

# Preis- und Konditionssysteme optimieren.



## Konditionszahlungen – ein notwendiges Übel?

Der deutsche Handel ist kreativ, wenn es um Forderung nach immer neuen Rabatten, Boni und Werbekostenzuschüssen geht. Ein Großteil der Lieferanten fühlt sich mittlerweile der Nachfragemacht der führenden Ketten 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.

*Merkmale historisch gewachsener Konditionssysteme:*

- *Jährlicher Konditionsanstieg ohne entsprechenden Return on Invest*
- *Hohe Gesamtkonditionsbelastung*
- *Geringe Gegenleistungen des Handels*
- *Ungenau Abbildung der Logistik-/ Handlingkosten*
- *Komplexität und fehlende interne Transparenz*
- *Risiken durch nicht leistungsbezogene Konditionsspreizungen*

Trifft eines oder mehrere dieser Merkmale zu, dann erfüllen die Zahlungen an den Handel kaum mehr ihren Zweck. Knappe Gelder werden nicht sinnvoll eingesetzt und die erhoffte Wirkung verpufft.

### Jährlicher Konditionsanstieg ohne entsprechenden Return on Invest

Marken müssen am Point of Sale aktiv sein, um zu wachsen. Wachstum geht jedoch immer einher mit dem Anstieg von Konditionsforderungen seitens des Handels. Ein jährlicher Konditionszuwachs von ein bis zwei Prozent ist die Regel und „Nullrunden“ bilden die Ausnahme.

Viele Lieferanten des Handels betrachten diese Konditionssteigerungen als unvermeidlich. Sie verwenden zu wenig Zeit darauf festzulegen, wo ein Konditionsanstieg den höchsten Beitrag zur Erreichung der eigenen Ziele leistet. Denn dazu müssen Kundenpotenziale transparent sein und die Strategien zur Ausschöpfung der Potenziale klar definiert werden.

Ein in der Praxis bewährtes Instrumentarium dazu liefert die von INMODO entwickelte Key Sales Driver Analyse. Sie deckt systematisch alle Potenziale auf, die den Absatzerfolg und die Profitabilität eines Handelskunden bestimmen und direkt durch den Vertrieb beeinflussbar sind.

### Hohe Gesamtkonditionsbelastung

Ohne entsprechende Gegensteuerungsmaßnahmen wachsen Konditionsbelastungen Jahr für Jahr an. Problematisch werden Konditionshöhen, wenn sie die 50%-Marke überschreiten, also mehr als die Hälfte des Bruttoumsatzes an den Handel zurückfließt:

- Die Bruttopreise gelten als „Mondpreise“, wodurch die Glaubwürdigkeit des Lieferanten infrage gestellt wird.
- Das Verhältnis zwischen Bruttopreisen und unverbindlichen Preisempfehlungen ist unstimmtig.
- Ratings (z.B. von Banken) verschlechtern sich, da Preisvorstellungen nicht durchgesetzt werden können.

Ein Folding kann Abhilfe schaffen. Leistungslose Konditionen werden abgebaut und 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.

### Geringe Gegenleistungen des Handels

Die Einkäufer im Handel scheuen sich davor, in den Jahresgesprächen klare und messbare Leistungen zu definieren und diese schriftlich zu dokumentieren. Auf Industrieseite führen personelle Wechsel bei den Vertriebsmitarbeitern dazu, dass der

Hintergrund ehemals getroffener Vereinbarungen im Zeitverlauf zunehmend intransparent wird.

Die Mehrzahl der Rabatte und Boni sind in Folge dessen leistungslos; sie werden vom Handel als Besitzstand gesehen und dienen lediglich der Preisfindung. In historisch gewachsenen Konditionssystemen sind durchschnittlich 80% aller Konditionszahlungen ohne konkrete Gegenleistungen. Zudem ist es in vielen Fällen fraglich, ob die Höhe von Zahlungen an den Handel, insbesondere bei Werbekostenzuschüssen, angemessen ist.

Abhilfe schaffen klare interne Vergabeleitlinien für Zahlungen an den Handel sowie der Abbau von Konditionen, die lediglich ein System aufblähen.

