

Optimierung von Konditionensystemen im mehrstufigen Vertrieb

SIMON ♦ KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

Bonn ♦ Munich ♦ Cambridge (USA)

Paris ♦ Vienna ♦ Zurich ♦ Tokyo

Büro Bonn

Haydnstrasse 36, D-53115 Bonn, Germany

Tel. ++49/228/98 43-213, Fax ++49/228/98 43-170

e-mail: ksebastian@simon-kucher.com

Internet: www.simon-kucher.com

Bonn, Januar 2001

Vorbemerkung: Strukturwandel im mehrstufigen Vertrieb

Der traditionelle mehrstufige Vertrieb über Hersteller und Fachhandel zum Verwender steht vor dem Umbruch. Durch Fusionen, neue Kooperationsformen und neue Wertschöpfungspartnerschaften zwischen Herstellern, Händlern und Verwendern ordnen sich die Machtverhältnisse neu. Hinzu kommen Herausforderungen durch neue Vertriebskanäle wie Internet oder Direktvertrieb sowie eine zunehmende Internationalisierung des Vertriebs infolge der Einführung des Euro. Nur Hersteller mit aufeinander abgestimmten, konsistenten Lösungsansätzen werden erfolgreich aus dem Wandel hervorgehen.

➤ Handlungsbedarf bei der Preis- und Konditionenpolitik

In der Vergangenheit dominierten historisch gewachsene Konditionensysteme. Sie sind jedoch nicht mehr zeitgemäß, weil

- sich Rabattdifferenzen zwischen einzelnen Händlern und Ländern nicht begründen lassen,
- Händler wegen überhöhter Jahresrückvergütungen keine Kalkulationssicherheit haben,
- unzuweckmäßige Anreize geschaffen werden, die zu Mehrkosten für den Hersteller führen und den Handel demotivieren,
- differenzierte Konditionen für einzelne Produkte fehlen oder nicht mit der Strategie übereinstimmen,
- Konditionenelemente zur Honorierung zukünftiger Leistungsträger fehlen.

Vor dem Hintergrund des Strukturwandels und der antiquierten Konditionensysteme droht den Herstellern der Verlust ihrer Wettbewerbsfähigkeit, u.a. durch einseitige Abhängigkeiten von immer mächtigeren, konzernähnlich geführten Handelsverbänden, steigende Rabattkosten und Probleme bei der Steuerung der Preispositionierung im Sortiment eines Händlers.

➤ Lösungsansatz zur Optimierung des Konditionensystems

Im folgenden stellen wir ein Modell zur Optimierung eines Konditionensystems im mehrstufigen Vertrieb vor und zeigen, welche Schritte dazu im einzelnen notwendig sind. Dieser Lösungsansatz beruht auf Erfahrungen, die SIMON ♦ KUCHER & PARTNERS in zahlreichen Projekten sammeln konnte.

Die folgenden Ausführungen beschreiben zunächst detailliert die aktuelle Problemlage und die sich daraus ergebenden Brennpunkte für die Hersteller. Anschließend stellen wir Ihnen unser Vorgehen dezidiert vor.


Falls unsere Ausführungen und unser Modell Ihr Interesse geweckt haben, stehen wir Ihnen für eine Präsentation weiterer Details und für Diskussionen gerne persönlich zur Verfügung.

Dr. Karl-Heinz Sebastian, Senior Partner Bonn, Januar 2001

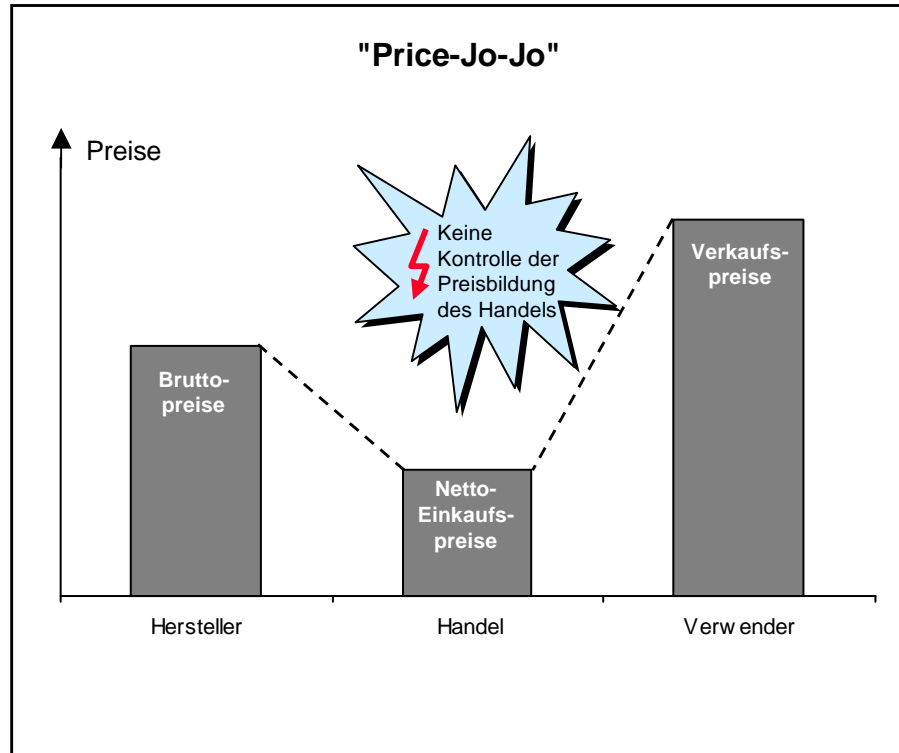
Übersicht

	Seite
1. Aktuelle Brennpunkte im mehrstufigen Vertrieb	3
2. SKP-Konditionensystem	15
3. SKP-Referenzen	23
4. SKP-Team	25

Übersicht

- 
1. **Aktuelle Brennpunkte im mehrstufigen Vertrieb**
 2. SKP-Konditionensystem
 3. SKP-Referenzen
 4. SKP-Team

1. Brennpunkt: Kontrolle des "Price-Jo-Jo"



Im mehrstufigen Vertrieb fehlt dem Hersteller die direkte Kontrolle über die Verkaufspreise der Händler.

