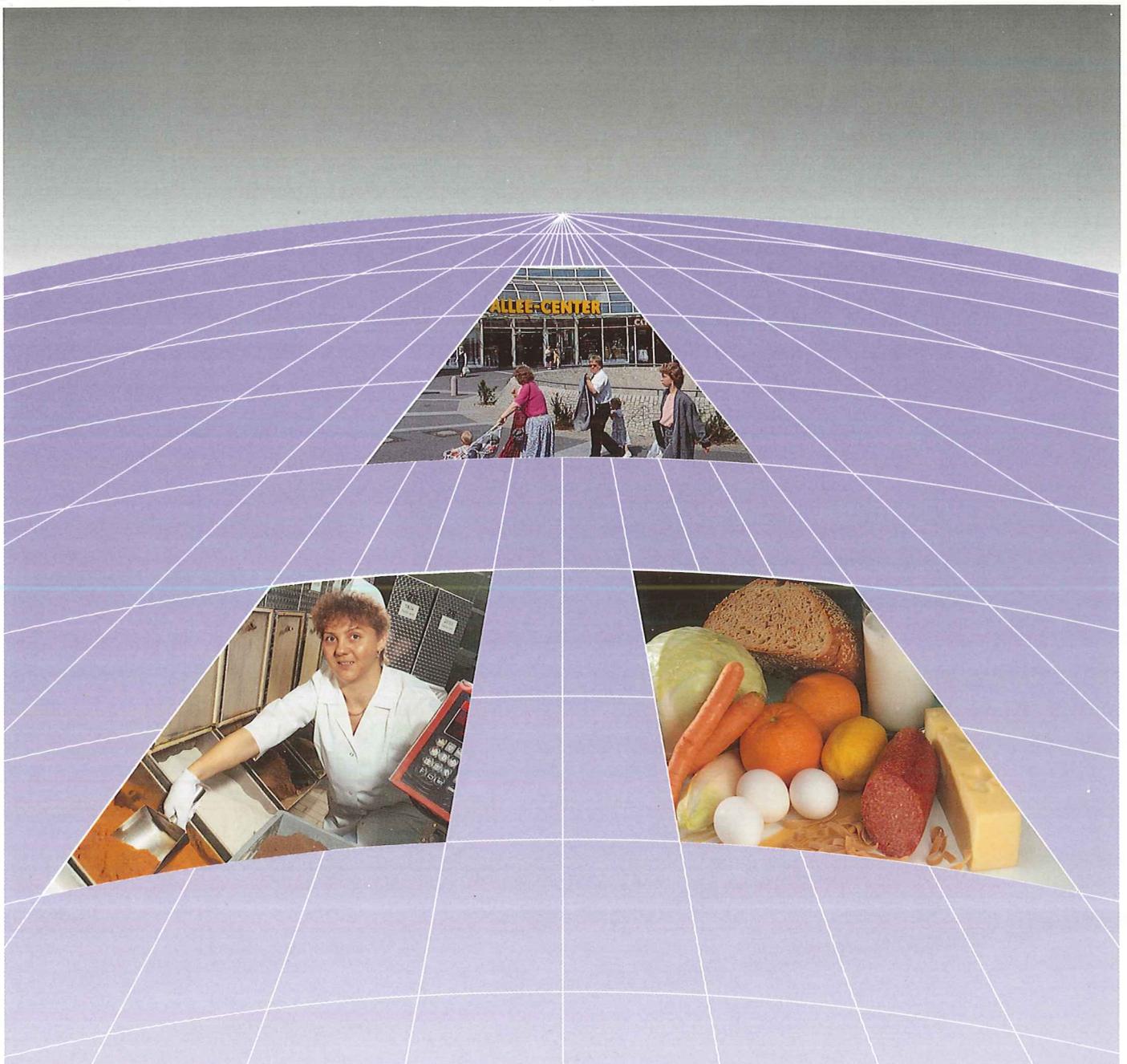


Jahrbuch der Ernährungswirtschaft 1994

Herausgegeben von Matthias Kersten



**LEBENSMITTEL
PRAXIS**

Jahrbuch der Ernährungswirtschaft 1994

Herausgeber:
Matthias Kersten



Handel

Gerd Härig Konjunktur: Schlechte Stimmung	12
Bernd Hallier Struktur: Handel im Umbruch	14
Dieter Wolf Konzentration: Dicht besetzt	17
Volker Koch/Jochen Mosthaf Discount: Weiter auf Erfolgskurs	19
Uwe R. Schepers Filialbetriebe: Magere Zeiten	26
Peter Cristofolini Verkaufsförderung: Ein Profil schaffen	30
Brigitte Oltmanns Handelsmarken: Stärkere Position	33
Sybille Lenz Umweltwerbung: Schwieriger Balance-Akt	36
Eckhard Lenz Mitarbeiter: EG-weites Problem	39
Ulrike Pütthoff Deutsche Spar: Freiwillige Klammer	42

Uwe Klein Hauptverband des deutschen Einzelhandels: Service als Auftrag	44
-----------------------------------------------------------------------------------------	----

Sortimente

Molkereiprodukte: Karl-Heinz Storz Handel: Explosion im Kühlregal	48
Eberhard Hetzner Industrie: Steigende Qualität	49
Süßwaren: Rainer Engels Handel: Impulse notwendig	50
Carl-Jürgen Brandt Industrie: Erlebnis schaffen	51
Obst und Gemüse: Josef Mettelsiefen Handel/Industrie: Täglicher Kampf	52
Fleisch: Kurt Fluhr Handel: Werte-Lücke schließen	54