### Ungenau Abbildung der Logistik-/ Handlingkosten

Handelsunternehmen optimieren ihre Liefer- und Logistikketten permanent. Umso erstaunlicher ist es, dass viele Hersteller ihre eigene Supply Chain an der Schnittstelle zum Handel vernachlässigen. In den Preissystemen der meisten Lieferanten sind zwar Handling- und Logistikstaffeln vorgesehen. Selten wird jedoch überprüft, ob diese Staffeln die tatsächlichen Kosten bzw. Kosteneinsparungen richtig widerspiegeln oder ob das Bestellverhalten der einzelnen Handelsregionen und -läger den vertraglichen Vereinbarungen und Logistikkonditionen entspricht.

In der Getränkebranche verstärkt sich die Thematik durch die Abhol-/Zustelllogistik sowie Vorfracht- und Frachtaufschläge, die für Intransparenz sorgen und häufig eine national einheitliche Preiskalkulation erschweren.

Um festzulegen, wo und in welcher Höhe Kosteneinsparungen an Handelspartner weitergegeben werden können, sind transparente Abläufe und transparente Prozesskosten erforderlich.

### Komplexität und fehlende interne Transparenz

Historisch gewachsene Konditionssysteme haben in der Regel eine Vielzahl von Konditionsarten und Konditionsbezeichnungen.

Die Komplexität wird durch unterschiedliche und in ihrer Struktur und Höhe kaum nachvollziehbare Rabatte für einzelne Artikel oder Artikelgruppen verstärkt.

Die internen ERP-Systeme bilden die komplexen Strukturen nicht transparent und detailliert genug ab. Das Key Account Management und der Vertriebsinnendienst behelfen sich mit eigenen, meist selbsterstellten Tabellen und Lösungen. Diese sind zwar pragmatisch, aber erschweren eine z.B. für die Geschäftsführung nachvollziehbare Kundensteuerung und das Konditionscontrolling. Zudem werden in zwei von drei Systemen nicht alle Zahlungen an den Handel exakt erfasst. Häufig existieren „Sondertöpfe“, oder die Vergabe von Naturalrabatten und „POS-Geldern“ wird nebulös gehandhabt.

Eher vereinzelt findet man heute bei Lieferanten des LEH kundenindividuelle Bruttopreise vor. Die Einführung national einheitlicher Preislisten ist jedoch komplex. Sie erfordert als Korrektiv meist hohe Ausgleichsrabatte auf Artikelebene und ist daher vor einer Einführungsentscheidung intensiv auf Sinnhaftigkeit zu überprüfen.

#### Beispiele für die Konditionsvielfalt im Handel:



Rewe Group Rabatt, Rewe Struktur-Bonus, K-Vergütung, Innovationsbonus, Distributionsvergütung, Leistungsentgelt, Geschäftsaktivierungsbudget, Umsatzbonus, Expansionsbonus



Sofortvergütung, Warenverbringung, Wiedereröffnungspauschale, Zahlungszielausgleich, Bündelungsvergütung, Multi-Channel-Retail Betrag



Vorgezogener Jahresbonus, VKF ABL/NBL, Aktionskonditionen für Eigenaktionen, Jahresbonus, Aktivierungsbonus, Steigerungsbonus, Artikelvergütung, Zentrallagervergütung



Zentrallagerbezug, Platzierungsrabatt, Displayrabatt, Kontorabatt, Logistikausgleich, WKZ für positive Zusammenarbeit, Vermarktungsbonus, Transportverpackung, Umsatzstaffel, Produktabbildung, Naturalrabatt



Fixboni, Sortimentsvergütung, Mehmarkenvergütung, Marketingpakete, Marktaktivbeitrag, Zielumsatzvergütung, Bonusstaffel, Verpackungsausgleich, Valutaausgleich, Trainingsgeld, Bestellverhaltensbonus, Umsatzvergütung, Produktgruppenvergütung, Distributionsvereinbarung

### Risiken durch nicht leistungsbezogene Konditionsspreizungen

Die Konsolidierung im Handel wird aufgrund der Überkapazitäten an Verkaufsflächen und neuer E-Business Akteuren weiter voranschreiten. Vor allem bei Übernahmen, aber auch wenn Händler ihr Einkaufs- und Abrechnungskonto wechseln, müssen

Lieferanten sich die Frage stellen, in wie weit Spreizungen zwischen ihren Abgabepreisen angemessen und erklärbar sind. Fehlt die Nachvollziehbarkeit, dann drohen Nachzahlungen und Verschlechterungen der Geschäftsbeziehungen.