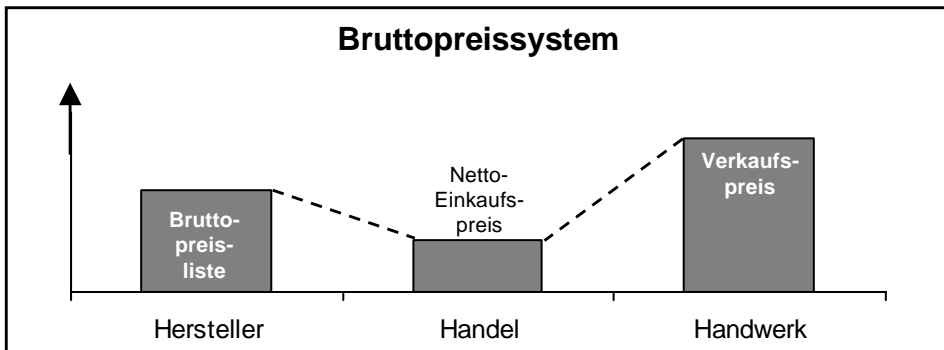
- *Unerwünschte Abweichung zwischen der angestrebten strategischen Preispositionierung des Herstellers und den tatsächlich im Handel realisierten Verkaufspreisen.*

Die Vorstellungen von Hersteller und Handel über den Verkaufspreis divergieren u.a. aus folgenden Gründen:

- Konditionensysteme haben einen hohen Anteil an "unsicheren" bzw. nicht planbaren Rabatten und Boni.
 - *Der Handel kalkuliert einen hohen Einstandspreis.*
- Der Handel betreibt eine produktspezifische Aufschlagskalkulation.
 - *Produkte mit hohen Kosten für den Handel (z.B. für Lagerung) werden zu hohen Verkaufspreisen verkauft.*
- Der Handel praktiziert eigene Preis- und Marketingpolitik
 - *Markenprodukte werden für Lockvogelangebote genutzt oder ausschließlich zu Premiumpreisen angeboten.*

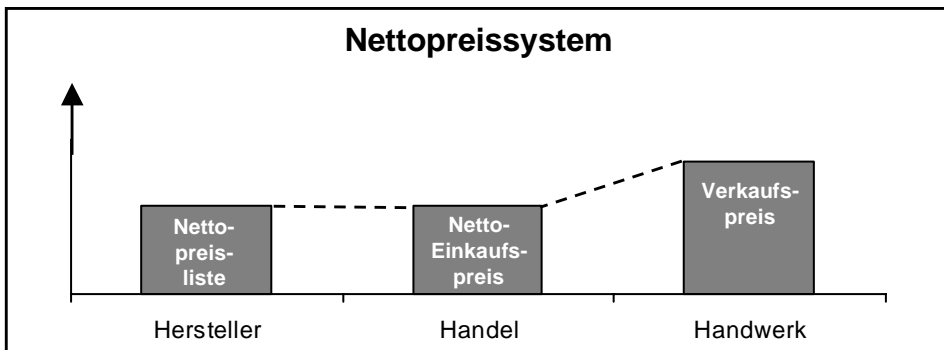
These 1: Konditionensysteme tragen zur Kontrolle und Steuerung des Price-Jo-Jos entscheidend bei!

2. Brennpunkt: Netto- vs. Bruttopreise



Bei einem Bruttopreissystem werden auf Basis einer einheitlichen Bruttopreisliste Rabatte und Boni gegeben. Die Händler werden nach Leistung und Bedeutung differenziert.

- ☺ Ein Bruttopreissystem ermöglicht es, ein Anreizsystem zur Bindung und Motivation der Händler zu schaffen.
- ☹ Differenzierung von Händlern kann zu Konflikten führen.
- ➡ *Ein Bruttopreissystem ermöglicht den Aufbau eines "Stützpunkthändlernetzes" (Push-Strategie).*



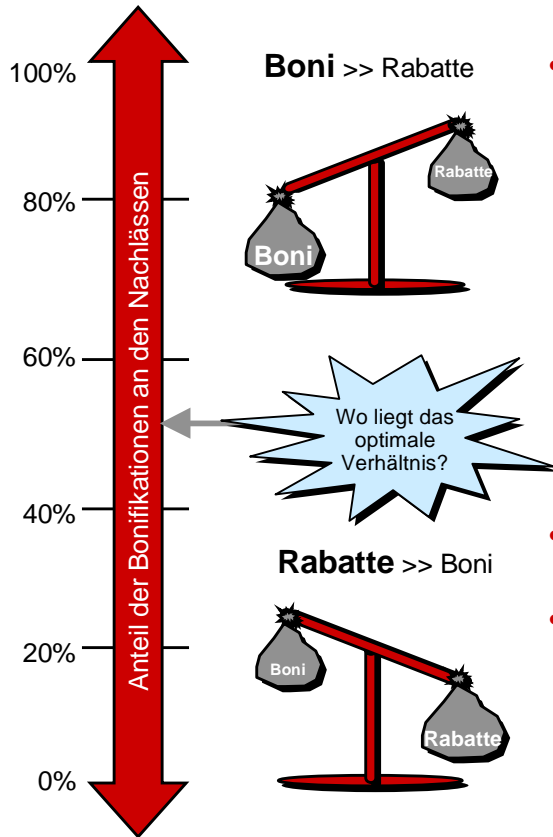
Bei einem Nettopreissystem gibt der Hersteller seine Produkte zu einheitlichen Einstandspreisen an den Handel ab (keine Differenzierung).

- ☺ Transparenz und Kalkulationssicherheit für den Handel.
- ☹ Händlerindividuelle Anreize zur Ausschöpfung von Umsatzpotentialen entfallen.
- ☹ Einheitliche und transparente Einstandspreise führen zu Preiswettbewerb und somit zu niedrigen Margen für den Handel.
- ➡ *Der Handel wird aufgrund niedriger Margen und hohem Wettbewerb nach Alternativen suchen. Ein Nettopreissystem setzt deshalb eine starke Marktnachfrage voraus (Pull-Strategie).*



These 2: Die Wahl zwischen Brutto- und Nettopreissystemen hängt von den Marktbedingungen ab.

