

**Arbeitspapiere des Lehrstuhls für Marketing und Handel
an der Universität GH Essen**

Dipl.-Kfm. Christian Oversohl

**Leistungsorientierte Gestaltung von
Konditionensystemen in der Konsumgüterindustrie
Ergebnisse einer Expertenbefragung**

Arbeitspapier Nr. 4

Univ.-Prof. Dr. Hendrik Schröder

Universität GH Essen

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und
Handel

ISSN 1438-3195

ISBN 3-9806796-1-6

Essen 1999

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Inhaltsverzeichnis.....	I
Abbildungsverzeichnis.....	III
1. Konditionensysteme in der Konsumgüterindustrie – eine Herausforderung für Hersteller und Händler.....	1
1.1 Ausgangssituation.....	1
1.2 Notwendigkeit und Ziele von Konditionensystemen.....	2
1.3 Konfliktfeld Konditionenpolitik.....	6
1.4 Forschungsfelder bei der Gestaltung von Konditionensystemen.....	14
1.5 Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes.....	15
1.6 Stand der wissenschaftlichen Forschung.....	16
1.7 Zielsetzung und Ablauf der Untersuchung.....	17
2. Status Quo der Konditionensysteme zwischen Herstellern und Handel.....	21
2.1 Mangelnde Leistungsorientierung.....	21
2.2 Fehlende Transparenz nach innen und außen.....	23
2.3 Unzureichende Steuerungsmöglichkeiten.....	26

3. Anforderungen und Einflußfaktoren bei der Gestaltung von Konditionensystemen	29
3.1 Generelle Anforderungen	30
3.2 Relevante Einflußfaktoren	36
4. Möglichkeiten zur Entwicklung eines Konditionensystems.....	43
4.1 Methodische Ansätze zur Gestaltung von Konditionensystemen.....	43
4.2 Beispiele für Konditionenarten der verschiedenen Wertschöpfungsstufen.....	51
4.2.1 Produktion.....	51
4.2.2 Logistik.....	52
4.2.3 Marktbearbeitung.....	54
4.2.4 Unterstützende Funktionen.....	59
5. Umsetzung eines neuen Konditionensystems.....	63
6. Zusammenfassung der wichtigsten Aussagen.....	66
Anhang: Interviewleitfaden Konditionensysteme	70
Literaturverzeichnis.....	72

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abbildung 1: Größenverhältnisse im deutschen Lebensmittelhandel.....	8
Abbildung 2: Vergleich der Entwicklung von Erlösschmälerungen und Umsatz	9
Abbildung 3: Übersicht über Rabattarten.....	11
Abbildung 4: Konditionen-Preistreppe	12
Abbildung 5: Bezugsrahmen der Untersuchung	15
Abbildung 6: Gesprächspartner der Expertenbefragung.....	19
Abbildung 7: Ablauf der Untersuchung	20
Abbildung 8: Erlösschmälerungen in unterschiedlichen Geschäftsbereichen.....	26
Abbildung 9: Status Quo der heutigen Konditionensysteme	29
Abbildung 10: Europäischer Vergleich der Konditionen eines Herstellers	41
Abbildung 11: Auswirkung der Listenpreissenkung auf Brutto- und Nettoumsatz	44
Abbildung 12: Beispiel für eine Listenpreissenkung bei Netto-Netto-Umsatzkonstanz	45
Abbildung 13: Haupttreiber der Materialflußkosten.....	53
Abbildung 14: Beispiel für Sortimentsvergütungs-Index	56
Abbildung 15: Procter & Gambles „New Way“	61

1. Konditionensysteme in der Konsumgüterindustrie – eine Herausforderung für Hersteller und Händler

1.1 Ausgangssituation

Das preis- und konditionenpolitische Beziehungsfeld zwischen Industrie und Handel sorgt schon seit vielen Jahren für ständige und meist kontrovers geführte Diskussionen zwischen den beteiligten Marktpartnern. Spätestens seit Beginn der 90er Jahre hat sich das Thema "Konditionensysteme" zu dem Schlüsselproblem im Konsumgüterbereich entwickelt.¹ Die Konditionengestaltung traditioneller Prägung ist in der Regel ein überwiegend durch Machtaspekte getriebener, auf die Jahresgespräche konzentrierter Verhandlungsprozeß zwischen Industrie und Handel. Dies wird sich im Zuge eines durch wachsende „Europäisierung“ und erhöhte Wettbewerbsdynamik steigenden Margendrucks für beide Seiten und einer zunehmenden Akzeptanz von kooperationsbasierten Konzepten wie z.B. Efficient Consumer Response (ECR) vermutlich zu einem mehr partnerschaftlichen Umgang miteinander hin orientieren.² Viele Hersteller haben in der Vergangenheit keine klare Linie bei der Konditionengestaltung verfolgt. Leistungsorientierte Konditionensysteme sind bis heute deswegen eher die Ausnahme als die Regel. Wenn jedoch Hersteller oft mehr als ein Drittel des Bruttoumsatzes als Erlösschmälerungen an den Handel weitergeben, sollte es eigentlich in ihrem Interesse liegen, dies leistungsorientiert zu gestalten. Auch für die Händler ergeben sich durch leistungsorientierte Konditionen neue Anreize, ihre eigenen Abläufe effizienter zu gestalten und ihre Handelsmarge zu verbessern. Darüber hinaus könnten beide Seiten teure und meist knappe Ressourcen, die derzeit im zeitaufwendigen "Konditionenpoker" gebunden werden, für markterschließende und kundenorientierte Tätigkeiten einsetzen. Von einem durch Leistung und Prozeßorientierung getriebenen Konditionensystem profitieren so letztendlich Hersteller und Handel. Die Gestaltung eines leistungsorientierten Konditionensystems setzt jedoch eine theoretisch fundierte und praxisnahe Methodik voraus, an der sich Hersteller und Händler orientieren können.

¹ Ahlert (1995), S. 11

² Vgl. dazu auch die Umfrageergebnisse von Homburg et. al (1997), S. 16.

Im Mittelpunkt des vorliegenden Arbeitspapiers stehen die Ergebnisse einer Befragung von Experten aus Handel und Konsumgüterindustrie zum Thema Konditionensysteme. Dabei wurde folgenden Fragestellungen nachgegangen:

- Welche Schwachstellen haben derzeitige Konditionensysteme?
- Welche Anforderungen und Einflußfaktoren sind bei der Gestaltung von Konditionensystemen auf Seiten der Hersteller und des Handels zu beachten?
- Welchen Einfluß wird die zum 1. Januar 1999 in Kraft getretene 6. GWB-Novelle auf die Konditionensysteme haben?
- Wie können die vergütungswürdigen Handelsleistungen definiert und strukturiert werden?
- Welche Möglichkeiten sind für die Messung und Bewertung von Handelsleistungen in der Praxis geeignet?

Zunächst sollen im Rahmen einer Einführung die Notwendigkeit und Ziele von Konditionensystemen sowie das Konfliktfeld Konditionensysteme in den Beziehungen zwischen Herstellern und Handel näher beleuchtet werden, bevor dann nach einer Erläuterung der Untersuchung die Ergebnisse der explorativen Studie zusammenfassend vorgestellt werden.

1.2 Notwendigkeit und Ziele von Konditionensystemen

Konditionensysteme spielen in den Austauschbeziehungen zwischen Industrie und Handel eine zentrale Rolle. Im wissenschaftlichen Bereich findet man keine einheitlich akzeptierte Sprachregelung des Konditionenbegriffs. Es existiert eine Vielzahl unterschiedlicher, sich teilweise überschneidender Definitionen.³ Teilweise wird der Begriff der Konditionen nur auf Lieferungs- und Zahlungsbedingungen beschränkt und berücksichtigt dabei nicht die Erlösschmälerungen.⁴ Andere umfassen in ihrer Definition Entscheidungen über Rabatte, Absatzkredite sowie Lieferungs- und Zahlungsbedingungen und beziehen damit die Erlösschmälerungen explizit ein.⁵ Die Praxis folgt einem

³ Vgl. dazu z.B. die ausführliche Diskussion bei Ahlert (1974), S. 98ff und S. 108ff.

⁴ Vgl. z.B. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1997), S. 420 und Diller (1985), S. 230.

⁵ Vgl. Meffert (1998), S. 564; Lauer (1998), S. 15.

ähnlichen Begriffsverständnis; denn gerade der Bereich der Preismodifikationen ist von besonderer Bedeutung und meistens sogar besonderes Konfliktfeld der Verhandlungen in den Jahresgesprächen. Eine Berücksichtigung der Erlösschmälerungen im Begriff der Konditionen ist daher nach Ansicht des Verfassers absolut notwendig.⁶

Die vorliegende Arbeit orientiert sich an der Definition von *Steffenhagen*, weil diese den expliziten Einbezug der Erlösschmälerungen und die Herausstellung des Leistungsbezugs berücksichtigt. Danach sind Konditionen „zwischen Anbieter und Abnehmer vereinbarte, an besondere Umstände gekoppelte, abnehmerspezifische Modifikationen der sonst üblichen (Standard) Bemessung von Anbieter-Leistungen und/oder von Abnehmer-Gegenleistungen bei Markttransaktionen“.⁷

Modifikationen sind dabei meistens Preisänderungen (Aufschläge bzw. Abschläge), es können aber auch Dienste oder Rechte sein, die keinen bzw. keinen direkten monetären Charakter haben.⁸ Sofern die Modifikationen die vom Abnehmer zu leistenden Geldzahlungen betreffen, handelt es sich um Änderungen des vom Hersteller festgesetzten Listenpreises für die betroffenen Güter bzw. Dienstleistungen. In der Praxis werden die verschiedenen Arten und Bezeichnungen der Preismodifikationen, z.B. Konditionen, Rabatte, Boni, WKZ, Erlösschmälerungen, meist ohne Beachtung der wissenschaftlich korrekten Definitionen und Abgrenzungen synonym verwandt.

Ein Konditionensystem ist als Gesamtheit aller Regeln im Unternehmen zu verstehen, nach denen solche Modifikationen gewährt werden.⁹

Aufgrund der ausgeprägten Wettbewerbsverhältnisse zwischen den Herstellern und innerhalb des Handels sowie den häufig nicht deckungsgleichen Zielen der Marktteilnehmer ist die Konditionenproblematik in der Konsumgüterindustrie besonders ausgeprägt. Hersteller und Händler sind einerseits Teil einer

⁶ Vgl. dazu auch Münzberg (1989), S. 270 und Keller (1991), S. 48, die beide diese Ansicht teilen.

⁷ Steffenhagen (1995), S. 37. Die Definition von Meffert (1998), S. 566 zu Rabatten im Einzelhandel zielt ähnlich wie Steffenhagen auf eine Vergütung für Sonderleistungen des Handels, die über die Standardleistungen hinausgehen, ab.

⁸ Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1997), S. 312.

⁹ Vgl. Homburg/Daum (1997), S. 96.

Entscheidungsgemeinschaft, weil sie dieselben Produkte vermarkten und die Transaktionen zwischen ihnen langfristig angelegt sind.¹⁰ Gleichzeitig hat der Hersteller aber noch andere Distributeure, während der Händler mit mehreren Lieferanten Verbindungen unterhält und von diesen z.T. konkurrierende Produkte bezieht.

Konditionensysteme bieten dem Hersteller den notwendigen gestalterischen Spielraum, um im Wettbewerb konkurrenzfähig und flexibel zu bleiben. Sie schaffen den notwendigen Rahmen, um bestimmte Leistungen des Handels für den Hersteller gesondert vergüten zu können. Die Händler erhalten zwar grundsätzlich alle dieselben Listenpreise, aber infolge kundenspezifischer Lieferbedingungen, Rabatte, Boni und anderer Erlösschmälerungen unterscheiden sich die Netto-Netto-Preise der Kunden teilweise erheblich. Dabei fungiert das Konditionensystem als preispolitisches Steuerungsinstrument des Herstellers, der die Konditionengewährung im Rahmen seiner marketingpolitischen Instrumente einsetzt.

Die Hersteller können sich durch die Nutzung der Gestaltungselemente des Konditionensystems gegenüber ihren Wettbewerbern abheben und ihre Marktposition sichern oder ausbauen. Insbesondere in Märkten mit starken Wettbewerbsabhängigkeiten ist die Motivation zur Nutzung nichtlinearer Preissysteme, zu denen Konditionensysteme im Rahmen der Preisdifferenzierung gehören, groß.¹¹

Angesichts eines ständig wachsenden Geschäftsvolumens bei vielen Konsumgüterherstellern mit einzelnen Handelspartnern hat sich die Verhandlungskompetenz für Konditionen in den letzten Jahrzehnten stetig auf höhere Managementebenen verlagert. Konditionen werden nicht mehr, wie früher durchaus üblich, von Außendienstmitarbeitern verhandelt, sondern von Key Account Managern und Vertriebsleitern. Es entsprach angesichts der strategischen und finanziellen Bedeutung der Absprachen sowie der ansonsten noch höheren kalkulatorischen Verhandlungskosten dem ökonomischen Prinzip, die früher üblichen Einzelverhandlungen durch Rahmenverträge in den Jahresgesprächen zu ersetzen. Konzentration auf Industrie- und Handelsseite, daraus resultierende innerbetriebliche Anpassungen, erhöhte

¹⁰ Vgl. Bodenstein/Spiller (1993), S. 938.

¹¹ Simon/Dolan (1997), S. 193-194 belegen dies mit zahlreichen Beispielen.

Transaktionskostensätze, Planungssicherheit und Transparenzstreben unterstreichen die Notwendigkeit des Instruments Konditionensystem in den Austauschbeziehungen zwischen Hersteller und Handel.¹²

Die Ziele des Herstellers als konditionengewährendem Marktpartner sind die Grundlage für das Konditionensystem. Sie lassen sich aus den Gesamtzielen der Unternehmung, den unternehmensrelevanten Marktzielen und den Zielen der Preispolitik ableiten. Ziele sind definiert als „angestrebte Zustände, Ergebnisse oder Wirkungen.“¹³ Da ein Hersteller in der Regel mehrere Ziele verfolgt, entsteht ein Zielsystem, d.h. eine Menge von Zielen, die durch Beziehungen miteinander verknüpft sind. Im Rahmen eines Konditionensystems sollte wenn möglich eine Kombination oder zumindest eine Gewichtung der teilweise gegenläufigen Ziele erfolgen. Es muß darauf geachtet werden, daß nicht zugunsten des Umsatzes oder Marktanteils andere entscheidende Zielparameter, wie z.B. Umsatzrendite, verfehlt werden. Unternehmenspolitische, übergeordnete Ziele sind meist vielfältig und keineswegs nur auf Gewinnmaximierung beschränkt.¹⁴ Typische **Oberziele des Herstellers** sind z.B.¹⁵

- Liquiditätsstreben
- Streben nach Erlössicherheit
- Wirtschaftlichkeitsstreben
- Streben nach Planungssicherheit
- Umsatzstreben und
- Gewinnstreben.

Die Sub- bzw. Einzelziele der Hersteller sind unterschiedlich, daher ist die Entwicklung eines allgemeingültigen, optimalen Konditionensystems für alle Hersteller nicht möglich. Das Konditionensystem muß immer individuell auf das Unternehmen und dessen strategische Ziele abgestimmt sein.

¹² Vgl. Müller-Hagedorn (1990), S. 457.

¹³ Lauer (1998), S. 19.

¹⁴ Die Literatur zu Zielsystemen und Zielen von Unternehmen ist vielfältig. Daher sei hier beispielhaft auf Pepels (1991), S. 59, und Pepels (1995), S. 61-65, verwiesen, der diese Thematik auch im Zusammenhang mit Konditionensystemen betrachtet. Spezielle Markt- und Marketingziele werden bei Tietz (1993), S. 122, behandelt.

¹⁵ Steffenhagen(1996), S. 44.

Meffert¹⁶ nennt als Beispiele für **Ziele der Konditionengewährung**, die für viele Hersteller gelten, die

- Umsatz- und Absatzausweitung
- Erhöhung der Kundenbindung
- Steuerung und Rationalisierung des Auftragseingangs und der –abwicklung
- Sicherstellung der Listung und Verhinderung von Auslistungen
- Intensivierung der Marktbearbeitung durch den Handel sowie
- Verlagerung von Aufgaben auf den Absatzmittler.

Gleichzeitig soll das Konditionensystem auch den Handel zur Erbringung von Sonderleistungen motivieren. Die Ziele von Hersteller und Händler sind aber häufig nicht kongruent. Der Hersteller ist produkt- und markenorientiert und stellt seine eigenen Produkte in den Mittelpunkt der Betrachtung, der Händler dagegen ist an der Gesamtrendite seiner Geschäftsstätte fokussiert und betrachtet deswegen unterschiedliche Produkte und Hersteller sowie ggf. Handelsmarken.¹⁷ Über die Gestaltung der Konditionenelemente versucht der Hersteller, diesen Zielkonflikten gerecht zu werden. Im Zuge der wachsenden Kooperation in der Branche¹⁸ sind die Ziele der Hersteller allerdings zunehmend auch die Ziele des Handels, da man nur gemeinsam erfolgreich sein kann. Längerfristig werden sich derzeitige Zielkonflikte daher weiter abbauen.

1.3 Konfliktfeld Konditionenpolitik

Die Beziehungen zwischen Industrie (Herstellern) und Handel sind traditionell von zahlreichen Problemen geprägt. Als besonders konfliktbeladenes Thema gilt dabei die Preis- und Konditionenpolitik, wie verschiedene Studien belegen.¹⁹ Diese Entwicklung ist auf unterschiedliche Faktoren zurückzuführen. Ausgelöst wurde die Konditionenproblematik bereits in den sechziger und siebziger Jahren. Die Entwicklung und der schnelle Erfolg neuer Betriebsformen (z.B.

¹⁶ Meffert (1998), S. 566.

¹⁷ Einen guten Überblick über die divergierenden Ziele der Hersteller und des Handels findet sich bei Dichtl et al. (1997), S. 495. Eine übersichtliche Gegenüberstellung der Zieldivergenzen mit Schwerpunkt Marketingpolitik bietet Tietz (1993), S. 134-140.

¹⁸ Z.B. im Zusammenhang mit ECR

Discounter)²⁰ und die sukzessive Wandlung vom Verkäufer- zum Käufermarkt führten dazu, daß die Hersteller neben ihren Pull-Strategien zunehmend Push-Strategien entwickelten, um ihre Produkte erfolgreich abzusetzen. Die Push-Strategien, die unter anderem zur Entstehung des Key Account Management beitrugen, lösten eine Explosion neuer Konditionenarten im Wettbewerb um die Distributionswege aus.²¹ Weitere Gründe für die steigende Bedeutung des konditionenpolitischen Konfliktfeldes zwischen Industrie und Handel sind der zunehmende Konzentrationsprozeß im Handel und der stärkere Integrationsgrad im europäischen Binnenmarkt. Je stärker die Handelsunternehmen versuchen, sich über den Faktor Preis vom Wettbewerb zu differenzieren, desto höher steigt der Preisdruck, den die Händler auf ihre Lieferanten ausüben.²² Insbesondere die Lieferanten des Lebensmittelhandels sehen sich einer zunehmenden Konzentration und Machtstellung der großen Handelsketten gegenüber. Die fünf größten Handelsunternehmen vereinigen bereits fast zwei Drittel (63%) des gesamten Umsatzes von ca. 355 Mrd. DM auf sich, wobei im Zuge der gegenwärtigen Fusionswellen dieser Anteil noch weiter steigen wird. Im Gesamtmarkt spielen ohnehin nur die 30 größten Händler eine maßgebliche Rolle, da diese gemeinsam 98% des Umsatzvolumens erwirtschaften (siehe Abbildung 1).²³

¹⁹ Vgl. z.B. Zentes (1996), S. 163; Verlag Norbert Müller (1993); Huckemann/Dinges (1998), S. 28ff.; Simon/Dolan (1997), S. 15; BBE (1994); Dichtl et al. (1997); Wiltinger (1998), S. 2, gibt weitere Untersuchungen zur Dokumentation der Bedeutung des Themenkomplexes an.

²⁰ Vgl. Schmalen (1995), S. 218; Fiesser (1998), S. 26.

²¹ Vgl. IVLD (1986), S. 258 und Zentes (1996), S. 163.

²² Vgl. Pugell/Prinzler (1996), S. 71.

²³ M+M Eurodata (1998), S. IV. 42.

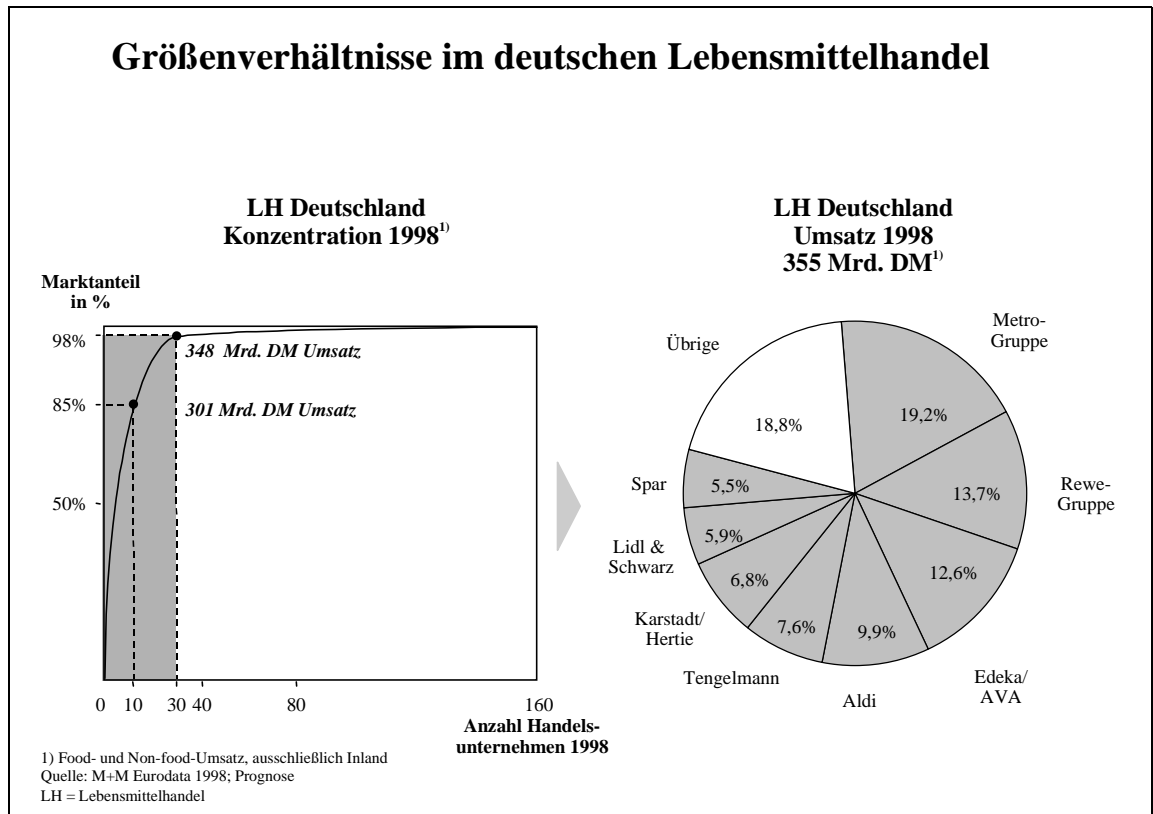


Abbildung 1: Größenverhältnisse im deutschen Lebensmittelhandel

Die Konzentrationstendenzen führen auch dazu, daß die Konsumgüterhersteller vom Handel zu stetig weitergehenden Zugeständnissen in der Konditionenpolitik gezwungen werden. Im Zuge der fortschreitenden Europäisierung der Märkte verlangen die internationalen Handelsunternehmen immer häufiger sogenannte Eurokonditionen oder sogar die Übertragung der jeweils günstigsten nationalen Konditionen auf alle anderen Länder.²⁴ Darüber hinaus ist es schon seit längerem Tradition, bei Übernahmen oder Zusammenschlüssen im Handel gegenüber den Herstellern günstigere Konditionen durchzusetzen bzw. die jeweils besseren Konditionen des eines Partners auf den anderen zu übertragen („Bestwertprinzip“).²⁵ Dabei besteht die Gefahr einer vermehrten Konditionengewährung ohne echte Gegenleistung des Handels. Zahlreiche Hersteller sehen sich mit der Problematik konfrontiert, daß die Erlösschmälerungen kontinuierlich schneller wachsen als die Bruttoumsätze (siehe Abbildung 2).

²⁴ Vgl. Huckemann/Dinges (1998), S. 13.