Rainer Saelzle Industrie: Strategie für Europa	55
Fisch: Friedrich Böhm Handel: Sortiment mit Zukunft	56
Kurt Querfeld Industrie: Stark im Trend	57
Wein: Dieter Brandes Handel: Zu viele Fehler	58
Michael Willkomm Industrie: Druck von außen	59
Spirituosen: Joachim Göde Handel: Voll ins Minus	60
Dieter Wingenfeld Industrie: Wachsende Konkurrenz	61
Alkoholfreie Getränke: Horst-Jürgen Becker Handel: Kompetenz gefragt	62
Antje Louis Industrie: Maßvolles Wachstum	63

Bier: Jürgen Brömmelmeier Handel: Neues anbieten	64
Josef Hattig Industrie: Beinhardter Wettbewerb	65
Zigaretten: Jörg Pegelow Handel: Reichlich turbulent	66
Karsten Schmidt Industrie: Starkes Geschäft	67
Kaffee: Dieter Gottschling Handel: Spezieller Geschmack	68
Gerd Berssenbrügge Industrie: Neue Trends	68
Tiefkühlkost: Rolf Beermann Handel: Satte Umsätze	70
Klaus Rabbel Industrie: Zukunft in der Truhe	71
Fertiggerichte: Ralf Siekmann Handel: Weiter hohe Schubkraft	72

