint die deutsche Wirtschaft robust. Gegenüber dem Vorjahr ist das Bruttoinlandsprodukt um 1,9% gewachsen. Die Arbeitslosigkeit liegt mit unter 6% auf dem niedrigsten Stand seit 25 Jahren. Und die Verbraucherpreise sind mit +0,8% fast konstant geblieben. Ähnlich positive Entwicklungen werden auch für 2017 prognostiziert.

Industrie und Handel

Die Konsumgüterindustrie befindet sich weiter im Aufschwung. Maßgeblicher Wachstumsmotor ist dabei der Export, insbesondere mit Ländern außerhalb der EU. Die Umsätze im Einzel- und Großhandel stiegen in den ersten drei Quartalen preisbereinigt um 2,1% gegenüber dem Vorjahreszeitraum. Der Hauptverband des deutschen Einzelhandels rechnet für November und Dezember mit einem Rekordweihnachtsgeschäft, bei dem erstmals die 90-Milliarden-Euro-Marke überschritten wird. Wachstumstreiber im Weihnachtsgeschäft bleibt der Online-Handel mit +12% zum Vorjahr.

Geschäftsklima

Wie lange der Aufwärtstrend anhält, ist angesichts des volatilen Wettbewerbsumfeldes ungewiss. Die Ertragslage vieler Hersteller ist angespannt. Stagnation im Inland sowie der starke Preisdruck im Auslandsgeschäft belasten die Unternehmensergebnisse. Darüber hinaus werden die Produktionskosten sowie der Wettbewerbs- und Innovationsdruck weiter ansteigen. Die Ursachen liegen in den wachsenden Verbraucheranforderungen, der zunehmenden Konzentration von Einkaufsmacht auf Handelsseite sowie an neuen Regularien durch den Gesetzgeber. Last but not least erschweren im Ausland immer mehr Handelshemmnisse den Marktzugang. Fazit: Die Konsumgüterbranche schaut verhalten optimistisch auf 2017.

Ich freue mich, Ihnen die erste Ausgabe des INMODO Newsletters vorstellen zu dürfen.

Die gute Nachricht vorweg: Frauen in Deutschland bekommen wieder mehr Babys. Die Geburtenrate ist hierzulande so hoch wie seit 30 Jahren nicht mehr. Das freut unseren Mandanten Alete, dessen Weg in die Eigenständigkeit wir nach dem Verkauf durch Nestlé in den letzten zwei Jahren intensiv begleiten durften.

Weniger erfreulich verlaufen aktuell für viele Lieferanten die Jahresgespräche mit dem Handel. Grund genug, einen Blick auf die Optimierungsmöglichkeiten von Preis- und Konditionssystemen zu werfen.

Ihr Peter Klein



Geschäftsführer Inmodo GmbH

Alete – die Renaissance einer Traditionsmarke

Anfang 2015 verkaufte die Nestlé AG die Marken Alete und Milasan sowie das dazugehörige Produktionswerk für Glaskost an ein Konsortium unter der Leitung der Stuttgarter Beteiligungsgesellschaft BWK. Bereits im Vorfeld des Verkaufs wurde Inmodo mit der Vorbereitung und Begleitung des sogenannten Carve-out, also der Ausgliederung aus dem Nestlé Konzern, beauftragt. Den Auftraggebern war es besonders wichtig, dass Inmodo nicht nur beratend unterstützt, sondern als Interim-Geschäftsführer in der Person von Herrn Klein auch operative Verantwortung übernimmt.

Die Herausforderungen für alle Beteiligten waren hoch. Die Aufgabe bestand darin, ein komplett neues mittelständisches Konsumgüterunternehmen aufzubauen. Denn Alete und Milasan waren keine eigenständigen Tochtergesellschaften oder Business Units innerhalb des Nestlé Konzerns.