²⁵ Ein aktuelles Beispiel dazu ist der Fall der Metro-Allkauf-Fusion. Vgl. dazu o.V. (1998 a), S. 2 und o.V. (1998 c).

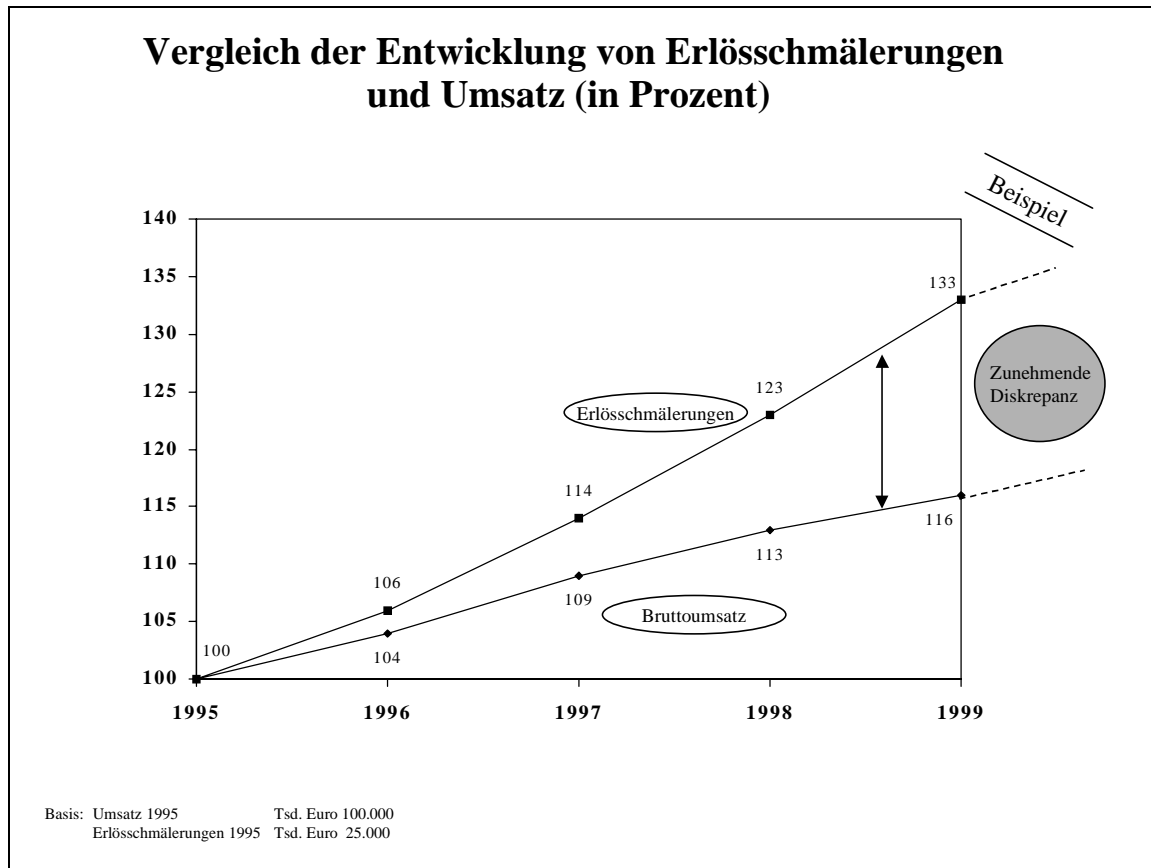


Abbildung 2: Vergleich der Entwicklung von Erlösschmälerungen und Umsatz

Diese „Scherenentwicklung“ wirkt sich negativ auf den Unternehmensgewinn der Hersteller aus, wenn diesen Erlösschmälerungen nicht Kostensenkungen oder Deckungsbeitragszuwächse durch Mehrumsätze zur Kompensation gegenüberstehen.

Der Sachverhalt sollte eigentlich die Herstellerseite dazu veranlassen, bei Preiszugeständnissen vorsichtiger zu sein und die Auswirkungen ihrer Entscheidungen vorab zu durchdenken.

Viele Hersteller bieten dem Handel aufgrund der Vielzahl der vereinbarten Konditionenarten eine wachsende Angriffsfläche für zusätzliche Forderungen. Teilweise kann man aus Konditionenbezeichnungen die zugrunde liegenden Anlässe erkennen, z.B. Umsatzvergütung, Mengenrabatt, Werbekostenzuschuß, Listungsgebühr, bei anderen Konditionenbezeichnungen dagegen ist das kaum möglich und der Leistungsbezug dieser Erlösschmälerungen ist oft zweifelhaft, wie z.B. beim Junior-Rabatt,

Hochzeitsbonus, Sofortabzug und Leistungsprämie.²⁶ Die folgende Übersicht gibt einen Überblick über die wichtigsten Arten und Ausprägungen der Konditionen / Rabatte (siehe Abbildung 3). Die Strukturierung lässt sich natürlich auch nach anderen Kriterien vornehmen und um zahlreiche weitere Beispiele ergänzen.²⁷

²⁶ Vgl. u.a. Schaal (1986); vgl. Tietz (1993), S. 384ff. und auch die ausführlichen Beispiele für Konditionsarten bei Ebert (1991), S. 121f.

²⁷ Zur ausführlichen Analyse und Darstellung der unterschiedlichen Rabattarten und verschiedener Systematisierungen in der Wissenschaft vgl. z.B. Diller (1985), S. 226-233; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1997), S. 319-327; Meffert (1998), S. 568-571; Schmalen (1995), S. 212-213; Böger (1990), S. 83-85; Pepels (1991), S. 99-104; Tietz (1993), S. 384-390; Steffenhagen (1995), S. 48-66; Kotler (1997), S. 511-513; Hansen (1972), S. 230-232.

Konditionen / Rabatte	Bezug	Primäre Zielsetzung	Beispiele
Mengenrabatt	<ul style="list-style-type: none"> • Bezogen auf Menge pro Auftrag bzw. Lieferung 	<ul style="list-style-type: none"> • Umsatz- und Absatzausweitung • Kosteneinsparung in Logistik und Produktion 	<ul style="list-style-type: none"> • Auftragsvolumenrabatt • Umsatzrabatt
Funktionsrabatte ^{e28}	<ul style="list-style-type: none"> • Entgelt für übernommene Leistungen des Absatzmittlers anstelle des Herstellers 	<ul style="list-style-type: none"> • Steuerung der Verteilung von Aufgaben/Verlagerung von Aufgaben (Kosten) auf den Absatzmittler 	<ul style="list-style-type: none"> • Logistikrabatt • Skonto • Delkredere/Inkasso • Auftragseingolungrabatt • Aktionsrabatt
Bonus	<ul style="list-style-type: none"> • Bezogen auf Kundenumsatz innerhalb festgelegter Periode, nachträglich gewährt 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenbindung • Absatz- und Absatzausweitung 	<ul style="list-style-type: none"> • Jahresbonus • Quartalsbonus • Steigerungsbonus • ...
Treuerabatte	<ul style="list-style-type: none"> • Bezogen auf Kundenumsatz über längeren Zeitraum 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenbindung • Schaffung von Eintrittsbarrieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Langzeitbonus
Zeitrabatte	<ul style="list-style-type: none"> • Bezogen auf bestimmte Zeitpunkte oder Fristen der Bestellung 	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitliche Steuerung des Auftragseingangs 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorausbestellungsrabatt • Saisonrabatt • Einführungsabatt • Messerabatt

Abbildung 3: Übersicht über Rabattarten

Die Vielzahl der Erlösschmälerungsarten werden in der Regel in unterschiedlichen Kompetenzbereichen verrechnet und gepflegt, wodurch der

²⁸ Den Funktionsrabatten kommt in der Praxis häufig eine besondere Bedeutung zu, da hier die Verbindung von Leistung und Gegenleistung vom Prinzip her eindeutig ist. Funktionsrabatte haben den Zweck, unterschiedliche Leistungen bzw. Leistungsbündel der Absatzorgane durch entsprechend abgestimmte Entgelte zu erfassen (Hansen (1972), S. 235).

Gesamtüberblick über eine Kundenbeziehung erschwert und die Auswirkungen der einzelnen Konditionen nicht erkannt werden.²⁹ Umfassende Informationssysteme, die alle Konditionen auf Produkte und Kunden zurechnen und gemeinsam ausweisen, sind in der Industrie noch längst nicht Standard. Die Konditionen-Preistreppe verdeutlicht, wie sich die Zahl der für sich genommen kleinen Erlösschmälerungen addieren und den tatsächlich realisierten Netto-Netto-Preis (NN-Preis) in Summe deutlich reduzieren können (siehe Abbildung 4).³⁰

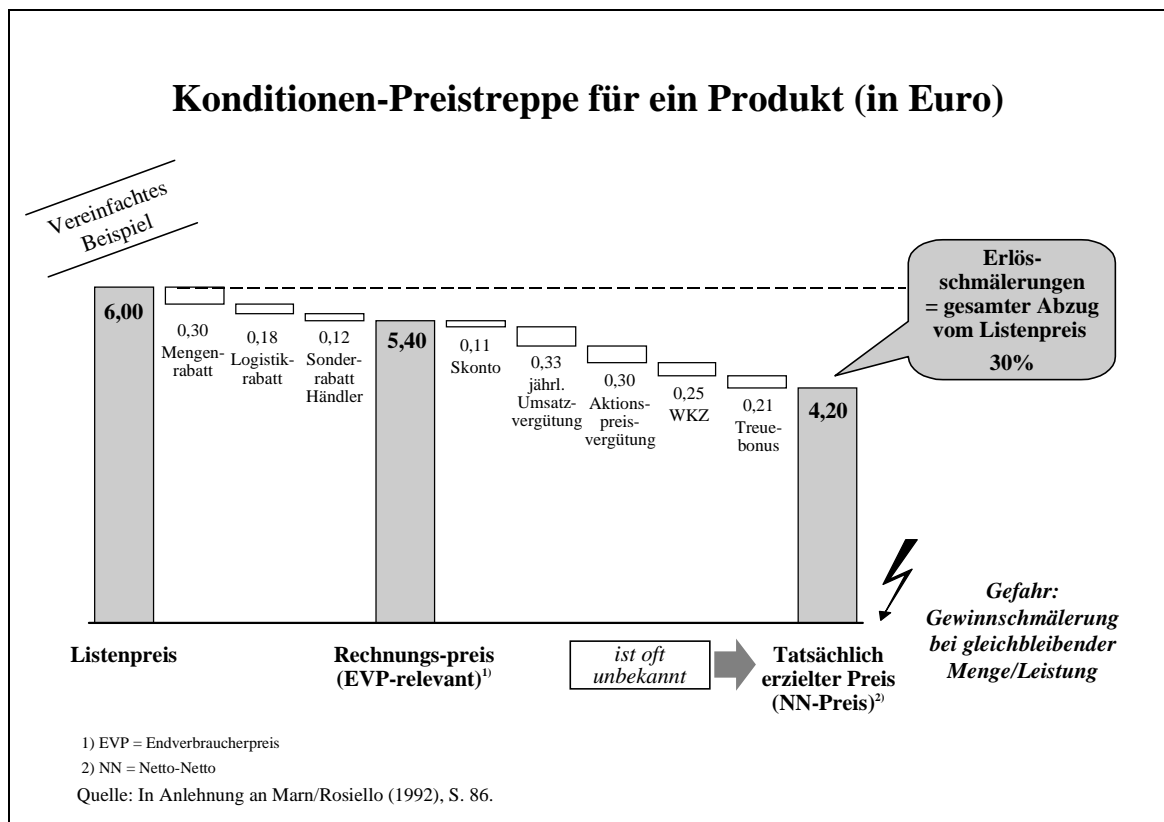


Abbildung 4: Konditionen-Preistreppe

Die Preistreppe gibt auch einen Hinweis darauf, daß in der Praxis nur ein Teil der Konditionen „rechnungswirksam“ ist, d.h. tatsächlich auf der Rechnung für den Händler aufgeführt ist und den Preis der gelieferten Artikel unmittelbar senkt. Ein anderer Teil der Gesamtkonditionen erscheint jedoch nicht auf der

²⁹ Vgl. Huckemann/Dinges (1998), S. 5.

³⁰ In Anlehnung an Marn/Rosiello (1992), S. 86 bzw. die deutsche Übersetzung Marn/Rosiello (1993) S. 48; vgl. zu diesem Thema der Unterschiede zwischen Listenpreis und Netto-Netto-Preis auch Simon/Dolan (1997), S. 367 sowie Jensen (1997), S. 65.

Rechnung, sondern wird gesammelt und nachträglich (in der Regel zum Jahresende) in einer Summe vergütet. Im allgemeinen sind nur die auf der Rechnung tatsächlich aufgeführten Konditionen relevant für die Berechnung des Endverbraucherpreises (EVP) durch den Händler. Je mehr Konditionen also nicht auf der Rechnung stehen, sondern nachträglich vergütet werden, desto geringer ist der direkte Einfluß der Erlösschmälerungen - und damit der ohnehin nur begrenzte Einfluß des Herstellers - auf die Ladenpreise. Darüber hinaus steht zu vermuten, daß die Händler die nachträglichen Konditionenvergütungen nicht immer für die Produkte des zahlenden Herstellers, sondern für ihre eigenen Zielsetzungen einsetzen, wie z.B. der Förderung von Wettbewerberprodukten oder der Akquisition von anderen Handelsunternehmen.³¹ Ein Hersteller müßte also prinzipiell daran interessiert sein, möglichst viele Konditionen direkt auf die Rechnung zu setzen und nicht im Nachhinein zu vergüten.

Wie im Beispiel zu erkennen, sind die einzelnen Konditionen nicht unbedingt besonders hoch, in der Summe addieren sie sich aber zu erheblichen Beträgen. Eine Differenz von durchschnittlich 30% zwischen Listenpreis und Netto-Netto-Preis ist inzwischen eher die Regel als die Ausnahme,³² und auch Spannen von 60% sind durchaus keine Seltenheit.³³ Die Hersteller absatzstarker Marken (wie z.B. Duplo, Pampers, Coca Cola) sind zwar vor den ständigen Konditionenforderungen besser geschützt, aber auch sie können sich den Konditionenforderungen nicht entziehen. Oft haben diese Hersteller neben den „Topmarken“ auch schwächere Linien, die vom Handel als Ansatzpunkt für weitere Zugeständnisse genutzt werden. Teilweise wird aber auch gerade die Stärke der großen Marken für den Hersteller zum Problem, da der Handel bevorzugt diese Produkte zu Verkaufsaktionen unter dem Einstandspreis einsetzt.

Erlösschmälerungen von 30% und mehr deuten darüber hinaus auch auf den „Mondpreischarakter“ vieler Listenpreise hin und fordern dazu auf, deren Rolle kritisch zu hinterfragen und über eine Bereinigung der Listenpreise im Zusammenhang mit einer Neugestaltung des Konditionensystems ernsthaft

³¹ Vgl. Fiesser (1998), S. 31.

³² Vgl. dazu Fiesser (1996), S. 333 und auch Schobert (1996), S. 267.

³³ Vgl. Homburg/Daum (1997), S. 96.

nachzudenken.³⁴ Bei vielen Erlösschmälerungen handelt es sich offenbar um reine Scheinkonditionen, denen keine Handelsleistungen gegenüberstehen.

1.4 Forschungsfelder bei der Gestaltung von Konditionensystemen

Bei der Gestaltung von Konditionensystemen sind verschiedene Forschungsfelder zu bearbeiten. Zunächst geht es darum, die Ausgangssituation zu beurteilen und die Notwendigkeit zur Veränderung der bestehenden Konditionensysteme einzuschätzen.

Im Anschluß daran ist es notwendig, die unterschiedlichen Anforderungen und Einflußfaktoren einer erfolgreichen Gestaltung von leistungsorientierten Konditionensystemen zu identifizieren. Dabei müssen verschiedene konditionenrelevante Themen aufgegriffen werden mit dem Ziel, jeweils die Auswirkungen auf das Konditionensystem sowie, wenn erforderlich, die unterschiedlichen Gesichtspunkte von Hersteller und Handel darzustellen.

In einem weiteren Schritt kann dann eine Methodik der leistungsorientierten Gestaltung eines Konditionensystems abgeleitet und dokumentiert werden. Dabei stehen die Entwicklung einer Systematik zur Strukturierung, Messung und Bewertung vergütungswürdiger Leistungen des Handels im Vordergrund.

Als letztes Forschungsfeld sollten die für eine erfolgreiche Umsetzung eines neuentwickelten Konditionensystems relevanten Schritte herausgearbeitet werden.

Abbildung 5 verdeutlicht den Bezugsrahmen der Untersuchung im Überblick.

³⁴ Vgl. Steffenhagen (1996), S. 45.

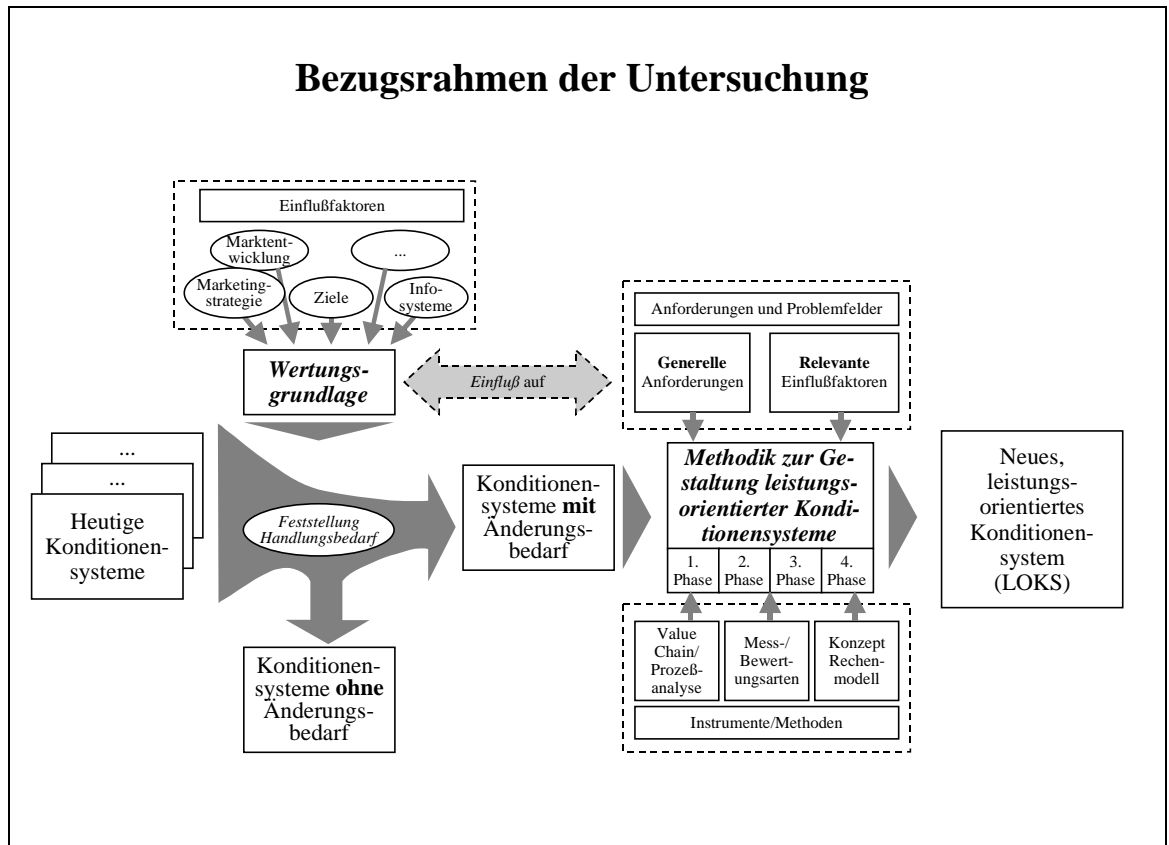


Abbildung 5: Bezugsrahmen der Untersuchung

1.5 Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes

Der deutsche Konsumgütermarkt -und insbesondere der Food-Bereich³⁵, um den es hier schwerpunktmäßig gehen soll- zeichnet sich durch eine sehr hohe Wettbewerbsintensität aus und erfüllt insofern eine Art „Leitcharakter“ für andere Sektoren und Branchen. Neue absatzwirtschaftliche Instrumente und innovative Organisationsformen setzen sich in diesem Umfeld schneller durch. Als maßgeblicher Absatzkanal im Konsumgütermarkt wird der stationäre Einzelhandel betrachtet, besondere Aspekte des Großhandels bzw. des Versandhandels werden nicht berücksichtigt. Die Untersuchung fokussiert sich auf die Konditionensysteme zwischen Industrie und Handel; die Konditionen-

³⁵ Der Food-Bereich umfaßt neben den klassischen Bereichen Nahrungs- und Genußmittel auch Wasch-, Putz-, Reinigungs- und Körperpflegemittel sowie Hygieneartikel und Drogeriewaren.

und Rabattgewährung zwischen Handel und Endverbraucher³⁶ soll im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht Gegenstand der Betrachtung sein.

1.6 Stand der wissenschaftlichen Forschung

Obwohl das preis- und konditionenpolitische Beziehungsfeld eine wichtige Rolle in der unternehmerischen Praxis spielt, ist dieses Thema in der Forschung bisher - im Gegensatz zum Preismanagement - mit vergleichsweise geringer Priorität und Intensität in seiner ganzen Komplexität bearbeitet worden. Im **volkswirtschaftlichen** Bereich hat sich Böger³⁷ mit dem Einfluß der Konditionenpreizung auf Wettbewerbsverzerrungen im Lebensmittelhandel beschäftigt. Die Veröffentlichungen aus dem **juristischen** Bereich thematisieren besonders das Thema Untereinstandspreise aus wettbewerbs- und kartellrechtlicher Sichtweise.³⁸ Viele Veröffentlichungen aus dem **betriebswirtschaftlichen** Bereich beassen sich mit Einzelaspekten, analysieren das Thema Konditionenpolitik aber nicht in einem geschlossenen Konzept.³⁹ Erst die Arbeiten von Keller, Härdtl und Steffenhagen bemühen sich um die sich um einen umfassenden und ganzheitlichen Ansatz.⁴⁰

Die meisten Veröffentlichungen liegen bereits einige Jahre zurück. Gerade in den letzten fünf Jahren hat sich jedoch das Marktumfeld in der Konsumgüterbranche deutlich weiterentwickelt. Dem Verfasser sind keine aktuellen wissenschaftlichen Veröffentlichungen bekannt, die sich aus dem Blickpunkt von Konditionensystemen mit den gegenwärtigen Herausforderungen und Marktentwicklungen im Konsumgüterbereich, wie z.B. die zunehmende Europäisierung und Konzentration im Handel, die wachsende Bedeutung und die Auswirkungen von ECR, die Veränderungen in den Beziehungen Hersteller-Handel oder konditionenpolitisch bedeutende Änderungen der Rechtsgrundlage, wie die 6. GWB-Novelle, auseinandersetzen.

³⁶ In diesem Zusammenhang ist auf die derzeit intensiv geführte Diskussion um die Abschaffung des Rabatt-Gesetzes hinzuweisen.

³⁷ Vgl. Böger (1990).

³⁸ Vgl. Schneider (1982); Schüller (1988).

³⁹ Wichtige Arbeiten sind u.a. Pepels (1991), Ahlert (1995), Henzler (1965), Diller (1985).

⁴⁰ Vgl. Keller (1991), Härdtl (1995), Steffenhagen (1995).

Es gibt in der Literatur zahlreiche empirische Untersuchungen, in denen die Bedeutung der Preis- und Konditionenpolitik bei den Entscheidungsträgern in Handel und Industrie bestätigt wird. Diese Untersuchungen behandeln allerdings das Thema Konditionensysteme nur am Rande und beschränken sich überwiegend auf statistische Erhebungen zum Status Quo, ohne dabei strukturiert Ansatzpunkte für Problemlösungen aufzuzeigen.⁴¹ Es liegen bisher nur wenige und meistens bereits vor längerer Zeit durchgeführte empirische Untersuchungen vor, die sich speziell mit dem Thema Konditionensysteme beschäftigen.⁴² Dort liegt der Fokus allerdings wiederum auf der Erfassung des Status Quo. *Steffenhagen/Härdtl* kommen in ihrer Untersuchung bei Herstellern zu Erkenntnissen bezüglich der Bestimmung von Standard- und Sonderleistungen als Basis für die Konditionengewährung.⁴³ Eine aktuelle Untersuchung zu den Vorstellungen und Wünschen der Einkaufsverantwortlichen im Handel mit Bezug zur Gestaltung von Konditionensystemen liefert *Steinhausen*.⁴⁴ Die Berücksichtigung der Herstellerperspektive und Erkenntnisse zur Methodik der Systemgestaltung finden sich dort aber auch nicht.