Dieter V. Weng
Industrie: Aus dem Stand 73

Industrie

Dietmar Petersen
Konjunktur: Magere Jahre? 76

Bernd Liening
Standort:
Verlust an Attraktivität 80

Robert Raeber
Industrie/Handel:
Die Kräfte bündeln 84

Manfred Lange
Kooperation:
Weichen stellen 88

Dieter Löhr
Marken:
Bewahren, erneuern? 92

Peter Apel
Marketing/Vertrieb:
Den Hebel ansetzen 97

Christoph Burger
Key Account: Die vier Schritte 99

Claus Böcking
CMA: Vielfalt der Instrumente 104

Horst Schubert
Thüringen:
Hilfe zur Selbsthilfe 107

Vittorio Taddei
I.C.E.: Weltweit aktiv 110

Rainer Wild
Qualität: Schlüssel zum Erfolg 111

Reiner Mihr
Gentechnik: Für und Wider 113

Heidrun Mittler
Bestrahlung: Ein heißes Eisen 115

Gerhard Hein
BVE: Industrie im Blick 116

Europa

Arndt Striegler
Großbritannien:
Chancen nutzen 120

Harald Jung
Italien: Wandel im Handel 123

Jürgen Steinmaßl
Ukraine: Den Markt im Blick 127

Wolfgang Twardawa
Verbraucher: Lust am Genuß 131

Hans-Gerd Füchtenkort
Globales Marketing:
Ein Muß oder Kann? 134

Hendrik Schröder
Werbung:
Verlust an Information 136

Matthias Horst
Lebensmittelrecht:
Offene Fragen 140

Verpackung

Petra Rob
Duales System:
Die private Alternative 144

Jürgen Bihler
Frischfaser-Karton:
Im Sinne der Umwelt 147

Rainer Büschl
Kunststoffverpackungen:
Fest etabliert 149

Klaus O.K. Kamin
Marion Kaiser
Aseptische Kartonverpackung:
Starker Einsatz 153

Logistik

Volker Lange
Logistische Konzepte:
Großes Potential 158

Helmut Weinberg
Verbundsysteme:
Mehrere Bausteine 161

Ladentechnik

Christine Stähler
Kältemittel:
Der Umwelt zuliebe 168

Rolf W. Bormann
Regaloptimierung:
Gläserner Supermarkt 170

Herbert Haubrichs
Checkout: Aus einer Hand 172

Wolfgang Trilsbach
Regalpreis-Auszeichnung:
Vernetzte Techniken 174

Frank Braatz / Egon Schulte
Bargeldlos zahlen:
Der kleinste Nenner 177

Wolfgang Zimmer
Warenwirtschaft:
Von hohem Nutzen 179

Service

Kurz-Porträts
Handelsunternehmen 184

Kurz-Porträts
Industrieunternehmen 187

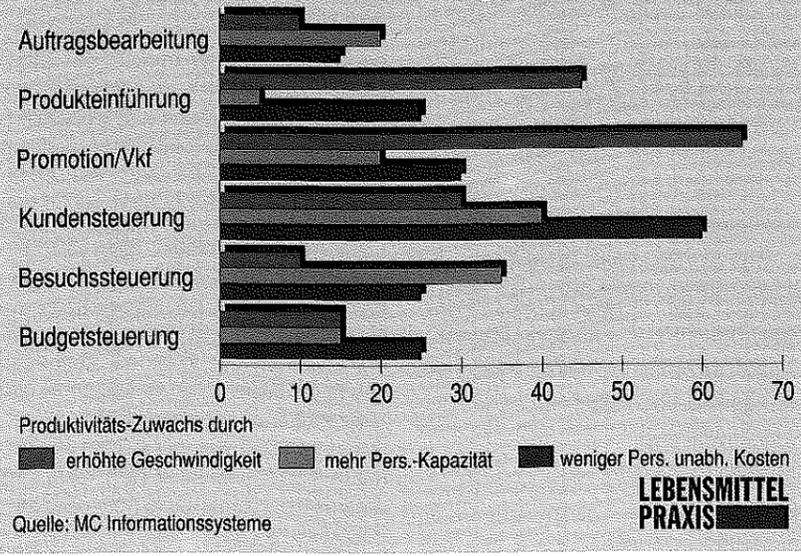
Branchen-Termine 1994 193

Branchen-Adressen 199

Branchen-Statistiken 210

Autoren-Verzeichnis 221

Produktivitäts-Potentiale bei Standard-Prozessen in Marketing und Vertrieb



me in Ihrer Marketing- und Verkaufsabteilung – personelle Themen einmal nicht berücksichtigt. Mit Sicherheit sind drei Problem-Bereiche dabei, die wie die hier genannten mit Zeitverschwendung bzw. Ineffizienz auf Grund zu langer Zeiten zu tun haben.

Die vier „Zeitfresser“ heißen: Leistungsnebel (zu viele Leerzeiten, Wertschöpfungs-Ruhephasen bei Standardprozessen); Zielverschommenheit (zu widersprüchliche Zielvorgaben, insbesondere im Vertrieb); Markt-Undurchsichtigkeit (zu viele überflüssige Daten, zu wenig relevante Informationen, dadurch Verlust an Marktnähe); Leistungsfilter (zu viele Entscheidungs-Kaskaden, auf denen die Schwungkraft neuer Konzepte verloren geht). Zeitprobleme sind im Marketing- und Vertriebsbereich also letztlich immer Transparenz-Probleme.

Mögliche Nutzen bei Problembhebung

Die vier Benefits bei erfolgreicher Bekämpfung der Zeitfresser sind: mehr Kundenzufriedenheit (viele „Lean-Marketing“-Ansätze konzentrieren sich auf diesen Leistungszugewinn; die Praxis zeigt, daß es bei weitem nicht die einzigen sind); mehr Manpower-Kapazität (wie man diese anschließend kapitalisiert, ist so etwas wie die Gretchen-Frage in der Organisationsberatung); schnellere Erkenntnis, bessere Reakti-

on (strategisch ist dieser Benefit gar nicht hoch genug einzuschätzen; in Mark und Pfennig kann man es sich nicht auszahlen lassen); direkte Ertragssteigerung (klarer durchgesetzte Konzepte mit präzise formuliertem Bedarf, z.B. für Werbematerial, steigern die Produktivität unmittelbar – sowohl durch Absatzzuwachs als auch durch Kosteneinsparungen).

Die möglichen Nutzen bei Problembhebung sind also sowohl umsatz- wie kostenrelevant, von quantitativer wie qualitativer Art. Deutlich wird insgesamt: Zeit ist in der Tat mit zum kritischsten Gut unserer Arbeitswelt geworden. Seit langem liest man es in den Trendletters dieser Welt, doch das Thema hat längst erlebbar die Praxis erreicht.

Ebenso deutlich muß aber auch konstatiert werden: Die meisten Unternehmen sind im Marketing und Vertrieb noch zu träge, verlieren zu viel Zeit auf nicht wertschöpfende Phasen in den täglichen Abläufen. Schwierige Zeiten wie diese geben jedoch genug Druck auf den Hebel, der diese Effizienz-Potentiale freisetzt. Dieser Hebel heißt Prozeßoptimierung.

Wie sollte man vorgehen?

1. Identifizieren Sie die wichtigsten erfolgsrelevanten Standardprozesse in Marketing und Vertrieb, z.B.
 - Auftragseinholung bis Auslieferung

- Aktionsplanung bis Aktionsumsetzung
- Promotion-Entwicklung bis Promotion-Evaluierung
- Kundenanalyse bis vereinbarter Kundenjahresplan
- Corporate Jahresplanung bis individuelle Zielvorgabe
- Reklamations-Eingang bis Reaktion
- Marktpotential-Indikator bis Neuprodukt-Einführung
- Änderung der Kundenlandschaft bis Abbildung im Informationssystem
- Budgetplanung bis Vertriebs-Controlling.

2. Lassen Sie die Zeit messen, die in den einzelnen Bearbeitungs-, Entscheidungs- und Ruhephasen vergeht. Nehmen Sie hierzu Unterstützung von einem Externen. Der erfahrene Berater kennt die meisten versteckten Zeittöcher ohnehin. Er ist zudem interessenfrei bei der Identifizierung der Hauptverursacher.

Diese Analyse enthält in aller Regel zugleich bereits erste Ansätze für Maßnahmen. Die Zeittöcher und ihre Ursachen fallen meist sofort ins Auge, häufig ist intern sogar längst ein gesund-kritisches Verständnis für die Problembereiche vorhanden.

3. Erarbeiten Sie einen Maßnahmen-Plan und setzen Sie ihn um. Das klingt lapidar und ist es auch – im Prinzip. Doch so einleuchtend manche Ergebnisse sind, so schwer fällt es häufig, die notwendigen Schritte zu tun. Denn die Maßnahmen greifen zum Teil tief in die Aufbau- und Ablauf-Organisation ein.

Deshalb ist der wichtigste Schritt bereits bei Projektstart zu tun: Sichern Sie sich das aktive Engagement der Marketing- und Vertriebsleitung.

