

**Dr. Nicolas Nasner, Christian Görlich**

# Der „Pay for Performance“- Ansatz bei der Gestaltung von Preis- und Konditionensystemen

# Herausforderungen der Markenartikelindustrie: die Preisspirale durch zunehmende „Aktionitis“ und erodierende Kundenerträge

Die Ausgestaltung von Konditionen zwischen Markenartikelherstellern und dem Handel gehört zu den Schlüsselproblemen im Konsumgüterbereich. Im Zentrum stehen die stetig zunehmenden Konditionenforderungen des Handels gegenüber den Lieferanten aus der Industrie.

Die Hersteller sehen sich immer wieder mit konditionellen Mehrforderungen ihrer Großabnehmer konfrontiert. Mit Konditionenzugeständnissen fördern die Markenartikelhersteller jedoch die Erosion des eigenen Markenwertes, weil der Handel in der Regel erhebliche Teile der Konditionengewährung in Form von Aktionsangeboten an Endkunden weitergibt. Der Handel nutzt Markenprodukte, um durch verstärkte Promotionaktivitäten seine Kundenfrequenz zu steigern – mit fatalen langfristigen Folgen für den Hersteller und seine Marke: Wurde vor einigen Jahren noch ein Aktionsabsatz von 25 bis 30 % als „gesunde“ Relation für eine Premiummarke avisiert und erreicht, haben Markenartikel mittlerweile einen Aktionsanteil von zum Teil mehr

als 50 %. Die Folge: Der Konsument lernt, dass der Normalpreis der Marke überhöht ist und der Angebotspreis dem gerechtfertigten Preisniveau der Marke entspricht.

Die zusätzlichen Forderungen lassen Herstellern zunehmend weniger Raum für Konditionenzugeständnisse. Preiserhöhungen sind entweder kaum durchsetzbar oder werden schnell wieder durch die gestiegenen Rohstoff- und Energiepreise aufgezehrt. Dieser Prozess von ausufernden Konditionen hat direkte Auswirkungen auf die Erlössituation und sorgt so für schwindende Profite in der Markenartikelindustrie.

In der Praxis sind Preis- und Konditionensysteme häufig geprägt von einem auf die Jahresgespräche konzentrierten Verhandlungsprozess zwischen dem Hersteller und dem Handel. Machtaspekte spielen eine übergeordnete Rolle, während die Leistungsorientierung häufig einen untergeordneten Stellenwert in der Ausgestaltung von Preis- und Konditionensystemen einnimmt. Viele