Aktuelle Untersuchungen zum Thema Konditionensysteme, bei denen sowohl die Hersteller- als auch Handelssicht berücksichtigt werden und die sich nicht nur auf die Feststellung des Status Quo beschränken, sondern auch nach Lösungsmöglichkeiten suchen, fehlen nach Kenntnis des Verfassers bisher.

1.7 Zielsetzung und Ablauf der Untersuchung

Die Sichtung der vorhandenen Literatur und die persönlichen Erfahrungen des Verfassers erlauben folgende Vermutungen:

- Die derzeitigen Konditionensysteme sind häufig intrasparent, komplex und nicht ausreichend leistungsorientiert.

⁴¹ Vgl. z.B. Zentes (1996), S. 163; Verlag Norbert Müller (1993); Huckemann/Dinges (1998), S. 28ff.; Simon/Dolan (1997), S. 15; BBE (1994); Dichtl et al. (1997); Wiltinger (1998), S. 2, gibt weitere Untersuchungen zur Dokumentation der Bedeutung des Themenkomplexes an.

⁴² Vgl. z.B. Stahl/Schweisfurth (1978) und Diller/Gaitanides (1988), die jeweils 23 bzw. 50 Hersteller zu ihren Konditionensystemen befragten. Siehe auch Behrens (1992), der Inhalt und Verlauf der Jahresgespräche ausführlich untersucht.

⁴³ Vgl. Steffenhagen/Härdtl (1992).

⁴⁴ Vgl. Steinhausen (1998).

- Ein Konditionensystem sollte sowohl die strategischen Ziele des Herstellers als auch die Anforderungen des Handels berücksichtigen, um praxistauglich zu sein.
- Konditionen werden zukünftig kein nationales, sondern ein gesamteuropäisches Thema für die Marktteilnehmer sein, viele der heutigen Konditionensysteme sind aber noch nicht „europafähig“.
- Die steigende Verbreitung von ECR könnte einen Neuaufbau von Konditionensystemen mit mehr Ausrichtung auf Kooperation erlauben. Gleichzeitig könnten Konditionensysteme auch einen Anreiz zur stärkeren Verbreitung von ECR bieten.
- Es ist zu vermuten, daß die 6. Novelle des GWB mit dem Verbot von Untereinstandspreis (UEP)-Verkäufen zu erhöhter Änderungsbereitschaft in den bisherigen Konditionensystemen führen wird.
- Eine Methodik zur Gestaltung leistungsorientierter Konditionensysteme könnte sich an der Wertschöpfungskette Hersteller-Handel-Endverbraucher orientieren.
- Für die Bewertung der Handelsleistungen lassen sich unterschiedliche Instrumente, wie z.B. Prozeßkosten oder Marktpreise, verwenden.
- Trotz der offen ausgetragenen Konflikte in den Jahresgesprächen und den unterschiedlichen Ausgangspositionen liegen die Standpunkte von Handel und Hersteller beim Thema Gestaltung von Konditionensystemen häufig nicht sehr weit auseinander.

Zur Erweiterung des aktuellen Kenntnisstandes und zur Überprüfung der genannten Vermutungen hat der Verfasser eine **explorative Studie** in Form einer Expertenbefragung mit ausgesuchten Vertretern aus Industrie, Handel und Unternehmensberatern durchgeführt. Grundlage für die Befragung war ein Interviewleitfaden (siehe Anhang), der sich im Aufbau an den erläuterten Forschungsfeldern der Gestaltung von Konditionensystemen orientierte.

Als Gesprächspartner konnten Vertreter führender Konsumgüterhersteller und Handelsunternehmen sowie Unternehmensberater gewonnen werden, wobei der Schwerpunkt auf der Herstellerseite lag. Bei diesen handelte es sich

überwiegend um Vertriebsleiter oder ECR-Verantwortliche, die Vertreter des Handels kamen aus den Bereichen Einkauf, Controlling, Logistik, Organisation und Category Management. Bei den Gesprächspartnern der Unternehmensberatung handelte es sich um Mitarbeiter der internationalen Unternehmensberatung A.T. Kearney, die über umfangreiche Erfahrungen zum Thema Konditionensysteme verfügen. Abbildung 6 gibt einen Überblick über die Zusammensetzung der Gesprächspartner. Die Gespräche fanden bis auf zwei Ausnahmen in Deutschland statt, dauerten im Durchschnitt 1,5 Stunden und wurden vom Verfasser von Januar bis Mai 1999 geführt.⁴⁵

Die Ergebnisse der Expertenbefragung werden im folgenden dargestellt.

Unternehmen	Anzahl Gespräche	Bereich
Hersteller	14	Vertrieb: 6 ECR/Customer Business Development: 6 Logistik: 2
Handel	6	Einkauf: 1 Controlling: 1 Logistik: 2 Organisation: 1 Category Management: 1
Unternehmensberatung	4	Geschäftsführung: 2 Projektleitung: 2

Abbildung 6: Gesprächspartner der Expertenbefragung

⁴⁵ Zwei Interviews wurden in den europäischen Zentralen von Herstellern geführt, um die Aspekte im Zusammenhang mit der „Europäisierung“ von Konditionensystemen mit den dort ansässigen Experten zu diskutieren.

Der Ablauf der Untersuchung orientiert sich an den genannten relevanten Forschungsfeldern und beginnt mit einer Analyse des Status Quo der Konditionensysteme. Im Anschluß daran werden Anforderungen und Einflußfaktoren für Konditionensysteme diskutiert, Methodikansätze herausgearbeitet und Praxisbeispiele entwickelt. Abschließend wird die Thematik der Umsetzung behandelt und eine zusammenfassende Stellungnahme gezogen.

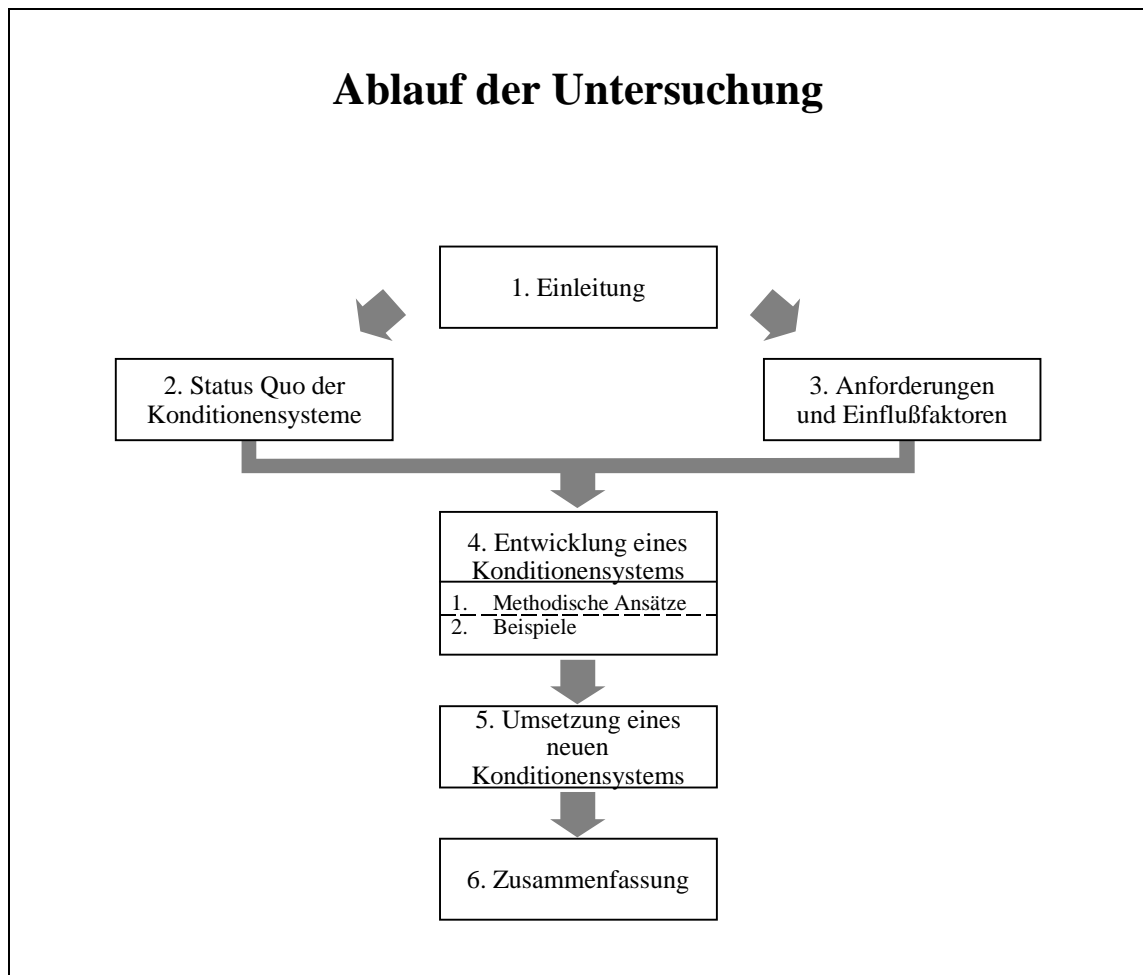


Abbildung 7: Ablauf der Untersuchung

2. Status Quo der Konditionensysteme zwischen Herstellern und Handel

Die Interviewpartner wurden um ihre Einschätzung der derzeitigen Situation bei den Konditionensystemen zwischen Herstellern und Handel gebeten. Ziel war dabei, ein Stimmungsbild zu erhalten und mögliche unterschiedliche Beurteilungen von Handels- und Herstellervertretern herauszuarbeiten. Die zahlreichen Aussagen zu diesem Themenbereich lassen sich in drei Unterpunkten zusammenfassen:

- Mangelnde Leistungsorientierung
- Fehlende Transparenz nach innen und außen
- Unzureichende Steuerungsmöglichkeiten

Die Befragten aus Handel und Industrie sowie die Experten der Unternehmensberatung kommen einheitlich zu einem sehr **negativen Urteil über den Status Quo** der derzeitigen Konditionensysteme in der Konsumgüterindustrie und melden **hohen Veränderungsbedarf** an. Die Vertreter der Hersteller bezogen das mehrheitlich sowohl auf die Systeme ihrer eigenen Unternehmen als auch auf die ihnen bekannte Situation bei Wettbewerbern. Abweichend davon äußerten sich lediglich vier Unternehmen, die vor kurzem ein neues Konditionensystem eingeführt haben, um auf die zahlreichen Mängel der alten Systeme zu reagieren. Sie schätzten die Situation im eigenen Hause positiv ein. Von mehreren Herstellern wurde das in 1996 von Procter & Gamble eingeführte Konditionensystem als eine Art Vorbild genannt und mit „leistungsorientiert“, „modern“, „transparent“ und „positives Beispiel in der Branche“ beschrieben, wenn es auch in der Umsetzungsphase „offensichtlich gewisse Reibungsverluste gegeben hat“.

2.1 Mangelnde Leistungsorientierung

Einheitlich kritisierten Hersteller und Vertreter des Handels die mangelnde Leistungsorientierung der Konditionensysteme. Ein Hersteller bezeichnet **Leistung** stellvertretend für andere Äußerungen dabei als „der bewertbare Beitrag zur Effizienzverbesserung der Wertschöpfungskette, den jeder Partner

in eine Geschäftsbeziehung einbringt.“ Ein anderer bezeichnet Leistung als „Beitrag zur Zielerreichung“ eines Herstellers.⁴⁶ Die erbrachte Leistung sollte für beide Parteien nachvollziehbar sein. Allerdings ist die Praxis offensichtlich noch weit von dieser Idealvorstellung entfernt. Die Hersteller beklagen das **ständige Konditionenwachstum**, dem oft keine echte Gegenleistung entgegen stünde. Die Definition eines Herstellers faßt die geäußerten Ansichten wie folgt zusammen: „Der Kreativität des Handels beim Erfinden neuer Konditionenamen und -gründe ist unerschöpflich, ein echter Leistungsbezug ist dabei nur selten erkennbar.“ Der Vertreter eines großen Handelskonzerns bestätigt dies, macht aber die Hersteller mitverantwortlich dafür, daß „**Namen für Konditionen nur Schall und Rauch** sind“. Konditionen wie „Junior-Bonus“ beim Wechsel der Geschäftsführung oder „Jubiläums-Rabatte“ zu allen möglichen geraden und ungeraden Geburtstagen sind sicher anschauliche Beispiele für die mangelnde Leistungsorientierung, bilden aber nur „die Spitze des Eisbergs“.⁴⁷

Die Konzentrationstendenzen in der Branche werden von Herstellerseite als ein wichtiger Grund für diese langjährige Entwicklung angeführt. Die kleineren Handelsgruppen fordern demnach regelmäßig die Anpassung an die größeren Wettbewerber, welche dann ihrerseits neue Forderungen stellen, um den Konditionenvorsprung vor den kleineren Wettbewerbern halten zu können. Dabei wird offensichtlich Größe, ausgedrückt über den Umsatz, als Leistungsmaßstab herangezogen. Einige Vertreter größerer Handelsgruppen sehen ihre Unternehmen gegenüber den kleineren Händlern benachteiligt, obwohl für sie Leistung nicht in der absoluten Größe, sondern tatsächlich im Beitrag zur Wertschöpfungskette liegt. Dieser Beitrag sei aber bei größeren Handelsgruppen eben deutlich höher als bei kleineren Wettbewerbern, so daß sich dies auch in einem entsprechenden Konditionenabstand äußern müsse.⁴⁸ Besonders plastisch wird der mangelnde Leistungsbezug in der Äußerung eines großen Herstellers, der die Verhandlungen mit den Einkäufern über Konditionen

⁴⁶ Im Sprachgebrauch der Branche ist implizit mit Leistungserbringer fast ausschließlich der Handel gemeint, der für den Hersteller Leistungen erbringt, die dann durch Konditionen vergütet werden.

⁴⁷ Die Vielzahl der Konditionen im Markt kann hier nicht erschöpfend wiedergegeben werden. Für einen guten Eindruck vgl. z.B. Ebert (1991), S. 121f. und Preißner (1998), S. 188-189.

⁴⁸ Diese Diskussion wird aktuell auch von großen Handelsunternehmen mit dem Konsumgüterhersteller Ferrero geführt, der sich bisher immer geweigert hatte, größengenriehene (im Sinne von Umsatzgröße) Konditionen anzubieten.

mit der Fütterung von Vogelküken vergleicht: „Wer am lautesten schreit, bekommt am meisten, wer leise ist, bekommt weniger. Dreistigkeit lohnt sich in diesem Geschäft“. Dies sehen sowohl die Industrievertreter, aber auch einige Handelsexperten, ähnlich. Die Verhandlungstaktik der Einkäufer, die scheinbar nicht immer sachgerecht und leistungsbezogen ausgerichtet ist, hängt direkt mit den **kurzfristigen Zielen und Beurteilungskriterien** zusammen, die im Einkauf häufig unverändert gelten und sich schwerpunktmäßig auf „**herausgeholte Prozente**“ konzentrieren. Das geht sogar soweit, daß teilweise der Verkäufer des Herstellers zunächst die Listenpreise erhöht, um dann anschließend dem Einkäufer Rabatte und Konditionen zu gewähren, so daß der Netto-Netto-Preis unverändert bleibt, aber beide Partner ihr Wirken als Erfolg darstellen können. Für den Hersteller und das Handelsunternehmen verursachen solche Praktiken natürlich keinen Mehrwert, sondern erhöhen lediglich die Komplexität, indem weitere Konditionen ohne echten Leistungsbezug erfunden werden, die von den Informationssystemen auf beiden Seiten verarbeitet werden müssen.

2.2 Fehlende Transparenz nach innen und außen

Ein intransparentes Konditionensystem, welches die Grundlagen der Konditionengewährung im Unklaren läßt und keine objektive Nachvollziehbarkeit ermöglicht, verursacht beim Handel als Zielgruppe dieses Instrumentes verständlicherweise **Mißtrauen und Unsicherheit**. Dies führt zu weiteren Konditionenforderungen, da man „auf keinen Fall schlechter als der Wettbewerb einkaufen will“. Für die Hersteller selbst ist die fehlende Transparenz ihrer Systeme auch problematisch, denn sie **erschwert den unternehmensinternen Überblick und die Kontrolle** über die entstehenden Kosten und die damit verbundenen Kunden- und Produktprofitabilitäten. Alle Gesprächspartner kritisierten daher auch wenig überraschend die Intransparenz der heutigen Systeme, von Beispielen wie Procter & Gamble abgesehen. Dabei schlossen viele Herstellervertreter ihre eigenen Systeme explizit ein.

Die Vertreter des Handels beklagten geschlossen die fehlende Transparenz der Konditionensysteme „**nach außen**“, also zum Handel hin. Da ein Händler Geschäftsbeziehungen zu zahlreichen Lieferanten unterhalte, sei es für ihn

ohnehin mit erheblichen Aufwendungen verbunden, die unterschiedlichen Herstellersysteme zu durchschauen und zu verwalten. Die „gewollte oder gewachsene“ Intransparenz und Komplexität machen diese Aufgabe zu einem kaum lösbaren Problem. Von mehreren Händlern wurden offen **Schwierigkeiten bei der Berechnung der Netto-Netto-Preise** eingeräumt, wodurch die Einkaufsverhandlungen erschwert und wieder in Richtung „Konditionenpoker“ getrieben würden. Darüber hinaus ist der eingesetzte Ressourcenaufwand auf Handelsseite erheblich. Der Vertreter einer führenden Handelsgruppe gab an, insgesamt über 300 Mitarbeiter national mit „nicht-wertschöpfenden Administrationstätigkeiten“ im Zusammenhang mit Konditionen zu beschäftigen. Eine einwandfreie Verteilung der Konditionen auf alle Kategorien bzw. Artikel und eine eindeutige Kalkulationsgrundlage sei dadurch aber trotzdem noch nicht erreicht worden.

Die **mangelnde Überschaubarkeit und hohe Komplexität** führen nicht nur beim Handel, sondern auch bei den Herstellern zu erheblichen Folgekosten, die teilweise überhaupt nicht erfaßt und zugeordnet werden. Die Hersteller beklagen primär die **interne Intransparenz** der Systeme. Transparenz und damit die kostenrechnerische Vergleichbarkeit von Kunden oder Sparten sei unter anderem auch deswegen schwierig, weil zu viele Stellen an der Konditionenadministration beteiligt sind. Erlösschmälerungen werden oft von unterschiedlichen Abteilungen verwaltet und gepflegt, z.B. Skonto in der Finanzbuchhaltung, Frachtrabatt in der Logistik, Werbekostenzuschüsse im Marketing und Aktionsboni im Vertrieb. Häufig existiert kein übergreifendes und zentrales Preisinformationssystem, so daß es auch beim konditionengewährenden Unternehmen mit viel Aufwand und Akribie verbunden ist, die Netto-Netto-Preise kunden- und produktbezogen zu errechnen. Selbst mit einem Informationssystem werden teilweise nur die auf der Rechnung stehenden Konditionen berücksichtigt. Eine Beschränkung der Analyse auf den Rechnungspreis vernachlässigt aber z.B. die nachträglich gewährten Werbekostenzuschüsse oder Umsatzboni, so daß ein Vergleich der echten Kundenkosten auf dieser Basis nicht möglich ist.⁴⁹ Da unterschiedliche Entscheidungsträger im Unternehmen für die Erlösschmälerungen

verantwortlich sind und der Vertrieb häufig die echten Netto-Netto-Preise nicht kennt, addieren sich die Konditionen, die für sich selbst betrachtet vielleicht gering sind, schnell zu einer beträchtlichen Summe auf.

In zahlreichen Fällen hat - historisch bedingt - jeder Sortimentsbereich bei mehreren großen Konsumgüterherstellern sein eigenes Konditionensystem entwickelt, welches mit den anderen weder systemtechnisch kompatibel noch vergleichbar ist. Durch eine Neugestaltung des Systems lassen sich offensichtlich zum Teil erhebliche interne Kostensenkungspotentiale realisieren. Diese Annahme wurde durch zwei Gesprächspartner bestätigt, die im Zuge der Einführung eines neuen Konditionensystems den notwendigen Administrationsaufwand signifikant senken konnten. Die Parallelität verschiedener Konditionensysteme ist auch für den Handel kaum nachvollziehbar und kann von diesem durchaus als Begründung für neue Konditionsforderungen genutzt werden (die Argumentation könnte z.B. lauten: „Bei Süßwaren gibt es ja auch einen Treuerabatt, warum dann nicht im Hygienebereich?“). Abbildung 8 veranschaulicht beispielhaft, wie unterschiedlich die Erlösschmälerungen in einzelnen Geschäftsbereichen sein können, wenn die Systeme nicht einheitlich aufgebaut sind.

⁴⁹ Vgl. Homburg/Daum (1997), S. 100.

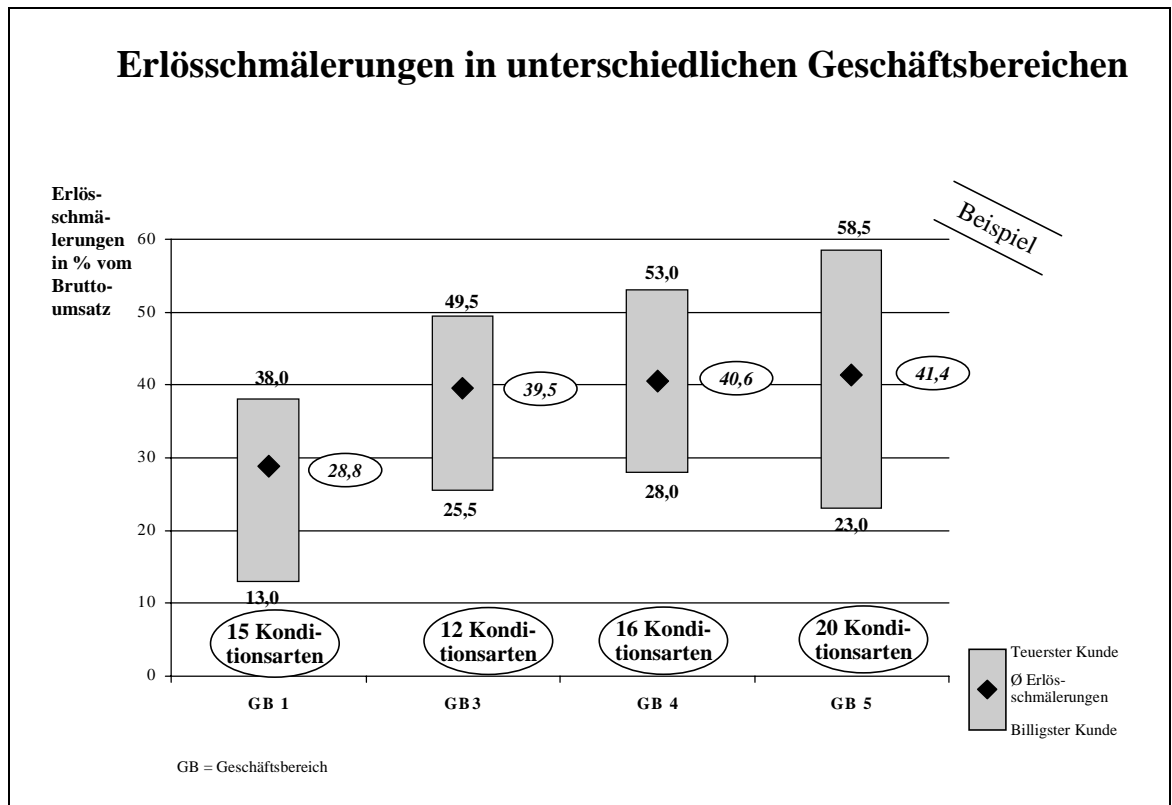


Abbildung 8: Erlösschmälerungen in unterschiedlichen Geschäftsbereichen

Einen unerwünschten Beitrag zur Intransparenz liefern auch die **Listenpreise**, die bei vielen Herstellern nur noch „**Mondpreischarakter**“ besitzen, aber nicht mehr als ernsthafte Verhandlungsbasis bei Preis- und Konditionengesprächen fungieren. Kontinuierliches Konditionenwachstum und Erhöhung der Listenpreise, die sogleich mit Rabatten wieder neutralisiert werden, haben die Bedeutung der Listenpreise stark reduziert. Konditionenvolumina von 20-30% sind für viele Hersteller keine Seltenheit mehr.