Jeder Marketing- und Vertriebsmann weiß längst: Zeit ist der kritische Erfolgsfaktor, heute und morgen. Deshalb ist es nur konsequent, gerade Marketing- und Vertriebsabteilungen in Bezug auf ihren Profit-Beitrag in dieser Währung zu messen. Die Reserven sind erheblich – auf der Kostenseite wie in qualitativen Dimensionen.

Um die Kundenorientierung innerhalb des Key Account-Managements sicherzustellen, müssen vier Fragen beantwortet werden:

1. Wer sind unsere Key Accounts?
 2. Welche Informationen benötigen wir, um Key Accounts erfolgreich ins Visier nehmen zu können?
 3. Wie können wir Kooperationschancen zur Intensivierung der Kundenbindung nutzen?
 4. Wie können wir durch ein gezieltes Feedback-Informationssystem ständige Verbesserungen in der Zusammenarbeit sicherstellen?
- Es ist erstaunlich, daß viele Unternehmen ihre Key Accounts zwar „aus dem Bauch“ kennen. Wird jedoch nach Gründen für die Klassifizierung gefragt, können sie keine Auskunft darüber geben.

Entscheidend für die Identifizierung der Key Accounts ist eine systematische und transparente Kundenklassifizierung, die jedoch noch vielen Unternehmen fremd ist. Sollte sie vorhanden sein, werden häufig Kriterien verwendet, die eine effiziente Charakteristik der Key Accounts nicht ermöglichen.

Individuelle Konzepte notwendig

So sind typische Vorgehensweisen zur Identifikation und Segmentierung von Key Accounts hauptsächlich umsatzorientiert. Eine solche Vorgehensweise vernachlässigt künftige Potentiale sowie Besonderheiten der Kunden. Überdies werden häufig Dimensionen wie „Zentralität der Entscheidungen“ und „Komplexität“ als Identifikations- und Segmentierungskriterium nicht genutzt. Doch gerade in bezug auf diese Dimensionen kann es bei den einzelnen Kunden Unterschiede geben. Basierend auf den verfügbaren Informationen ist also ein individuelles Betreuungs- und Beratungskonzept für die einzelnen Key Accounts auszuarbeiten.

Die Gefahr der herkömmlichen Kundenklassifizierung ist eine ineffiziente Bearbeitung nicht nur der Key Accounts, sondern auch der weiteren Kundenklassen. Betrachtet man die Vertriebskosten in Prozent vom Umsatz der einzelnen Kundenklassen, so stellt man häufig fest, daß für Key Accounts zu wenig geleistet wird, während die Kleinkunden häufig zu intensiv betreut werden.

Key Account Die vier Schritte

Christoph Burger

Als Kunde der Hersteller rückt der Handel im Zuge der Konzentrationsentwicklung durch zunehmende Bedeutung und immer härteren Wettbewerb in den Mittelpunkt der Optimierungsbestrebungen. Die Kundenorientierung als der kritische Erfolgsfaktor im Key Account-Management wird den Unternehmen bewußter.

Wie kann eine effiziente Segmentierung und Identifikation der Key Accounts aussehen? Ziel der Segmentierung muß sein, ein transparentes und zielorientiertes Key Account-Targeting sicherzustellen. Die Mittel hierfür bestehen in Segmentierungskriterien, die übersichtlich und aussagekräftig sind:

1. Ist-Umsatz
2. Umsatzpotential (für eine gewisse Zeitspanne realistisch festzulegen, z.B. drei Jahre)
3. Deckungsbeitrag, zumindest für die Großkunden
4. unternehmensspezifische Kriterien wie Internationalität und strategische Bedeutung von Kunden, Bedeutung in bezug auf das abgenommene Sortiment, Zentralität der Entscheidung und Komplexität.

Transparenz sichergestellt

Bei der Einteilung in die Kundenklassen sollten in einem ersten Lauf nur die Kriterien 1 bis 3 Anwendung finden. In einem zweiten Lauf kann es dann aufgrund der weiteren Kriterien zu einer Verschiebung der Kunden zwischen den einzelnen Kundenklassen kommen. Durch dieses Vorgehen werden die Verwässerung der Kundenklassifi-

zierung vermieden und Transparenz sichergestellt.

Was ist der Nutzen eines solchen transparenten, zielorientierten Key Account-Targeting? Eine Überarbeitung der Kriterien für die Kundensegmentierung ermöglicht leistungs- wie kostengünstig die Erschließung beträchtlicher Produktivitätspotentiale.

In vielen Fällen ist die Identifikation der Buying-Center bei den Kunden nicht systematisiert: Wer ist weltweit, in Europa oder national verantwortlich? Wer hat die dezentrale Zuständigkeit in den Abstimmungskommissionen? Wie verändern sich diese Entscheidungsstrukturen in der Zukunft?

Weiterhin werden Trends des Marktes sowie die einzelnen Schwerpunkte und Problembereiche des Kunden nicht bewußt in der Kundenbearbeitung berücksichtigt.

