

Bei Pentax macht der Preis keinen Unterschied

Preisdifferenzen in den einzelnen Absatzregionen sind häufig der Auslöser dafür, dass Produkte „quer verschoben“ werden. Mit einem einheitlichen Preis- und Konditionensystem konnte Kamerahersteller Pentax die Graumarktaktivitäten unterbinden und die Marke pflegen.

von Thomas Clausnitzer und André Dierickx

Gerade kleine, werthaltige Produkte wie Digitalkameras sind oft das Ziel von Graumarktaktivitäten. Um dieser Gefahr entgegenzuwirken, entwickelte Kamerahersteller Pentax zusammen mit dem Bad Homburger Unternehmensberater MSU Consulting GmbH ein Preis- und Konditionensystem für die europäischen Schlüsselmärkte Deutschland, Großbritannien, Frankreich und Benelux. Grundlage des Konzepts bildet ein europaweit einheitlicher Händler-Referenzpreis für jedes Produkt.

Sowohl Händler als auch Endverbraucher im Fotomarkt sind zunehmend verunsichert – zum einen hinsichtlich der Preisentwicklung, zum anderen im Hinblick auf die Glaubwürdigkeit der Marken. Zudem sieht sich der stationäre Handel einer diffusen Wettbewerbssituation ausgesetzt. Es gilt, diese Verunsicherung zu reduzieren, damit Handel und Endverbraucher sich wieder auf ihre Markenpartner verlassen können und in ganz Europa annähernd gleiche Konditionen und Preise vorfinden. Nur so kann eine zukunftsorientierte Markenpflege gesichert werden. Im Wesentlichen bestimmen fünf Kriterien aktuelle und künftige Marktsituation. Diese können trotz partieller Unterschiede kurzfristig auch vergleichbare Geschäftsfelder herausfordern wie Handys, DVD-Player und MDAs. Diese fünf Kriterien sind:

- Extrem hohe Innovationsraten mit kurzen Produktzyklen von durch-

schnittlich vier bis sechs Monaten bei anhaltend starkem Wachstum forcieren starke Preiserosionen.

- Der Euro ermöglicht eine europaweite Preistransparenz. Regional- und kanalbedingt unterschiedliche Margenerfordernisse und Kaufkraftpotenziale verlieren an Bedeutung. Zusätzlich begünstigt der grenzenlose Marktplatz Internet diese Entwicklung.

- Durch die Internationalisierung des Handels und die technologischen Entwicklungen der elektronischen Kommunikation wird der Informationsfluss zwischen den europäischen Ländern beschleunigt und intensiviert.

- Digitalkameras sind besonders kompakte, hochwertige und werthaltige Hightech-Konsumgüter. Deshalb ist die schnelle Warenbewegung in großer Stückzahl quer durch Europa denkbar unkompliziert.

- Der viel beschriebene und beschworene europäische Enduser wird in kürzester Zeit Realität sein.

LÖSUNGSANSÄTZE

Basis des neuen Preis- und Konditionensystems ist die Erkenntnis, dass unterschiedliche Margenanforderungen des Handels in verschiedenen europäischen Ländern nicht zum Auslöser differenter Nettopreise gegenüber dem Handel werden dürfen. Der Querbezug international agierender Handelsorganisationen kann nur dann unterbunden werden, wenn auf Basis gleicher Aus-

gangsprise und Konditionenregelungen Netto-Preise europaweit nach einheitlicher Systematik kalkuliert werden.

In den verschiedenen Ländern muss deshalb die unterschiedlich traditionell gebundene oder kundenindividuelle Vergabep Praxis für Konditionen angeglichen werden. Klar ist, dass auf Grund unterschiedlicher Handelsmargen und Steuersystemen weiter differente Endverbraucherpreise entstehen können.

Deutschland und Frankreich tragen mit einem hohen Anteil zu Umsatz und Ertrag der europäischen Pentax-Organisation bei. Wesentlicher Erfolgsfaktor ist dabei die transparente und konsequente Preis- wie auch Konditionenpolitik in diesen beiden Fokusbändern. Auf dieser Basis waren die Ziele der Pentax-Lösung:

- eine faire Ausbalancierung aller Vertriebskanäle untereinander auf der Grundlage eines europaweit einheitlichen Händler-Referenzpreises;
- Sicherung der Spannen für die jeweiligen Niederlassungen und nationalen Handelspartner;
- Honorierung von Markenpflege und Leistungen innerhalb der Wertschöpfungskette;
- Reduzierung der Reimporte.