2.3 Unzureichende Steuerungsmöglichkeiten

Konditionensysteme sollen als **absatz- bzw. preispolitisches Instrument** der Hersteller bei der Zielerreichung helfen und haben daher eine Steuerungsfunktion. Der Hersteller setzt das Konditionensystem dazu ein, den Warenfluß, den Absatz und die Beziehungen mit seinen Handelskunden besser zu steuern. Durch zielorientierte Konditionen kann z.B. die Effizienz der Logistik gesteigert werden, indem der Handel für solche Leistungen „belohnt“ wird, die dem Hersteller Kosteneinsparungen bringen (z.B. Abnahme voller LKW oder

Anlieferung an ein Zentrallager). Der Absatz einzelner Artikel oder Artikelgruppen kann durch gezielte Verkaufsförderungsmaßnahmen gesteigert werden, für die der Handel durch Konditionen motiviert wird (z.B. forcierte Zweitplatzierungen für Schokoladenhasen während der Osterzeit). Ein wichtiger Bestandteil der Steuerung mit Hilfe des Konditionensystems ist die Verlagerung von Aufgaben und Funktionen auf den Absatzmittler. Der Handel übernimmt damit Leistungen, die bisher im Aufgabenbereich des Herstellers liegen, von diesem jedoch nicht mit der gleichen Qualität oder zu höheren Kosten erbracht werden können (z.B. Feinkommissionierung auf Outletebene). Durch die in diesem Zusammenhang notwendige engere Verknüpfung von Prozessen des Handels mit denen des Herstellers dient das Konditionensystem der Steuerung und Intensivierung des Beziehungsverhältnisses der Marktteilnehmer. Außerdem unterstützt es die Steuerung im Sinne der Ergebnisplanung und –kontrolle des Herstellers und ist darüber hinaus ein wichtiger Bestandteil bei der Ermittlung von Kunden- und Produktprofitabilitäten.

Diesen Steuerungsfunktionen werden nach Auskunft der befragten Herstellervertreter die heutigen Systeme nur sehr eingeschränkt gerecht. Gründe dafür finden sich einerseits in den erwähnten Problemen der mangelnden Leistungsorientierung und Intransparenz. Ein weiterer Grund scheint darin zu liegen, daß viele Systeme **historisch gewachsen** und häufig auch reaktiv (als kurzfristige Reaktion auf Handelswünsche) angepaßt wurden. Ein Händlerkommentar lautete: „Die meisten Systeme sind historisch gewachsen, bei vielen Konditionen weiß heute keiner mehr, warum sie damals eigentlich geschaffen wurden.“ Lediglich die vier Hersteller mit der neuen Konditionenstruktur gaben an, bei der Konzeption eine klare Struktur und Richtlinien verfolgt zu haben, und hielten dies für einen wichtigen Erfolgsfaktor. In diesen Unternehmen war das Konditionensystem vor der Neugestaltung allerdings ebenfalls nicht als schlagkräftiges Steuerungsinstrument der Marketingstrategie einsetzbar. Ohne klare Vorgaben und Strategien, die sich zu **einem unterstützenden „Korsett“ für den Vertrieb** in den Verhandlungen mit dem Handel entwickeln lassen könnten, gestaltet sich die Führung der verantwortlichen Vertriebsmitarbeiter schwierig. Für einen großen Hersteller von Körperpflegeprodukten war dieser Mangel ein wichtiger Treiber zur Neuausrichtung des Konditionensystems. Früher wurden den Key Account

Managern in diesem Unternehmen kaum Vorgaben für die Konditionenvergabe gemacht, es gab weder im Konzern noch in den einzelnen Sparten einheitliche Strukturen. Nach der Neugestaltung verfügen die Key Account Manager zwar weiterhin über die notwendige Entscheidungsflexibilität, können sich aber dabei auf ein klares Konzept stützen, das ihnen die kontrollierte Entscheidungsfindung im Sinne des Unternehmens vereinfacht.

Diese Aussagen unterstreichen nach Ansicht des Verfassers wiederum die Notwendigkeit einer an klaren Richtlinien und Zielen orientierten Methodik zur Gestaltung von Konditionensystemen.

Sofern die Hersteller angesichts der für alle Beteiligten unbefriedigenden Situation keine Maßnahmen einleiten, muß damit gerechnet werden, daß die Händler ihrerseits mit eigenen Vorschlägen an die Industrie herantreten. Mehrere Hersteller haben bereits beobachtet, daß große Handelsunternehmen zunehmend dazu übergehen, eigene Konditionensysteme im Sinne von „Leistungsangeboten an die Industrie“ zu konzipieren. Dem Verfasser wurden im Zuge der Gespräche diese Tendenzen von Handelsseite bestätigt. Ein Händler hat sogar bereits einen kompletten „Leistungskatalog mit Preisen“ erarbeitet.⁵⁰ Es kann aus heutiger Sicht noch nicht beantwortet werden, ob diese Entwicklung zu einer weiteren Aushöhlung der Steuerungsfunktion für die Herstellersysteme führen wird. Es ist aber zu vermuten, daß die Hersteller dieser Tendenz am besten durch eine **proaktive Überprüfung und ggf. Neugestaltung** ihrer Systeme entsprechen können, um ihre eigenen Interessen weiterhin eigenverantwortlich zu wahren.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß Hersteller und Händler gleichermaßen Kritik an den heutigen Konditionensystemen üben. Mangelnde Leistungsorientierung, fehlende Transparenz, unzureichende Steuerungsmöglichkeiten und überproportionales Wachstum von Erlösschmälerungen im Vergleich zum Umsatz unterstreichen die

⁵⁰ Dabei habe man sich auch an den Konditionensystemen der beliefernden Eigenmarkenhersteller orientiert, die „deutlich mehr“ an echter Kooperation und Transparenz mit dem Handel interessiert seien. Diese Einschätzung ist aus Sicht des Verfassers nicht überraschend, da die Hersteller von Eigenmarken häufig sehr eng an einen oder wenige Händler gebunden sind. Dies kann dazu führen, daß die Kooperationsbereitschaft angesichts der engen Geschäftsbeziehungen im Vergleich zu vielen Markenherstellern höher ist, schließt aber andererseits auch eine Art „erzwungener Kooperation“ durch eine gewisse Abhängigkeit vom Handelspartner nicht aus.

Notwendigkeit zur Neugestaltung vieler Konditionensysteme (siehe Abbildung 9).

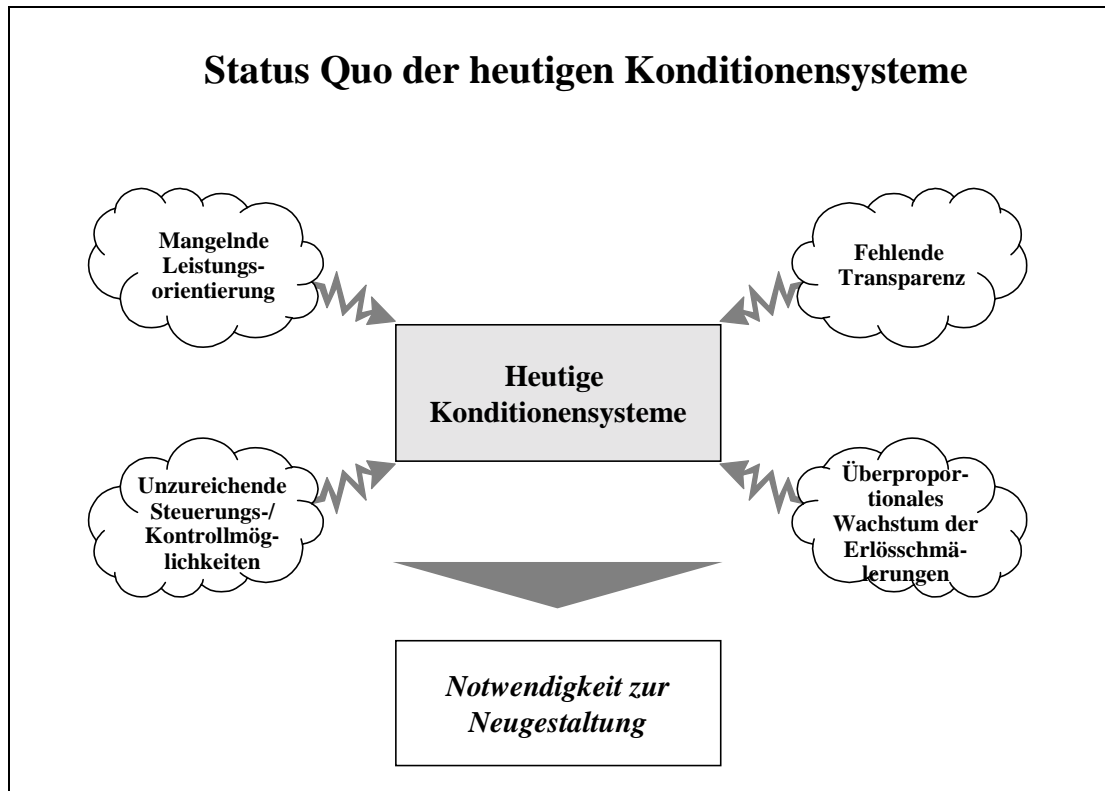


Abbildung 9: Status Quo der heutigen Konditionensysteme

3. Anforderungen und Einflußfaktoren bei der Gestaltung von Konditionensystemen

Im Anschluß an die Bestandsaufnahme wurden die Gesprächspartner zu den Anforderungen und Einflußfaktoren befragt, die bei der Gestaltung von Konditionensystemen zu berücksichtigen sind. Die Erkenntnisse lassen sich in die Bereiche **generelle Anforderungen** und **relevante Einflußfaktoren** unterteilen. Die generellen Anforderungen sind für die befragten Experten notwendige Bedingungen für ein Konditionensystem und orientieren sich deshalb konsequenterweise auch an den Hauptkritikpunkten des Status Quo. Die relevanten Einflußfaktoren ergeben sich aus der Marktentwicklung, Veränderungen in der Gesetzgebung und Trends in der Branche, die Auswirkungen auf die Konditionensysteme haben oder in der Zukunft haben werden.

3.1 Generelle Anforderungen

Vertreter von Industrie und Handel stimmen darin überein, daß ein Konditionensystem unbedingt die Anforderungen

- Leistungsorientierung
- Transparenz / Einfachheit und
- Steuerbarkeit / Flexibilität

erfüllen sollte.⁵¹

Leistungsorientierung

Die derzeitigen Probleme sowie das Verständnis von Leistung als **Beitrag zur Wertschöpfung bzw. Zielerreichung** wurden bereits in Kapitel 2.1 erläutert. Leistungsorientierung ist eine klare Bedingung der Hersteller und wird auch von den großen Händlern, insbesondere den filialisierten Unternehmen, konsequent eingefordert. Letztere schätzen sich selbst vermutlich im Vergleich mit kleineren Händlern und den kooperierenden Gruppen als leistungsstark ein und glauben, von einer verstärkten Leistungsorientierung profitieren zu können. Für alle Herstellervertreter ist die **Berücksichtigung der Handelsperspektive** bei der Definition der vergütungswürdigen Leistungen wichtig, um in der Umsetzung die notwendige Akzeptanz bei den Abnehmern zu erhalten. Damit signalisieren die Produzenten Kooperationsbereitschaft, ohne jedoch die Kompetenz bei der Leistungsfestlegung aufzugeben. Ganz allgemein sollen diejenigen Leistungen des Handels vergütet werden, die nicht bereits im Listenpreis abgedeckt sind und die für den Hersteller „wertvoll“ und damit vergütungswürdig sind. Konditionen sind damit quasi der **Preis für Sonderleistungen des Handels**.⁵² Dazu müssen zunächst logistische, administrative und andere Standardleistungen definiert werden, die im Listenpreis bereits enthalten sind und daher vom Abnehmer (Handel) erbracht werden müssen. Die im Listenpreis abgebildete Standardleistung läßt sich aber scheinbar nicht allgemeingültig definieren bzw. klassifizieren. Für die Festlegung der Standardleistungen gibt es aufgrund der unterschiedlichen

⁵¹ Vgl. dazu auch Steinhausen (1998), der die Bedeutung dieser Anforderungen aus Handelssicht bestätigt.

⁵² Wie bereits an anderer Stelle erwähnt, könnten auch Sonderleistungen des Herstellers durch den Handel vergütet werden, dies wurde aber von den Befragten nicht genannt.

Ausgangssituationen, mangelnden Kooperationsbereitschaft und nicht identischen Zielsystemen der Hersteller überwiegend nur Hilfskonstrukte zur „Groborientierung“.⁵³ In der Praxis orientiere man sich dabei an Branchenusanen und „Standardprozessen“, wie sie z.B. in den CCG-Berichten⁵⁴ beschrieben sind. Aus heutiger Sicht sieht es so aus, als sei keine gemeinsame Plattform der Hersteller bei der Definition von Standardleistungen zu erwarten.

Transparenz / Einfachheit

Die Forderung nach größerer interner und externer Transparenz wurde von den Befragten ebenso einvernehmlich gestellt wie bei der Leistungsorientierung – die Gründe dafür liegen im unbefriedigenden Status Quo. Ein Hersteller beschrieb den Idealzustand als „offenen Leistungskatalog mit Preisen, damit endlich weniger über Konditionen verhandelt wird und man sich wieder auf wertschöpfende Gespräche konzentrieren kann“. Dieses sehr weitgehende Verständnis von Klarheit und Offenheit ist aber noch nicht die herrschende Meinung. Transparenz im Sinne einer völligen Offenlegung aller Konditionen ist für andere Befragte nicht sinnvoll. Statt dessen verstehen diese unter Transparenz die **Nachvollziehbarkeit der Konditionengrundlage** und einen verständlichen, möglichst **einfachen Aufbau** des Konditionensystems. Ein Hersteller formuliert diesen Ansatz mit „soviel Genauigkeit wie nötig, soviel Einfachheit wie möglich“. Hintergrund für ein in dieser Weise modifiziertes Verständnis von Transparenz sind vermutlich die bestehenden Konditionenspreizungen bei vielen Herstellern, die nicht immer mit Leistungsunterschieden erklärbar sind und daher bei einer völligen Offenlegung zu Problemen mit den Handelspartnern führen könnten.

Zur Forderung nach Transparenz gehört auch eine „Entwirrung des Konditionenwaldes“ durch eine **Listenpreissenkung**, bei der im Gegenzug Konditionen gekürzt werden.

Hersteller und Handel sind darüber hinaus gleichermaßen daran interessiert, möglichst **viele Konditionen „auf die Rechnung“** zu bekommen, d.h. die Zahl

⁵³ Vgl. Steffenhagen/Härdtl (1992), die in ihrer Untersuchung zu ähnlichen Erkenntnissen kommen.

und das Volumen der nachträglichen Konditionen einzuschränken. Hintergrund ist die für beide Seiten deutlich erhöhte Transparenz durch die Berücksichtigung der Konditionen auf der Rechnung, da sowohl Handel als auch Industrie offenbar immer noch erhebliche Probleme bei der Zuordnung und Verbuchung sämtlicher Konditionen haben, die erst nachträglich vergütet werden. Je mehr Konditionen rechnungswirksam sind, desto einfacher sei der Preisvergleich für den Handel. Der Hersteller kann sich dadurch auch gegenüber den Wettbewerbern profilieren, die stärker mit nachträglichen Konditionen arbeiten, da die Einkäufer nicht immer den Netto-Netto-Preis, sondern teilweise nur einen leicht modifizierten Rechnungspreis bei ihren Vergleichen berücksichtigen. Während die Hersteller meist uneingeschränkt die Notwendigkeit zu „on invoice“ unterstützen, haben einige Einkäufer auf Handelsseite nach wie vor trotzdem den Wunsch nach „Konditionentöpfen, die nicht auf der Rechnung auftauchen“, um sich die Flexibilität der Mittelverwendung zu erhalten. Allerdings scheint bei vielen Handelsunternehmen, getrieben durch die Initiative des Controlling zu verbesserten Informations- und Kalkulationsmethoden, diese Praxis langsam zurückzugehen.

Die Forderung nach einer Reduzierung der nachträglichen Konditionen wird nicht zuletzt auch von der 6. GWB-Novelle gefördert, da nachträgliche Konditionen nur unter bestimmten Bedingungen in den Einstandspreis hineingerechnet werden dürfen.⁵⁵

Zu der Forderung nach Transparenz und Einfachheit gehört auch die Festlegung einer **einfachen Bezugsbasis** für die Konditionen. Die Hersteller propagieren mehrheitlich eine **einheitliche Bezugsbasis** mit wenigen Ausnahmen, d.h. alle Konditionen werden auf Basis des Listenpreises berechnet mit Ausnahme des Skonto (Basis ist Rechnungswert) und ggf. der Werbekostenzuschüsse, die nachträglich und häufig in absoluten Beträgen gezahlt werden. Allerdings habe es sich in der Vergangenheit durchgesetzt, die Konditionen „vom verminderten Wert“ zu berechnen, also nicht alle vom Listenpreis als Bezugspunkt. Ein Händler vermutete, daß dieses „Verwirrspiel“

⁵⁴ CCG = Centrale für Coorganisation. Dies ist eine von Handel und Industrie gemeinsam getragene Organisation, die sich unter anderem auch um die Erarbeitung von Normen und Standards bemüht.

⁵⁵ Zu den Inhalten der 6. GWB-Novelle vgl. o.V. (1999) oder ausführlich bei o.V. (1998b).

vermutlich dazu gedacht sei, den Einkäufern über einen einfachen „psychologischen Trick“ das Gefühl zu vermitteln, höhere Konditionen verhandelt zu haben. Die Einkäufer würden sich aber aufgrund der zur Verfügung stehenden Informationssysteme zunehmend mehr an echten Netto-Netto-Preisen orientieren und sich auch aufgrund der gesammelten Erfahrungen nicht „von den höheren Prozentwerten auf den verminderten Wert blenden lassen.“ Sofern dies tatsächlich branchenweit zutrifft, wäre auch dieses Argument für komplexe Bezugsbasen wirkungslos und einer einheitlichen Basis im Form des Listenpreises stände nichts mehr entgegen. Dies bezieht sich allerdings nur auf die Konditionen, die prozentual vergütet werden und nicht in absoluten Werten.

Eine weitere Anforderung im Bezug auf die Einfachheit von Konditionensystemen ist eine möglichst **geringe Anzahl an Konditionen**. Ein Vertreter des Handels gab die Zahl der derzeit in seinem Unternehmen bekannten Konditionenarten mit „weit über 100“ an und auch bei den einzelnen Herstellern sind 15-20 unterschiedliche Vergütungsarten keine Seltenheit. Beide Seiten äußerten den Wunsch nach einer deutlichen **Einschränkung der „Konditionenflut“**, um die Transparenz zu verbessern und den Ressourcenaufwand in der Verwaltung zu reduzieren.⁵⁶ Die angesprochene Listenpreissenkung würde dieses Problem zumindest teilweise entschärfen, indem zahlreiche Konditionen wegfallen.

Steuerbarkeit

Das Konditionensystem soll für die Hersteller wieder ein Steuerungsinstrument sein und muß deswegen auch die Flexibilität besitzen, sich an veränderte Marktgegebenheiten oder wechselnde Unternehmensziele anzupassen. Dies setzt die Möglichkeit voraus, einzelne Konditionenarten in der Höhe oder den Bewertungsmodus im Laufe der Zeit anzupassen, komplett wegfallen zu lassen oder durch neue, marktorientierte Konditionenarten zu ersetzen oder zu ergänzen. Wenn z.B. eine Kondition im Laufe der Zeit von allen Handelskunden voll ausgeschöpft wird, weil alle die höchste Leistungsstufe erreicht haben (z.B. Auftragsweiterleitung per EDI), könnte diese Kondition wegfallen und mit

⁵⁶ Vgl. auch Steinhausen (1998), der feststellt, daß 90% der befragten Einkaufsverantwortlichen ein Konditionensystem mit maximal 5 Konditionsarten wünschen.

Listenpreisreduzierungen verrechnet werden. In diesem Fall wäre aus der Sonderleistung eine im Listenpreis berücksichtigte Standardleistung geworden.

Neben Leistungsorientierung, Transparenz, Einfachheit und Steuerbarkeit wurde noch eine weitere Anforderung für die Gestaltung von Konditionensystemen genannt, die ein sehr sensibles Thema in den Beziehungen Hersteller-Handel darstellt und entscheidend für den Umsetzungserfolg des Systems sein kann: Die **Vermeidung von unzumutbaren Abweichungen bei der Gesamtvergütung** im neuen Konditionensystem gegenüber dem alten System. Die Hersteller verfügen im Status Quo ja bereits über ein Konditionensystem, das durch ein neues System entweder ergänzt oder in den meisten Fällen wohl komplett ersetzt wird. Dabei ist es wichtig, den Netto-Netto-Umsatz der Handelskunden in einer Vergleichsrechnung des neuen gegenüber dem alten Modell nicht bzw. nicht „unzumutbar“ zu reduzieren, da ansonsten die Akzeptanz des Handels nicht zu erhalten sein wird, wie viele Vertreter von Hersteller und Handel übereinstimmend bestätigten. Die **Beibehaltung des Netto-Netto-Umsatzes**, d.h. die Wahrung bestehender Besitzstände der Handelskunden ist zwar theoretisch nicht unbedingt eine zwingende, aber dennoch eine sehr hilfreiche und wichtige Voraussetzung bei der Konzeption eines neuen Konditionensystems. Für Hersteller, die aufgrund einer Neugründung oder eines Markteintritts kein bereits bestehendes System als „Altlasten“ übernehmen, trifft dies natürlich nicht zu. Der Handel vermute nach Ansicht der Experten bei der Einführung eines neuen Konditionensystems automatisch eine Schlechterstellung durch den Hersteller. Dieser müsse deswegen die Vorteile und die Effekte des neuen Konzeptes klar kommunizieren und den Einkaufsverantwortlichen nachweisen, daß keine (bzw. keine signifikante⁵⁷) Konditionen Kürzung erfolge. Eine typische Händlernaussage dazu: „Der bisherige Besitzstand muß bei einem neuen Konditionensystem beibehalten werden, sonst ist es nicht durchsetzbar.“ Umgekehrt wird der Hersteller nicht daran interessiert sein, einen Händler ohne die entsprechende Gegenleistung

⁵⁷ Die Signifikanz der Konditionskürzung kann nicht allgemeingültig definiert werden, da sie von unterschiedlichen Parametern wie z.B. dem Umsatzvolumen, der Gesamtkonditionssumme, der Margensituation und der Marktstellung des Händlers abhängt. Prinzipiell ist für den Händler dann ein „signifikantes Niveau“ erreicht, wenn eine Konditionskürzung für ihn einen unzumutbaren Umfang erhält.

besserzustellen, so daß vermutlich die Konditionenmasse im Sinne eines Nullsummen-Spiels unverändert bleiben wird. Ein Unternehmensberater mit langjähriger Erfahrung in der Gestaltung von Konditionensystemen erläutert dies wie folgt: „Die Prämisse der Netto-Netto-Umsatzkonstanz ist ein Kardinalprinzip für den Umsetzungserfolg“. Ein Hersteller drückt den Sachverhalt etwas plastischer aus: „Trotz Leistungsorientierung kann man nur schwer mit Besitzständen brechen – jeder Hersteller entscheidet selbst, wo er den Krieg mit dem Handel beginnt.“ Oder eine andere stellvertretende Meinung: „Über ein neues Konditionensystem weniger Geld auszugeben ist absolut unrealistisch; das funktioniert höchstens bei einigen kleinen Händlern, aber nicht bei den Top Ten. Es sollte vielmehr das Ziel sein, für das gleiche Geld mehr Leistung zu bekommen.“

Wenn die Leistungen des Händlers nach den neuen Konditionenarten das bisherige Konditionenniveau jedoch tatsächlich nicht rechtfertigen sollten, ist allerdings eine **Übergangsregelung** denkbar. In diesem Fall könnte der Abnehmer die bisherige Konditionenhöhe zunächst weiter erhalten, muß aber in einem festgelegten Zeitraum das dafür erforderliche Leistungsniveau erreichen, sonst werden Konditionen tatsächlich gekürzt. Dieser fließende Übergang verspricht eine höhere Erfolgsquote als eine sofortige Kürzung („change has to be gradual and smooth – every change in the Terms & Conditions System is dangerous“), obwohl auch eine solche Strategie natürlich vorstellbar ist. Allerdings muß der Hersteller je nach Marktstellung dann unter Umständen mit empfindlichen Umsatzeinbußen und Marktanteilsverlusten infolge von Auslistungen durch den Handel rechnen, wie verschiedene Beispiele der letzten Jahre gezeigt haben. Lediglich Hersteller mit sehr starken Marken könnten ggf. die Prämisse der Netto-Netto-Umsatzkonstanz bei wichtigen Kunden verletzen und das Konditionensystem trotzdem erfolgreich umsetzen, weil sie über eine ausreichende Angebotsmacht verfügen. Als mögliche Beispiele wurden Ferrero und Effem genannt. Allerdings dürften solche Unternehmen dann auch keine schwachen Marken im Sortiment haben, mit denen sie gegenüber dem Handel „erpreßbar wären“. Da die meisten Markenhersteller neben starken auch über weniger starke Marken verfügen, sei dieses Szenario jedoch unwahrscheinlich. Bei der Berücksichtigung eines konstanten Netto-Netto-Umsatzes erscheint es jedoch nicht sinnvoll, die Netto-Netto-Preise aller einzelnen Artikel unverändert

zu lassen, denn dadurch wird der Spielraum zur Konditionenneugestaltung zu stark eingeschränkt. Die befragten Hersteller stimmten der These des Verfassers zu, daß einige ausgesuchte Hauptprodukte, die besonders im Blickpunkt des Handels stehen, ihren Netto-Netto-Preis behalten müssen, Randprodukte jedoch zur Anpassung der Konditionenmasse verwendet werden können. Entscheidend ist somit der **Netto-Netto-Umsatz des Kunden insgesamt in der Vergleichsperiode**, nicht jedoch pro Artikel.