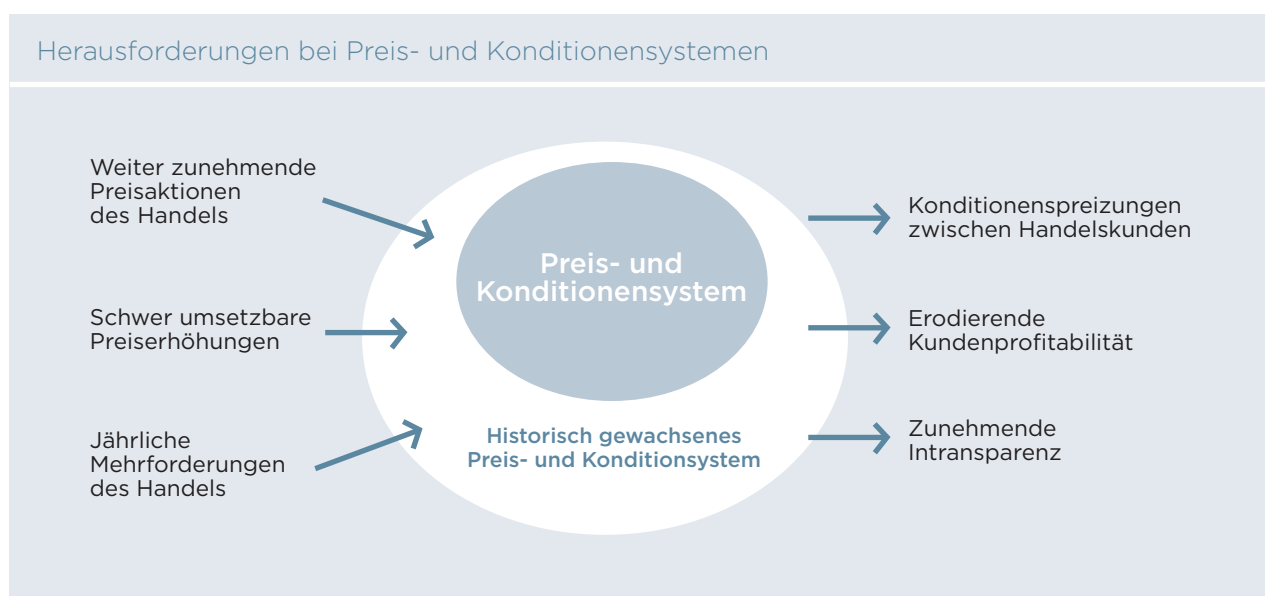


Abbildung 1: Herausforderungen bei Preis- und Konditionensystemen

Hersteller verfolgen keine klare Linie bei der Konditionengestaltung, obwohl gerade die langfristige Ausrichtung vom Handel gefordert wird.<sup>1</sup>

Dieser Zwiespalt zeigt sich in den häufig historisch gewachsenen Preis- und Konditionensystemen der Hersteller und den hohen Konditionenspreizungen zwischen den einzelnen Kunden. Für Hersteller wird es höchste Zeit, den gewachsenen „Konditionenschwungel“ auszulichten und Konditionen als strategisches Instrument zu verstehen und einzusetzen.

Von auf Leistung ausgerichteten Preis- und Konditionensystemen („Pay for Performance“) profitieren sowohl Hersteller als auch Händler. Herstellern bietet eine leistungsorientierte Ausgestaltung die Chance, zielgerichtete Anreize zu setzen, um

ein bestimmtes Verhalten des Handels zu fördern. Der Handel profitiert ebenfalls – beispielsweise von verbesserter Planbarkeit und effizienteren Prozessen, die sich auf Margen und damit auf die Ertragsituation des Handels positiv auswirken. Zusätzlich können Ressourcen, die in zeitaufwendigen Konditionenverhandlungen gebunden sind, für die Ausschöpfung der eigenen Marktpotenziale und der Kundenbearbeitung effizienter eingesetzt werden.

Dies führt zu folgender Kernherausforderung für Hersteller: Wie ist ein modernes Preis- und Konditionensystem auszugestalten, um die Kundenprofitabilität nachhaltig zu stabilisieren und im Handel geeignete Anreize für Vermarktungsaktivitäten zu setzen?

## Gestaltungsdimensionen eines modernisierten Preis- und Konditionensystems

Drei Dimensionen gilt es bei der Ausgestaltung eines modernisierten Preis- und Konditionensystems (kurz: PKS) zu berücksichtigen (s. Abb. 2). Die Struktur des PKS bildet die erste Dimension. Ein modernes PKS basiert stets auf der Marketing- und Vertriebsstrategie eines Unternehmens. Abhängig von den marktlichen Zielen der nächsten Jahre können die honorierbaren Anreize in der Kundenbeziehung definiert werden. Für die Struktur des PKS ergibt sich daraus die Strategiekonformität (1) als Gestaltungsmerkmal eines modernen Preis- und Konditionensystems. Ein weiteres wichtiges Merkmal bildet die konsequente Leistungsorientierung (2) durch das Prinzip von Leistung (des Handelskunden) und Gegenleistung (der Konditionenzahlung) im Sinne des „Pay for Performance“. Konditionen werden also für die Erbringung von Leistungen gewährt, „tote Konditionen“ ohne Leistungsbezug sind für beide Seiten hingegen nur Komplexitätstreiber und haben keine Existenzberechtigung. Es sind pro Konditionenart erwartete Leistungen und Gegenleistungen klar zu

definieren, um ausufernden Sonderkonditionen und situativen Einzelabsprachen vorzubeugen. Somit wird erreicht, Konditionenspreizungen wieder auf die Leistungsunterschiede der Handelskunden zurückzuführen.