DIE PRINZIPIEN

Grundlage des neuen Preis- und Konditionensystems bildet der europaweit einheitliche Händler-Referenzpreis, bezogen auf das einzelne Produkt. Die unter-

schiedlichen Wertschöpfungsketten der verschiedenen Absatzkanäle bilden den Ausgangspunkt des neuen Preis- und Konditionensystems. Auf Basis einer vergleichenden Prozesskosten-Betrachtung wurden die typischen Leistungsprofile der einzelnen Vertriebskanäle Fachhandel, Großhandel und Online-Vertrieb (Internet) bewertet. Dabei spielt das einzelne Land zunächst keine Rolle, wohl aber – falls vorhanden – die landesüblichen Unterschiede der Leistungsprofile. Die Basiskonditionen sind für alle Kunden und Vertriebskanäle identisch und orientieren sich am Kanal mit der niedrigsten Spannen-Anforderung: dem Internet. Alle Absatzkanäle werden demzufolge nach einem einheitlichen Konditionenraster bearbeitet. Das bedeutet, dass auch im wachsenden Segment Internet künftig echte Gemeinschaftswerbungen ebenso gefördert werden wie bei den stationären Outlets. Die Abrechnung erfolgt jedoch grundsätzlich separat pro Kanal, auch wenn ein Händler in mehreren Kanälen aktiv ist. Der stationäre Handel kann naturgemäß für seine Vermarktungsleistungen weitere Konditionen erhalten. Diese sind jedoch strikt leistungsbezogen, das heißt, sie werden nur gegen einen Nachweis und damit ausschließlich nachträglich gewährt. Entscheidend für die finale Preisgestaltung ist die effektive Wertschöpfungskette bis hin zum Endverbraucher. Klare Vereinbarungen sowie ein Kontrollverfahren zur Rückmeldung über die festgelegten Leistungen gewährleisten eine hohe Transparenz und Planungssicherheit für beide Seiten.

DER LEISTUNGSKATALOG

Das besondere Leistungspotenzial des Fachhandels in Relation zu anderen Vertriebsstufen wird fair und fundiert honoriert. Dazu zählen zentrale Leistungen des Fachhandels mit den Kernkompetenzen Beratung/Produktpräsentation und Sortimentspflege sowie die spezifischen Distributions- und Kommunikationsleistungen der Zentralen und Großhandelsstufen. Als Fachhandelspartner bezeichnet Pentax den Fotofachhandel sowie CE-Märkte (inklusive Saturn, Media Markt etc.) und deren Einkaufsgruppen (Ringfoto, Expert etc.).

Die wesentlichen Leistungsbestandteile, die Pentax honoriert, sind:

- Basisfunktionen des Handels (wie Bevorratung usw.), einheitlich;
- zentrale Logistik/Großhandelsfunktion;
- zentrale Kommunikation;
- Zahlungsziel und -abwicklung;
- Produktpräsentation/Beratung/Sortimentspflege;
- Vermarktung (Einzelmaßnahmen und Zielerreichung).

Dabei werden die Basisleistungen grundsätzlich auf der Rechnung vergütet, Vermarktungsleistungen aber nur nachträglich. Aktionen und Preisanpassungen werden zwar auch im neuen System dezentral zwischen Außendienst und Handelspartner vereinbart, die zeitliche und inhaltliche Koordination erfolgt jedoch über die europäische Vertriebszentrale. Grundsätzlich gelten alle Konditionen einheitlich für Kunden sämtlicher Vertriebs-



kanäle. Praktisch jedoch ergeben sich auf Grund der typischen Leistungsprofile der Vertriebskanäle – und auch einzelner Händler – unterschiedlich effektive Konditionenhöhen. Unter den Internet-Anbietern – klassisch ohne Verkaufspersonal, Sortimentsbreite, Markenführung, Beratungs-, Kommunikationsleistungen und Lagerbevorratung – erfüllt nur eine verschwindend geringe Anzahl die Anforderungen für mit dem Fachhandel vergleichbare Konditionen. Der Preispielraum für die weitaus größte Zahl dieser Anbieter ohne Serviceleistungen wird konsequenterweise erheblich beschränkt. Für den Sonderfall von Kunden, die mehrere Kanäle bedienen, werden entweder die verschiedenen Systemkomponenten getrennt angewandt – dies setzt eine separate Absatzmeldung voraus – oder in einer Durchschnittsschätzung festgelegt.

KONSEQUENTE UMSETZUNG

Die Sicherung der Profitabilität für Hersteller und Handel bestimmt das Handeln. Dazu hat Pentax die europäische Vertriebsorganisation entsprechend umorganisiert und EU-adäquate Maßnahmen zur Markenpflege eingeleitet. So erfolgt ab sofort die zentrale Koordination von Consumer- und Handelsmarketing durch die Pentax-Europazentrale in Hamburg, ebenso die permanente Überwachung und Koordination aller preisrelevanten Maßnahmen auf europäischer Ebene:

- Alle Kunden, deren Leistungsprofile und Konditionenvereinbarungen werden in einem im Rahmen des Projekts neu entwickelten, europaweit eingesetzten System vom Außendienst einheitlich dokumentiert.
- Die Simulation der neuen Konditionen in der Einführungsphase wurde einheitlich trainiert.
- Ein leistungsfähiges Auswertungstool erlaubt die jederzeitige Analyse und Prognose der nachträglichen Konditionen: So werden überraschende Ergebniseffekte am Jahresende wirkungsvoll verhindert.
- Das europäische KAM und Vertriebscontrolling haben vollständigen Zugriff auf alle Einzelvereinbarungen in den Ländern.
- Die Vertriebsleiter und die Europa-Leitung koordinieren monatlich alle

preisrelevanten Entscheidungen der Produkt- und Kundenführung in einem Meeting.