Zahlreiche Gesprächspartner bestätigten die Vermutung des Verfassers, daß ein neues Konditionensystem zwar den Besitzstand wahren muß, aber dafür die Chance eröffnet, **in Zukunft** Konditionenverbesserungen nur noch über echte und meßbare Leistungssteigerungen zuzulassen. Angesichts der heutigen Situation wäre das für die befragten Hersteller ein verlockendes und erstrebenswertes Ziel. **Zukunftsorientierung und Verwirklichung der Ziele des Herstellers** über das Instrument Konditionensystem unter Berücksichtigung der Handelsinteressen sollten daher auch bei der Konzeption im Vordergrund stehen.

3.2 Relevante Einflußfaktoren

Die Interviewpartner wurden gebeten, die Auswirkungen von aktuellen Entwicklungen bzw. Einflußfaktoren und Problemfeldern im Konsumgütermarkt und Veränderungen von wettbewerbsrechtlichen Rahmenbedingungen auf die Konditionensysteme zu bewerten, um im Anschluß daraus folgende Anforderungen für die Gestaltung von Konditionensystemen zu diskutieren. Dabei wurden im wesentlichen drei Bereiche herausgearbeitet:

- Auswirkungen der 6. GWB-Novelle
- Europäisierung in Industrie und Handel
- Bedeutung und Einfluß von Efficient Consumer Response (ECR).

Auswirkungen der 6. GWB-Novelle

Die zum 1.1.1999 in Kraft getretene 6. Novelle des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) enthält insbesondere im § 20 gegenüber der 5. Novelle einige wichtige Veränderungen; die für Konditionensysteme

maßgebliche Neuerung ist das explizite **Verbot des Verkaufs unter Einstandspreis** (§20(4)).⁵⁸

Die Reaktionen der Marktteilnehmer auf die veränderte Gesetzeslage waren in den ersten drei Monaten des Jahres 1999 noch sehr verhalten. Lediglich Coca-Cola hat mit der Einführung eines neuen Konditionensystems, in dem für alle Kunden pro Artikel Einstandspreise festgelegt wurden, erkennbar auf die Regelung reagiert. Die Einhaltung dieser Einstandspreise obliegt jedoch allein dem Handel. Bei der Ermittlung des Einstandspreises dürfen, ausgehend vom Listenpreis, diejenigen Konditionen, die sich aufgrund ihrer strategischen Zielsetzung nicht eindeutig einzelnen Artikeln zurechnen lassen, nicht berücksichtigt werden. Dazu gehören z.B. Quartalssteigerungsrabatte (diese beziehen sich auf das gesamte Sortiment) oder pauschale Werbekostenzuschüsse, also vor allem nachträgliche Konditionen. Die Erlösschmälerungen, die direkt auf der Rechnung auftauchen, sollen nach dem Verständnis der Kommentare zur GWB-Novelle im Einstandspreis berücksichtigt werden. Verbindliche und genaue Definitionen liegen bisher allerdings noch nicht vor. Ein fiktives Beispiel zur Verdeutlichung der Thematik könnte so aussehen:

**Beispiel Einstandspreis-
berechnung**

<i>Listenpreis:</i>	<i>Euro 6,00</i>
- Mengenrabatt	Euro 0,40
- Logistikrabatt	Euro 0,25
- Sortimentsrabatt	Euro 0,18
<u>= <i>Rechnungspreis:</i></u>	<u><i>Euro 5,17</i></u>
- Skonto	Euro 0,11

⁵⁸ Zu den Inhalten der 6. GWB-Novelle vgl. o.V. (1999) oder ausführlich bei o.V. (1998b).

= Einstandspreis:	Euro 5,06
- Quartalssteigerungs-	
rabatt	Euro 0,16
- Pauschaler WKZ	Euro 0,25
- Treuebonus	Euro 0,12
<u>= Netto-Netto-Preis:</u>	<u>Euro 4,53</u>

Die Mehrheit der Experten ist der Auffassung, daß die GWB-Novelle zu keinen besonderen Überraschungen geführt hat und die Auswirkungen sich wohl erst nach den ersten Entscheidungen des Kartellamts eindeutig beurteilen lassen. Einige Hersteller sind der Ansicht, die Novelle würde an der derzeitigen Praxis der „Verkäufe zu Kampfpreisen zu oder unter dem Einstandspreis“ nicht viel ändern. Dies wird damit begründet, daß insbesondere zahlreiche umsatzstarke Artikel, die bei den Konsumenten sehr beliebt sind, häufig Gegenstand von (vermuteten) Untereinstands-Preisaktionen sind. Diese Artikel müßten also in Zukunft für den Verbraucher z.T. deutlich teurer werden, woran aber in der derzeitigen wirtschaftlichen und politischen Situation niemand ernsthaft interessiert wäre. Kritisiert werden auch die **unklare und interpretierfähige Definition des Einstandspreises** sowie die verschiedenen Ausnahmeregelungen, die eine Überprüfbarkeit der Einhaltung erschweren bzw. unmöglich machen könnten. Erfahrungsgemäß sei der Weg durch die Instanzen in Deutschland immer noch zu lang, um mit schnellen Grundsatzentscheidungen rechnen zu können. Dennoch steige bei einer geklärten Auslegung des § 20 GWB die Transparenz bei den Einstandspreisen gegenüber früher, was für Hersteller ohne leistungsorientiertes Konditionensystem eine zusätzliche Herausforderung bedeute.

Hersteller und Händler stimmen darin überein, daß die GWB-Novelle **spürbare Auswirkungen** auf die Entwicklung der Konditionensysteme haben wird. Um den Anforderungen des Gesetzes gerecht zu werden bzw. im Falle von Prozessen weitestgehend abgesichert zu sein und ggf. einer Offenlegung der Konditionen vorbereitet entgegenzusehen, wird damit gerechnet, daß

- Händler und Hersteller noch deutlicher um eine größere Transparenz und Einfachheit der Konditionensysteme bemüht sein werden,
- Hersteller ohne leistungsorientierte Systeme aufgrund der zunehmenden Transparenz im Markt verstärkt unter Druck geraten, ihre Vergütungspraxis umzustellen und
- die Tendenz zu einer Verschiebung nachträglicher Konditionen auf die Rechnung stark zunehmen wird.

Trotz der abwartenden Haltung bezüglich der konkreten Bedeutung und Auslegung der neuen Gesetzeslage sind sich die Experten also über den **Handlungsbedarf für die Konditionensysteme** - und damit in erster Linie für die Hersteller - einig.

Europäisierung in Industrie und Handel

Die zunehmende **Handelskonzentration** auf nationaler und verstärkt auch europäischer Ebene wird nach Ansicht der Experten auch in der Industrie zunehmend zu beobachten sein. Zusammen mit der Einführung des **Euro** führen diese Entwicklungen zu einer immer größeren Vergleichbarkeit und **Transparenz der europäischen Märkte**. Dieser Prozeß der fortschreitenden „Europäisierung“ wird vermutlich dazu führen, daß die Hersteller sich um eine stärkere **Harmonisierung bzw. Vereinheitlichung** der derzeit meist noch sehr unterschiedlichen Konditionensysteme bemühen. Denkbar wäre nach Ansicht eines europaweit tätigen Produzenten z.B. die Vorgabe von festgelegten „Konditionenblöcken“ durch die Zentrale, die dann in jedem Land individuell angepaßt werden könnten, um die noch notwendigen lokalen Ausprägungen widerzuspiegeln.

Der Druck des Handels zur Gewährung von sogenannten „**Eurokonditionen**“, die eine Kompensation für größere Abnahmemengen und mehr Verkaufsfläche auf europäischer Ebene darstellen sollen, wird weiter zunehmen. Bisher scheinen sich die Hersteller gegen diese aus ihrer Sicht nicht gerechtfertigten neuen Konditionen aber noch sperren zu können. Die Initiative der Einkaufsgesellschaft Agenor (Spar und Intermarché) zur Durchsetzung von Konditionenerhöhungen sei von den großen Herstellern kollektiv abgelehnt worden. Dennoch muß sich die Industrie auf die sich verändernden

Marktbedingungen einstellen. Zahlreiche europaweit tätige Hersteller sind nach eigenen Angaben bereits dabei, neue Konditionensysteme direkt **auf europäischer Ebene** zu planen. Die Umsetzung erfolgt dann zunächst in einem Pilotland, um ausgehend von dieser Plattform das Konzept sukzessive auf die übrigen Ländergesellschaften auszurollen.

Damit entsprechen die Hersteller wohl auch einer Forderung des Handels, der zunehmend an europaweit einheitlichen oder zumindest vergleichbaren Konditionensystemen bei den Lieferanten interessiert ist. Begründet wird dies nicht nur mit dem Wunsch nach verbesserten Einkaufskonditionen, sondern auch mit der verbesserten Nutzung administrativer Ressourcen auf europäischer Ebene. In diesem Zusammenhang wurde mehrfach auch das Stichwort „**Europricing**“⁵⁹ genannt. Dabei geht es primär um die Harmonisierung, Steuerung und Verteilung der Netto-Netto-Preise zwischen den verschiedenen Ländern. Trotz der ähnlichen Problematik ist Europricing für die Hersteller und auch für den Handel ein separat zu bearbeitendes Thema, da die Komplexität der gleichzeitigen Harmonisierung der Konditionensysteme und der Netto-Netto-Preise von den befragten Experten als zu hoch eingeschätzt wird. Für die Durchführung von Europricing ist die Feststellung der Netto-Netto-Preise Voraussetzung. Da diese maßgeblich vom Konditionensystem mitbestimmt werden, schlagen mehrere Interviewpartner vor, zunächst europaweit die Konditionensysteme zu vereinheitlichen und sofort im Anschluß daran das Thema Europricing anzugehen. Wenn zuerst die Netto-Netto-Preise harmonisiert werden, ohne die Konditionensysteme anzupassen, bestehe die ernstzunehmende Gefahr, daß die europäischen Handelskunden nach dem Bestwertprinzip auf die gerade festgelegten Netto-Netto-Preise auch noch die Konditionen des jeweils günstigsten Landes einfordern. Die Heterogenität der Konditionensysteme europäischer Hersteller auf Landesebene verdeutlicht

Abbildung 10.

⁵⁹ Vgl. zur Problematik und möglichen Lösungsansätzen z.B. ausführlich bei Simon/Dolan (1997), S. 177 ff.; Huckemann/Dinges (1998), S. 6-19.

Europäischer Vergleich der Konditionen eines Herstellers

Beispiel

Konditionen	Länder															
	A	B	CH	D	DK	E	F	UK	GR	I	IRL	N	NL	P	PL	S
Dauerrabatte	x	x		x	x		x	x		x	x		x	x	x	x
Temporäre Rabatte		x	x	x	x			x		x	x		x		x	x
Sortimentskondition				x		x				x				x	x	
Distributionsvergütung	x			x		x								x	x	
Wachstumsvergütung	x	x	x	x	x	x	x		x		x	x	x	x	x	
Treuerabatt	x										x		x	x		
Kooperative Verkaufsförderung																
Werbekostenzuschuß	x	x		x	x	x			x	x	x	x	x	x	x	x
Förderkonditionen	x	x	x	x		x	x	x		x			x		x	
Neueröffnungszuschuß	x	x		x		x	x								x	
Listungsgebühren		x	x	x			x		x	x				x	x	
Logistikrabatt																
Mengenrabatt				x	x		x			x		x				
Zentralkonditionen	x		x	x	x	x								x		x
Barvergütung								x	x		x				x	
Skonto	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Delcredere/Inkasso	x	x		x		x	x		x	x			x			

x = Kondition in diesem Land vorhanden (dies sagt nichts über Höhe und Berechnungsart aus)

Abbildung 10: Europäischer Vergleich der Konditionen eines Herstellers

Bedeutung und Einfluß von Efficient Consumer Response (ECR)

Das Thema ECR beschäftigt die deutsche Konsumgüterindustrie schon seit mehreren Jahren. Dabei wechseln sich Erfolgsmeldungen und Euphorie regelmäßig mit Negativberichten und Resignationsstimmung ab. Im wesentlichen geht es um die Kombination unterschiedlicher Instrumente und Techniken, die im Rahmen einer **partnerschaftlichen Kooperation** zwischen Hersteller und Handel Ineffizienzen entlang der gesamten **Wertschöpfungskette** unter Berücksichtigung der **Verbraucherbedürfnisse** beseitigen soll, um allen Beteiligten **Nutzen** zu stiften.⁶⁰ Die komplexe Thematik soll im Rahmen dieses Arbeitspapiers nicht weiter vertieft werden.⁶¹

Mehrere Vertreter von Handel und Industrie sehen im Konditionensystem prinzipiell ein geeignetes Vehikel für die stärkere Verbreitung von ECR, auch wenn die Mehrzahl der heutigen Systeme dazu (noch) nicht geeignet sei. Ein Hersteller von Reinigungs- und Pflegeprodukten ist gerade dabei, in der

⁶⁰ Vgl. von der Heydt (1997), S. 39.

geplanten Neugestaltung des Konditionensystems **ECR-relevante Vergütungsstrukturen** einzuführen. Die Förderung der ECR-Themen sowohl auf der Supply-Side als auch auf der Demand-Side sind dort Teil der Unternehmensstrategie und sollen daher auch im Konditionensystem berücksichtigt werden. Die Verknüpfung von Techniken der „Supply Side“ mit Konditionen ist bereits in verschiedenen Unternehmen begonnen oder auch schon umgesetzt worden. Procter & Gamble wurde mehrfach als Beispiel für eine konsequente Umsetzung dieser Entwicklung sowohl von Händlern als auch Herstellern genannt. Das Unternehmen hat ECR-orientierte Konditionen zur Vergütung effizienter Logistik eingeführt, die mit „Effiziente Logistik I (EL I)“ und „Effiziente Logistik II (EL II)“ bezeichnet wurden.⁶² Handelspartner, die für einen Procter & Gamble-Geschäftsbereich die festgelegten Bedingungen für alle Aufträge erfüllen, erhalten den Rabatt EL I in Höhe von 1% auf den Listenpreis.⁶³ Effiziente Logistik II (2%) umfaßt Continuous Replenishment und kann nur vergütet werden, wenn die Bedingungen für EL I vollständig erfüllt wurden.⁶⁴

Die „Demand Side“ ist dagegen in der Branche noch relatives Neuland im Bezug auf Konditionen, hier besteht nach Ansicht der Experten noch Potential. Allerdings gibt es auch Stimmen, die einer Einführung von „**ECR-Konditionen**“ kritisch gegenüberstehen. Die Vergütung von ECR-Elementen sei nicht unproblematisch, da man dadurch Besitzstände aufbaut, die später nicht mehr zurückgefahren werden können, wenn die Markt- oder Unternehmenssituation sich verändert.

⁶¹ Vgl. Müller-Hagedorn et al. (1999) für einen Überblick über die wichtigsten Literaturquellen zu ECR .

⁶² Siehe die Liefer- und Zahlungsbedingungen der Procter & Gamble GmbH, Stand Januar 1999.

⁶³ Die Bedingungen für EL I umfassen Bestandserfassung und Bedarfsmitteilung durch den Kunden, Bestellung in logistischen Einheiten (ganze Lagen/Paletten/LKW-Ladungen), Einhaltung einer maximalen Warte-/Entladezeit von 2 Stunden an der Rampe, papierlose Rechnungserstellung über EDI (Electronic Data Interchange) und Verzicht auf Produktrückgabe nach Übernahme.

⁶⁴ Die Bedingungen für EL II umfassen neben der Einhaltung der Bedingungen von EL I den regelmäßigen automatisierten Abgleich der Produktstammdaten, CRP oder Bestellungen elektronisch von Computer zu Computer und elektronischer Zahlungsverkehr.

4. Möglichkeiten zur Entwicklung eines Konditionensystems

Nach der Bestandsaufnahme der derzeitigen Situation und der Analyse der Anforderungen und Einflußfaktoren im Bezug auf die Gestaltung von Konditionensystemen wurden in den Expertengesprächen Möglichkeiten zur Entwicklung eines Konditionensystems diskutiert. Dabei ging es um die Frage, mit Hilfe welcher Methoden oder Techniken die vergütungswürdigen Leistungen bestimmt, gemessen und bewertet werden können. Außerdem sollten die Gesprächspartner die aus ihrer Sicht in einem Konditionensystem zu berücksichtigenden Leistungen darlegen.

Die unter dieser Fragestellung diskutierten Themen werden unter den Überschriften

- Methodische Ansätze zur Gestaltung von Konditionensystemen und
 - Beispiele für Konditionenarten der verschiedenen Wertschöpfungsstufen
- zusammenfassend dargestellt.

4.1 Methodische Ansätze zur Gestaltung von Konditionensystemen

Bei der Gestaltung von Konditionensystemen stellt sich zunächst die Frage nach dem methodischen Ansatz bzw. nach den zu verwendenden Instrumenten und Techniken. Die Experten wurden zu verschiedenen Themen befragt, die sich in drei Bereiche gliedern lassen:

- Durchführung einer Listenpreissenkung
- Analyse der Wertschöpfungskette
- Möglichkeiten zur Bewertung von Handelsleistungen

Durchführung einer Listenpreissenkung

Der in der Einführung aufgezeigte „**Mondpreischarakter**“ vieler Listenpreise wurde von den Interviewpartnern als Treiber der Intransparenz und Komplexität negativ erwähnt. Die Lösung liegt hier vermutlich in der **Durchführung einer Listenpreissenkung**, um vor der Neugestaltung der Konditionen zunächst die

zu verteilende Konditionenmasse zu reduzieren. Gleichzeitig wird damit den Listenpreisen wieder eine Bedeutung gegeben, die sie aufgrund jahrelanger Erhöhungen und gleichzeitigen Konditionensteigerungen verloren haben. Bei der von fast allen Experten als ein erster notwendiger Schritt vorgeschlagenen Listenpreissenkung werden im Gegenzug Konditionen gestrichen oder gekürzt. Der Vorgang ist damit ein mathematisches **Nullsummenspiel zur Transparenzerhöhung und Komplexitätssenkung** (siehe Abbildung 11). Im Beispiel wird deutlich, wie eine Listenpreissenkung um 20% die Konditionsmasse (GTN)⁶⁵ von ursprünglich fast 30% auf ca. 12% bei einem Händler senkt (siehe Abbildung 12).

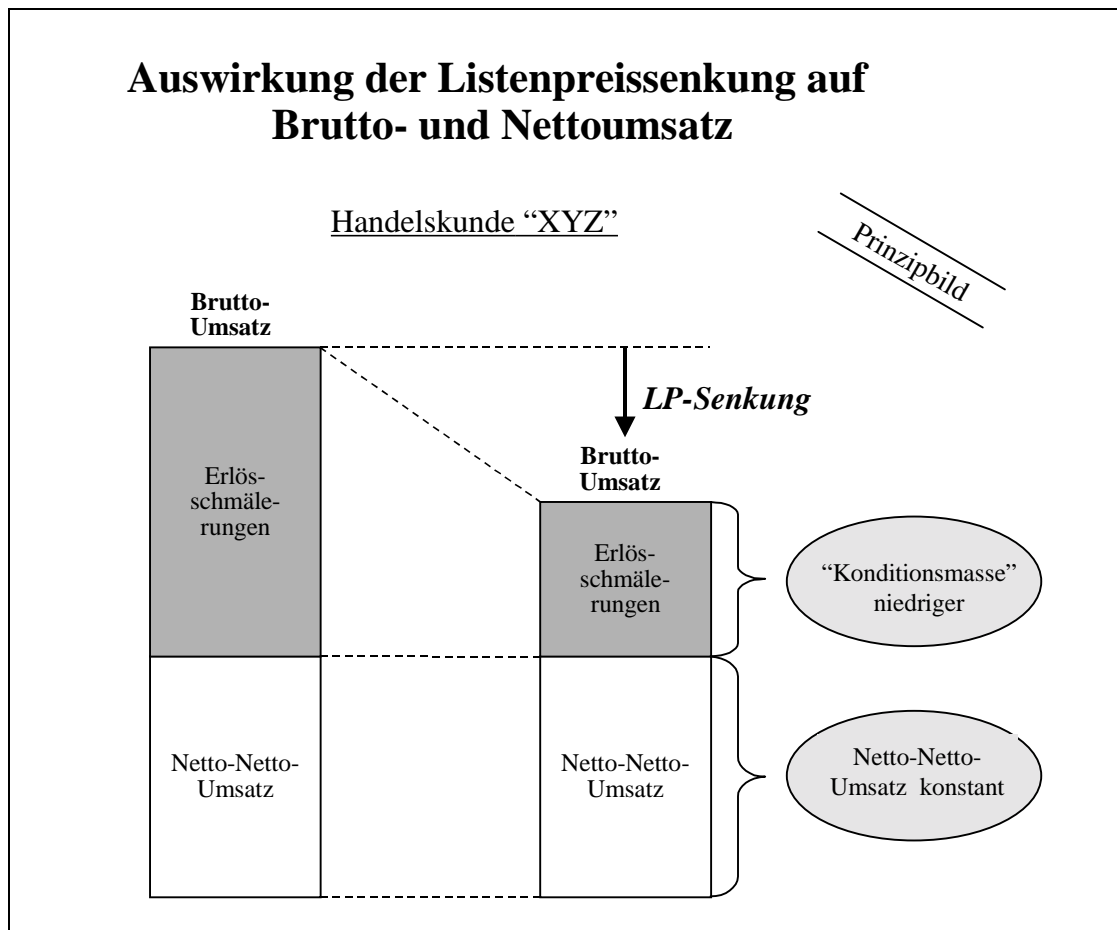


Abbildung 11: Auswirkung der Listenpreissenkung auf Brutto- und Nettoumsatz

⁶⁵ GTN = Gross to Net (Brutto zu Netto), d.h. die Differenz zwischen Brutto- (LP) und Netto-Netto-Preis in % des Listenpreises. Der GTN kann auch als „Konditionsmasse“ bezeichnet werden.