Darüber hinaus übernehmen Leistungseinstufungen eine interne Steuerungsfunktion im PKS. Es sind interne Leistungsstufen (3) zu entwickeln, denen Kunden entsprechend ihren Leistungen zuzuordnen sind. Kunden, die höheren Stufen zugeordnet sind, erbringen mehr Leistungen als Kunden aus niedrigeren Stufen. Damit sind sie dem Leistungsgedanken nach berechtigt, höhere Konditionen zu erhalten. Demnach übernimmt das Preis- und Konditionensystem eine interne Steuerungsfunktion. Die Kundenverantwortlichen werden bei der Kundenbearbeitung (z. B. bei Jahresgesprächen) durch das PKS unterstützt, weil sie auf Basis klarer Vorgaben Ankerpunkte für die Vergabe von Konditionen erhalten.

Die zweite Dimension eines modernisierten PKS bildet die Breite des PKS. Mit der Breite sind Vielfalt

<sup>1</sup> Dies ergab die Preis- und Konditionenstudie von Batten & Company, in der 200 Einkaufsverantwortliche des Handels befragt wurden.

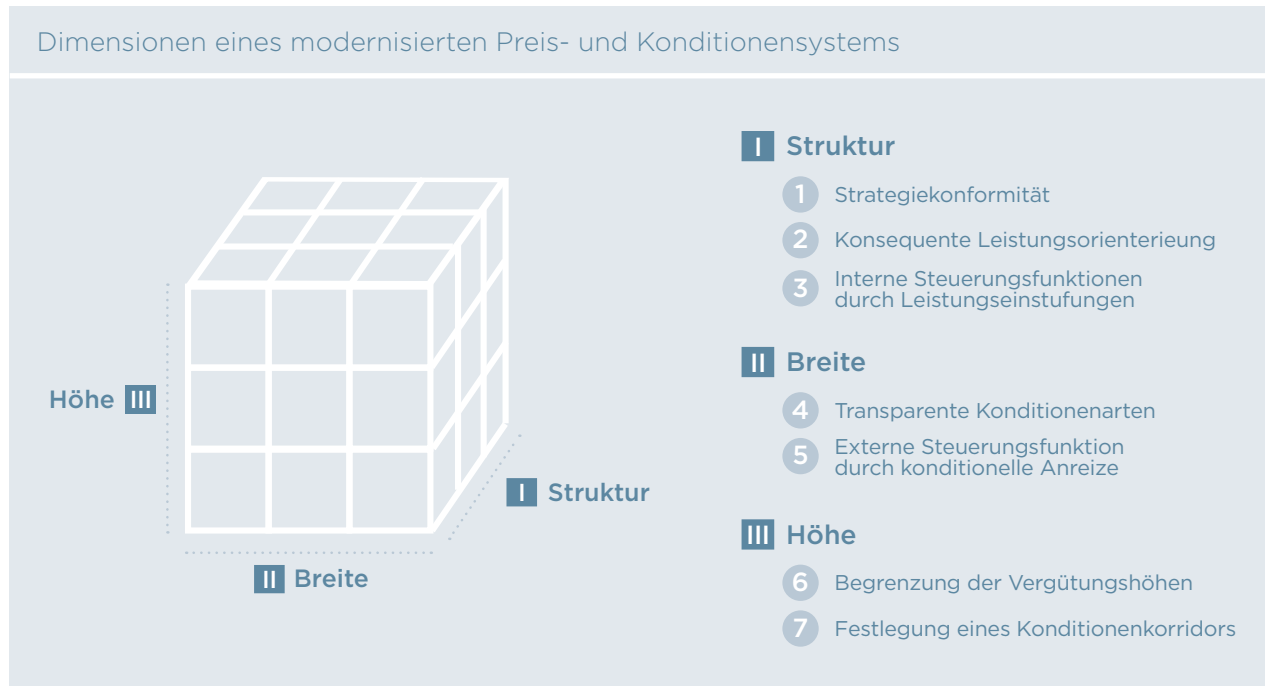


Abbildung 2: Dimensionen eines modernisierten Preis- und Konditionensystems

und Trennschärfe zwischen den unterschiedlichen Konditionenarten gemeint. Um einem ausufernden Konditionendschub vorzubeugen, ist eine maximale Transparenz von Konditionenarten (4) anzustreben. Es ist entscheidend, messbare und objektive Kriterien für die Leistungsvergabe zu definieren und diese bei der Konditionenvergabe anzulegen. Dabei ist das PKS möglichst einfach und leicht nachvollziehbar zu gestalten, um für den Vertrieb und den Kunden ein verständliches System zu entwickeln. Konditionenarten müssen in sich konsistent und voneinander klar abgegrenzt sein. Doppelkonditionierungen werden damit vermieden. Neben der bereits angeführten internen Steuerungsfunktion durch die Leistungseinstufungen von Kunden ist die externe Steuerungsfunktion des PKS (5) eine entscheidende Aufgabe, die ein modernes PKS übernimmt. Die Leitfrage dabei ist, mit welchen Leistungen Kunden den Hersteller bei der Erreichung seiner strategischen Ziele unterstützen können. Das sind neben Vermarktungsleistungen (wie beispielsweise einer möglichst umfangreichen Präsentation des Sortiments) auch bestimmte Prozessleistungen, die dazu beitragen, die eigenen Kosten zu optimieren (z. B. die Bestellung voll ausgelasteter Lkws zur Optimierung der Logistikkosten). Es gilt dabei, erwünschtes Verhalten zu vergüten und unerwünschtes Verhalten zumindest nicht zu belohnen. Einige Vermark-