Aufbau Servicefunktionen

Nestlé hatte zwar die Nutzung von Servicefunktionen, wie z.B. der IT-Systeme oder des gemeinsamen Außendienstes, vertraglich zugesichert. Aber die Leistungen des Schweizer Konzerns waren zeitlich befristet. Nahezu alle unterstützenden Funktionen wurden deshalb innerhalb des ersten Jahres neu aufgebaut und operativ etabliert - angefangen vom Einkauf bis hin zur Telefonhotline des Verbraucherservice.

Als besonders anspruchsvolle Herausforderung erwiesen sich der Aufbau der Alete-eigenen IT-Systeme und insbesondere die Etablierung der ERP-Lösung zur Steuerung der Unternehmensprozesse. Zwar wurde auf Branchenstandards zurückgegriffen, aber dieses Teilprojekt band rückblickend die meisten Ressourcen und verursachte den mit Abstand höchsten Abstimmungsbedarf zwischen allen Beteiligten. Um den Übergang von Nestlé auf Alete sicherzustellen, wurden über 30 Teilprojekte gebildet und durch INMODO koordiniert.

Kostensenkung

Effizient, schlank und schlagkräftig sollte die neue Alete sein. Dazu wurde in den letzten 24 Monaten die gesamte Supply Chain mit sämtlichen Kostenpositionen auf den Prüfstand gestellt. Die Verhandlungen über Preise und Zahlungsbedingungen mit den wichtigsten Zulieferern, die Neuausschreibung der Lager- und Logistikleistungen sowie die Anpassung der Produktion und Instandhaltung an die geänderten Anforderungen bildeten die wichtigsten Kostensenkungsmaßnahmen.

Auf organisatorischer Ebene wurden Führungsebenen gestrichen, Funktionen zusammengelegt und Verantwortungen neu verteilt. Die Umsetzung der Kosteneinsparungen geschah unter der Maßgabe, dass keine Abstriche in punkto Sicherheit und Qualität entstehen, unabhängig davon wie weitreichend die Einschnitte waren.

Unser Beratungsverständnis basiert auf dem Prinzip des **Empowerment**. Dabei werden die Projektmitarbeiter des Klienten im Verlauf des Projektes dazu befähigt, eigenständig die erarbeiteten Konzepte umzusetzen und selbst die Verantwortung für die Ergebnisse zu übernehmen. Durch **Empowerment** entwickeln sich das Projekt und seine Ansätze weiter, auch nachdem wir von Bord gegangen sind.

Wachstum

Unter dem Dach der Nestlé war die Marktbedeutung der Alete in den letzten 25 Jahren kontinuierlich gesunken. Die Herausforderungen waren offensichtlich: Die Marke musste revitalisiert werden. Sie brauchte ein klares Profil, um die Loyalität der Käufer zu erhöhen. Im ersten Schritt wurden Logo und Verpackungsdesign überarbeitet. Ein neues Kommunikationskonzept mit Schwerpunkt auf digitale Medien wurde umgesetzt. Mit der Einführung von Milchpulver und Pouches schloss Alete strategische Sortimentslücken.

Auf vertrieblicher Seite lag das Hauptaugenmerk in der Startphase darin, die Listungen in den Drogeriemarktkanälen und auf der Großfläche auszubauen sowie die Distribution und Warenverfügbarkeit am POS sicherzustellen.

Ausblick

Die „Renaissance“ von Alete als eigenständiges Unternehmen war durch viele Hürden gekennzeichnet. Nach wie vor sind weitere Anstrengungen erforderlich, um die Marke zurück zu altem Glanz zu führen. Aber gemeinsam mit den Mitarbeitern der Alete wurde eine solide Basis für den zukünftigen Erfolg geschaffen. Die Unternehmensfunktionen an den beiden Firmenstandorten in Weiding sowie in Bad Homburg arbeiten heute effektiv und effizient zusammen. Die Kostenstrukturen sind nachhaltig verschlankt. Die Resonanz seitens der Käufer und des Handels auf den neuen Markenauftritt ist positiv, und die bisherigen Geschäftsentwicklungen, insbesondere im Export und im Private Label Bereich, stimmen optimistisch für die Zukunft.