Beispiel für eine Listenpreissenkung bei Netto-Netto-Umsatzkonstanz

Vor LP-Senkung

Artikel	Artikel A	Artikel B	Artikel C	Artikel D	Artikel E
LP (Euro)	3,43	3,18	3,49	3,00	6,00
NN-Preis (Euro)	2,40	2,23	2,45	2,10	4,21
GTN (%)	29,9%	29,9%	29,9%	29,9%	29,9%
Absatz (Stück)	663.717	132.743	110.701	24.889	1.274.272
Brutto-Umsatz (Tsd. Euro)	2.276.848	422.202	386.275	74.599	7.650.729
NN-Umsatz (Tsd. Euro)	1.595.708	295.911	270.675	52.287	5.361.372

Kunde „XYZ“

Bruttoumsatz Summe 10.810.653 Tsd. Euro
NN-Umsatz Summe 7.575.953 Tsd. Euro
GTN 29,92%

Nach LP-Senkung (20%)

Artikel	Artikel A	Artikel B	Artikel C	Artikel D	Artikel E
LP (Euro)	2,74	2,54	2,79	2,40	4,80
NN-Preis (Euro)	2,40	2,23	2,45	2,10	4,21
GTN (%)	12,4%	12,4%	12,4%	12,4%	12,4%
Absatz (Stück)	663.717	132.743	110.701	24.889	1.274.272
Brutto-Umsatz (Tsd. Euro)	1.821.478	337.762	309.020	59.679	6.120.583
NN-Umsatz (Tsd. Euro)	1.595.708	295.911	270.675	52.287	5.361.372

Bruttoumsatz Summe 8.648.522 Tsd. Euro
NN-Umsatz Summe 7.575.953 Tsd. Euro
GTN 12,40%

Bruttoumsatz - 20%
 Netto-Netto-Umsatz konstant

LP = Listenpreis, NN = Netto-Netto, GTN = Gross to net (Brutto zu Netto), d.h. Differenz zwischen Brutto-(LP) und NN-Preis in % des Listenpreises

Abbildung 12: Beispiel für eine Listenpreissenkung bei Netto-Netto-Umsatzkonstanz

Einer der Hersteller äußert sich zwar positiv zur Listenpreissenkung, gibt jedoch zu bedenken, daß nicht alle Einkäufer mit der Aufrechnung von Listenpreisreduzierungen und Konditionen einverstanden seien. Diese würden weiterhin die prozentual gleichen Konditionen fordern und Wettbewerber bevorzugen, die ihre Listenpreise nicht reduziert haben. Dies wird damit begründet, daß sich der Vergleich von Netto-Netto-Preisen noch nicht überall durchgesetzt hat und teilweise einfach die Konditionenvolumina miteinander verglichen würden. Dieser Einwand wird im Zuge der stärkeren Durchdringung der Einkaufsabteilungen mit verbesserter Informationstechnologie und anderen Qualifikationsprofilen vermutlich in Zukunft weniger bedeutsam werden. Allerdings fördert er die Erkenntnis, daß eine Listenpreissenkung und generell die Veränderung von Konditionensystemen unter Berücksichtigung der

diskutierten Anforderungen und Einflußfaktoren von einer Veränderung der Beurteilungs- und Vergütungsstrukturen im Verkauf der Hersteller und im Einkauf des Handels begleitet werden sollte. Solange z.B. ein Einkäufer noch nach der Höhe der verhandelten Konditionenzuwächse beurteilt wird, ist eine ernsthafte Kooperation bei der Bemühung um eine Senkung des Rabattvolumens und höherer Leistungsorientierung wohl kaum zu erwarten.

Analyse der Wertschöpfungskette

Die Experten wurden dazu befragt, ob die Ausrichtung des Konditionensystems an den Prozessen beim Hersteller und auf Handelsseite sinnvoll wäre und welche Methodik sich für die Identifikation der vergütungswürdigen Leistungen eignet.

Übereinstimmend wurde bestätigt, daß die **prozeßorientierte Konditionengewährung entlang der Wertschöpfungskette von Hersteller und Handel bis zum Konsumenten** ein geeigneter Ansatz ist, „der Zukunft haben dürfte“. Grundsätzlich biete jede Stufe der Wertschöpfungskette Spielraum für Kooperation und Sonderleistungen des Handels und damit für Konditionen. Als Hauptstufen ist dabei die Unterscheidung in

- Produktion
- Logistik
- Marktbearbeitung und
- unterstützenden Funktionen (Zahlungsverkehr, Administration etc.)

denkbar.

Die Untersuchung der Wertschöpfungskette Hersteller-Händler-Konsument zur Identifizierung von Leistungen, die der Handel übernehmen kann, ist die Basis für eine prozeßorientierte Konditionengewährung und scheint ein erfolgversprechender Ansatz bei der Gestaltung eines Konditionensystems zu sein. Die Theorie von **Porter** zur Wertschöpfungskette könnte dazu eine geeignete theoretische Grundlage sein. Die Diskussion der Theorie soll an dieser Stelle aber nicht geführt werden.⁶⁶

⁶⁶ Zur ausführlichen Diskussion der Wertschöpfungskette vgl. Porter (1985), S. 36ff.

Möglichkeiten zur Bewertung von Handelsleistungen

Nachdem die durch den Hersteller zu vergütenden Leistungen⁶⁷ infolge der Wertschöpfungskettenanalyse identifiziert wurden, müssen geeignete Mess- und Bewertungsverfahren erarbeitet werden, um Konditionen festlegen zu können.

Für die Bewertung gibt es nach Ansicht der Hersteller und Händler grundsätzlich drei verschiedene Möglichkeiten, die alle geeignet sind, den Wert der Handelsleistung für den Hersteller auszudrücken, und in unterschiedlichen Situationen eingesetzt werden können. Dies sind

- Prozeßkosten (inklusive Opportunitätskosten)
- Marktpreise und die
- Nutzenbewertung durch den Hersteller.

Die mit Hilfe der Prozeßkostenrechnung (PKR)⁶⁸ zu erhebenden **Prozeßkosten** sind ein von Hersteller und Handel anerkannter, überprüfbarer und relativ objektiver Bewertungsmaßstab. Wenn sich die Prozeßkosten durch eine Sonderleistung des Handelspartners für den Hersteller reduzieren, ist diese Einsparung gleichzeitig **Basis für die Festlegung der Konditionenhöhe**. Dabei kann es sich um pagatorische Einsparungen („echtes Geld“ laut Erklärung eines Herstellers) oder um nicht-pagatorische Kostenvorteile (z.B. Opportunitätskosten) handeln. Der Hersteller kann entweder den gesamten Kostenvorteil oder nur einen Teil davon an den Händler weitergeben. Diese Diskussion soll hier aber nicht vertieft werden. Wenn Prozeßkosteneinsparungen jedoch als Bewertungsgrundlage für die Konditionenhöhe verwendet werden, ist es wichtig, die **errechneten Potentiale auch tatsächlich zu realisieren**. Da diese die Basis für die Konditionenfinanzierung sind, bestünde sonst die Gefahr, daß der Hersteller insgesamt höhere Aufwendungen für das Konditionensystem hat als geplant. Die Leistungsbewertung auf Grundlage der Prozeßkosten ist besonders **in den Bereichen Produktion, Logistik und Administration** geeignet, da hier die einzelnen Prozeßaktivitäten und der damit verbundene Ressourcenaufwand

⁶⁷ In manchen Fällen sind auch durch den Händler zu vergütende Sonderleistungen des Herstellers denkbar, die zu „Negativkonditionen“ führen, d.h. der Netto-Netto-Preis des Händlers **erhöht** sich durch die Vergütung der Zusatzleistungen.

meist gut erfaßbar sind. Häufig beinhalten die definierten Prozesse der Wertschöpfungskette aber auch Aktivitäten der Vertriebs- und Marketingseite, die noch nicht so detailliert erfaßt wurden oder für die sich eine Prozeßbewertung aufgrund hoher Komplexität sehr aufwendig und schwierig darstellt. Die Experten weisen daher zurecht darauf hin, daß die Durchsetzung der Prozeßkostenrechnung in der Branche sowohl bei den Herstellern als auch beim Handel in vielen Fällen noch unvollständig ist. Ohne die notwendigen Kosteninformationen kann man die Leistungen mit Hilfe der Wertschöpfungskettenanalyse zwar definieren und durch geeignete quantitative oder qualitative Verfahren auch messen, die Bewertung muß dann allerdings anders erfolgen.

Ein geeigneter Ansatz dazu können die **Marktpreise** sein, d.h. der für den Hersteller anfallende Aufwand, wenn dieser die Leistung extern am Markt bezieht. Diese Methode eignet sich für solche Leistungen, die am Markt angeboten werden. Die befragten Experten nannten hier z.B. Kommissionierleistungen, Transportleistungen oder die Übertragung von Scannerdaten aus den Outlets.

Oft sind nach den Erfahrungen der Hersteller und der Unternehmensberater über die reine Kostenbetrachtung nur ca. 5-8% der Konditionenmasse argumentierbar, größtenteils von der Supply Side („Logistik“)⁶⁹ getrieben. Das gesamte Konditionenvolumen ist aber nicht selten 25-30%, so daß bei Annahme der Netto-Netto-Umsatzkonstanz der verbleibende Teil leistungsorientiert verteilt werden muß. Hierfür eignet sich der dritte Bewertungsansatz, die **Nutzenbewertung** durch den Hersteller. Er basiert auf der Idee, den **Nutzen der Handelsleistung** für den Hersteller einzuschätzen und zu bewerten (Nutzwertmethode). Nach Ansicht eines Unternehmensberaters, die auch von anderen Experten geteilt wurde, könnte z.B. ein **Punktbewertungsverfahren in Form eines Scoring-Modells die Basis zur Nutzenschätzung** sein. Bei dieser Methode werden die unterschiedlichen Leistungskriterien, die ein Händler erfüllen kann (z.B. Anzahl von Zweitplatzierungen) bewertet und gewichtet (z.B. unterschiedliche Bedeutung je Vertriebsschiene). Danach wird für jeden Händler ein individueller

⁶⁸ Zur Theorie und Methodik der Prozeßkostenrechnung vgl. z.B. Mayer (1991), S. 75-99.

Leistungswert als Punktzahl errechnet (z.B. Multiplikation der Zahl von Zweitplatzierungen dieses Händlers mit der Vertriebsschienengewichtung). Die insgesamt als Vergütung für die betreffende Leistung vom Hersteller bestimmte Konditionenmasse (z.B. 5%) wird dann auf Basis des Leistungswertes händlerindividuell verteilt. Bei vollständiger Leistungserfüllung (maximale Zahl von Zweitplatzierungen in allen Vertriebsschienen, d.h. Erreichung der max. Punktzahl von z.B. 100) wird der Höchstsatz von 5% vergütet, ansonsten erhält der Händler den entsprechenden Anteil (bei einem Punktwert von 50 also 50%). Durch diese Bewertungsmethode, die zwar leistungs-, aber nicht unbedingt kostenorientiert ist und sogar bewußt subjektive Elemente enthält, erhält das Konditionensystem eine wichtige Steuerungskomponente für den Hersteller. Dieser kann die Schwerpunkte im Laufe der Zeit an seine ggf. veränderten Ziele und Strategien anpassen. Das Verfahren der Nutzenbewertung eignet sich nach der Erfahrung eines bedeutenden Körperpflegeproduktherstellers z.B. für die Bewertung von Marktbearbeitungsaktionen des Handels, wie Zweitplatzierungen oder herstellerorientierte Werbemaßnahmen.

Die Bewertung von Leistungen erfolgt bisher noch überwiegend in **Prozentwerten einer Bezugsbasis**, z.B. dem Listenpreis oder einem verminderten Wert davon. Einige Konditionen, überwiegend die nachträglich zu vergütenden, werden in **absoluten Werten** (Euro) berechnet, z.B. die Listungsgelder oder die Werbekostenzuschüsse (WKZ). Von den Befragten wurde mehrfach der Wunsch geäußert, die Vergütung verstärkt auf absolute Werte umzustellen, weil dieser Ansatz bei vielen Konditionen die Leistung besser honorieren würde. Die durch die „Verprozentuierung“ unterstellte Korrelation zwischen Warenwert und Leistungswert ist in der Praxis häufig nicht erkennbar. Die Bestellung eines vollen LKW mit hochwertigem Parfüm und des gleichen LKW mit preisgünstigen Windeln würde z.B. jeweils eine Logistikkondition von 1% erzielen, der absolute Euro-Wert wäre aber natürlich bei dem Parfüm um ein Vielfaches höher als bei den Windeln, obwohl die Leistung vergleichbar ist. Allerdings gibt einer der Hersteller berechtigterweise zu bedenken, daß eine Kalkulation mit absoluten Werten aufwendig werden

⁶⁹ Die Bezeichnungen Supply Side und Logistik werden in der Praxis häufig synonym gebraucht, auch wenn dies nicht den wissenschaftlichen Definitionen der Begriffe entspricht.

kann, insbesondere, wenn viele unterschiedliche Produkte bestellt würden, die gemeinsam den LKW auslasten. Die operative Umsetzung auf Artekelebene ist dann schnell sehr komplex. Außerdem bevorzugen einige Handelsunternehmen offensichtlich die Prozentvergütung, um die Konditionen in den Informationssystemen besser abbilden und als Grundlage für die Preisgestaltung nutzen zu können. Die befragten Handelsexperten waren allerdings der Ansicht, dieses Problem werde sich aufgrund der kontinuierlich verbesserten Informationstechnologie mittelfristig nicht mehr stellen. Dennoch wäre vielleicht eine Kombination aus absoluten Werten und Prozenten die beste Lösung. Vorstellbar ist auch die **Berechnung in absoluten Werten**, während die **Bezahlung in einem prozentualen Abschlag** erfolgt, der regelmäßig überprüft wird, um bestehende Überhänge oder Fehlbeträge auszugleichen. Dabei erfolgt die Berechnung der Vergütung beim Hersteller in absoluten Werten (z.B. Euro). Der Händler kann jedoch die Bezahlung in Prozent wählen, wobei sich der Prozentsatz nach einem geschätzten durchschnittlichen Leistungsniveau richtet. Dabei kann man sich ggf. an Vergangenheitswerten orientieren. Wenn der Händler z.B. in den letzten 12 Monaten bei einem Umsatz von 10 Mio Euro Logistikvergütungen von 300.000 Euro erhalten hätte, kann der Hersteller eine Vergütung von 3% in das System einstellen. Diese 3% erhält der Händler nun bei jedem Auftrag an der Rechnung ausgewiesen. In regelmäßigen Abständen, z.B. einmal pro Quartal, erfolgt durch den Hersteller ein Abgleich der ausgezahlten Vergütung und den echten Ansprüchen auf absoluter Basis. Die Differenz wird dann zugunsten oder zu Lasten des Händlers reguliert. Dieses Verfahren eignet sich jedoch bei starken Schwankungen des Auftragsvolumens oder des Auftragswertes weniger gut, weil dann die Abschätzung eines realistischen Durchschnittssatzes kaum möglich ist.

Die Option von **vertriebsschiene-spezifischen Konditionen** für den Handel wurde sowohl von Hersteller- als auch von Handelsseite als weniger geeignet und kompliziert in der Umsetzung **abgelehnt**.⁷⁰ Zahlreiche Handelsunternehmen wickeln ihren Einkauf bereits heute zentral ab und

⁷⁰ Steinhausen (1998) kommt in der Befragung der Einkaufsverantwortlichen zum gleichen Ergebnis.

verfügen über Zentrallager; dieser Trend wird sich vermutlich fortsetzen. Der Hersteller kann dann aber nicht messen und überprüfen, in welche Vertriebslinien die Ware geliefert wurde und wie die Konditionen zu berechnen sind. Umgekehrt sei es für den Zentraleinkauf des Handels schwierig, die unterschiedlichen Konditionenhöhen gegenüber den Vertriebslinien-Verantwortlichen zu begründen; innerhalb einer Handelsgruppe bevorzuge man daher ein einheitliches System.

4.2 Beispiele für Konditionenarten der verschiedenen Wertschöpfungsstufen

Nach der Diskussion der geeigneten Methodik und von Instrumenten zur Leistungsanalyse und –bewertung wurden die Experten um Beispiele für Konditionenarten aus den unterschiedlichen Stufen der Wertschöpfungskette gebeten. Bei den hier aufgeführten Möglichkeiten handelt es sich zum Teil um Konditionen, die in den Unternehmen der Gesprächspartner angewendet werden oder die diesen von anderen Herstellern bekannt sind. Außerdem wurden Optionen diskutiert, die bisher noch nicht realisiert, aber durchaus erfolgversprechend sind. Das Kapitel spiegelt zusammenfassend die Erfahrungen und Ideen der Gesprächspartner wider, wobei einzelne Beispiele zur Verdeutlichung der Aussagen in anonymisierter Form vorgestellt werden. Die Darstellung der Konditionenarten erfolgt entlang den wichtigsten Wertschöpfungsstufen Produktion, Logistik, Marktbearbeitung und „unterstützende Funktionen“.

4.2.1 Produktion

Zum Bereich Produktion wurden nur wenige Konditionenbeispiele angeführt; die Möglichkeiten für Handelsleistungen in dieser Wertschöpfungsstufe werden im Vergleich zu anderen geringer eingeschätzt, und die Messung und Bewertung der Leistungen gestaltet sich hier besonders problematisch. Denkbar wären in der Produktion z.B. eine Vergütung für gleichmäßige Abnahmemengen. Dadurch könnte die Auslastung des Herstellers besser gesteuert werden, was zu Einsparungen von Prozeßkosten führen kann, die dann ganz oder teilweise als Kondition weitergegeben werden. Die Berechnung der Prozeßkosteneinsparung und damit der Konditionenhöhe ist jedoch nach

Auskunft mehrerer Hersteller sehr komplex, da viele unterschiedliche Faktoren berücksichtigt werden müssen, wie z.B. Anteil des Händlers an der Gesamtproduktionsmenge, Auslastung der Anlagen, Höhe der Fixkosten in der Produktion etc. Aus diesem Grund sieht die Mehrzahl der Befragten diese Form der Konditionenvergütung genauso wie die Umsetzungschancen dieser Option eher skeptisch. Eine Ausnahme könnte der Fall sein, in dem ein Hersteller nur wenige, aber sehr große Abnehmer hat (z.B. bei der Produktion von Eigenmarken für Discounter), so daß die genannten Meß- und Bewertungsparameter besser quantifiziert werden können.

4.2.2 Logistik

Dieser Bereich der Wertschöpfung bietet offensichtlich Spielraum für zahlreiche Konditionen, welche die **Effizienz der Supply Side** erhöhen können. Unter Logistik werden hier die Leistungen in der **physischen Warendistribution** verstanden. Sowohl Hersteller als auch Händler sehen hier großes Potential für **Sonderleistungen des Handels**, die in zahlreichen Fällen auch bereits als Konditionen in einzelnen Unternehmen realisiert sind. Spielraum für Vergütungen ergibt sich sowohl aus der **Bestellweise der Händler** als auch bei der **Übernahme der Feindistribution in die Outlets**, was eine Anlieferung der Ware in ein Zentrallager voraussetzt. Im einzelnen wurden folgende Leistungen als vergütungswürdig eingeschätzt:

- Zentrale Anlieferung (Zentrallagerbelieferung)
- Abnahme von effizienten bzw. sinnvollen logistischen Einheiten, z.B. sortenreine Lage, sortenreine Palette, volle LKW-Ladungen
- Abgestimmte Lieferzeiten
- Reduzierte Entladezeiten an der Rampe
- Verzicht auf Reklamationen nach Warenannahme
- Kontinuierliche Belieferung (Continuous Replenishment (CRP))

Die Materialflußkosten verursachen erfahrungsgemäß einen Großteil der Logistikkosten und sind daher für leistungsgerechte Konditionen besonders gut geeignet. Abbildung 13 gibt einen Überblick über die kostentreibenden Teilprozesse.

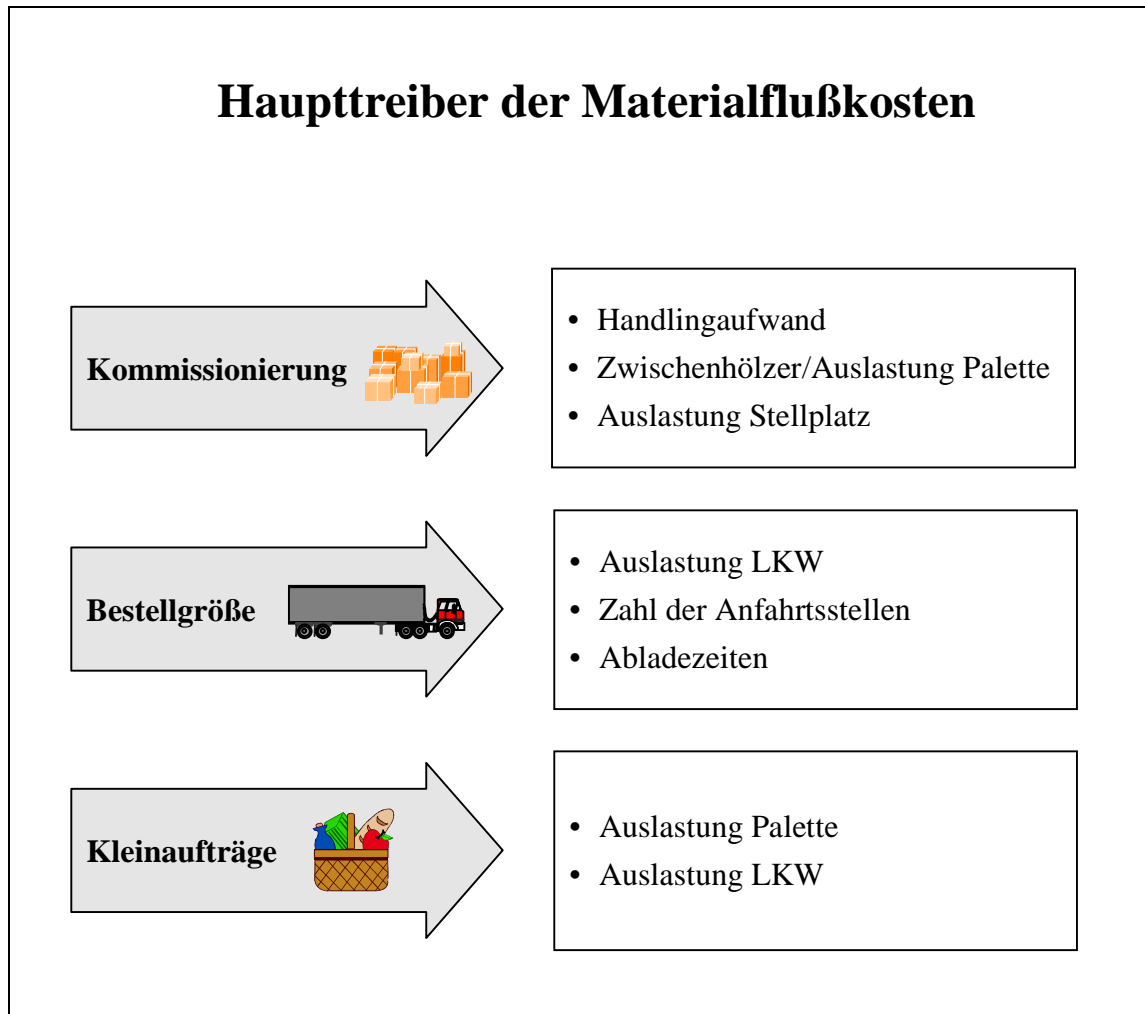


Abbildung 13: Haupttreiber der Materialflußkosten

Die Messung der genannten Leistungen ist nach den bisher gemachten Erfahrungen relativ gut mit bekannten quantitativen Verfahren gewährleistet. Eine **Bewertung der Leistungen durch Prozeßkostenvorteile** ist bei entsprechend erhobenen Daten nachvollziehbar und objektiv möglich und wird von den beteiligten Partnern akzeptiert.

Für alle Logistikkonditionen stellt sich die bereits erläuterte Frage nach einer Bewertung und Vergütung in absoluten Beträgen oder in Prozenten des Warenwertes. Bisher überwiegt in der Branche zwar noch die Prozentvergütung, mittlerweile gehen aber immer mehr Hersteller zu einer Vergütung in absoluten Werten (Euro) über, teilweise in Verbindung mit prozentualen Rechnungsabschlägen und regelmäßigem Überhangausgleich. Alle vier Hersteller, die ihr System in der letzten Zeit umgestellt haben, haben diesen Wechsel erfolgreich vollzogen. Hintergrund ist die erwähnte mangelnde

Korrelation von Warenwert zu Logistikkosten, welche überwiegend durch Volumen und Gewicht getrieben werden.