tungsbereiche dürfen schon aus kartellrechtlichen Gründen nicht gesteuert werden, wie beispielsweise die Preisfindung des Handels. Damit dürfen Hersteller die „Aktionitis“ des Handels zwar nicht sanktionieren, Förderungen der Aktionshäufigkeit im Handel durch entsprechende Konditionenarten sollten Markenartikelhersteller jedoch genau abwägen: In welchem Verhältnis stehen kurzfristige Absatzsteigerungen mit einer langfristigen Erosion des Markenwertes?

Die dritte Dimension bildet die Höhe der Preis- und Konditionensystematik. Um einer ausufernden Konditionenpolitik vorzubeugen, sind Vergütungshöhen zu begrenzen (6). Es ist die Vergütungshöhe pro Konditionenart festzulegen. Damit werden die Konditionenarten budgetiert; eine Überschreitung von Grenzwerten ist messbar und kann gemeinsam mit den Kundenverantwortlichen hinterfragt werden. Nicht jeder Kunde wird die maximalen Vergütungshöhen auf Basis seiner Leistungserbringung von Anfang an ausschöpfen. Daher ist es zweckdienlich, Konditionenkorridore einzurichten (7). Es ist ein zulässiger Korridor für jede Leistungsstufe zu definieren, bei dem eine Schwankungsbreite erlaubt werden soll.

Die Begrenzung von Vergütungshöhen und die Einrichtung von Konditionenkorridoren dienen dazu, die Konditionendurchsetzung gegenüber dem Handel zu berücksichtigen.

# Nutzen eines modernisierten PKS

Erfahrungsgemäß konzentriert sich der Nutzen von modernisierten PKS auf vier Kernbereiche (s. Abb. 3). Ein strategiekonformes Preis- und Konditionensystem trägt entscheidend dazu bei, die strategischen Ziele des Unternehmens optimal umzusetzen, weil es sich als strategisches Steuerungsinstrument in die zielgerichteten Aktivitäten des Herstellers einfügt (1). Weiterhin dient die PKS-Überarbeitung der Minimierung von Deckungsbeitragsrisiken (2). Dazu wird der Leistungsbezug des PKS gestärkt, um Vermarktungshebel angemessen zu berücksichtigen und das Risiko von unbegründeten Konditionenspreizungen zu minimieren. „Pay for Performance“ ist wiederum der Leitgedanke der Konditionenverhandlungen, wenn Konditionenspreizungen durch Leistungsunterschiede zwischen Händlern begründet werden können. Mittelfristig sind Einsparpotenziale