3. Brennpunkt: Rabatte oder Boni?



- Der Handel rechnet Bonifikationen nicht vollständig in seine Preiskalkulation ein.
 - ➔ Hohe Verkaufspreise im Handel im Vergleich zu Herstellern mit höherem Rabattanteil
 - ➔ Wettbewerbsverzerrungen zwischen preisaggressiven Händlern, die Bonifikationen zu einem hohen Anteil vorfinanzieren und vorsichtigen Händlern, die Bonifikationen am Jahresende vollständig in den Unternehmensgewinn einstellen
- Rabatte sind dem Verkaufspersonal im Gegensatz zu Bonifikationen bekannt.
 - ➔ Kalkulation von Preisen bis zum Nettoeinstandspreis möglich
 - ➔ Hoher Preiswettbewerb unter den Händlern
 - ➔ Sinkende Margen

Praxis: Preiskalkulation des Handels

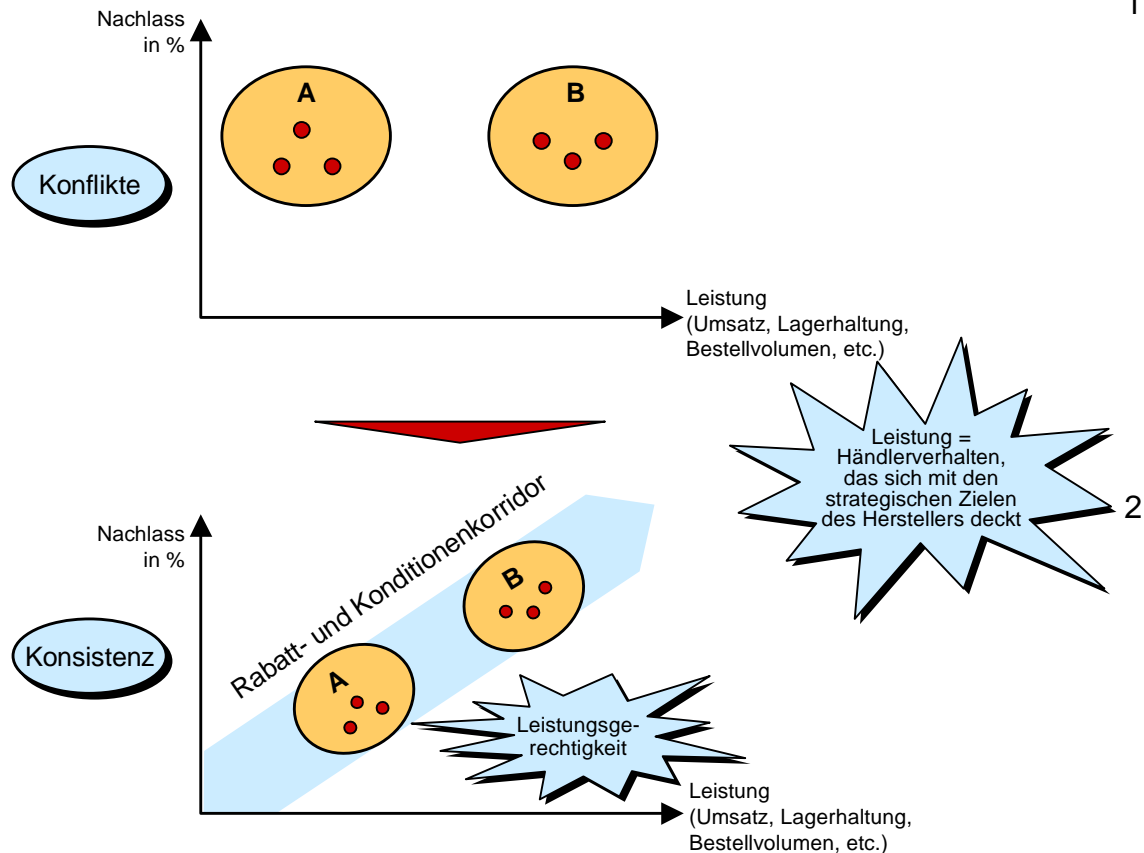
Bruttopreise des Herstellers

-	Rabatte des Händlers
+	Produktspezifischer Kostenaufschlagssatz des Händlers
+	Marge des Händlers
=	Verkaufspreis “vorsichtiger“ Händler
-	Vorfinanzierung von Bonifikationen
=	Verkaufspreis preisaggressiver Händler



▶
These 3: Das "richtige" Verhältnis zwischen Rabatten und Bonifikationen ist ein wichtiger Erfolgsfaktor der Preiskalkulation im mehrstufigen Vertrieb.

4. Brennpunkt: Leistungsgerechtigkeit



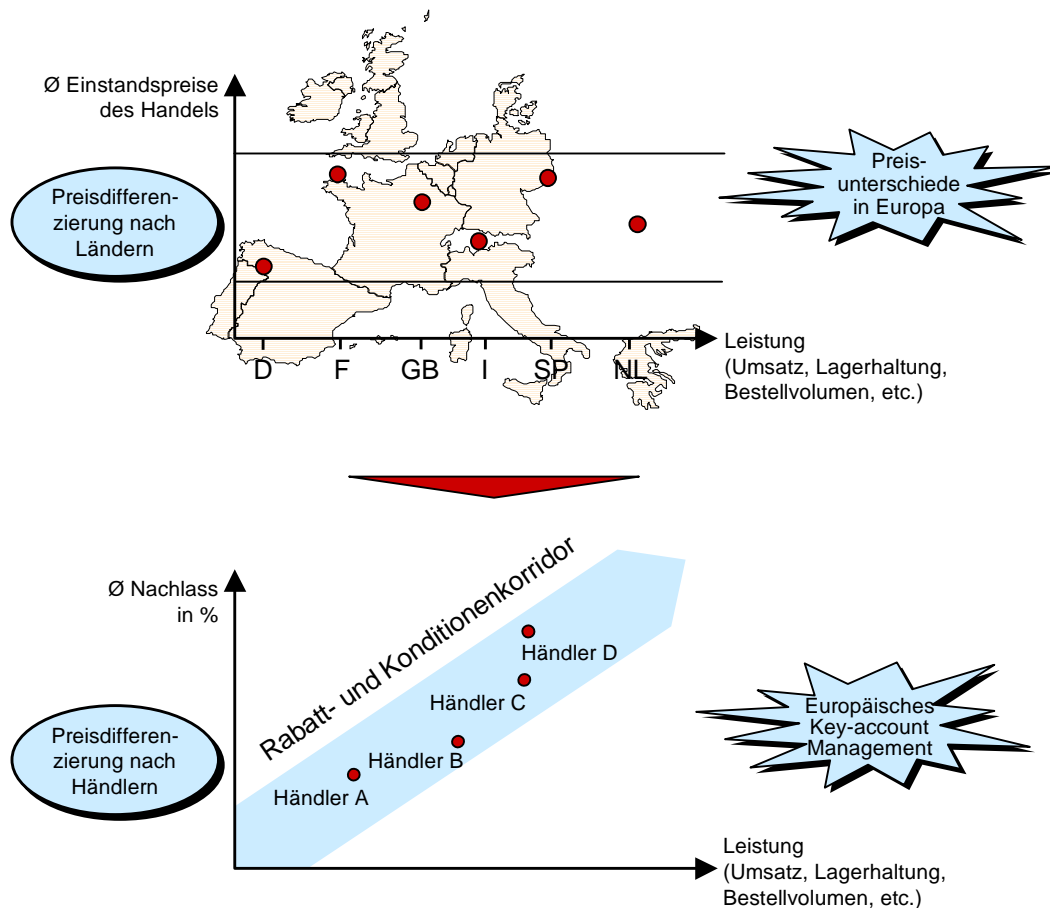
1. Die Leistungen der Händlergruppe B werden nicht ausreichend honoriert.
 - Händlergruppe A erhält keine Anreize zur Leistungsverbesserung
 - Händlergruppe B ist unzufrieden.
 - Bei Zusammenschlüssen von Händlern der Gruppe A und B drohen Konflikte und überhöhte Nachlassforderungen.