Alete[®]



Preis- und Konditionssysteme

Hintergrund

In den letzten Jahren ist die Nachfragemacht des deutschen Handels weiter gewachsen. Aktuelle Entwicklungen, wie der Verkauf von Tengelmann oder der Einkaufszusammenschluss zwischen Metro und PHD und die vollständige Integration der Coop in den Rewe Konzern, werden den Konzentrationsgrad weiter verstärken. Ein Großteil der Lieferanten fühlt sich mittlerweile der Marktdominanz der führenden Ketten mehr oder weniger ausgeliefert. Auslistung, Benachteiligung bei Vermarktungsaktionen oder die Einstufung als „Crash Lieferant“ sind die Drohszenarien gescheiterter Preis- und Konditionsverhandlungen.

Vor diesem Hintergrund gelten die Preis- und Konditionssysteme vieler Konsumgüterhersteller als „historisch gewachsen“. Was nichts anderes bedeutet, als dass in der Vergangenheit der Einkaufsmacht des Handels keine wirksamen Systeme gegenübergestellt wurden, die die Ziele und Strategien der Lieferanten bestmöglich unterstützen.

Zudem betrachten viele Lieferanten des Handels jährliche Konditionssteigerungen als unvermeidlich. Ohne entsprechende Gegensteuerungsmaßnahmen wachsen die Konditionsbelastungen Jahr für Jahr an. Problematisch werden Konditionshöhen, wenn sie die 50%-Marke überschreiten und mehr als die Hälfte des Bruttoumsatzes an den Handel zurückfließt.

Merkmale historisch gewachsener Konditionssysteme:

- Jährlicher Konditionsanstieg ohne entsprechenden Return on Invest
- Hohe Gesamtkonditionsbelastung (> 50%)
- Geringe Gegenleistungen des Handels
- Ungenaue Abbildung der Logistik-/ Handlingkosten
- Komplexität und fehlende interne Transparenz
- Risiken durch nicht leistungsbezogene Konditionspreizungen

Anforderungen an zeitgemäße Preis- und Konditionssysteme

- Gezielte Unterstützung der Unternehmens-, Vertriebs- und Markenstrategien
- Klare Definition von Leistungen und Gegenleistungen
- Transparenter, modularer Aufbau mit eindeutigen Vergaberichtlinien
- Gleichbehandlung in der Anwendung, aber Berücksichtigung kundenindividueller Besonderheiten
- Konzeptionelle Einbindung digitaler Vertriebskanäle und Absatzwege, insbesondere E- und M-Commerce

Zielgerichteter Einsatz von Konditionen

Konditionszahlungen können ein wirkungsvolles Instrument zur Absatzförderung sein, genauso wie Werbung, Verkaufsförderung oder der Einsatz von Außendienstmitarbeitern am POS. Es ist von daher essentiell, den Handelssystemen durchdachte Lieferantensysteme entgegenzustellen. Doch wie gestaltet man am besten ein in die Jahre gekommenes Preis- und Konditionssystem um? Aufgrund unserer Erfahrung sind folgende Punkte besonders zu beachten.

Folding

Ein Folding umfasst den Abbau leistungsloser aber kalkulationsrelevanter Konditionen. Im Gegenzug erfolgt eine Absenkung der Bruttolistenpreise. Dadurch bleiben die Abgabepreise an die Handelskunden gleich, aber alle zukünftigen Konditionssteigerungen werden auf einer niedrigeren Basis berechnet. Eine jährliche Verringerung der Zahlungen im sechsstelligen Bereich ist dadurch möglich.

Konditionstransparenz

Alle Zahlungen pro Handelskunde müssen vollständig erfasst werden. Dazu gehören auch Naturalrabatte, Verkostungsaktionen und Listungsgelder. Es muss klar sein, wie viel im Laufe eines Jahres in einen Handelspartner investiert wird, wie hoch der ROI der Maßnahmen ist und welchen Deckungsbeitrag ein Kunde erzielt.