Kenntnis der Strukturen

Ziel eines Informationssystems, um Key Accounts erfolgreich ins Visier nehmen zu können, ist, die individuelle Bearbeitung zu ermöglichen. Die Kenntnis der Strukturen der einzelnen Key Accounts ist dabei ein entscheidender Faktor. Die Mittel zur Erreichung einer optimalen Ausgestaltung der Informationsbasis bestehen aus drei Bausteinen:

1. Identifikation der Buying-Centers inklusive zukünftiger Veränderungen.
2. Kenntnis der Markttrends:
 - Produkt/Verpackung: Wie begegnen wir der steigenden Bedeutung von Handelsmarken (Europäisierung; z. B. Rewe, Tengelmann)? Wie gehen wir mit dem Trend zu umweltgerechten Sortimenten um (Produkt, Verpackung; z. B. Tengelmann, Karstadt)?
 - Logistik: Wie behandeln wir Just-In-Time (z. B. Migros) als künftiges Logistikziel? Welche Anstrengungen unternehmen wir, um eine Optimierung der Transport-, Umverpackung (z. B. Karstadt, dm-drogerie markt) zu erzielen?
 - Konditionen: Wie begegnen wir dem Beginn des Zeitalters europäischer Konditionen (z. B. Metro)? Mit welchen Argumenten begegnen wir der steigenden Ertragsorientierung von Handelsunternehmen (z. B. Rewe)?

• Marken- und Handelsunterstützung: Können wir durch gezieltes Einstellen unserer Marken-, Handelsunterstützung auf Vertriebslinien/Geschäftstypen einen Wettbewerbsvorteil erreichen (Sortiment, Packungsgröße, Aktionen, z. B. Rewe)? Ist der Einbezug des Herstellers bei bestimmten Fragestellungen wie Warengruppen-Management etc. vermehrt möglich (z. B. Mars-Rewe)?

• Zusammenarbeit: Können wir durch neue Formen der Zusammenarbeit die Kundenorientierung erhöhen und eine langfristige Kundenbindung erreichen („Trade Partnering“; z. B. Rewe, dm-drogerie markt)?

3. Kenntnis der Ansatzpunkte für Verbesserungen in der Zusammenarbeit:

• Kennen wir die Bedeutung der einzelnen Faktoren der Zusammenarbeit?

• Wissen wir, mit welchen Faktoren der Zusammenarbeit wir uns vom Wettbewerb unterscheiden können?

• Kennen wir, bezogen auf die einzelnen Faktoren der Zusammenarbeit, unsere Stärken/Schwächen gegenüber unseren Hauptkonkurrenten?

• Haben wir ein ausgefeiltes Support-Datensystem zur Bearbeitung unserer Key Accounts, das uns ermöglicht, das Wissen über unsere Key Accounts effizient zu nutzen?

Der Nutzen eines solchen Informationssystem besteht nicht nur in einer besseren Leistungserstellung für den Key Account, sprich einer individuellen Betreuung, sondern auch in einer Verringerung der Kosten durch Ausschöpfung von Produktivitätspotentialen.

Abnehmender Grad der Zusammenarbeit

Kooperationschancen zur Intensivierung der Kundenbindung werden heute häufig verpaßt. Obwohl aufgrund gleicher Zielsetzungen des Herstellers, Handels und Verbrauchers eine natürliche Collaboration-Zone besteht, wird eine weitere Integration der Wertschöpfung zur Wahrnehmung von Chancen zwischen Hersteller und Handel nicht genutzt. Der Collaboration-Gap zwischen Hersteller und Handel nimmt zu, je weiter man zum Ursprung geht.

Während im Verkauf/Point of Sale noch sehr gut zusammengearbeitet wird, nimmt die Zusammenarbeit über die Wertschöpfungsstufen Marketing, Produktion/Einkauf/Logistik, Produktentwicklung/Sortimentsgestaltung bis hin zur Planung ab. Die Aufgabe eines jeden Key Account-Managers besteht jedoch gerade in der Identifikation und Realisierung von Kooperationschancen über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg. Die Integration der Wertschöpfungs-

Stufe bietet dabei Chancen für die „Win-Win-Problemlösungen“ – Lösungen, bei denen sowohl der Hersteller als auch der Handel profitiert.

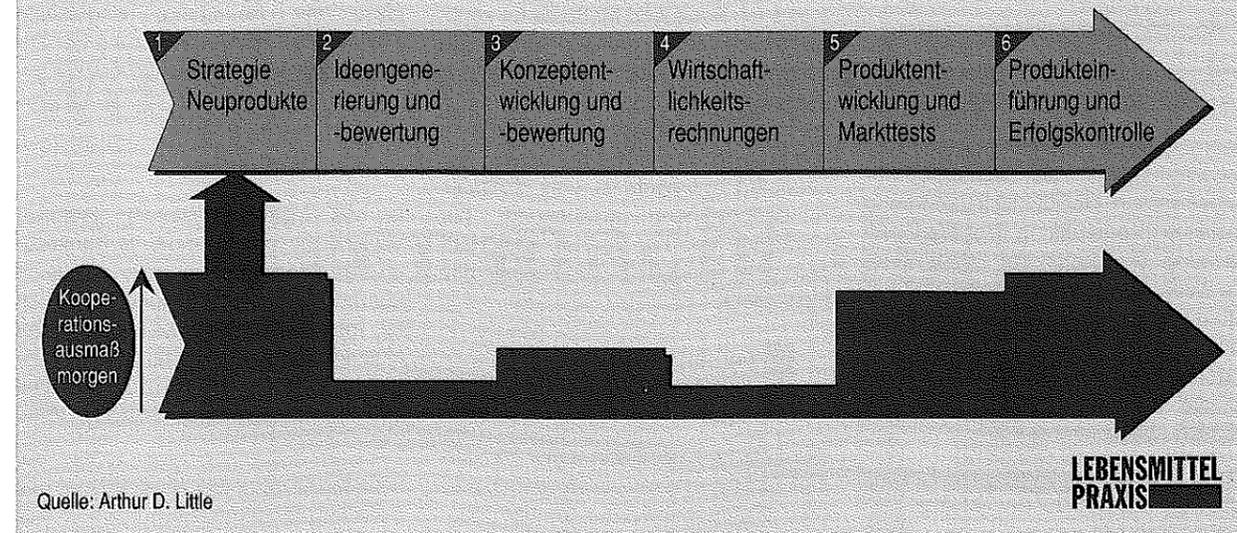
Die Kooperation in der Produktentwicklung bei Konsumgüterherstellern setzt sehr spät ein. Diese Tatsache wird durch Aussagen des Handels von Rewe über Allkauf bis hin zu Tengelmann, aber auch von Herstellern unterstrichen.

