

Gute Vorbereitung führt zum Erfolg

Jahresgespräche als Chance

In diesem Jahr werden die Jahresgespräche durch Preiserhöhungen besonders intensiv geführt. Kann man sich da als Hersteller und Marktteilnehmer bei zunehmenden Konzentrationsprozessen Jahresgesprächen überhaupt noch entziehen? Zu diesem aktuellen Thema veranstaltete die Doemens-Akademie ein Seminar mit dem Fachreferenten Udo Bodenberger, Marketing und Vertriebsmanagement, und als Gast Hans-Dieter Bader, Vorstand der EDEKA Südwest.

Dr. Wolfgang Stempf, Geschäftsführer Doemens, nutzte bei der Begrüßung der Teilnehmer aus der Getränkebranche die Gelegenheit, das gesamte Leistungsspektrum von Doemens – über den Kurs Getränkebetriebswirt hinaus – zu umreißen.

Grundvoraussetzungen

1. Unternehmensphilosophie

In der Unternehmensphilosophie sind die Grundregeln und langfristigen Zielsetzungen des Unternehmens niedergelegt. Bei der Erarbeitung sollten die (führenden) Mitarbeiter einbezogen werden. Firmen-Image und Philosophie sollten übereinstimmen.

2. Marketingkonzeption

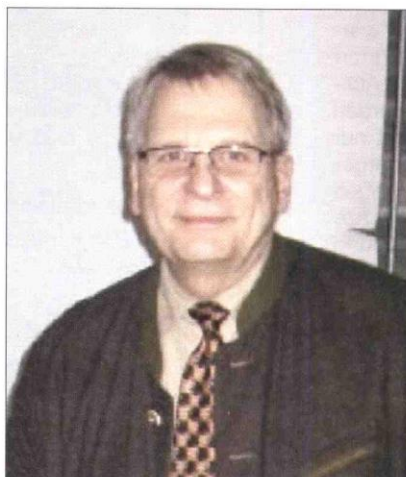
Marketing als Denkhaltung verstanden ist die Führung des Unternehmens vom Markt her und zum Markt hin. Marketing ist deshalb bei der Unternehmensleitung anzusiedeln und nur in ihrer Ausführung delegierbar. Die Konzeption umfasst Werbung (Media)/Verkaufsförderung/PR/Sponsoring/Marktforschung. Ergebnisse der Marktforschung (primär/sekundär) gehen direkt in die Vorbereitungen zum Jahresgespräch ein wie z. B. store-checks/Preisspiegel/Benchmarking.

3. Vertriebsstrategie

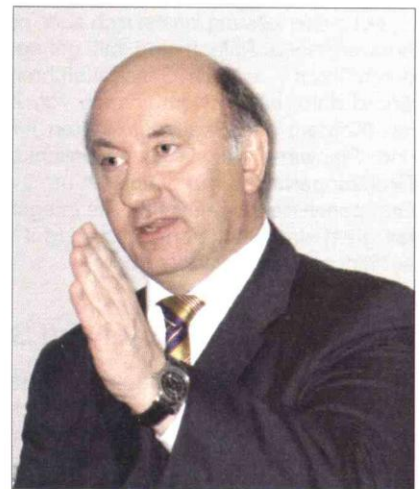
Zielführend zum Jahresgespräch ist die Vertriebsstrategie als Bestandteil der Marketingkonzeption festzulegen. Anhand des Wirkschemas Produktverkauf sind Zielsetzungen für die Distribution und Außendienstorganisation zu formulieren.

4. Preis- und Konditionensystem

Wesentlicher Bestandteil der Vertriebsstrategie und Grundvoraussetzung im engeren Sinn für Jahresgespräche ist ein leistungsorientiertes Preis- und Konditionensystem. Es muss sich nahtlos in das gesamte Marketing-Mix einfügen. Konditionensysteme sollten im Sinne einer langfristig angelegten Zusammenarbeit auch die Interessen der Kunden in ausgewogener Form berücksichtigen: Ertragserwartungen, realistische/durchsetzbare Empfehlungen der LVP/EVP und die „Belohnung“ für besondere Leistungen des Kunden.



Getränkeexperte mit Netzwerk: Udo Bodenberger ist Spezialist für Projektmanagement Marketing und Vertrieb Getränke, Konzeption und Realisation; Seminare/Workshops (Lehrbeauftragter DOEMENS-Akademie) Kontakt: mail@bodenberger.com



Hans-Dieter Bader, geschäftsführender Vorstand der EDEKA Handelsgesellschaft Südwest.

Bei den Grundkonditionen ist auf Leistungsorientierung und Zielerreichung (Zielerreichung für beide Partner) zu achten:

- Zahlungskonditionen: Skonto (Zahlungsziel), Inkasso, Delkredere
- Logistikkonditionen: Mengenrabatt, Mindermengenzuschlag, Früh-/Vorausbestellungsrabatt
- Aktionsbezogene Marktbearbeitungskonditionen:
 - Generelle Absatzförderung: Funktions-, Leistungs-, Sortimentsrabatt
 - Spezielle Absatzförderung: Aktions-, Einführungsrabatt, Werbekostenzuschuss

- Umsatzbezogene Konditionen: Umsatz-, Umsatzzielerreichungs-, Umsatzsteigerungsbonus.

