

## **Aktionserfolg, Werbekostenzuschüsse und Spreizungsrisiken**

von Harald Münzberg

Jahresgespräche sind das zentrale Spannungsfeld zwischen Industrie und Handel. Zunächst werden unspezifische Konditionenforderungen auf Seiten des Handels in Vermarktungsaktivitäten der Industrie kanalisiert. Der Reflex, „Du Handel bekommst mehr, wenn Du mehr für mich machst“, führt zu einer je mehr desto besser Position auf Seiten der Key-Account-Manager. Es beginnt ein Ringen um Leistung und Gegenleistung. Die Beurteilung der Ertragsauswirkungen rückt dabei einerseits häufig in den Hintergrund. Andererseits kommt auch der Handel an die Grenzen bei der Durchführung der Vielzahl von Aktionen bzw. der Einhaltung seiner Gegenleistungsversprechen. Eine differenziertere Sicht auf die Erfolgskomponenten von Aktionen ist somit unabdingbar.

Die erfolgreiche Durchsetzung einer Verkaufsförderungsmaßnahme ist von sich gegenseitig bedingenden Entscheidungen von Industrie auf der einen Seite und Handel auf der anderen Seite abhängig. Wobei auf beiden Seiten jeweils mehrere Instanzen einzubinden sind.

Nicht selten vereint eine Aktion ein Bündel von Instrumenten und Entscheidungen: Einen Aktionspreis, eine Aktionsverpackung, eine Aktionsplatzierung und eine Aktionsauslobung, nur um die Wichtigsten zu nennen.

Aus Sicht des Handels sind erhebliche Ressourcen bei der Umsetzung und Durchführung von Aktionen gebunden. Das logistische Handling ist in der Regel aufwendiger; das Ausloben wirkt in der Regel dann als Wettbewerbsinstrument erfolgreich, wenn ein nachhaltiger Preisnachlass gewährt wird.

Unter Vernachlässigung des strategischen, konzeptionellen und kreativen Rahmens ist das Jahresgespräch zwischen dem Key-Account-Manager und dem Einkäufer bzw. Category Manager auf Seiten des Handels die zentrale Verhandlung in der der Rahmen für die Durchführung von Verkaufsförderungsmaßnahmen abgesteckt wird. Die Eckdaten dieser Verhandlung werden dann in Vertragsform „grob“ in Form von Leistungs- und Gegenleistungsmaßnahmen dokumentiert. Vereinfacht ausgedrückt, investiert die Industrie Werbekostenzuschüsse, also Zugeständnisse auf der Konditionenseite, und der Handel verpflichtet sich im Sinne einer Gegenleistung eine bestimmte Anzahl von Aktionen im kommenden Kalenderjahr durchzuführen und diese auch werblich zu unterstützen.

Sieht man einmal vom taktischen Ritual des Jahresgesprächs ab, dann bieten jeweils Handel und Industrie Argumente an, warum und wofür Aktionen sinnvoll sind. Die Industrie verspricht zum Beispiel aufmerksamkeitsstarke und den Abverkauf fördernde Displays. Der Handel auf der anderen Seite „erlaubt“ die Nutzung seiner Ressourcen, in der Regel eine Imageanzeige bzw. einen Platz im Handzettel, die logistische Abwicklung und eine Zweitplatzierung. Konzeptionell könnte man soweit gehen, dass für die Nutzung der handelsseitigen Ressourcen Angebote mit entsprechenden Preisen vorliegen. Die Industrie könnte dann ihrerseits aus dem Spektrum der Ressourcenangebote, also zum Beispiel dem Handzettel, einer Imageanzeige einer Sonderplatzierung, wählen. Wenngleich die Umsetzung von Komponenten eines solchen Modells in Ansätzen zu beobachten ist, steht der konsequenten Anwendung des Modells der Preis-Mengeneffekt entgegen. Da der Handel die Preisstellung zum Endverbraucher weitestgehend alleine

entscheidet, legt er mit dieser Preisentscheidung auch die Mengenerwartung für einen Aktionsartikel fest. Je attraktiver die Marke für den Endverbraucher ist, desto eher ist der Handel bereit einen attraktiven Endverbraucherpreis in seiner Handelswerbung auszuloben. Dabei ist entweder die Frequenz die Ratio der Entscheidung, der Verbundeffekt oder die zusätzliche Rohertragerwartung. Können keine zusätzlichen Roherträge erwartet werden, greifen die zuvor genannten Begründungen.