Die Resultate dieser fehlenden Zusammenarbeit sind eindeutig: Die Flop-Raten von Neuprodukten in den 80er Jahren betragen im Durchschnitt 50 Prozent. Bezieht man die erfolgreichen Neuprodukteinführungen auf das dafür verwendete F&E-Budget, so stellt man fest, daß fast 75 Prozent der F&E-Gelder vergeudet werden. Dies ist bei einem F&E-Budget der Top-5-Lebensmittelunternehmen weltweit von 1,8 Mrd. US-Dollar ein nicht unbeträchtlicher Betrag.

Kooperation in sechs Phasen

Im Bereich Konsumgüter könnte die Kooperation im Produktentwicklungsprozeß in sechs Phasen ablaufen. Dabei muß die Zusammenarbeit insbesondere in den Phasen eins („Strategie Neuprodukte“), drei („Konzeptentwicklung und -bewertung“) sowie fünf und

Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Handel



sechs („Produktentwicklung/Markttests“ bzw. „Produkteinführung/Erfolgskontrolle“) intensiviert werden. Der Key Account-Manager ist hierbei als Motor der Zusammenarbeit von entscheidender Bedeutung.

Phase 1: Strategie Neuprodukte. Hier benötigt der Hersteller vielfältige, qualitative Informationen:

- Welche Hauptprobleme hat der Handel?
- Wie positioniert sich der Handel gegenüber dem Verbraucher? (Hier ist besonders auf die Entwicklung von Markenkonzepten für einzelne Handelsketten einzugehen.)
- Welche Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung bestehen auf Seiten des Herstellers wie des Handels?
- Wo sieht der Handel die Hauptwachstumssegmente?
- Welche Erfahrungen aus früheren Neuproduktentwicklungen können genutzt werden?
- Welche Verbraucherbeschwerden müssen bei der Entwicklung des Neuprodukts berücksichtigt werden?

Aufgaben des Key-Account-Managers

Die Aufgaben des Key Account-Managers, bezogen auf diese Phase, lassen

sich wie folgt unterteilen: kundenspezifische Identifikation von Schwachstellen und Wachstumspotentialen; Koordination des Know-how-Transfers zwischen Marktforschung, Spacemanagement und Marktdaten; Organisation internationaler Vergleichsbetrachtungen durch Benchmarking oder Best-Practice-Fallstudien; Unterstützung des Handels bei Category-Management.

- Phase 2:** Ideengenerierung und -bewertung. Hier besteht Informationsbedarf insbesondere in den Punkten
- Abverkauf (mit/ohne Promotion);
 - Marktanteile innerhalb der Warengruppen;
 - Lagerumschlag nach Produktarten, Verpackungsgrößen;
 - Lagerbestand, out of stocks, Nachbestellungen;
 - Retouren, Beschädigungen.

Die Aufgaben des Key Account-Managers in dieser Phase bestehen zum einen in der Durchführung gemeinsamer Focus-Groups mit dem Handel, um eine optimale Neuproduktgestaltung vornehmen zu können, zum anderen in der Organisation der Datenbeschaffung vom Handel.

Phase 3: Konzeptentwicklung und -bewertung. In dieser Phase nimmt das Kooperationsausmaß zwischen Hersteller und Handel zu. Themen, die in

dieser Phase gemeinsam bearbeitet werden sollten, sind:

- Zielsegmente und Positionierungen;
- Produktspezifikationen;
- Innovationsgrad;
- Verpackungsarten;
- Preispolitik;
- Markenname.