2. Bei der Einführung eines Rabatt- und Konditionenkorridors befinden sich Leistung und Nachlässe in einem ausgewogenen Verhältnis.
 - Beide Händlergruppen haben eine höhere Motivation, Leistung für den Hersteller zu erbringen.



These 4: Leistungsgerechtigkeit bei Konditionensystemen bedeutet Motivation und Zufriedenheit im Handel.

Brennpunkt 5: Internationalisierung des Handels



Die Preishoheit der Landesgesellschaften, wie sie bei vielen Herstellern üblich ist, führt zu teilweise erheblichen Preis- und Konditionenunterschieden in Europa.

- ➔ Die Einführung des Euros bewirkt eine höhere Transparenz der Preisunterschiede.
- ➔ Zunehmend international ausgerichtete Handelsunternehmen und Verbände fordern Einstandspreise, die auf dem niedrigstem Niveau in Europa liegen.
- ➔ Es existieren Leistungsungerechtigkeiten und nicht aufeinander abgestimmte Konditionenelemente auf internationaler Ebene.

Ein europaweiter Rabatt- und Konditionenkorridor stellt das Prinzip der Leistungsgerechtigkeit wieder her.

- ➔ Abkehr von der Organisation nach Landesgesellschaften
- ➔ Einführung einer kundenorientierten europaweiten Vertriebsstruktur.

These 5: Aufgrund der zusammenwachsenden Märkte ist Leistungsgerechtigkeit auf europäischer Ebene sicherzustellen.

6. Brennpunkt: Haus- und Verbandsboni

Fall 1: Verbandsboni

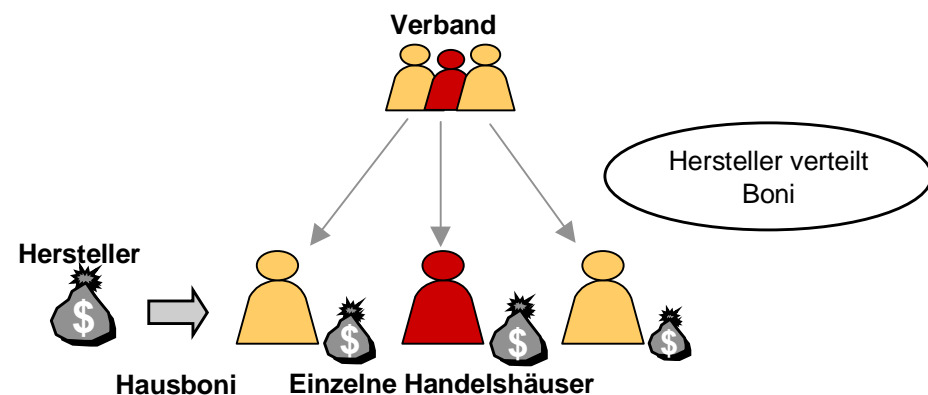
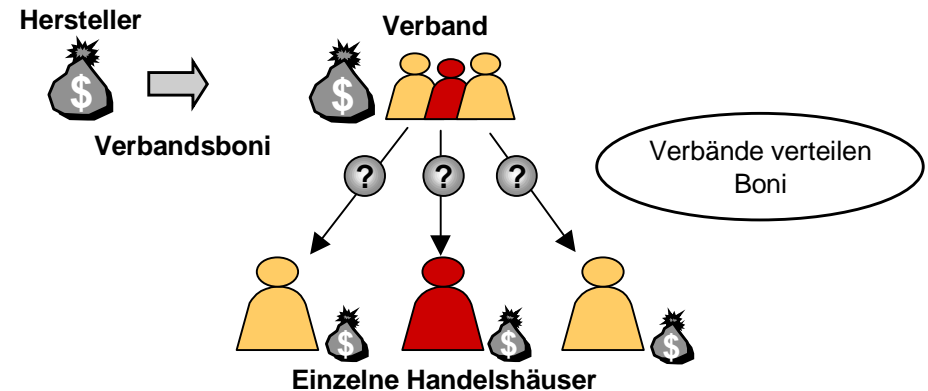
Der Hersteller beeinflusst die Verteilung der Rabatte und Boni innerhalb eines Verbandes nicht:

- ☺ einfache Abwicklung und keine Konflikte mit den Verbänden.
- ☹ Verbände betreiben Standortpolitik bei der Verteilung der Rabatte und Boni.
- ☹ Durch eine Ausschüttung der Nachlässe nach dem "Gießkannenprinzip" wird die "Leistungsgerechtigkeit" des Konditionensystems unterlaufen.
- ☹ Der Außendienst des Herstellers kann die Einstandspreise für die Händler nicht mehr nachvollziehen.