erzielbar, wenn z. B. automatische Konditionenerhöhungen, denen keine Leistungssteigerungen gegenüberstehen, vermieden werden oder wenn zusätzliche Leistungen bei den Handelspartnern realisiert werden (3). Durch klar voneinander abgegrenzte Konditionenarten lassen sich zudem Doppelkonditionierungen, die in historisch gewachsenen PKS häufig vorhanden sind, gezielt abbauen und zukünftig vermeiden. Damit sind wichtige Voraussetzungen erfüllt, ertragsschwache Kunden auf ein angemessenes Profitniveau anzuheben. Effizienzsteigerungen lassen sich vor allem durch eine erhöhte Transparenz in der Preis- und Konditionensystematik und durch eine Reduzierung der Komplexität realisieren, wodurch sich der interne Abrechnungs- und Kontrollaufwand für Markenartikelhersteller und Händler durch einen stärkeren Automatisierungsgrad verringert (4).



Abbildung 3: Nutzen von modernisierten Preis- und Konditionensystemen

# Erfolgsfaktoren bei der Einführung

Nach der Konzeption des künftigen PKS beginnt die erfolgskritischste Phase, die Einführung des neuen Systems. Insgesamt ist die Durchsetzbarkeit der eigenen Vorstellungen abhängig von der Markenstärke. Wenn ein Unternehmen über absolute Muss-Produkte aus Kundensicht verfügt, kann das neue PKS auch umso stringenter im Markt umgesetzt werden. Ist dies nur eingeschränkt der Fall, muss die Umstellung in Kundenverhandlungen und mit echtem Einverständnis des Kunden erfolgen.

Dazu sind nach unseren Erfahrungen vier Grundsätze elementar für den Markterfolg:

## **Aufbereitung aller relevanten Kundendaten**

Es klingt simpel, ist aber in der Praxis nicht selten zum Stolperstein geworden: In einer Kundensimulation sind alle wesentlichen Kundendaten hinsichtlich der Preise, Konditionengewährungen der letzten Jahre und der erbrachten Leistungen aufzubereiten. Auf dieser Basis lässt sich berechnen, wie es um den Kunden bestellt wäre, wenn das neue PKS bereits im aktuellen Jahr eingeführt worden wäre. Bereiten Sie daraus eine „Gewinner-Verlierer-Liste“ auf. Insbesondere die Verlierer der Umstellung müssen genau analysiert werden, um dem Kunden Pfade der Leistungssteigerung und somit auch Möglichkeiten seiner konditionellen Verbesserung aufzeigen zu können.

## **Mut zu klaren Regeln und Setzen von Signalen**

Stellen Sie die konditionellen Regeln des neuen Systems, bestehend aus Leistung und Gegenleistung, klar dar. Diese Leistungsgerechtigkeit können in der Regel beide Seiten gut nachvollziehen. Setzen Sie dabei bewusst dahingehend Signale, dass Sie diese auch bei allen Kunden konsequent umsetzen. So können Sie z.B. „Leuchtturmkunden“ definieren, mit denen Sie sich in den ersten Runden höchstwahrscheinlich nicht einigen werden, bei denen Sie aber dennoch an Ihrer Systematik festhalten werden. In der Regel wird dies im Markt schnell registriert und die Entschlossenheit positiv bewertet. Ebenfalls helfen Ihnen gedruckte Unterlagen zur Erläuterung des neuen PKS, um zu zeigen, dass diese Inhalte jedem Kunden präsentiert werden und kein Gegenstand von Einzelverhandlungen sind.