Die Bewertung drohender Risiken und die Erarbeitung von Maßnahmen zur Anpassung der Handelsabgabepreise sind ratsam, um kostspielige Konfrontationen mit dem Handel zu vermeiden.

### Zielgerichteter Einsatz von Konditionen

Konditionszahlungen können ein wirkungsvolles Instrument zur Absatzförderung sein, genauso wie Werbung, Verkaufsförderung oder der Einsatz von Außendienstmitarbeitern im Outlet. Es ist von daher essentiell, den Handelssystemen durchdachte Lieferantensysteme entgegenzustellen.

*Anforderungen an Preis- und Konditionensysteme:*

- *Gezielte Unterstützung der Unternehmens-, Vertriebs- und Markenstrategie*
- *Klare Definition von Leistungen und Gegenleistungen*
- *Transparenter, modularer Aufbau mit eindeutigen Vergaberichtlinien*
- *Gleichbehandlung in der Anwendung, aber Berücksichtigung kundenindividueller Besonderheiten*

Doch wie gestaltet man am besten ein in die Jahre gekommenes Preis- und Konditionensystem um?

### Optimierungsmöglichkeiten

Bei der erfolgreichen Optimierung historisch gewachsener Preis- und Konditionensysteme sind folgende Punkte besonders zu beachten:

Zahlungen an die einzelnen Handelskunden müssen vollständig und detailliert erfasst werden. Idealerweise wird die konditionelle Entwicklung der vergangenen drei Jahre pro Kunde abgebildet, um Stärken und Schwächen sowie den Handlungsbedarf zu identifizieren.

Im Rahmen der Konzeption muss klar festgelegt werden, welche Handelsleistungen in welcher Höhe zukünftig honoriert werden. Dazu muss die Rolle der Zahlungen zur Unterstützung der Unternehmens- und Vermarktungsstrategien klar festgelegt werden.

Oft unterschätzt wird der Aufwand für die Berechnung und Simulation von Preis- und Konditionsveränderungen. Die Auswirkungen von Konditionskürzungen auf die Höhe der zukünftigen Bruttopreise sind pro Handelskunde darzustellen und für jeden Artikel zu berechnen.

Die Umsetzung neuer Preise und Konditionen erfordert eine systematische Vorbereitung des Key Account Managements. Die Erarbeitung nachvollziehbarer Begründungen für die Umstellung, sowie von Argumentationsleitfäden und Hilfestellungen bei der Behandlung von Einwänden, bilden den Schwerpunkt dieser Projektphase.

Beabsichtigen Lieferanten ihre Bruttopreise zu folden, sollten sie dies nicht im Rahmen der Jahresgespräche verhandeln. Die Praxis zeigt, dass dann Themen, die getrennt zu diskutieren sind, häufig vermischt oder miteinander verknüpft werden, wodurch die Lösungsfindung unnötig erschwert wird. Die Verhandlung und Umsetzung von Preis- und Konditionskürzungen erfordert einen Vorlauf von ca. sechs Monaten. Bei den meisten Handelsunternehmen erfolgen Preisumstellungen zum Jahreswechsel, andere passen Preise und Konditionen auch unterjährig an.

### Ansprechpartner

Gerne stehen ich oder meine Kollegen Ihnen für Fragen oder Anmerkungen zur Verfügung. Profitieren Sie von unserer langjährigen Umsetzungserfahrung für führende Lieferanten des Handels.

Peter Klein  
Geschäftsführer  
INMODO GmbH