Fall 2: Hausboni

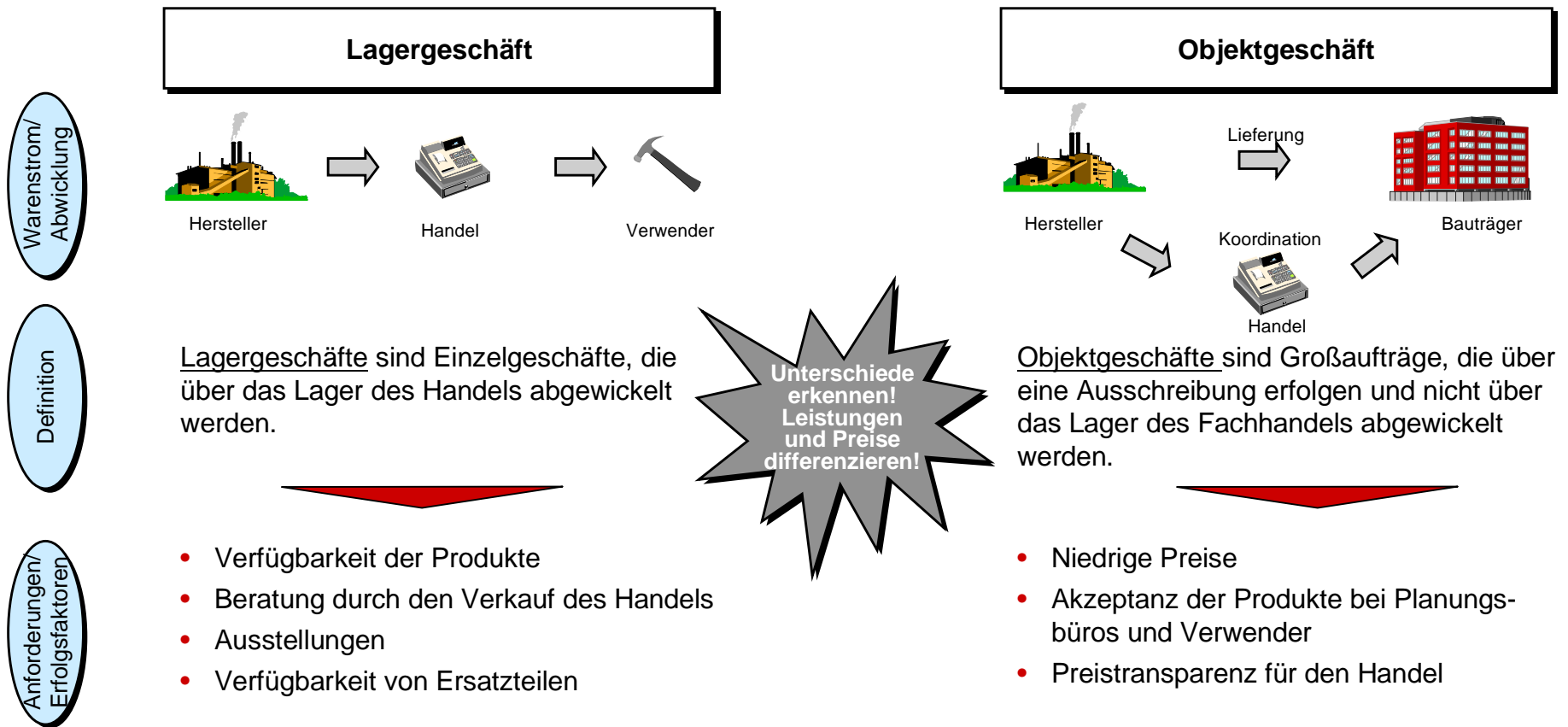
Der Hersteller honoriert einzelne Häuser innerhalb des Verbandes:

- ☺ Der Hersteller kann einzelne Händler nach ihrer Leistung honorieren
- ☹ Verbände akzeptieren nur teilweise eine Einschränkung ihrer Handlungsfreiheit



These 6: Verbände sind von der Notwendigkeit der leistungsgerechten Verteilung von Nachlässen zu überzeugen.

7. Brennpunkt: Objekt- vs. Lagergeschäft



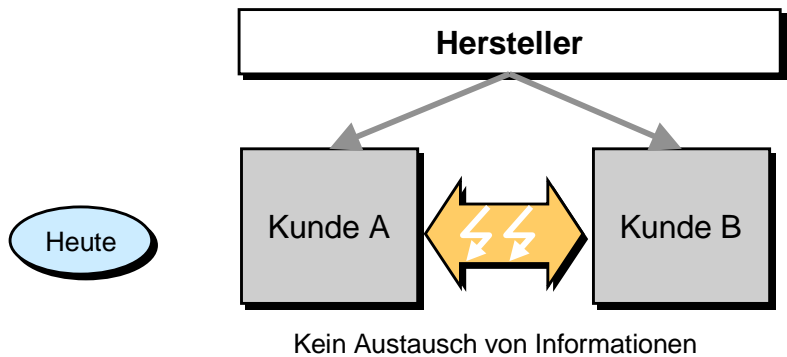
- Verfügbarkeit der Produkte
- Beratung durch den Verkauf des Handels
- Ausstellungen
- Verfügbarkeit von Ersatzteilen

- Niedrige Preise
- Akzeptanz der Produkte bei Planungsbüros und Verwender
- Preistransparenz für den Handel



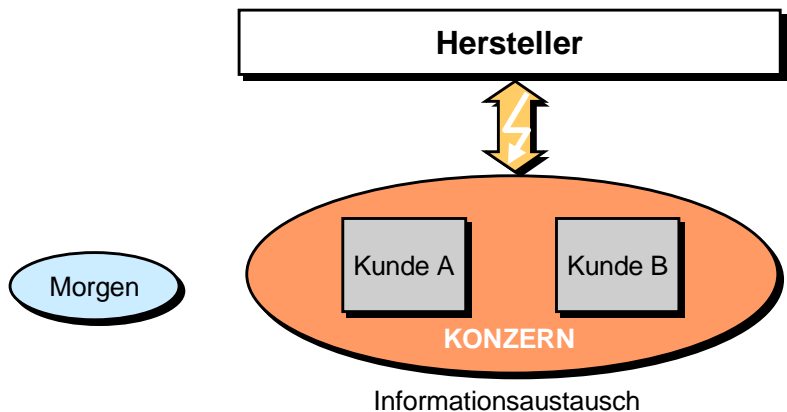
These 7: Unterschiedliche Erfolgsfaktoren bei Objekt- und Lagergeschäften erfordern differenzierte Konditionen.

8. Brennpunkt: Nichtbegründbarkeit von Konditionenunterschieden



Konditionensysteme wurden im Laufe der Jahre an die Erfordernisse einzelner Händler angepasst.

- ➔ *Die Anpassungen spiegeln sich in händlerspezifischen Sonderkonditionen wider.*
- ➔ *Nachlässe sind nicht objektiv anhand von Leistungen begründbar.*



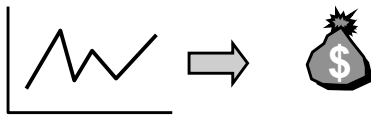
Nach Zusammenschlüssen von Handelsunternehmen im Zuge des Strukturwandels werden die Hersteller mit Widersprüchen im Konditionensystem konfrontiert und gezwungen, alle Sonderkonditionen auf den Gesamtumsatz des neuen Unternehmens zu gewähren.

- ➔ *Steigende Rabattkosten und gestörtes Vertrauensverhältnis zwischen Hersteller und Händler*

These 8: Nachvollziehbarkeit und Begründbarkeit von Konditionen sind während des Strukturwandels überlebenswichtig.