Mit Individualpreisen wird man eher früher als später scheitern; es gibt keine Alternative zu einem leistungsorientierten Preis- und Konditionensystem. Je länger man mit der Einführung wartet, desto schwieriger wird es!

In zehn Schritten zum leistungsorientierten Konditionensystem (evtl. externes Projektmanagement holen):

1. Analyse der bisherigen Konditionen
2. Sensibilisierung nach innen
3. Wachrufen der Verkaufsstrategie des Unternehmens
4. Präzisierung einzubeziehender Konditionsarten und korrespondierender Leistungsmaße
5. Leistungsorientierter Aufbau des Abrechnungsschemas
6. Neujustierung der Listenpreise
7. Neustaffelung der Vergütungshöhen je Konditionsart
8. Kundenbezogene Ergebnissimulation des neuen Systems
9. Akzeptanz im eigenen Unternehmen und bei Kunden schaffen
10. Konsequentes Monitoring der Handelsleistungen.

Das Aufbau- und Vertiefungsseminar mit dem Schwerpunkt Getränkefachgroßhandel findet am 26. September 2008 zum Start der nächsten Jahresgesprächsrunden statt.

Wesentliches Begleitinstrumentarium ist eine aussagefähige Kostenrechnung (Vollkosten, Deckungsbeitragsrechnung) mit Kostenstellen, Kostenarten und Artikelkalkulation (zur Bestimmung der Preisuntergrenze), sowie eine Kundenergebnisrechnung.

Aufbau der Jahresgespräche

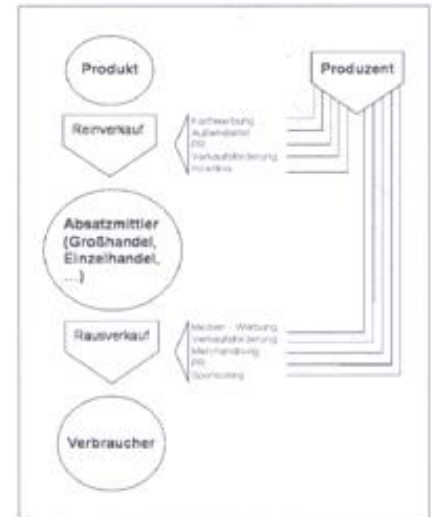
1. Vorbereitung

Der Erfolg eines jeden Kundengesprächs ist das Ergebnis gründlicher Vorbereitung (Napoleon: die richtige Information zum richtigen Zeitpunkt macht 9/10 der Schlacht!) und zielgerichteter Präsentation (Erfolg ist der Sieg der Einfälle über die Zufälle). Dabei ist das Thema Konditionen nur eines von vielen; aber wenn der Verkäufer nichts anderes auf den Tisch bringt, wird der Handel von Beginn an und ausschließlich das Thema Konditionen behandeln.

Die Entwicklung des Jahresgesprächs beginnt mit der Auswertung der Zusammenarbeit inkl. der Leistungskontrolle, gefolgt von der Chancenerkennung für die eigene Firma und für den Kunden. Man formuliert die qualitativen und quantitativen Zielsetzungen. Hierzu dienen eine Reihe von Checklisten: „share in handlers“ (Kunden-Potenzialanalyse), „Regalreihenanalyse“, „Preisabstandsverhalten“ usw. Konkrete Maßnahmen festlegen: z. B. Distributionserweiterung, Einlistungen, Verkaufsförderung etc.

Es empfiehlt sich auf Trends/Entwicklungen im Konsumverhalten, Innovationen und Hersteller- wie Handelsstrukturen einzugehen. Der Handelspartner erwartet Informationen über Gesamtmarkt, Markenstrategie, Mitbewerbersituation.

Wirkschema Produktverkauf



Quelle: U. Bodenberger

Die Präsentation selbst sollte im Baukastenprinzip erstellt werden, damit sie in Teilen auf Handelsseite weitergegeben werden kann (z. B. Vertrieb). Die Form ist nicht entscheidend; bewährt haben sich Handouts und/oder Tisch-Flipchart. (Seiten nummerieren wegen schnellen Rückverweises).

2. Durchführung

Gesprächstaktik/Tipps

Vorbereitung: Mangelnde Vorbereitung ist fast immer der Grund für ein Scheitern oder zu große Zugeständnisse.

Zu den Zielen: Wachstum liegt im Lebensmittelhandel (Pareto-Prinzip); im LEH nur dort Listungen anstreben, wo man stark ist; Vorteil Regionalität (wächst in der Verbrauchergunst) herausstellen.