4.2.3 Marktbearbeitung

Der Bereich „Marktbearbeitung“ ist vergleichbar mit der **Demand Side** in der ECR-Terminologie. In Bezug auf die Gewährung von Konditionen ist dieser Wertschöpfungsteil noch relativ unerschlossen und bietet in der Zukunft nach Meinung der befragten Experten noch deutliches Ausbaupotential. Angesichts der Vielzahl denkbarer Konditionen bietet sich eine weitere Unterteilung in zwei Bereiche an:

- Sortiments- und Distributionsförderung und
- Verkaufsförderung

Sortiments- und Distributionsförderung

In diese Gruppe fallen Konditionen für Leistungen wie

- Gelistetes Sortiment
- Zahl und Qualität der Distributionspunkte (Outlets)
- Regalfläche und Regalplatzierung

Die **Listung von Artikeln** ist für die meisten Händler und Hersteller eine vergütungswürdige Leistung. Dabei geht es zumindest den Herstellern aber nicht primär um die Vereinbarung von Listungsgeldern für Neuprodukte, sondern eher um die Sicherstellung einer zufriedenstellenden Sortimentspräsenz. Die Hersteller bemühen sich um die Listung möglichst vieler Produkte oder auch kompletter Produktfamilien, denn komplette Produktfamilien als Ausdruck umfassender Kompetenz des Herstellers erleichtern dem Kunden die Orientierung am Regal. Die Führung von Artikeln ist natürlich auch im Interesse des Handels und damit nicht unmittelbar eine Sonderleistung. Der Handel ist allerdings nicht unbedingt auf die Artikel eines bestimmten Herstellers angewiesen, sondern kann häufig Substitutsprodukte des Wettbewerbs einsetzen. Die Sonderleistung liegt also darin, ein Sortiment zu führen, das die Produkte eines Herstellers aus dessen Sicht zufriedenstellend berücksichtigt. Einig sind sich die befragten Hersteller vor allem darin, daß die

vergütungswürdige Handelsleistung nicht in der Aufnahme der Artikel in den Ordersatz, sondern in der **physischen Distribution im Outlet** - d.h. dem tatsächlichen Vorhandensein im Regal - liegt, die vom Handelsunternehmen sichergestellt werden muß. Dazu werden z.B. **Pflichtsortimente und Ergänzungssortimente** vereinbart, deren Einhaltung überprüft und dann vergütet wird. Eine andere Alternative besteht in der Bildung eines **Index**, der die unterschiedliche Listungsbedeutung für den Hersteller berücksichtigt und für jeden Händler individuell erhoben wird. Je nach geführtem Sortiment wird ein unterschiedlicher Indexwert erreicht, der dann an entsprechende Vergütungen gekoppelt ist. Eine mögliche Vorgehensweise könnte wie folgt aussehen:

Zunächst beurteilt der Hersteller die Bedeutung der Sortimentsrelevanz seiner Artikel pro Vertriebsweg (z.B. Supermarkt, Verbrauchermarkt etc.). Die Bedeutung kann dabei für die Vertriebswege durchaus unterschiedlich ausfallen, je nach Strategie und Zielen des Herstellers. Sie ist jedoch für alle Händler gleich. Danach wird der tatsächliche Listungsgrad pro Vertriebsweg bei allen Kunden erfaßt. Dabei wird nach unterschiedlichen Vertriebsstufen unterschieden. Ein Händler kann mehrere Vertriebsstufen in einem Vertriebsweg haben (z.B. Kaiser's und Tengelman im Vertriebsweg Supermarkt), die Listung muß jedoch nicht identisch sein. Da nur die tatsächliche Leistung vergütet werden soll, ist eine differenzierte Erfassung sinnvoll. Im dritten Schritt erfolgt die Ermittlung eines Erfüllungsgrades, indem die Sortimentsrelevanz mit dem Listungsgrad verknüpft wird. Das Ergebnis pro Vertriebsstufe wird dann z.B. mit dem Anteil am Food-Umsatz des Händlers gewichtet, um die Bedeutung der Listung in den einzelnen Stufen berücksichtigen zu können. Die Addition der Leistungswerte pro Vertriebsstufe ergibt dann die Kundenleistung (maximal 100%). Der Handelskunde erhält diesen Prozentsatz der maximal möglichen Listungskondition, die der Hersteller vorher festsetzt, vergütet. Abbildung 14 verdeutlicht das Vorgehen exemplarisch.

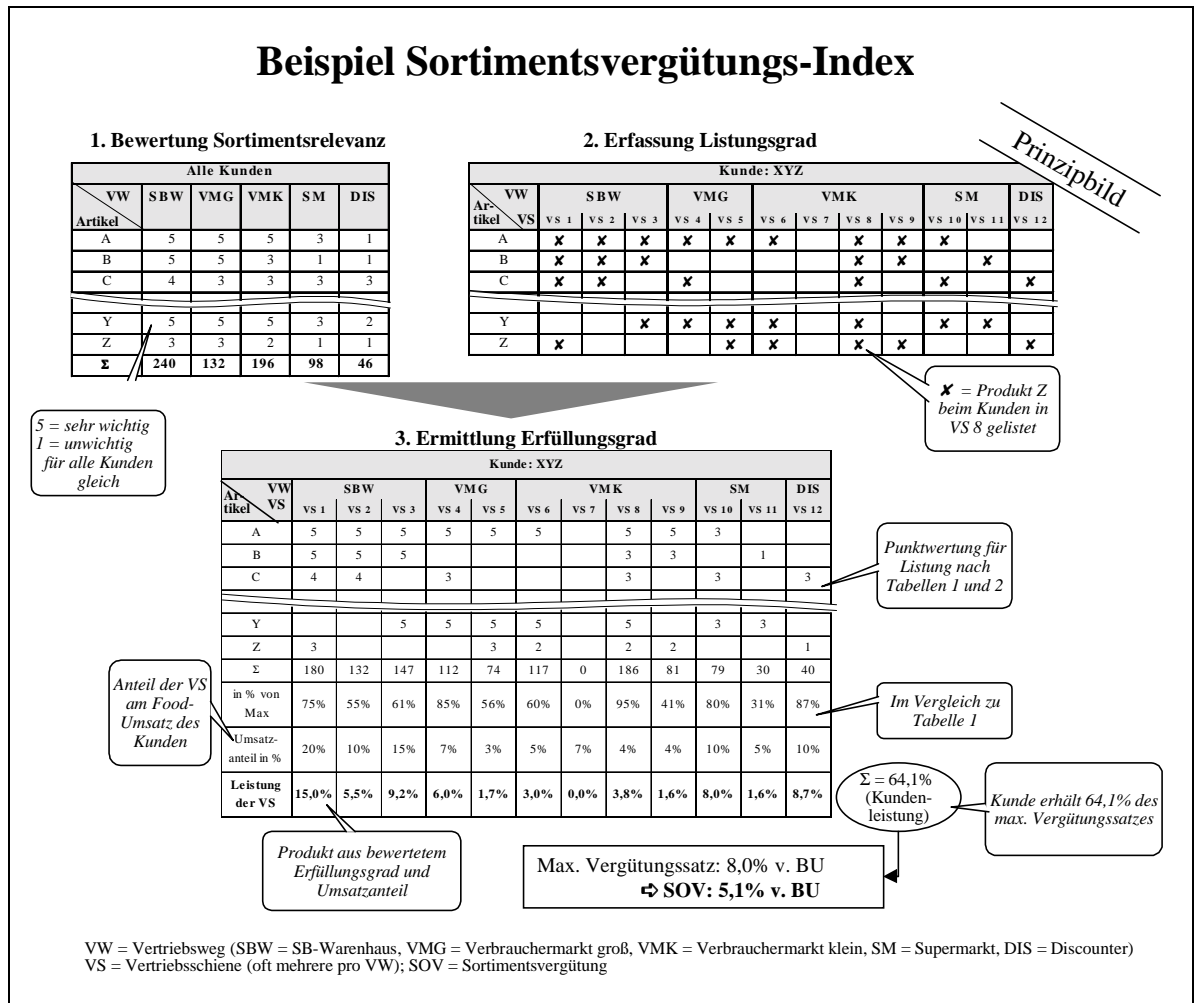


Abbildung 14: Beispiel für Sortimentsvergütungs-Index

Eine andere Konditionenart vergütet die **Zahl und Qualität der Distributionspunkte (Outlets)**. Die Messung und Vergütung könnte auch hier in Form eines **Index** erfolgen. Diese Konditionenart sollte nach Ansicht mehrerer Experten der Produzentenseite die rein volumenorientierten Absatz- bzw. Umsatzkonditionen ersetzen, die nach wie vor weit verbreitet seien, weil viele Handelspartner daran festhielten. Die Distributionsvergütung könnte die erbrachte Handelsleistung besser abbilden. Die Diskussion darüber, ob Umsatz überhaupt eine Sonderleistung darstellt oder nicht vielmehr im eigenen Interesse des Handels liegt, soll an dieser Stelle nicht geführt werden. Es gibt z.B. auch Meinungen von Hersteller- und Handelsseite, die sich generell gegen eine Bewertung absoluter Größe aussprechen und stattdessen relative Kriterien (wie z.B. prozentuales Wachstum) bevorzugen. Damit würde man - so die Argumentation - eine Benachteiligung kleinerer Händler verhindern und die

Konzentrationsbewegungen im Handel nicht noch weiter fördern. Die großen Handelsgruppen seien allerdings gegen diese Art der „künstlichen Gleichmacherei“.

Die „**Plazierungskondition**“ honoriert die Bereitschaft des Handels, den Herstellerprodukten überproportional⁷¹ viel **Platz im Regal einzuräumen** und die vom Herstellermarketing **bevorzugte Plazierungsart** in den Outlets umzusetzen. Die Komplexität der Messung und Überprüfung dieser Sonderleistung ist offenkundig, wenn man die unterschiedlichen Vertriebsschienenkonzepte und Outlettypen/-größen innerhalb der Handelsgruppen in Betracht zieht. Durch spezielle Metriken und Stichproben läßt sich aber nach Überzeugung der Experten auch hier eine Lösung finden.

Alle in dieser Gruppe behandelten Konditionen müssen **regelmäßig überprüft**, angepaßt und neu berechnet werden, um Veränderungen der Marktgegebenheiten und Leistungserfüllung zu berücksichtigen.

Verkaufsförderung

Die Leistungen des Handels bei der Verkaufsförderung der Herstellerprodukte sind vermutlich der am schwierigsten zu messende und zu bewertende Teil der Wertschöpfungskette in Bezug auf Konditionensysteme. Dies liegt nicht zuletzt an der häufig mangelnden Datenbasis (z.B. in Form von Kundenkartendaten) zur Analyse der Ausgangssituation und aktionsbedingter Veränderungen und ist teilweise auch auf den hohen Ressourcenaufwand bei der Überprüfung der Leistungserbringung und Leistungsqualität zurückzuführen. In diese Gruppe fallen Konditionen für Sonderleistungen des Handels wie

- Zweit- bzw. Sonderplazierungen
- Preisaktionen und
- Werbliche Unterstützung.

Die diskutierten Möglichkeiten zur „Verkonditionierung“ dieser Leistungen schwanken zwischen einfacher **Absprache der Anzahl von Aktivitäten** im Jahr (ggf. klassifiziert nach unterschiedlichen Qualitätsstufen) und dem **Einsatz**

⁷¹ D.h. mehr, als eigentlich vom Händler vorgesehen war.

komplexer Regressionsmodelle zur Messung des zusätzlichen Deckungsbeitrags der durchgeführten Leistungen. In der Praxis überwiegt - auch in Anbetracht der hohen Datenanforderungen für Rechenmodelle - offensichtlich nach wie vor die Tendenz zu pragmatischen und einfachen Ansätzen, was auch der Anforderung nach Transparenz und Einfachheit entspricht. Es werden z.B. Minimumniveaus für jede genannte Leistungsart festgeschrieben, darüber hinausgehende Erfüllungsgrade werden anhand einer Skala (sowohl lineare als auch progressive und degressive Verläufe sind denkbar) anteilig vergütet. Dieser Ansatz erreicht aber bei der Kombination mehrerer Leistungsarten (z.B. Zweitplatzierung + Werbung + Preisaktion) teilweise seine Grenzen, da sich die Effekte der gebündelten Leistungen häufig nur schwer messen oder schätzen lassen. Die Hersteller sind sich jedoch darin einig, daß die gängige Praxis der Zahlung von prozentualen oder pauschalen Werbekostenzuschüssen aufgrund der mangelnden Steuerbarkeit der Mittelverwendung und fehlender Effektivitätskontrolle nicht zukunftsorientiert ist und nach Möglichkeit abgelöst werden sollte.

Da sich die Effekte der Marktbearbeitungsleistungen nur in wenigen Fällen anhand von Prozeßkosten oder Marktpreisen bewerten lassen, greifen die Hersteller in diesem Bereich häufig auf die erläuterte Methode der Nutzenbewertung zurück. Einzelne Meinungen gehen aber auch in eine andere Richtung. Für sie ist ein Teil der Marktbearbeitungsleistungen des Handels, zumindest die Verkaufsförderung, nicht unbedingt vergütungswürdig. Die eigenen Marken müßten nach dieser Überzeugung so stark sein, daß die Nachfrage (der „Pull“) aus dem Markt eine Konditionengewährung überflüssig macht. Schwache Marken, die diese Nachfrage nicht aus eigener Kraft erzeugen, würden dann eingestellt. Im Augenblick seien aber die meisten Markenartikelhersteller noch stark auf die Konditionengewährung für die Marktbearbeitung angewiesen. Lediglich Ferrero und Effem werden hier als potentielle Kandidaten gesehen, die bereits jetzt für ihr stringentes Konditionensystem bekannt sind und aufgrund ihrer starken Marken über eine solche Strategie nachdenken könnten.

Es wurde auch die Möglichkeit **einer Verankerung von Konditionen an Warengruppen („Categories“)** diskutiert, die in Europa erst in Ansätzen

praktiziert wird, in den USA allerdings weiter verbreitet ist. Sogenannte „Category-Konditionen“, die z.B. als Teil von oder in Verbindung mit den Sortimentskon-ditionen vorstellbar wären, würden bei der Verbreitung des Warengruppen-Denkens auf Hersteller- und Handelsseite vielleicht hilfreich sein. Ein US-amerikanischer Markenartikelproduzent hat z.B. sein Sortiment in die Warengruppen „Oral Care“, „Household Products“ und „Personal Care Products“ gegliedert und unterschiedliche Marktbearbeitungskonditionen festgelegt, die sich jeweils an den spezifischen Zielen und der Wettbewerbssituation ausrichten. Während in einer Warengruppe z.B. Zweitplatzierungen gefördert werden, weil dort ein Großteil des Umsatzes über Aktionen verkauft wird, liegt der Schwerpunkt in einer anderen Gruppe aufgrund der starken Wettbewerbsposition auf einer breiten Listung, die entsprechend vergütet wird. Diese Ziele können sich im Zeitablauf verändern, so daß dann auch die Konditionenhöhe entsprechend angepaßt wird.

4.2.4 Unterstützende Funktionen

Zu den unterstützenden Funktionen im Bezug auf Konditionen für Handelsleistungen zählen insbesondere die Bereiche **Zahlungsverkehr / Informationsaustausch und Administration**. Vergütungswürdige Leistungen sind z.B.

- Skonto
- Delcredere
- Inkasso
- Beleglose Auftragsabwicklung und
- Beleglose Zahlungsabwicklung.

Skonto, Delcredere und Inkasso sind die traditionellen Zahlungsverkehrskonditionen. Die Höhe der Vergütung für **Skonto** ist mit erfahrungsgemäß 2-3% deutlich höher als die tatsächlich eingesparten Finanzierungs- bzw. Kapitalkosten auf Herstellerseite.⁷²

⁷² Ein Skonto von z.B. 2% bei Zahlung innerhalb von 10 Tagen bei einem Zahlungsziel von 30 Tagen entspricht einer Effektivverzinsung von fast 36,7%, die deutlich über den gängigen Sollzinsen liegt; vgl. Lauer (1998), S. 67.

Delcredere als Honorierung der Absicherung des Zahlungsausfall-Risikos und **Inkasso** als Ausgleich für die Einzugsfunktion durch die Handelszentralen (im Sinne einer „Pooling-Funktion“) liegen in der Vergütungshöhe deutlich niedriger, weil hier der Vergleich mit Marktpreisen (wie bei der Ausfallversicherung) oder Prozeßkosten (wie beim Inkasso) möglich ist und vom Handel generell auch akzeptiert wird. Teilweise werden diese Leistungen aber auch deutlich über den Prozeßkosten oder Marktpreisen honoriert und unter dem Namen „**Zentralkonditionen**“ zusammengefaßt. Diese Kondition spielt insbesondere für die Zentralen bzw. Dachorganisationen der nicht-filialisierten Handelsgruppen eine wichtige Rolle, da diese die verhandelten Vergütungen offenbar zur Deckung ihrer eigenen Verwaltungskosten nutzen. Diese Praxis wird von zahlreichen Herstellern als nicht leistungsorientiert kritisiert, bisher ist die Mehrheit jedoch scheinbar (noch) nicht bereit, diesen traditionellen Besitzstand ernsthaft in Frage zu stellen. Ein bekannter Markenartikelhersteller, der dies versuchte, mußte nach verschiedenen Aussagen dafür hohe Umsatzverluste bei den betroffenen Handelspartnern in Kauf nehmen.

Die **beleglose Auftragsabwicklung und die beleglose Zahlungsabwicklung** gewinnen deutlich an Bedeutung für die Konditionengewährung. Mit Hilfe verbesserter Informationstechnologie und einheitlicher Standards können durch Instrumente wie elektronische Auftragssendung, -bestätigung und -verarbeitung, elektronischer Lieferavis und Wareneingangsmeldung sowie elektronische Rechnungsverarbeitung und Zahlungsavis signifikante Ressourcen sowohl beim Hersteller als auch beim Handel eingespart werden. Viele Hersteller sind zunehmend bereit, dem Handel für diese Leistungen eine Vergütung zu gewähren. Procter & Gamble war im Jahr 1996 einer der ersten Hersteller, der eine solche Kondition etablierte. „**EDI-Konditionen**“, benannt nach dem in der Branche verbreiteten Sammelbegriff für die dahinterliegende Technologie (Electronic Data Interchange), können entweder den gesamten Daten- und Informationsaustausch pauschal abdecken oder aber nur Teilbereiche berühren, je nach Leistungsfähigkeit des Herstellers und seiner Handelspartner. Die Bewertung der Leistung orientiert sich an den Einsparungen für den Hersteller durch den Wegfall zahlreicher manueller und

ressourcenaufwendiger Eingabe- und Kontrolltätigkeiten in unterschiedlichen Funktionsbereichen (z.B. Auftragsaufnahme im Außendienst, Eingabe in der Auftragserfassung, Kontrolle in der Auftragsplanung etc.). Die Höhe der Einsparungen kann durch die Analyse der betroffenen Prozesse ermittelt werden und bildet eine Basis für die Vergütungssumme.

Die Beispiele für Konditionenarten entlang der Wertschöpfungsstufen ließen sich noch um zahlreiche andere Alternativen ergänzen. An dieser Stelle sollte die Vielzahl der Optionen verdeutlicht und Möglichkeiten zur Strukturierung vorgestellt werden. Abschließend wird in Abbildung 15 das mehrfach erwähnte Konditionensystem „New Way“ von Procter & Gamble überblickartig dargestellt, das das alte System mit unzähligen Konditionenarten und mangelnder Leistungsorientierung in 1996 abgelöst hat.

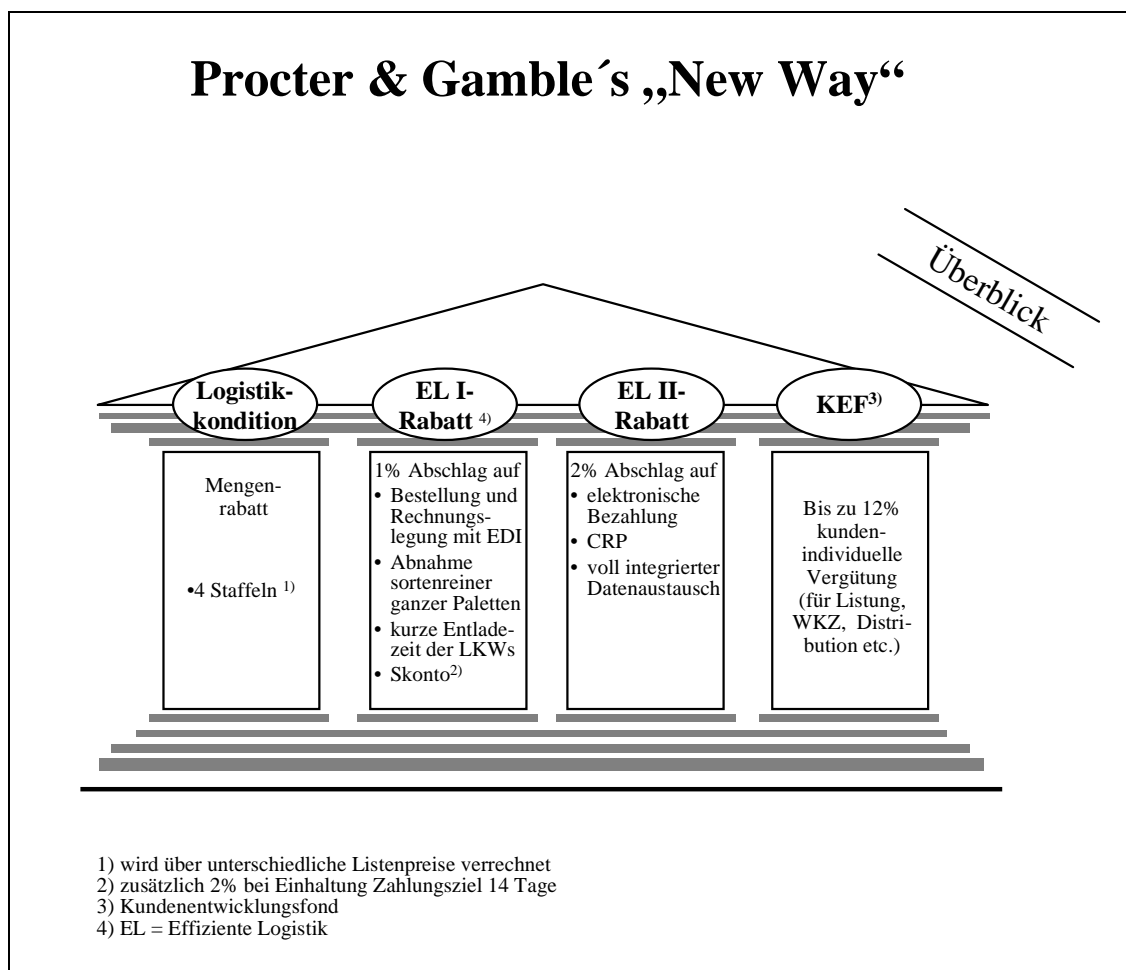


Abbildung 15: Procter & Gambles „New Way“

5. Umsetzung eines neuen Konditionensystems

Neben Bestandsaufnahme, Klärung der Anforderungen, Diskussion der Methodik und Erläuterung von Beispielen wurde auch das Thema der Umsetzung bzw. Implementierung eines Konditionensystems in der Praxis diskutiert. Hierbei handelt es sich nach Ansicht aller Gesprächspartner keineswegs um eine reine „Pflichtübung“, sondern um einen wichtigen Prozeß, der maßgeblich zum Erfolg oder Mißerfolg eines Konditionensystems beiträgt. So wurde z.B. mehrfach der Fall des Unternehmens Procter & Gamble angeführt, das ein interessantes Konzept entworfen hätte, aber durch Fehler in der Umsetzungsphase – insbesondere im Kommunikationsbereich – erhebliche Anlaufprobleme erleben mußte. Bei der Übertragung des Systems in andere Länder hätte man aus den Erfahrungen in Deutschland gelernt und deutlich weniger Einführungsprobleme gehabt.

Da die Hersteller gewöhnlich bereits über ein „altes“ Konditionensystem verfügen, geht es bei der Umsetzung also auch um den **Verzicht auf gewohnte Strukturen und die Akzeptanz veränderter Spielregeln**. Daher stehen kommunikationspolitische Maßnahmen „nach innen und außen“ neben rein technischen Fragen der Kompatibilität mit Informationssystemen im Vordergrund. Um auf der Handelsseite potentiell Unbehagen und Mißtrauen abzubauen, ist zunächst eine klare und nachvollziehbare Darstellung des neuen Systems - auch im direkten Vergleich mit dem alten - wichtig. Den Handelspartnern müssen die im neuen System konzipierten Möglichkeiten zur Erzielung von leistungsbezogenen Konditionenerhöhungen verdeutlicht werden. Dadurch wird beim Handel die erforderliche **Motivation** geschaffen, sich mit dem neuen System auseinanderzusetzen und ggf. die eigenen Geschäftsabläufe zu verändern. Dies schafft die Grundlage für die angestrebte **„win-win“-Situation**, von der beide Seiten profitieren.

Die Erfahrungen mit neuen Konditionensystemen der letzten Zeit zeigen, daß die größten Handelspartner am besten schon sechs Monate vor der geplanten Einführung informiert werden, um das Konditionenkonzept zu testen, die notwendige **Akzeptanz im Vorfeld zu sichern** und ggf. noch notwendige Anpassungen vornehmen zu können. Parallel dazu darf die **interne Kommunikation beim Hersteller** nicht vernachlässigt werden. Die Mitarbeiter in Vertrieb, Marketing, Auftragsbearbeitung, Controlling und anderen

betroffenen Abteilungen müssen über die Grundzüge des neuen Systems und die damit verbundenen Änderungen in den gewohnten Arbeitsabläufen informiert werden. Darüber hinaus hat es sich als sinnvoll erwiesen, ein besonderes **Informations- und Trainingsprogramm** für die Mitarbeiter im Vertrieb durchzuführen, welche die Konditionenverhandlungen führen und das neue System im Handel vorstellen müssen. Hintergrund, Inhalte sowie Meß- und Bewertungsverfahren sollen dabei kommuniziert werden. Die Auswirkungen der Veränderungen für die Kunden müssen den zuständigen Betreuern klar sein. Besonders wichtig ist die Einhaltung einer **einheitlichen Argumentationslinie**, damit unterschiedliche und widersprüchliche Aussagen gegenüber den Kunden auf alle Fälle vermieden werden.