## **Genau argumentative Vorbereitung der Kundengespräche**

Alle Mitarbeiter mit Kundenkontakt sind über das neue Preis- und Konditionensystem zu informieren. Darüber hinaus setzt die erfolgreiche Umsetzung die bestmögliche argumentative Vorbereitung durch entsprechende Trainings der beteiligten Vertriebsmitarbeiter voraus. Gehen Sie davon aus, dass Ihre Kunden mittlerweile eine ganze Reihe solcher Konditionenumstellungen präsentiert bekommen haben und so bereits viel über mögliche Schwachpunkte und Gegenargumente gelernt haben. Erarbeiten Sie daher bereits im Vorfeld mögliche Argumente gegen das neue PKS, besprechen Sie passende Gegenargumente, und trainieren Sie dies in praxisnahen Gesprächssituationen. So gelingt es Ihnen, die Kundenverantwortlichen 100%ig auf die entscheidenden Gespräche vorzubereiten. Gleichzeitig ist es essenziell, dass sich alle Beteiligten – inklusive der Top-Führungskräfte – an fest definierte Spielregeln in der Kundenkommunikation und -vereinbarung halten. Nur dann treten Sie mit einer präzisen, dem Kunden verständlichen Sprache auf!

## **Angebot von Übergangsphasen, um Schlüsselkunden die Akzeptanz zu erleichtern**

Praktisch jeder Hersteller hat besonders erfolgskritische Kunden. Um diesen die Akzeptanz der Umstellung zu erleichtern, kann es empfehlenswert sein, ihnen individuelle Brücken zu bauen, ohne das neue PKS infrage zu stellen. So bieten sich im Sinne von Härtefallregelungen Vereinbarungen von Übergangszeiten an, in denen die Kunden ihre Leistungen umstellen können. Insgesamt geht es darum, das PKS insbesondere bei den Schlüsselkunden ausreichend flexibel zu gestalten und anzuwenden, ohne den Leistungsanspruch aus den Augen zu verlieren.

Flankiert werden sollte die Umsetzung von einem aktiven Preis- und Konditionencontrolling. Durch systematisches Tracking von Leistung und Gegenleistung sowie deren Entwicklung lassen sich mögliche Fehlentwicklungen frühzeitig aufdecken und für die Zukunft entsprechende Maßnahmen ableiten.

## Zusammenfassung und Ausblick

Bei der Weiterentwicklung von Preis- und Konditionensystemen müssen unterschiedliche Dimensionen und Erfolgsfaktoren berücksichtigt werden, um einen größtmöglichen Nutzen aus Optimierungsvorhaben von Preis- und Konditionensystemen ziehen zu können. Die Strategiekonformität des bestehenden PKS ist genau zu hinterfragen. Wie unterstützt das derzeitige Preis- und Konditionensystem die aktuelle strategische Ausrichtung des Unternehmens? Zahlt das PKS bestmöglich auf die strategischen Ziele ein? Zentrale Säule eines modernisierten PKS bildet der Leistungsbezug. Es ist zu überprüfen, inwieweit die wesentlichen Vermarktungsinstrumente im PKS berücksichtigt werden. Konditionen, die ohne wirklichen Leistungsbezug gezahlt werden, müssen aufgedeckt und entsprechende Abbaupläne erarbeitet werden. Zur Erhöhung der Effizienz ist zu überprüfen, an welchen Stellen sich Komplexität sinnvoll reduzieren lässt.

Die Erfahrung zeigt: Die meisten Projekte scheitern in der Umsetzungsphase, weil das erarbeitete Preis- und Konditionensystem zu spät einem Praxistest unterzogen wird. Für die Umsetzung ist hin-

gegen gerade die Bewährungsprobe beim Kunden erfolgskritisch. Dafür eignen sich Kundensimulationen, in denen die Konditionen im Ist-Zustand mit den Soll-Konditionenhöhen verglichen werden. Auf Basis dieser Stresstests lassen sich die finanziellen Auswirkungen des neuen Systems bewerten. Darüber hinaus können zukünftige Einflüsse wie Fusionen auf Kundenseite und eventuelle Änderungen der Listenpreise kundengenau simuliert werden. Für eine Weiterentwicklung von Preis- und Konditionensystemen hat sich das in Abbildung 4 dargestellte Projektvorgehen bewährt.