9. Brennpunkt: Mengen- vs. Funktionsbezogene Nachlässe

Mengenbezogene Nachlässe



objektive Bemessungsgrundlage

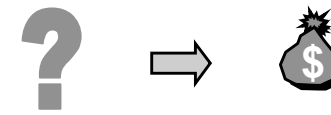
Bei mengenbezogenen Nachlässen existiert eine eindeutige Bemessungsgrundlage zur Berechnung der Rabatte und Boni.

- ☺ Mengenbezogene Nachlässe sind objektiv begründbar und leicht zu kontrollieren.
- ☹ Nicht alle Leistungen, die zur ausreichenden Händlerdifferenzierung honoriert werden sollten, lassen sich anhand "harter" Fakten messen.

Beispiele für mengenbezogene Nachlässe:

Jahresbonus, Ladungsrabatt, Palettenrabatt, Sortimentsrabatt, etc.

Funktionsbezogene Nachlässe



subjektive Bemessungsgrundlage

Funktionsbezogene Nachlässe richten sich nach Kriterien, die Interpretationsspielraum für Handel und Hersteller offen lassen.

- ☺ Durch funktionsbezogene Nachlässe können Anreize geschaffen werden, die über reine Umsatz- und Logistikziele hinausgehen.
- ☹ Durch nicht stringente Bemessungsgrundlagen besteht die Gefahr der zu großzügigen Vergabe der Nachlässe.

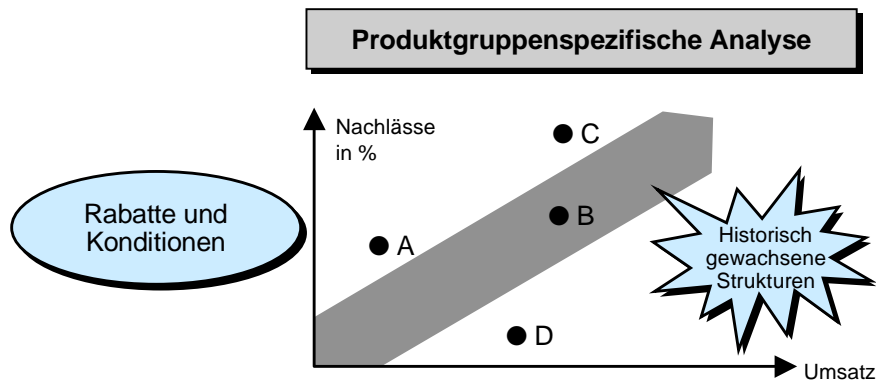
Beispiele für funktionsbezogene Nachlässe:

Marketingbonus, Exklusivitätsrabatt, Kundenzufriedenheitsrabatt, etc.

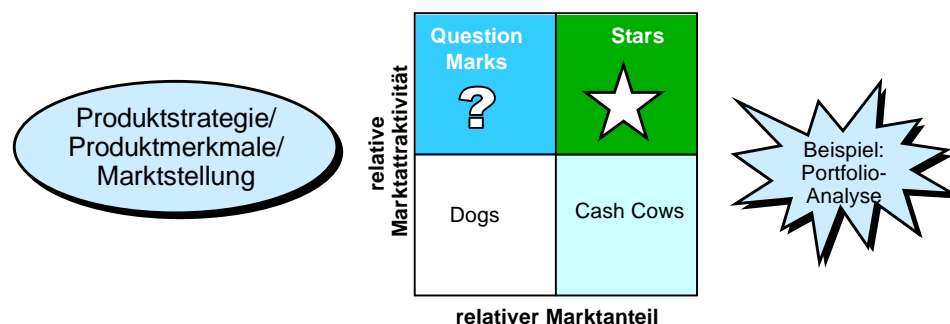


These 9: Der Interpretationsspielraum bei funktionsbezogenen Nachlässen muss minimiert werden.

10. Brennpunkt: Produktgruppenbezogene Konditionenstrategie



- ? • Womit sind die Unterschiede begründet? ?
- Erfolgt eine Erfolgskontrolle bei Produktgruppen mit hohen Nachlässen?



- Bei den Produktgruppen A und C werden überdurchschnittlich hohe Nachlässe gewährt.
 - Bei Produktgruppe D zahlt der Handel vergleichsweise hohe Einstandspreise.
 - Produktgruppe B wird mit durchschnittlichen Nachlässen verkauft.
-
- Bei "Question Marks" lohnt es sich über gezielte Verkaufsförderungsmaßnahmen (z.B. Steigerungsrabatt) nachzudenken.
 - Bei "Cash Cows" sind ggf. hohe produktspezifische Nachlässe zurückzunehmen, um den Absatz von neuen Produkten zu fördern.
 - Bei "Stars" können durch hohe Nachlässe Wettbewerber aus dem Markt gedrängt werden oder durch niedrige Nachlässe hohe Gewinne erzielt werden.

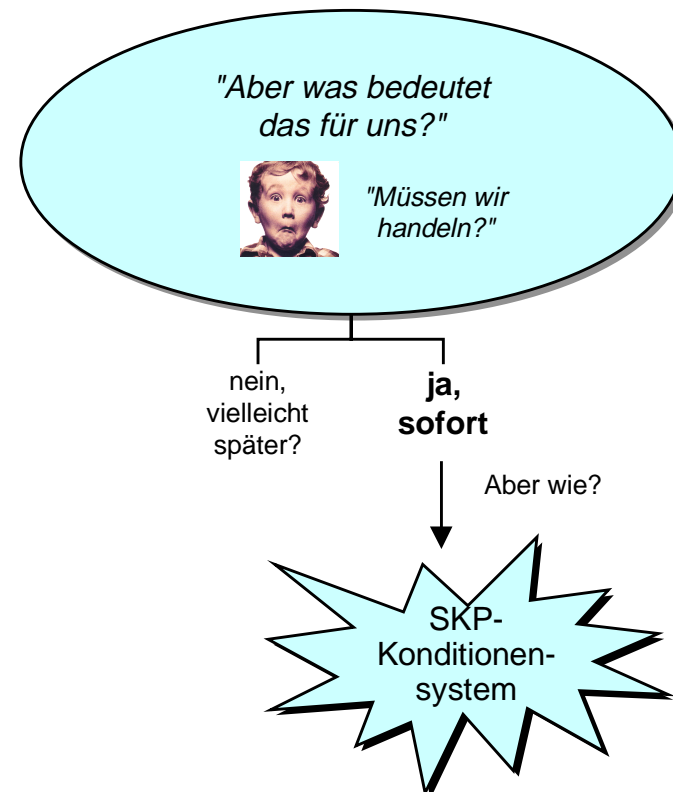
These 10: Produktspezifische Konditionen sind sinnvoll, wenn sie auf die strategischen Ziele des Herstellers und die Marktstellung des Produktes abgestimmt sind.