Bisherige Erfahrungen zeigen, daß bei den Gesprächen mit dem Handel über ein neues Konditionensystem die Beteiligung von Funktionsexperten aus Logistik und Marketing auf beiden Seiten durchaus sinnvoll sein kann. Während im Verhältnis Einkäufer-Verkäufer von Anfang an ein traditionelles Spannungsverhältnis und teilweise auch Mißtrauen herrscht, gingen die Funktionsexperten generell deutlich ergebnis- und sachorientierter und ohne Ideologien an die Themen heran. Die Zustimmung des Logistiklers oder des Marketing- bzw. Vertriebsverantwortlichen auf Handelsseite zu bestimmten Konditionenarten kann dabei helfen, den Einkäufer von den Vorteilen und der „Fairness“ des Systems zu überzeugen. In diesem Zusammenhang soll auch noch einmal auf die bereits angesprochene Notwendigkeit hingewiesen werden, die **Beurteilungs- und Vergütungssysteme** auf Hersteller- und Handelsseite an die veränderten Zielparameter eines neuen Konditionensystems **anzupassen**. Eine Mitarbeitervergütung auf Basis von Bruttoumsatz oder „herausgeholtten Prozenten“ ist dann nicht mehr sinnvoll, da diese Parameter dem Gedanken der leistungsorientierten Konditionengewährung widersprechen. Neben der Überprüfung der Vergütungssysteme ist es notwendig, die bestehenden Planungs- und Controllinginstrumente im Unternehmen sowohl auf Hersteller- als auch auf Handelsseite auf Kompatibilität mit dem neuen Konditionensystem zu überprüfen. Sämtliche Schnittstellen sind zu untersuchen und der Änderungsbedarf zu dokumentieren. Es kann z.B. sein daß bestimmte Kennzahlen (z.B. die Kundenprofitabilität) im Controllingssystem zukünftig anders berechnet werden müssen bzw. das Rechenwerk auf andere Parameter

als vorher zugreifen muß. Eine enge Abstimmung zwischen Vertrieb, Controlling, Logistik und der EDV-Abteilung ist daher unumgänglich.

Die Einführung des Konditionensystems kann auch in mehreren Stufen erfolgen, wenn die Änderungen so gravierend sind, daß eine operative Umsetzung in einem Stück nicht realisierbar erscheinen sollte. In diesem Fall sollte aber bereits am Anfang die Zustimmung der Handelskunden zu allen Stufen eingeholt werden; die Details der einzelnen Parameter können jeweils noch sukzessive, z.B. auf die dann gültigen Marktgegebenheiten, abgestimmt werden. Bisher wurden neue Konditionensysteme häufig zum Jahreswechsel eingeführt und mit den Jahresgesprächen verknüpft. Denkbar wäre aber auch eine zeitliche und inhaltliche Trennung von Jahresgesprächen, um das neue System nicht zum Ausgangspunkt neuer Konditionenforderungen werden zu lassen, wodurch die zugrundeliegende Zielsetzung unterminiert würde. Letztlich ist die Einführung eines neuen Konditionensystems für den Hersteller immer Chance und Risiko zugleich. Ein Gesprächspartner der Europazentrale eines internationalen Herstellers drückt dies so aus: „If you want to change things, you have to venture into the unknown and be prepared to take risks.“

Am Ende kann jedoch das Konditionensystem bei richtiger Umsetzung einen maßgeblichen Beitrag zur Kooperation leisten, denn, so ein Händler: „Der Weg vom gegenseitigen Über-den-Tisch-ziehen bis zu echter Kooperation ist in Deutschland noch lang, aber es gibt keine Alternative.“

6. Zusammenfassung der wichtigsten Aussagen

Das Ziel der explorativen Studie war die Erweiterung des aktuellen Wissenstandes und die Überprüfung der eingangs aufgestellten Vermutungen über die Zukunft und die Gestaltung von leistungsorientierten Konditionensystemen in der Konsumgüterindustrie.

Die wichtigsten Erkenntnisse der Untersuchung sollen abschließend thesenartig zusammengefaßt werden.

These 1: Der Status Quo bei Konditionensystemen ist stark verbesserungsbedürftig und signalisiert Handlungsbedarf.

Die Ausgangssituation wird von Herstellern und Händlern durchgehend als negativ und unbefriedigend empfunden. Mangelnde Leistungsorientierung, ständiges Konditionenwachstum, komplexe Intransparenz des „Konditionendschungels“ nach innen und außen sowie unzureichende Steuerungsmöglichkeiten unterstreichen die Notwendigkeit zur Neugestaltung bestehender Konditionensysteme. Hierzu ist eine klare und praxisorientierte Methodik erforderlich.

These 2: Bei der Gestaltung von Konditionensystemen sind generelle Anforderungen wie Leistungsorientierung, Transparenz, Einfachheit und Flexibilität zu berücksichtigen.

Zur Umsetzung dieser Anforderungen sollten neben den strategischen Herstellerzielen auch die Handelsinteressen bei der Leistungsdefinition berücksichtigt, der Aufbau des Konditionensystems einfach und nachvollziehbar gehalten, mehr Konditionen rechnungswirksam gemacht und eine Reduzierung der Konditionenarten z.B. im Zuge einer Listenpreissenkung verwirklicht werden. Außerdem sollten unzumutbare Abweichungen in der Gesamtvergütung in einem neuen System gegenüber dem alten System nach Möglichkeit vermieden oder über einen längeren Zeitraum gestreckt werden, um die notwendige Akzeptanz der Handelspartner zu gewährleisten.

These 3: Die 6. GWB-Novelle mit dem Verbot von Untereinstandspreisen wird den Druck auf die Hersteller zu höherer Transparenz und Leistungsorientierung von Konditionensystemen nachhaltig steigern.

Durch die neue Gesetzeslage und die in diesem Zusammenhang erhöhte Presseberichts-Erstattung stehen Händler und Hersteller beim Thema Einstandspreise deutlich mehr im Blickpunkt. Auch wenn die Auswirkungen noch nicht eindeutig zu beurteilen sind, versuchen die Marktteilnehmer, sich gegenüber Kartellamt und Wettbewerb abzusichern.

These 4: Die zunehmende Europäisierung in Industrie und Handel wird zu einer verstärkten Bemühung um vereinheitlichte Konditionensysteme auf europäischer Ebene führen.

Konditionen sind zukünftig ein europäisches Thema, daher müssen auch Konditionensysteme zunehmend „europafähig“ sein. Viele Hersteller kommen aufgrund der wachsenden Transparenz der europäischen Märkte mit ihrer nicht koordinierten europäischen Konditionenpolitik zunehmend unter Druck durch die Handelsseite, die nicht immer primär an höheren Konditionen, sondern auch an einer verbesserten länderübergreifenden Nutzung von administrativen Ressourcen interessiert ist. Eine klare Ausrichtung der Konditionensysteme im Hinblick auf Europa ist auch für die erfolgreiche Konzeption von Europricing-Strategien erforderlich.

These 5: Das Konditionensystem kann ein geeignetes Vehikel für die stärkere Verbreitung von ECR sein.

Die Entwicklung von ECR-Konditionen in einem Konditionensystem kann dazu beitragen, das „Kooperationsdenken“ stärker zu verankern und wichtige Themen auf der Supply und Demand Side voranzubringen. Dadurch können sowohl Hersteller als auch Händler Effizienz- und Effektivitätsvorteile erzielen.

These 6: Eine Methodik zur Gestaltung leistungsorientierter Konditionensysteme sollte sich an der Wertschöpfungskette Hersteller-Handel-Endverbraucher orientieren.

Die Untersuchung der Wertschöpfungskette zur Identifizierung von Leistungen, die der Handel übernehmen kann, ist die Basis für eine prozeßorientierte Konditionengewährung und ein theoretisch fundierter und erfolgversprechender Ansatz bei der Gestaltung eines Konditionensystems.

Als Hauptstufen können dabei Produktion, Logistik, Marktbearbeitung und unterstützende Funktionen unterschieden werden.

These 7: Zur Bewertung der Leistungen eignen sich prinzipiell Prozeßkosten, Marktpreise oder die Nutzenbewertung.

Die geeignete Alternative muß jeweils situationsbedingt ausgewählt werden. Jede Methode hat ihre spezifischen Vor- und Nachteile, die nicht pauschal beurteilt werden können. Bei einer Orientierung an den Prozeßkosten ist darauf zu achten, daß die errechneten und zu vergütenden Potentiale auch tatsächlich realisiert werden. Die Nutzenbewertung basiert auf Schätzungen des Nutzens der Handelsleistungen und kann z.B. über Scoring-Modelle quantifizierbar und nachvollziehbar gemacht werden.

These 8: Bei der Umsetzung des Konditionensystems ist die offene und massive Kommunikation nach innen und außen wichtig für den Erfolg.

Die Veränderungen und Vorteile des neuen Systems müssen den Handelspartnern und auch den eigenen Mitarbeitern kommuniziert werden. Dies schließt frühzeitige Sondierungsgespräche mit Schlüsselkunden und Trainingsprogramme für die Mitarbeiter im Vertrieb ein. Sofern notwendig ist auch eine Einführung in mehreren Phasen vorstellbar.

These 9: Hersteller und Handel vertreten beim Thema Gestaltung von Konditionensystemen trotz der unterschiedlichen Ausgangspositionen ähnliche Ansichten und Ziele.

Die Expertenbefragung hat gezeigt, daß die Vertreter beider Marktparteien bei sehr vielen Fragen - von der Einschätzung der Ausgangssituation über die Anforderungen an ein System bis zur sinnvollen Methodik und der Leistungsbewertung - überwiegend eine ähnliche Meinung vertreten, auch wenn die Konditionenthematik weiterhin Verhandlungsgegenstand bleibt.

These 10: Zielorientierung und Zukunftsorientierung sind die wichtigsten Pfeiler eines Konditionensystems.

Ein Konditionensystem soll dabei helfen, die Strategie und die Ziele des Herstellers umzusetzen und gleichzeitig motivierend für den Handel sein. Eine Orientierung an zukünftigen Zielen, Marktentwicklungen, sich verändernden Rahmenbedingungen und den Interessen des Handels ist dabei für die notwendige Stabilität und Akzeptanz des Systems erforderlich. Darüber hinaus ist es wichtig, die persönlichen Ziele der Verkäufer auf Herstellerseite und der Einkäufer auf Handelsseite mit den Zielen des Konditionensystems kompatibel zu machen, um eine erfolgreiche Umsetzung des Systems zu gewährleisten.

Anhang: Interviewleitfaden Konditionensysteme

1. Status Quo der Konditionensysteme

- Wie leistungsbezogen und transparent sind die heutigen Konditionensysteme?
- Wie beurteilen Sie die Notwendigkeit einer Neugestaltung des Konditionensystems?
- Was sind für Sie die Hauptkritikpunkte der heutigen Konditionensysteme?

2. Einordnung der Konditionensysteme (für Hersteller)

- Welche Rolle spielt die Konditionenpolitik als Bestandteil der Marketing- und Vertriebspolitik in Ihrem Unternehmen?
- Wie ist das derzeitige Konditionensystem in Ihrem Hause entstanden und gewachsen?
- Was ist die strategische Zielsetzung des Systems und inwieweit ist es auf die Unternehmensziele abgestimmt?

3. Anforderungen und Einflußfaktoren

- Was sind für Sie notwendige Anforderungen an ein Konditionensystem?
- Welche Voraussetzungen/Bedingungen knüpfen Sie an die Einführung eines neuen Konditionensystems?
- Was bedeutet für Sie „leistungsorientierte Vergütung“?
- Welchen Einfluß wird die 6. GWB-Novelle auf die Konditionensysteme der Hersteller haben? (Verbot von UEP-Verkäufen, Veränderung der Roß- und Reiterproblematik)
- Welche Rolle spielt ECR im Zusammenhang mit Konditionensystemen für Sie? Für welche Bestandteile von ECR sind Konditionen geeignet?
- Wie wird sich die Konditionenpolitik in Zukunft verändern durch
 - Zunehmende Handelskonzentration?
 - Weitere Europäisierung im Handel und in der Industrie?
 - Weitere Veränderungen in den Rechtsgrundlagen?
 - Sonstige Marktentwicklungen oder veränderte Rahmenbedingungen?

4. Möglichkeiten zur Entwicklung eines Konditionensystems

- Wie definieren und klassifizieren Sie den Begriff der Handelsleistungen?
- In welche Kategorien teilen Sie derzeit Konditionen ein? Wie sollten Sie idealerweise eingeteilt sein?
- Welche Hauptleistungen/Funktionen sollten honoriert werden?
- Ist eine Ausrichtung des Konditionensystems an Wertschöpfungsstufen bzw. Prozessen beim Hersteller und Händler denkbar?
- Wie kann die Leistung gemessen werden (Maßgröße, Häufigkeit)?
- Wie kann die gemessene Leistung bewertet werden?
- Wie kann die bewertete Leistung als Kondition vergütet werden (Zahlungsart, Abzugsfolge, Häufigkeit)?
- Sollten die Konditionen immer auf Artikelbasis vereinbart werden oder wäre auch eine höhere Bezugsebene (z.B. Artikelgruppen oder „Categories“) denkbar?
- Wie definieren Sie die Listenpreise, welche Standardleistungen von Hersteller und Händler werden dadurch abgedeckt?
- Welche Bedeutung haben für Sie die Listenpreise? Wäre eine Senkung der Listenpreise bei gleichzeitiger Reduzierung der Rabatte aus Ihrer Sicht sinnvoll?
- Wie sähe das ideale Konditionensystem für Sie aus?

5. Umsetzung eines neuen Konditionensystems

- Wie muß die Umsetzung eines neuen Konditionensystems kommuniziert werden?
- Welcher zeitliche Vorlauf ist dafür notwendig?
- Mit welchen Strukturen/Prozessen kann das Konditionensystem nach Einführung überprüft und ggf. adaptiert werden?

Literaturverzeichnis

Ahlert (1974)

Ahlert, Dieter: Grundzüge einer elementaranalytischen Theorie der Absatzkonditionenpolitik, Habilitationsschrift RWTH Aachen, Aachen, 1974.

Ahlert (1995)

Ahlert, Dieter: Vertikales Preismanagement - Preispolitische Entscheidungen im Bereich der mehrstufigen Konsumgüterdistribution und der Problematik ihrer wettbewerbsrechtlichen Reglementierung, Arbeitspapier Nr. 12, IfHM Uni Münster, 2. Auflage, Münster 1995.

BBE (1994)

BBE Unternehmensberatung GmbH: Industrie: Partner des Handels?, Köln 1994.

Behrens (1992)

Behrens, Arne: Jahresgespräche und andere Formen der Interaktion im Absatzkanal: Eine Explorationsstudie, Diskussionsbeiträge des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Universität GH Duisburg, Duisburg 1992.

Bodenstein/Spiller (1993)

Bodenstein, Gerhard; Spiller, Achim: Absatzkanalmanagement in der Konsumgüterindustrie: Ein interaktionsspezifischer Ansatz, WISU, 11/93, S. 937-942, S. 1024-1028.

Böger (1990)

Böger, Richard: Konditionenspreizung der Hersteller gegenüber dem Lebensmittelhandel, Göttingen 1990.

Dichtl et al. (1997)

Dicht, Erwin et al.: Determinanten der Handelszufriedenheit - Eine empirische Untersuchung im dt. Lebensmitteleinzelhandel, Arbeitspapier Nr. 113, Institut für Marketing Universität Mannheim, Mannheim 1997.

Diller (1985)

Diller, Hermann: Preispolitik, Stuttgart 1985.

Diller/Gaitanides (1988)

Diller, Hermann; Gaitanides, M.: Das Key-Account-Management in der Deutschen Lebensmittelindustrie - Eine empirische Studie zur Ausgestaltung und Effizienz, Hamburg 1988.

Ebert (1991)

Ebert, Heinz J.: Der Key-Account-Manager im Spannungsfeld zwischen Industrie und Handel, Bamberg 1991.

Fiesser (1996)

Fiesser, Günther: Jahresgespräche, Konditionen-Management und Key Account-Steuerung, in: controller magazin, 6/1996, S. 333-337.

Fiesser/Fiesser (1998)

Fiesser, Günther; Fiesser, Evelyn: Jahresgespräche und Konditionenverhandlungen, in: Praxishandbuch "Verkaufsprofi", 1/1998, S. 23-35.

Hansen (1972)

Hansen, Peter: Die handelsgerichtete Absatzpolitik der Hersteller im Wettbewerb um den Regalplatz, Berlin 1972.

Henzler (1965)

Henzler, R.: Versuch einer Analyse der Gesamtleistung von Handelsbetrieben, in: Bratschitsch, Rudolf (Hrsg.): Beiträge zur Begriffsbildung und Methode der Betriebswirtschaftslehre, Wien 1965.

Härdtl (1995)

Härdtl, Gunter: Informationsgrundlagen zur leistungsbezogenen Konditionengewährung, Wiesbaden 1995.

Huckemann/Dinges (1998)

Huckemann, Matthias; Dinges, Andreas: Euro-Preis-Marketing: Wie Sie mit der richtigen Preisstrategie gewinnen, Neuwied u.a. 1998.

Homburg/Daum (1997)

Homburg, Christian; Daum, Daniel: Auf der Suche nach den entgangenen Erlösen, in: absatzwirtschaft, 10/97, S. 96-101.

IVLD (1986)

IVLD: Der Lebensmittelkaufmann im Spannungsfeld zwischen Staat und Gesellschaft, Internationale Vereinigung der Organisationen von Lebensmitteldetaillisten (IVLD), Baden-Baden 1986.

Jensen (1997)

Jensen, Sören: Die Abzocker, in: Manager Magazin, Oktober 1997, S. 57-66.

Keller (1991)

Keller, Dietmar: Herstellerkonditionen und Handelsleistungen: Theoretische Grundlagen und Ansatzpunkte einer Systemgestaltung, Frankfurt a.M. 1991.

Kotler (1997)

Kotler, Philip: Marketing Management, 9. Auflage, New Jersey 1997.

Lauer (1998)

Lauer, Hermann: Konditionen-Management: Zahlungsbedingungen optimal gestalten und durchsetzen, Düsseldorf 1998.

Marn/Rosiello (1992)

Marn, Michael V.; Rosiello, Robert L.: Managing Price, Gaining Profit, in: Harvard Business Review, Sep./Oct. 1992, S. 84-94.

Marn/Rosiello (1993)

Marn, Michael V.; Rosiello, Robert L.: Balanceakt auf der Preistreppe, in: Harvard Business manager, 2/1993, S. 46-56.

Mayer (1991)

Mayer, Reinhold: Prozeßkostenrechnung und Prozeßkostenmanagement, in: Horvarth et al (1991): Prozeßkostenmanagement, S. 75-99, Stuttgart 1991.

Meffert (1998)

Meffert, Heribert: Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 8. Auflage, Wiesbaden 1998.

M+M Eurodata (1998)

M+M Eurodata: Top-Firmen 1999, Frankfurt a.M. 1998.

Müller-Hagedorn (1990)

Müller-Hagedorn, Lothar: Zur Erklärung der Vielfalt und Dynamik der Vertriebsformen, in: ZfbF, 6/1990, S. 451-466.

Müller-Hagedorn et al. (1999)

Müller-Hagedorn, Lothar et al.: Vertikales Marketing: Trends in der Praxis und Schwerpunkte der theoretischen Diskussion, in: Marketing, ZFP, Heft 1, 1. Quartal 1999, S. 61-74.

Münzberg (1989)

Münzberg, Harald: Ihre Konditionen, bitte, in: absatzwirtschaft, Oktober 1989, S. 266-279, Sondernummer.

Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1997)

Nieschlag, Robert; Dichtl, Erwin; Hörschgen, Hans: Marketing, 18. Auflage, Berlin 1997.

o.V. (1998a)

o.V. : Abmahnung für die Metro?, in: LZ, Nr. 51 v. 18.12.1998, S. 2.

o.V. (1998b)

o.V.: Drucksache 13/10633: Entwurf des Sechsten Gesetzes zur Änderung des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen, Druckerei des Dt. Bundestages, Bonn 1998.

o.V. (1998 c)

o.V.: Kartellamt mahnt Metro wegen Lieferkonditionen ab, in: LZ/NetNews v. 22.12.1998.

o.V. (1999)

o.V.: Kartellamt läßt den Handel im Kampf um Lebensmittelpreise gewähren, in: Süddeutsche Zeitung, Ausgabe vom 20.02.1999.

Pepels (1991)

Pepels, Werner: Grundzüge der Preis- und Konditionen-Planung im Marketing, Augsburg 1991.

Pepels (1995)

Pepels, Werner: Handelsmarketing, Wiesbaden 1995.

Preißner (1998)

Preißner, Andreas: Den Preiskampf gewinnen, Frankfurt, New York 1998.

Porter (1985)

Porter, Michael: Competitive Advantage, New York, Ontario 1985.

Procter & Gamble (1999)

Procter & Gamble GmbH: Liefer- und Zahlungsbedingungen, Stand 04.01.1999.

Pugell/Prinzler (1996)

Pugell, Bernd; Prinzler, Detlef: Strategische Partnerschaften zwischen Handel und Lieferanten, in: controller magazin, 2/96, S. 71-76.

Schaal (1986)

Schaal, P.: Rabatt- und Konditionenpolitik, in: Poth, L. (Hrsg.): Marketing, Abschnitt 32, Neuwied 1986.

Schmalen (1995)

Schmalen, Helmut: Preispolitik, 2. Auflage, Stuttgart, Jena 1995.

Schneider (1982)

Schneider, Karl-Heinz: Die Preisstellung unter Einstandspreis im Einzelhandel, Berlin 1982.

Schobert (1996)

Schobert, Frank: Procter & Gamble's Neuer Weg, in: Marketing Journal, 4/96, S. 264-270.

Schüller (1998)

Schüller, Renate: Verkäufe unter Einstandspreis, Pfaffenweiler 1988.

Simon/Dolan (1997)

Simon, Hermann; Dolan, Robert: Profit durch Power Pricing: Strategien aktiver Preispolitik, Frankfurt/Main, New York 1997.

Stahl/Schweisfurth (1978)

Stahl, P; Schweisfurth, D.: Rabattpolitik von Herstellerunternehmungen - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Institut für Marketing der Universität Münster, Arbeitspapier Nr. 16, Münster 1978.

Steffenhagen (1995)

Steffenhagen, Hartwig: Konditionengestaltung zwischen Industrie und Handel, Wien 1995.

Steffenhagen/Härdtl (1992)

Steffenhagen, Hartwig; Härdtl, Gunter: Umfrage zu Standardleistungen / Konditionen: Auf den Durchblick kommt es an, in: Lebensmittel Praxis, Nr. 9 vom 30.04.1992, S. 28-34.

Steffenhagen (1996)

Steffenhagen, Hartwig: 10 Schritte zum leistungsorientierten Konditionensystem, in: Markenartikel, 2/1996, S. 42-47.

Steinhausen (1998)

Steinhausen, Detlef: Bericht über eine Umfrage bei Einkaufsverantwortlichen des Handels über Konditionensysteme, Fachhochschule Münster, Fachbereich Wirtschaft, Münster 1998.

Tietz (1993)

Tietz, Bruno: Der Handelsbetrieb, München 1993.

Müller (1993)

Verlag Norbert Müller: Die Preispolitik in deutschen Unternehmen, 1993.

Von der Heydt (1997)

Von der Heydt, Andreas: Efficient Consumer Response (ECR) - Basisstrategien und Grundtechniken, zentrale Erfolgsfaktoren sowie globaler Implementierungsplan, Frankfurt a.M. 1997.

Wiltinger (1998)

Wiltinger, Kai: Preismanagement in der unternehmerischen Praxis, Wiesbaden 1998.

Zentes (1996)

Zentes, Joachim: Von Pull- und Push-Strategien zum kooperativen Wertschöpfungsmanagement, in: Markenartikel, 4/1996, S. 162-165.

Impressum

Schriftenreihe:

„Arbeitspapiere des Lehrstuhls für Marketing und Handel an der Universität GH Essen“

Herausgeber:

Univ.-Prof. Dr. Hendrik Schröder

Universität GH Essen

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Handel

Universitätsstr. 12

45117 Essen

Tel.: (0201) 183 - 2261/3385

Fax: (0201) 183 - 2833

e-mail: hendrik.schroeder@uni-essen.de

www.marketing.uni-essen.de

Erscheinungsjahr: 1999

ISSN 1438-3195

ISBN 3-9806796-1-6