Eines ist sicher: Weder organisatorische Anpassungen noch einheitliche Preise und Konditionen, weder innovative Markenpflege-Tools noch weitere spezifische Detaillösungen allein eignen sich zur Bewältigung der komplexen Herausforderungen des EU-Marktes. Die Wirksamkeit der progressiven Pentax-Strategie 2004 beruht auf der Integration sämtlicher relevanter Faktoren sowie auf der Verbindlichkeit für alle europäischen Schlüsselmärkte. Sie basiert auf einer präzisen Analyse der spezifischen nationalen Vertriebs- und Handelsstrukturen und von deren Bedürfnissen, der zu erwartenden europäischen Entwicklungen sowie des sich radikal ändernden Käuferverhaltens.

VERTRIEBSCONTROLLING UND SYSTEMUNTERSTÜTZUNG

Eine zentrale Rolle für den Erfolg spielte das europäische Vertriebscontrolling und seine neue Systemunterstützung, die im Zusammenhang mit dem Konditionensystem neu entwickelt wurden: Alle Außendienstler in Europa haben Zugriff auf eine neue Kunden-Datenbank, in der neben Stamm- und Strukturdaten auch die Leistungsprofile sowie die Konditionenvereinbarungen dokumentiert werden. Hieraus werden direkt die Abrechnungssysteme aller Länder gespeist. So herrscht jederzeit europaweit Transparenz über alle Vereinbarungen: Die Preise aller Produkte können pro Kunde exakt nachvollzogen oder hochgerechnet werden. Parallel wurde im Logistik-Bereich durch die Rückverfolgbarkeit von Seriennummern eine weitere Lücke im Informationspuzzle geschlossen.

Die Planung sowie die Nachvollziehbarkeit von Preisen und deren Effekte basieren auf

- der Transparenz von Preispositionierung und -verläufen der verschiedenen Produkte in den einzelnen Ländern und Vertriebskanälen,
- der Umsetzung von Preis- und Konditionenstrategie in den einzelnen Ländern und bei jedem Kunden,
- der Bestimmung der voraussichtlichen Höhe von nachträglichen Konditionen (wesentliche Voraussetzung für

Essentials

- Händler und Endverbraucher im Fotomarkt sind verunsichert hinsichtlich der Preisentwicklung und der Glaubwürdigkeit der Marken.
- Mit verzahnten Maßnahmen in den Bereichen Europa-Strategie, Preis- und Konditionensystem, europäische Vertriebsorganisation, leistungsfähige Systemunterstützung und intensive Kommunikation soll die Marke gepflegt werden.
- Um den Erfolg langfristig zu garantieren, spielen neben unternehmensinternen Veränderungen Faktoren wie die volle Unterstützung durch die Geschäftsführung, ein professionelles Projektmanagement, die Beteiligung betroffener Entscheider, eine einheitliche Argumentation und die Festlegung von Migrationsschritten eine essenzielle Rolle.

ein Konditionensystem, in dem nachträgliche Leistungen wichtiger Bestandteil sind) und

- der Ermittlung des effektiven Ergebnisses pro Kunden, Vertriebskanal, Land und Produkt.

EIN KONZEPT GEHT AUF

Vorerst sind die Ziele erreicht: Leistungen für die Marke sichern Spannen, Support und somit eine langfristige Wettbewerbsfähigkeit. Die faire Balance zwischen den Vertriebskanälen hat die Attraktivität von Re- und Grauiporten reduziert. Mittlerweile ist der Preisspielraum von Internet-Anbietern ohne Serviceleistungen deutlich eingeschränkt und die Fachhandelsleistungen werden europaweit unterstützt. Zugleich wird kein Channel als Handelspartner ausgegrenzt. Größter Gewinn: die gestärkte Marke und die Wiederbelebung eines nachhaltig glaubwürdigen Markenbildes beim Handel und beim Endverbraucher. ■

*Thomas Clausnitzer ist Geschäftsführer der MSU Consulting, Hamburg.
André Dierickx ist International Sales Manager Imaging Systems bei Pentax Europe GmbH, Hamburg.
Kontakt: t.clausnitzer@msu-s-td.de*