Auf Seiten der Industrie liegt die Ratio für die Durchführung von Verkaufsförderungsmaßnahmen bei den zusätzlichen Abverkäufen und den zu erwarteten zusätzlichen Deckungsbeiträgen der Mehrverkäufe des Artikels. Sind diese Deckungsbeiträge größer als die Kosten, die einer Aktion zugerechnet werden, dann verbessert sich die Gesamtsituation des aktionsanstoßenden Unternehmens. Diese im Grunde sehr einfache Bewertungslogik müsste im Sinne einer Planrechnung die Entscheidungsgrundlage für die Durchführung von Aktionen sein. Die Bestimmung der einzelnen Parameter der Planrechnung ist allerdings äußerst komplex, da diese aus Gesamtgrößeneffekten und Erwartungswerten abzuleiten sind. Die folgenden Parameter gilt es zu bestimmen:

- (1) Die Absatzerwartung der Aktion;
- (2) Die Einschätzung des Aktionspreises und daraus abgeleitet die Umsatzerwartung der Aktion;
- (3) Die Herstellungskosten der Artikel;
- (4) Die Kosten der Aktion.

Die Parameter sind als Plan- und Istwerte zu ermitteln.

### **Der Aktionsabsatz und -umsatz**

Die Ermittlung des Aktionsabsatzes ist aus Industriesicht mit der größten Unsicherheit behaftet und nur über Annahmen zu greifen. Zentral ist die Annahme des Aktionspreises, um dann über Elastizitäten die erwarteten Absatzmengeneffekte zu schätzen. Eine weitere Möglichkeit der Annäherung besteht darin, die erwartete Displaydurchsetzung im Sinne einer numerischen Distribution und Displaybestückung hochzurechnen. Wobei auch hier nur streng genommen der Hineinverkauf messbar ist. Paneldaten sind nur bedingt aussagefähig.

Über die Bestimmung des Absatzes erfolgt dann über die definierten Preisbestandteile und Abzugslogiken des Konditionensystems die Berechnung des Aktionsumsatzes. Dies gilt sowohl in der Plan- als auch in der Ist-Welt. Durch Einzelregelungen kann vermieden werden, dass Artikel über Werbekostenzuschüsse (WKZ) nicht gewünscht subventioniert werden. In der Regel werden diese WKZ nachträglich gewährt, um vor allem abzusichern, dass die Aktion auch in den Märkten des Handelspartners ankommen.

### **Artikelkosten und Aktionskosten**

Bleiben in der Aktion Inhalt und Verpackung gleich, können die Werte aus der Artikelkalkulation, im Sinne der „cost of goods“ übernommen werden. Sehr viel komplexer gestaltet sich demgegenüber die Bestimmung der Kosten der einzelnen Aktion. Dabei sind die Displaykosten noch relativ einfach zu bestimmen. Den Kosten der logistischen Abwicklung kann man sich über ein „activity based costing“ annähern. Relativ aufwendig können so die Ressourcenbindungen in den Prozessketten der Auftragsabwicklung bestimmt und bewertet werden. Dabei empfiehlt es sich, einmal ermittelte Werte als Standardsätze in die Aktionsplanungs- und -Erfolgskontrolle einzubeziehen.

## Der Aktionserfolg

Über die Zusammenführung von Aktionsumsatz und Aktionskosten kann dann der Plan- und Ist-Erfolg ermittelt werden. Analog zur stufenweisen Deckungsbeitragsrechnung kann dann der Aktionserfolg auf vier Ebenen ausgewiesen werden.

Auf den Ebenen 1, 2 und 3 werden Aktionseinzelerlöse und Aktionseinzelnkosten aufgerechnet, währenddessen auf der Ebene vier, zurechenbare Vertriebskosten und zurechenbare Kosten der logistischen und Auftragsabwicklung dem bis dahin aufgelaufenen Deckungsbeitrag belastend gegenübergestellt werden (siehe auch Abbildung 1).