Leistungs- vs. Gegenleistungsorientierung

Im Rahmen der Konzeption ist festzulegen, welche konkreten Handelsleistungen zukünftig honoriert werden. Dazu muss die Zielsetzung von Rabatten, Boni und Werbekostenzuschüssen zur Unterstützung der eigenen Unternehmens- und Vermarktungsstrategien klar sein. Sollen die Konditionszahlungen Anreize schaffen, um Listung, Distribution und Verkaufsförderung auszubauen? Sind sie dazu da, eine bereits erreichte starke Stellung konditionell abzusichern? Oder fährt man Zahlungen ganz bewusst zurück, um konditionelle Auswüchse der letzten Jahre zu begradigen und dann auf eventuell niedrigerem Absatzniveau zurück in die Gewinnzone zu kommen? Erst wenn diese Fragen beantwortet sind, können Konditionen leistungs- und gegenleistungsorientiert eingesetzt werden.



Preis- und Konditionssysteme

Vorbereitung Einführung

Der Aufwand für die Berechnung und Simulation von Preis- und Konditionsveränderungen wird oft unterschätzt. Die Auswirkungen von Konditionskürzungen auf die Höhe der zukünftigen Bruttopreise sind pro Handelskunde exakt darzustellen und für jeden einzelnen Artikel zu berechnen. Die Umsetzung neuer Preise und Konditionen erfordert eine systematische Vorbereitung des Key Account Managements. Die Erarbeitung nachvollziehbarer Begründungen für die Umstellung, die Erstellung von Argumentationsleitfäden bei der Behandlung von Einwänden sowie die detaillierte Berechnung und Simulation von Preis- und Konditionsveränderungen bilden den Schwerpunkt dieser Projektphase.

Die Optimierung eines Preis- und Konditionssystems erfordert konkrete Antworten auf die Fragen, wo bei einem Handelskunden noch nicht erschlossene Potenziale liegen und durch welche konkreten Maßnahmen sie gehoben werden können. Die von Inmodo entwickelte **Key Sales Driver Analyse** deckt systematisch diese Potenziale auf. Sie ermöglicht es, vertriebliche Maßnahmen abzuleiten, die den Absatzerfolg und die Profitabilität eines Handelskunden nachhaltig steigern. Über 30 Markenartikelunternehmen haben wir in den letzten Jahren erfolgreich darin unterstützt, ihre Vertriebspotenziale mittels **Key Sales Driver** zu heben.

Verstärkung im Team der Inmodo

Als Branchenspezialist für die Unterstützung von Konsumgüterunternehmen freuen wir uns über die Verstärkung unseres Beratungsteams:



Sven Frieß startete seine berufliche Laufbahn Anfang der 90er Jahre in einer weltweit führenden Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft. Danach wechselte er in die Industrie und leitete über 15 Jahre international agierende Konsumgüterhersteller als kaufmännischer Leiter und Geschäftsführer. Neben seiner Geschäftsführer-Erfahrung verfügt er über besondere Kompetenzen in der Neupositionierung mittelständischer Unternehmen sowie in der Begleitung der Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen.

Manfred Hilpert war lange Jahre als Geschäftsführer der Wein- und Sektellerei Rotkäppchen-Mumm verantwortlich für die Bereiche Marketing, Vertrieb und Logistik. Im Frühjahr 2016 verabschiedete er sich in den Ruhestand und unterstützt seitdem das Team und die Mandanten der Inmodo mit seiner Erfahrung in der sehr erfolgreichen Zusammenarbeit mit dem Lebensmitteleinzelhandel. Manfred Hilpert verfügt über besondere Expertisen in den Themen Wachstumsmöglichkeiten in gesättigten Märkten, Optimierung von Preis- und Konditionssystemen sowie Effizienzsteigerung in Marketing und Vertrieb.