Bei der Optimierung der Preis- und Konditionensystematik unterstützt Batten & Company Markenartikelhersteller auf Basis des „Pay for Performance“-Ansatzes. Dabei wird auf Basis einer Bestandsaufnahme des derzeitigen Preis- und Konditionensystems mit Ihnen gemeinsam ein leistungsorientiertes, modernisiertes PKS erarbeitet. Eingesetzt werden Prognose- und Simulationsmodelle, um Veränderungen von Preisen und Konditionen kundenindividuell zu simulieren und verschiedene Szenarien kennzahlenbasiert zu bewerten.

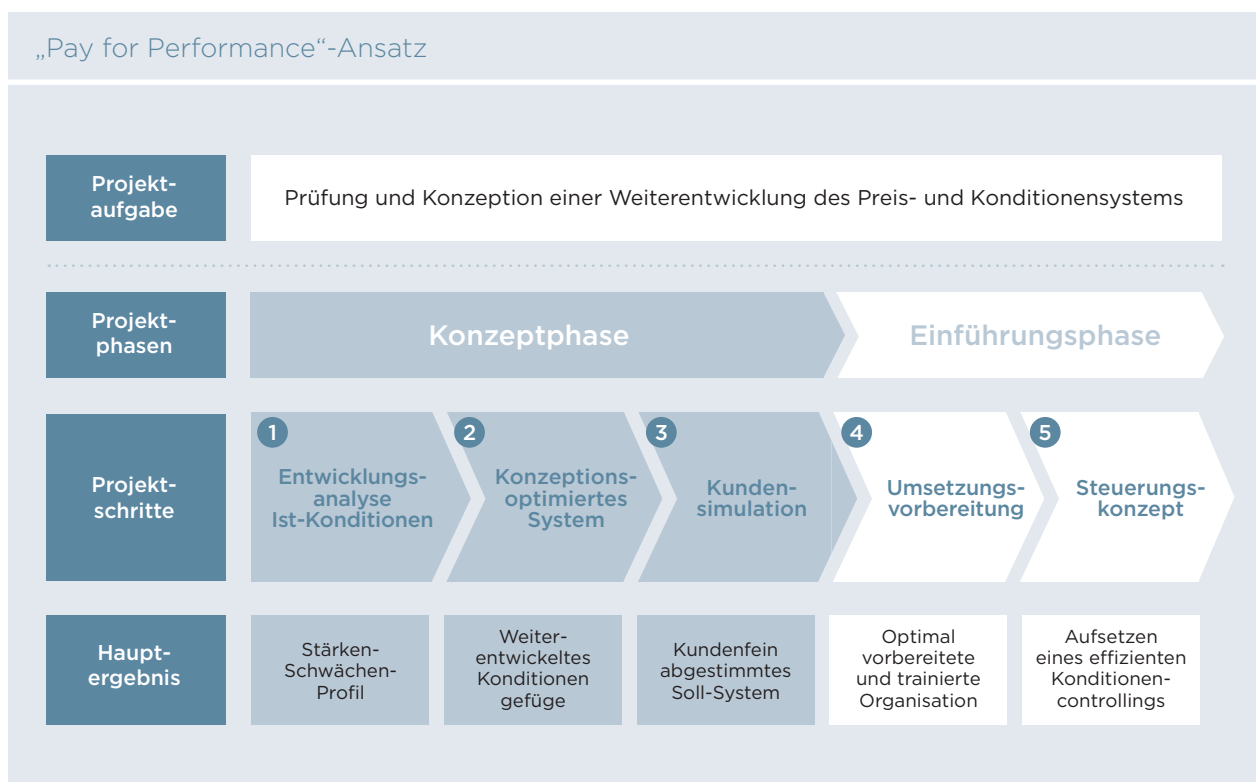


Abbildung 4: „Pay for Performance“-Ansatz