### Abbildung 1: Der Aktionserfolg

<b>Ebene 1:</b>	./.	<b>Brutto-Aktionsumsatz</b> <b>Rechnungswirksame Konditionen</b>
<hr/>		
<b>Ebene 2:</b>	./.	<b>Netto-Aktionsumsatz (NU<sub>AKT</sub>)</b>
	./.	<b>Herstellungskosten des Aktionsartikels</b>
		<b>Kosten der Aktionsausstattung (Display, Verpackung etc.)</b>
<hr/>		
<b>Ebene 3:</b>	./.	<b>Deckungsbeitrag I der Aktion</b> <b>Werbekostenzuschuss</b>
<hr/>		
<b>Ebene 4</b>	./.	<b>Deckungsbeitrag II der Aktion</b> <b>Zurechenbare Vertriebskosten</b>
	./.	<b>Zurechenbare Kosten der logistischen Abwicklung</b>
<hr/>		
<b>Ebene 5</b>		<b>Deckungsbeitrag III der Aktion (DB III)</b>

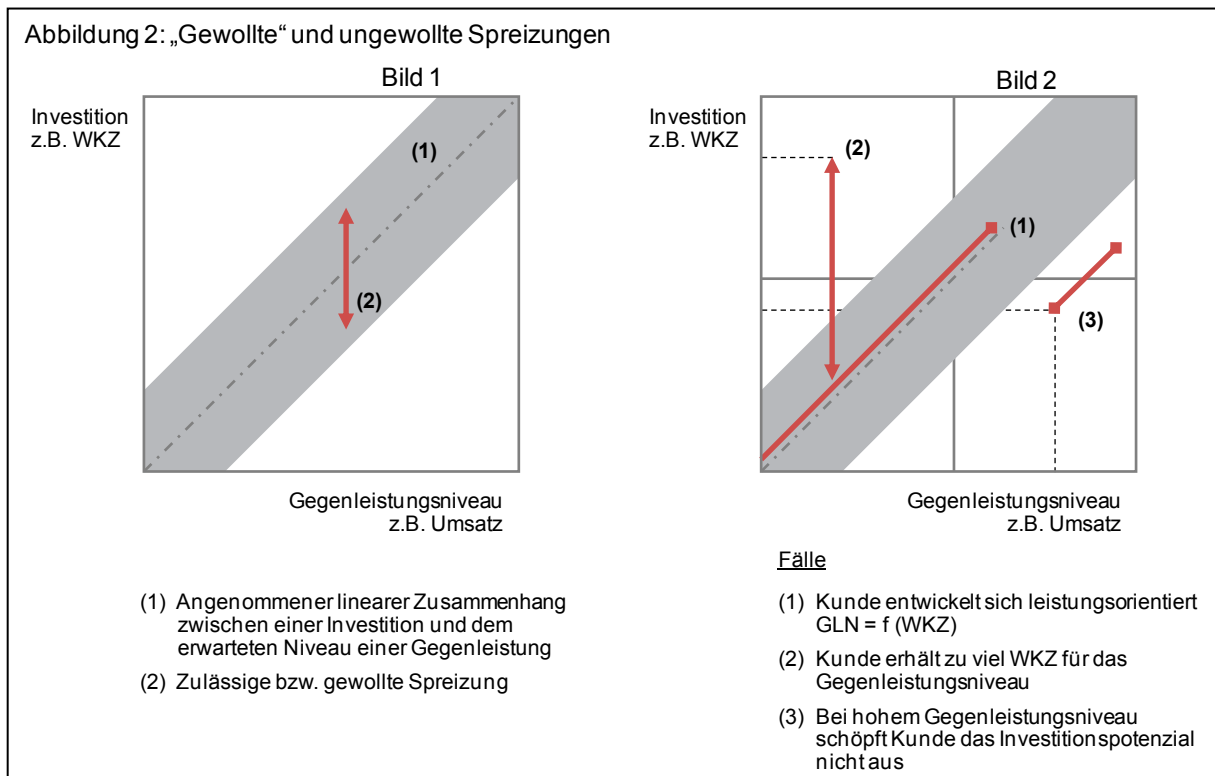
Auf jeder Ebene können jetzt Adjustierungs- und go-/no-Entscheidungen getroffen werden und auf Zielgrößen bezogen werden.