Blick in die Teilnehmergruppe.

Timing: Das Gespräch möglichst frühzeitig vereinbaren (den Letzten beißen die Hunde); nicht am Montag Vormittag; evtl. auf Biorhythmus achten.

Gesprächsumfeld: psychologisch positive Einstimmung; eine Prise Humor; bleiben Sie authentisch und damit glaubhaft; pünktlich, korrekt gekleidet, Tabus beachten: Politik, Religion, Sex.

Gesprächsführung: keine Monologe halten; den Einkäufer durch geschickte Fragen einbeziehen ohne die Gesprächsführung aus der Hand zu geben (russisches Sprichwort: wer spricht, der sät – wer hört, der erntet).

Argumentation: Verkaufen Sie mehr als nur Ihr Produkt; verkaufen Sie einen Mehrwert = Zusatznutzen.

Verhalten: nicht übertreiben; nichts unterstellen; kontrolliert sprechen; viel fragen; Emotionen zurückhalten; Nutzen herausarbeiten.

Allgemeine Hinweise

Abklären:

- Welche Zeit steht zur Verfügung?
- Unterlage individuell für Kunde erstellen, keine allgemeinen Drucksachen.
- Das Gespräch zu zweit führen; der Kundenverantwortliche (KAM) übernimmt die Gesprächsführung.
- „Was wäre wenn“ Alternativen entwickeln.
- Kurzes Resümee und Gesprächsbestätigung am besten selbst fertigen.
- Analysieren Sie im Anschluss das Gespräch.

Hans-Dieter Bader, Vorstand der EDEKA Südwest, ging zum Abschluss auf die Sicht des Handels ein. Er verstand es, aufgrund seiner reichen Erfahrung und des großen Praxisbezugs die Grundmechanismen plausibel darzustellen:

1. die Wertschöpfungskette vom EK zum LVP
2. der Verbraucher im Mittelpunkt aller Verkaufsanstrengungen
3. ZDF = Zahlen/Daten/Fakten

Der aus diesem Spannungsfeld erwachsende Erfolg wird immer noch von Menschen gemacht! Die aus seiner Sichtweise gegebenen Hinweise wollte Bader nicht nur auf formale Jahresgespräche beschränkt wissen. Vielmehr gehe es um (Grundsatz-) Gespräche generell. So war er noch im Anschluss ein gefragter Gesprächspartner bei den Teilnehmern. Seine gelebte Authentizität ist allen Gesprächspartnern zu empfehlen. □

Schwierige Ertragslage bei alkoholfreien Getränken

Die Hersteller von alkoholfreien Getränken blicken nach einem durchwachsenen Jahr 2007 mit verhaltenem Optimismus in die Zukunft. Nach einer Hochrechnung der Wirtschaftsvereinigung Alkoholfreie Getränke e. V. (wafg) hat im Jahr 2007 jeder Deutsche 294,3 Liter (2006: 297,1 Liter) alkoholfreie Getränke (AFG) verzehrt. Damit wurde der langjährige Aufwärtstrend beim Getränkekonsum vorerst unterbrochen. Auch im Jahr 2008 steht die Branche angesichts der zunehmend angespannten Ertragslage vor großen Herausforderungen.

Im Vergleich zum vergangenen Jahr sank laut wafg der Pro-Kopf-Verbrauch bei den alkoholfreien Getränken um 1,0 Prozent. Nach vorläufigen Berechnungen trank im Jahr 2007 jeder Deutsche im Schnitt 117,2 Liter Erfrischungsgetränke (+1,6 Prozent gegenüber 2006), 130,4 Liter Mineral- und Heilwässer (-2,9 Prozent), 7,5 Liter Quell- und Tafelwässer (-1,3 Prozent) sowie 39,2 Liter Säfte und Nektare (-1,6 Prozent).

Nach einem vielversprechenden Jahresbeginn 2007 – gekrönt von einem ungewöhnlich warmen und trockenen April – machten sich im weiteren Jahresverlauf das schlechte Sommerwetter und fehlende Sondereffekte, wie bspw. die Fußball-WM 2006, deutlich bemerkbar. Der Gesamtumsatz alkoholfreier Getränke im Handel stieg nur leicht um +1,1 Prozent (Erfrischungsgetränke +3,9 Prozent, Wässer +3,1 Prozent, Fruchthaltige Getränke -11,3 Prozent, Neue Segmente +5,1 Prozent). Wie schon in den vergangenen Jahren entwickelten sich auch 2007 die Umsätze jedoch deutlich schlechter. Insgesamt ist hier aufgrund der Verbraucherpräferenz für Discounter ein Rückgang um 0,9 Prozent zu verzeichnen.

Marktentwicklung im Handel: Veränderung der Umsätze 2006/2007



Ausführlicher Bericht in der Februarausgabe der Schwesterzeitschrift GETRÄNKEINDUSTRIE Seite 34/35

www.correct-fahrzeuge.de
Hotline 06 51/999 06 62