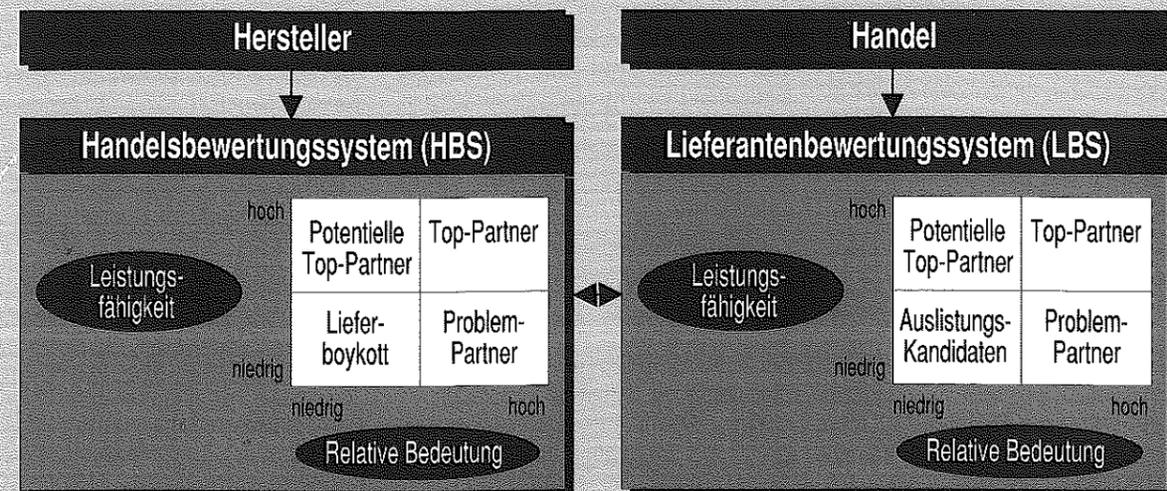
Bewertung der Konzeptdetails

Der Key Account-Manager muß durch eine Betreuung der Konzepttests mit ausgewählten Vertrauskunden und durch eine gemeinsame Bewertung der Konzeptdetails den Erfolg des Neuprodukts sicherstellen.

Phase 4: Wirtschaftlichkeitsrechnungen. Die Zusammenarbeit konzentriert sich hier auf die Überprüfung des Umsatzpotentials, um später bei Produktentwicklung und Markttests mit richtigen Mengengrößen zu kalkulieren. Entscheidend in dieser Phase ist die Konzeption von Konditionsstrukturen, die durch den Key Account-Manager gemeinsam mit dem Marketing des Herstellers ausgearbeitet werden müssen.

Phase 5: Produktentwicklung und Markttests. In dieser Phase stehen folgende Themen zur Diskussion:

Schnittstelle Handel-Hersteller



- Der Handel muß Testmärkte zur Verfügung stellen;
- Analyse der Testergebnisse;
- mögliche Modifikationen;
- Abstimmung von Designfragen (Produktverpackung, Transport).

Innerhalb dieser Themen muß der Key Account-Manager die Betreuung der gemeinsamen Markttests federführend begleiten (Vorbereitung, Vor-Ort-Überwachung, Diskussion der Ergebnisse). Die Koordination der Kontakte und der Informationsströme in dieser Phase ist von hoher Bedeutung für den Erfolg des Neuprodukts. Timing und Inhalte für die endgültige Produkteinführung müssen abgestimmt werden.

Phase 6: Produkteinführung und Erfolgskontrolle. Hier führt der Key Account-Manager Listungsverhandlungen, übernimmt das Management der operativen Aktivitäten (von Logistik bis Trouble Shooting), stellt die Preisdisziplin sicher, führt eine kundenspezifische Erfolgskontrolle durch und leitet Korrekturmaßnahmen ein.

Steigende Erfolgsquoten

Erfahrungen belegen, daß durch eine solche Zusammenarbeit die Erfolgsquoten von Neuprodukteinführungen steigen, die Innovationsraten zunehmen sowie die Entwicklungszeiten und -kosten für Neuprodukte zurückgehen.

Das gemeinsame Ergebnis für Hersteller und Handel sind Wachstum der Marktanteile und höherer Gewinn. Selbstverständlich muß bei der Ausnutzung der Kooperationschancen das Nutzen-/ Risikoverhältnis detailliert betrachtet werden. Doch gerade durch enge Zusammenarbeit mit ausgewählten Handelspartnern kann von Hersteller- und Handelsseite Know-how zur Erzielung eines Wettbewerbsvorteils aufgebaut werden.

Daran schließt sich die Frage an, wie durch ein gezieltes Feedback-Informationssystem die Zusammenarbeit ständig verbessert werden kann. Die Feedback-/Kontrollsysteme in der heutigen Kundenbearbeitung beziehen sich hauptsächlich auf Umsatz-/Absatzgrößen, während zwischen Handel und Hersteller teilweise kein bzw. nur ein unvollständiges Feedback besteht. Die Informationen sind häufig nicht meßbar, werden weder kontinuierlich

erfaßt, noch systematisch weiterverfolgt.

Ziel eines Feedback-Informationssystems ist, Basis und Meßplatte für kontinuierliche Verbesserungen in der Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Handel zu sein. Das System dient dabei dem strategischen Management der Schnittstelle. Aufgabe des Key Account-Managements ist, eine profitable Kundenbeziehung aufzubauen: der Hersteller als Top-Partner des Handels, der Handel als Top-Partner des Herstellers.

Beurteilung der Leistungsfähigkeit

Um zu einem Top-Partner des Handels zu werden, müssen Leistungsfähigkeit und relative Bedeutung für den Handelspartner hoch sein. Die Leistungsfähigkeit des Herstellers wird der Handel unter anderem mit folgenden Kriterien beurteilen: Marktposition, Sortiment, Produkt/Verpackung, Logistik, Konditionen, Marken- und Handelsunterstützung sowie Zusammenarbeit.

Und die relative Bedeutung des Herstellers für den Handel ergibt sich aus Faktoren wie Umsatz- und Ergebnisanteil am Gesamtunternehmen bzw. an der Warengruppe oder Bedeutung für die Unternehmensstrategie.

Ebenso sollte der Hersteller seine Handelspartner bewerten und dies als Basis für Kooperationschancen nutzen. Die Informationen, die für die Praxis eines solchen strategischen Managements notwendig sind, müssen intern wie extern (beim Kunden) erfaßt werden.