Für eine finale go-Entscheidung sind auch generelle Renditeziele einzubeziehen. Beispielsweise kann eine Aktion für einen Kunden dann in die Realisierungsphase überführt werden, wenn sie der folgenden Beziehung entspricht:

$$DB_{III}/NU_{AKT} > \text{Allgemeine Fixkosten}/NU + EBIT/NU.$$

Über die Formulierung von Ergebniserwartungen können schon im Vorfeld der Jahresgespräche Taktiken der Verhandlungsführung festgelegt werden. Dies hilft vor allem die in dem Ritual der Jahresgespräche zusätzlichen Konditionenforderungen mit „gerechneten“ Gegenleistungen zu hinterlegen. Ein mehr an Gegenleistung in der Verhandlung abzurufen, zum Beispiel drei zusätzliche Insertionen, muss sich nicht in jedem Fall günstig auf die Gesamtzieelerreichung auswirken. Auch „Verzicht“ kann eine taktische Position im Jahresgespräch sein. Dabei kann „Verzicht“ durchaus für alle Partner, nicht nur für Handel und Industrie, sondern auch für den Shopper und Konsumenten, eine neue Perspektive bieten. Weniger aber besser; weniger und einfacher; weniger aber genauer; weniger aber strategiekonform. Auch die ECR-Konzepte, wie zum Beispiel „Joint Forecasting“, ließen sich in einem solchen Konzeptwandel einfach integrieren.

Neben den hart rechenbaren Positionen gibt es einen ganzen Kranz von Argumenten, die eine „Investition“ in den Kunden zur Potenzialausschöpfung rechtfertigen können. Insbesondere unterschiedliche Qualitäten des Gegenleistungsangebotes der Handelspartner können mit unterschiedlichen Investitionsbeiträgen hinterlegt werden (siehe Bild 1 der Abbildung 2). Unmittelbar nachvollziehbar ist, dass eine Insertion mit einer hohen Reichweite eine höhere Leistung begründen kann als eine mit einer niedrigen Reichweite; auch wenn die Qualität der kommunikativen Umsetzung völlig vergleichbar ist. Andere „Argumente“, die eine Spreizung begründen können, können beispielsweise die Durchsetzbarkeit von Aktionen auf der Marktebene, die Verlässlichkeit der Absprachen oder auch die Unterstützung der Markenbildung sein.



In der konkreten Umsetzung sind allerdings immer wieder Extrempositionen zu beobachten, die vor allem deshalb auftreten, weil die konsequente Anwendung der oben diskutierten Begründungszusammenhänge außer Acht gelassen wird. Im Bild 2 der Abbildung 2 werden drei hypothetische Fälle diskutiert, die dies veranschaulichen sollen. Im Fall eins entwickelt sich der Kunde, wenn man so will strategie- und leistungskonform. Das heißt für Investitionen zum Beispiel in Form von WKZ werden auch entsprechende Umsatzniveaus realisiert. Im Fall drei schöpft der Kunde sein mögliches Investitionspotenzial nicht aus. Vereinfacht ausgeführt ist er „billiger“ als die Kunden, die durch die Fälle eins und zwei dargestellt werden. Im Extrem dazu beschreibt der Fall 2 einen Kunden, der für das Investitionsniveau zu wenig Gegenleistung erbringt. Das Beispiel des Falles zwei zeigt, dass eine solche Situation nicht mehr auf die Logik eines Konditionensystems zurückführbar ist. Bei konsequenter Anwendung müsste das Investitionsniveau auf den gedachten Funktionszusammenhang des Falles 1 zurückgeführt werden. Eine Eskalation ist dann beim Eintreten einer solchen Situation kaum zu vermeiden.

**Fazit**

Konditionen sollten als Investitionen verstanden und geführt werden. Unter Anwendung von qualitativen und deckungsbeitragsorientierten Erfolgsmaßstäben können Forderungen nach höheren Konditionen auf bewertbare Leistungskriterien zurückgeführt werden. Eine nachhaltige Anwendung kann zum einen ein Beitrag zu Versachlichung der Jahresgespräche sein. Zum anderen können Fehlsteuerungen, wie zum Beispiel die „Übersubventionierung“ von kleinen Kunden vermieden werden. In der Folge fallen mögliche Risiken zu Bestwertforderungen wesentlich geringer aus oder werden gar vollständig vermieden.

**Zum Autor**

Dr. Harald Münzberg berät führende Markenartikel- und Handelsunternehmen.

[office@muenzberg-unternehmensberatung.com](mailto:office@muenzberg-unternehmensberatung.com)