Bessere Zusammenarbeit in vier Schritten

Die Institutionalisierung eines Feedback-Informationssystems zur Verbesserung der Zusammenarbeit besteht aus vier Schritten:

1. Konzeption des Feedback-Informationssystems (Bedeutung von Faktoren in der Zusammenarbeit heute und morgen; Beurteilung der Zusammenarbeit bezüglich dieser Faktoren, und zwar mit Blick auf das eigene Unternehmen und die Hauptkonkurrenten; Ansatzpunkte für Verbesserungen).
2. Befragung bei Key Accounts und im eigenen Unternehmen.

3. Auswertung der Befragungsergebnisse (Selbstbild, Fremdbild).

4. Feedback an Key Accounts (Ergebnisse der Befragung, eingeleitete Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit).

Kontinuierliche Bewertung

Ist die Institutionalisierung erstmals verwirklicht worden, muß die Konzeption des Feedback-Informationssystems überprüft und die Befragung in sinnvollen Intervallen wiederholt werden. Der Nutzen besteht in einer kontinuierlichen Bewertung der Zusammenarbeit und der erzielten Fortschritte.

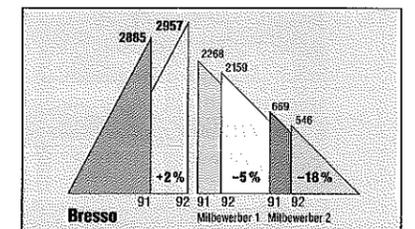
Die Schwächen von heute in den Bereichen der Kundenklassifizierung, des Informationsbedarfs bezüglich der Key Accounts, der Ausnutzung der Kooperationschancen sowie der Einführung eines Feedback-Informationssystems sind die Herausforderungen für morgen.

Nur eine konsequente Bearbeitung dieser vier Bereiche, verbunden mit einer Flexibilisierung der Organisationsstrukturen und einer Individualisierung der Key Account-Betreuung kann den Übergang vom Großkundenverkauf zum wahren Key Account-Management und damit zu einer langfristigen, profitablen Kundenbeziehung sicherstellen.

Wer Erfolg haben will, wartet nicht auf den Wind, er macht ihn!



Man kann sich natürlich hinsetzen und auf den Erfolg warten. Man kann ihn aber auch selbst machen. Wie Bresso. **Hochwertig:** das attraktive Design, mit dem Bresso seinen hohen Anspruch im Premium-Segment untermauert. **Innovativ:** die permanente Qualitäts-Forschung und die Entwicklung neuer Varianten. **Aktiv:** die Werbung, in die Bresso allein in den letzten vier Jahren über 30 Mio. DM investiert hat.



Wachstumsraten, franz. pos. Typ, 91 zu 92, Deutschland West, abs. Mengen in t¹⁾

Der Erfolg¹⁾: 1. Bresso legt in fast allen relevanten Märkten überproportional zu. 2. Bresso hat die mit Abstand höchsten Abverkäufe pro Monat und führendes Geschäft im SB-Regal – und ist auch in der Käsetheke klar Marktführer²⁾. 3. Bei hochpreisigem Weichkäse (SB) erzielten die Prachtstücke mit +58%³⁾ (1) die weitaus höchste Steigerungsrate.

Haben Sie nicht Lust, diesen günstigen Wind für **Ihren** Erfolg zu nutzen?

1) Quelle: lt. unabh. Marktforschungsinstitut
2) Segment: Frischkäse SB, ähnlich positioniert wie Bresso, bzw. Frischkäse, Theke
3) Quelle: lt. unabh. Marktforschungsinstitut, FM 92 zu FM 93



DEUTSCHE LEBENSMITTELWERKE GMBH

**MARKENKONZEPTE
MIT METHODE.**

Impressum

Redaktion: Matthias Kersten (verantw.), Dieter Druck, Eckhard Lenz, Reiner Mihr, Heidrun Mittler, Ulrike Pütthoff, Paul E. Schmidt, Christine Stähler.

Redaktionsanschrift: Lebensmittel Praxis, Hermannstr. 40, 56564 Neuwied, Tel. 02631/879-133, Fax 02631/879-137.

Das vorliegende Werk wurde sorgfältig erarbeitet. Dennoch übernehmen Autoren, Herausgeber und Verlag für die Richtigkeit von Angaben, Hinweisen und Ratschlägen sowie für eventuelle Druckfehler keine Haftung.

Konzeption und Layout: Carmen Berens, Sigrid Spitzer

Titelgestaltung: Claudia Krumm

Anzeigenleiter: Günter Scheffel, Tel. 02631/879-143

Vertriebsleiter: Joseph Benning, Tel. 02631/879-184

Unverbindliche Preisempfehlung: DM 68,-

Druck: Offsetdruckerei Rübél, 56567 Neuwied

Verlag: Lebensmittel Praxis Verlag, Hermannstr. 40, 56564 Neuwied

Sämtliche im „Jahrbuch der Ernährungswirtschaft 1994“ veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Nachdruck (auch von Abbildungen) insbesondere zum Zweck kommerzieller Werbung, Übersetzung, Vervielfältigung, Vortrag, Funk- und Fernsehsendung sowie Speicherung auf Datenverarbeitungsanlagen – auch auszugsweise – sind nur mit vorheriger schriftlicher Zustimmung des Verlags erlaubt.

ISBN 3-88688-231-4