Handlungsbedarf?

Antworten auf die neuen Herausforderungen liefert das Konditionenmodell von SKP.

Anforderungen an ein modernes Konditionensystem (10 Thesen)

1. Kontrolle des Price-Jo-Jo's
2. Wahl zwischen Brutto- und Nettopreisen
3. Optimales Verhältnis zwischen Rabatten und Boni
4. Leistungsgerechtes Konditionensystem
5. Internationale Ausrichtung des Konditionensystems
6. Optimale Verteilung der Boni innerhalb der Verbände: Verbands- vs. Hausboni
7. Differenzierung zwischen Objekt- und Lagergeschäft
8. Nachvollziehbarkeit und Begründbarkeit von Konditionensystemen
9. Minimalisierung des Interpretationsspielraums bei funktionsbezogenen Nachlässen
10. Produktspezifische Differenzierung von Konditionen



Übersicht

1. Aktuelle Brennpunkte im mehrstufigen Vertrieb



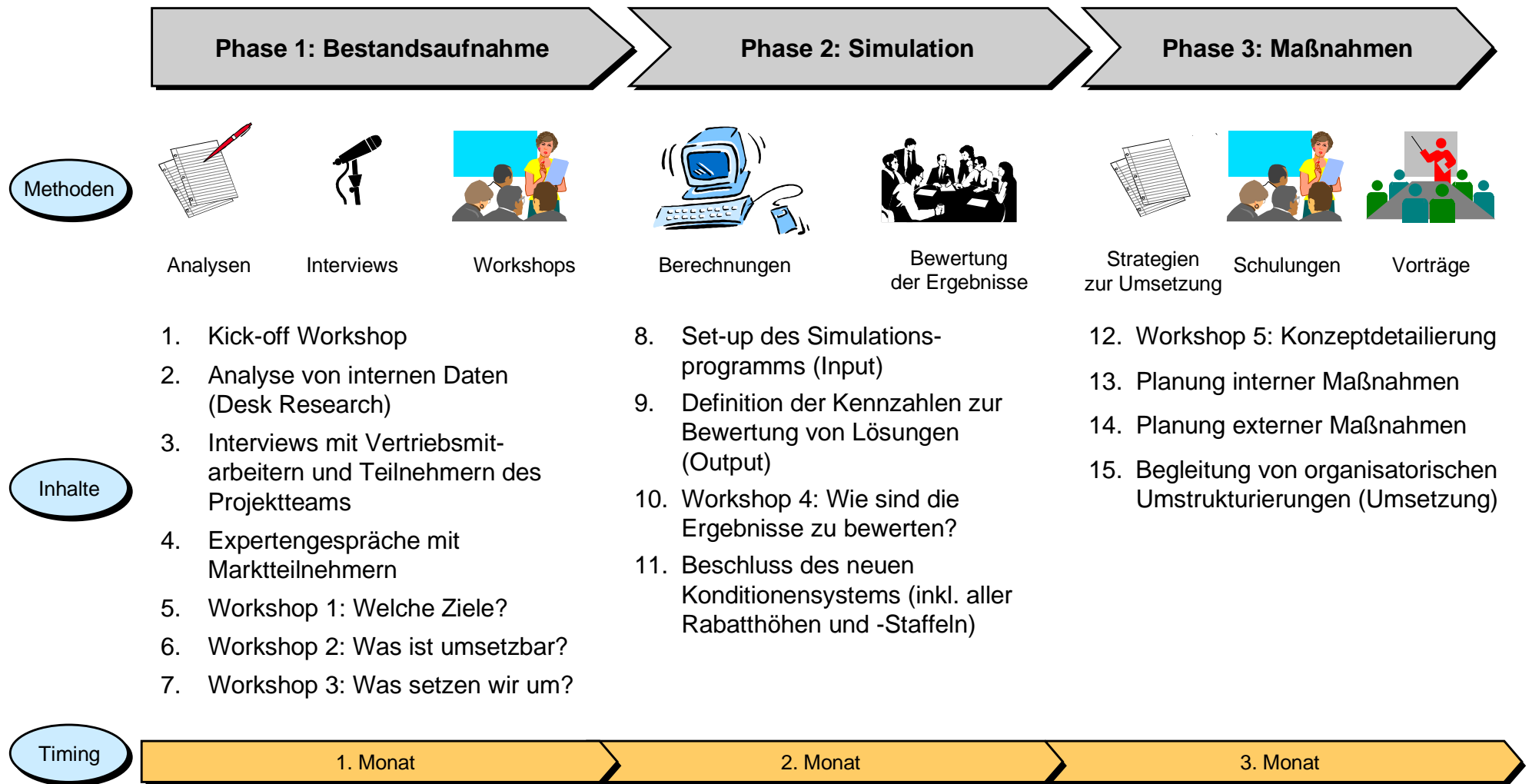
2. SKP-Konditionensystem

3. SKP-Referenzen

4. SKP-Team

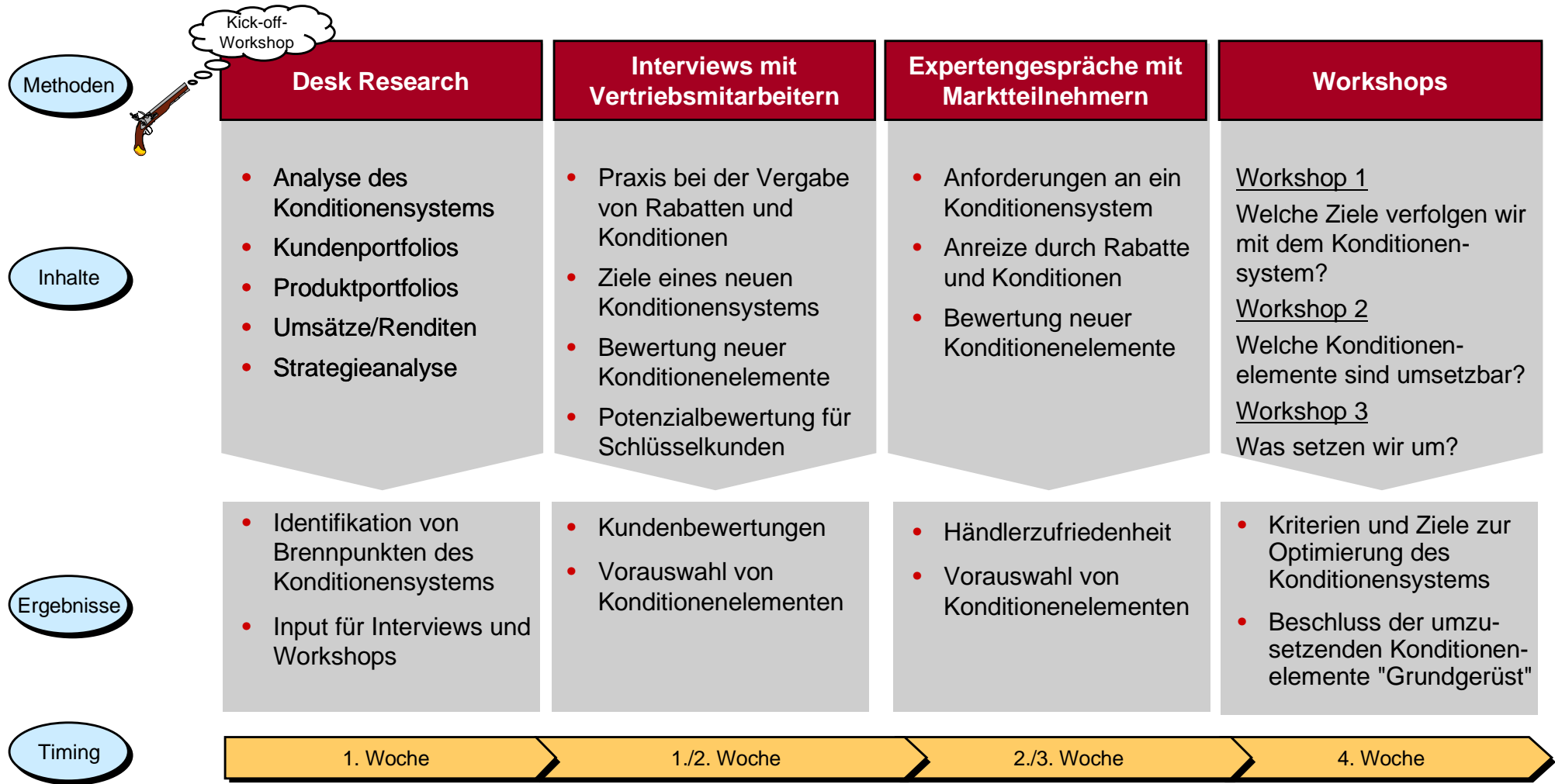
SKP-Konditionensystem: Ablauf

Das SKP-Konditionensystem ist in drei sich ergänzende Phasen unterteilt



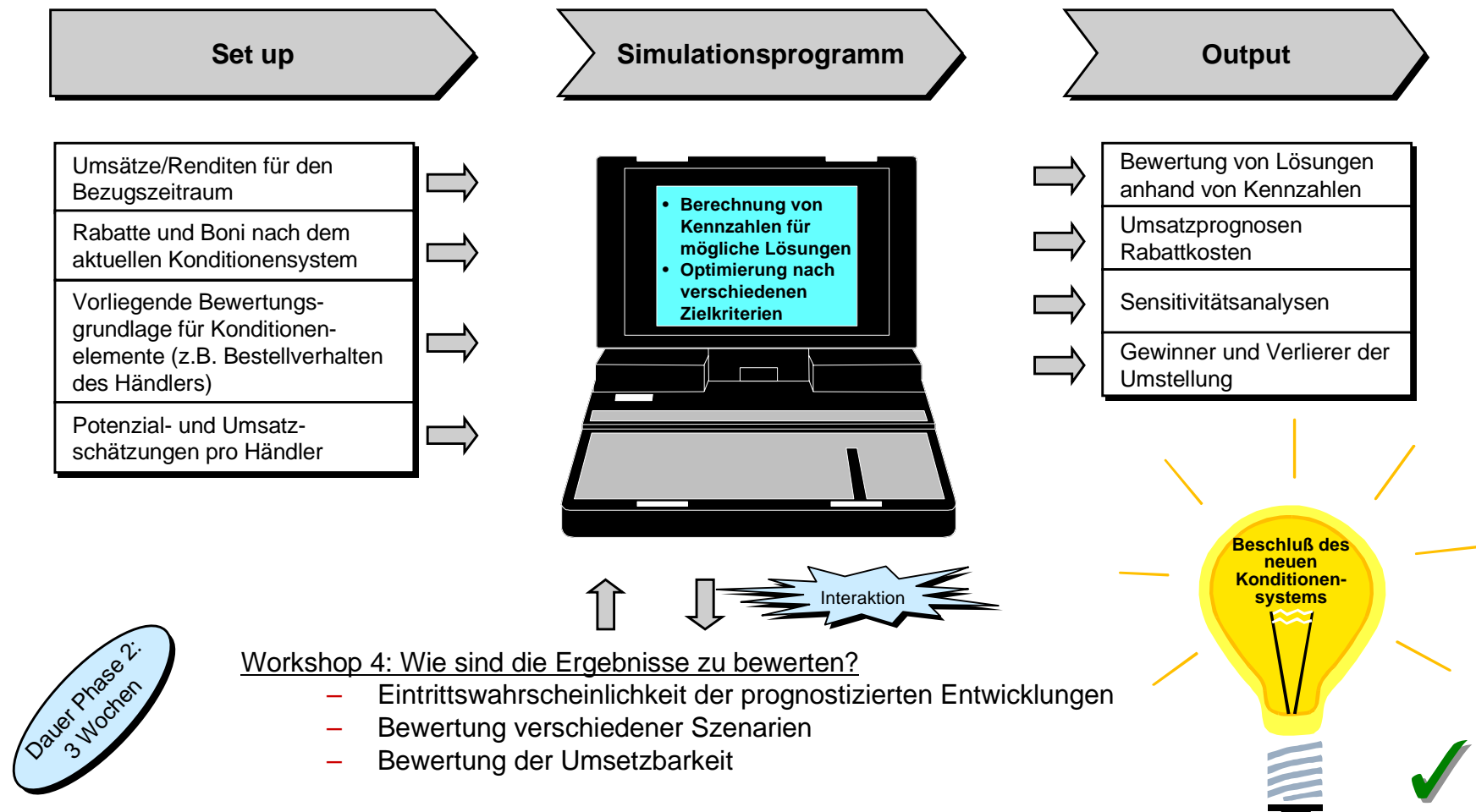
Phase I - Bestandsaufnahme

Am Anfang steht eine detaillierte Bestandsaufnahme.



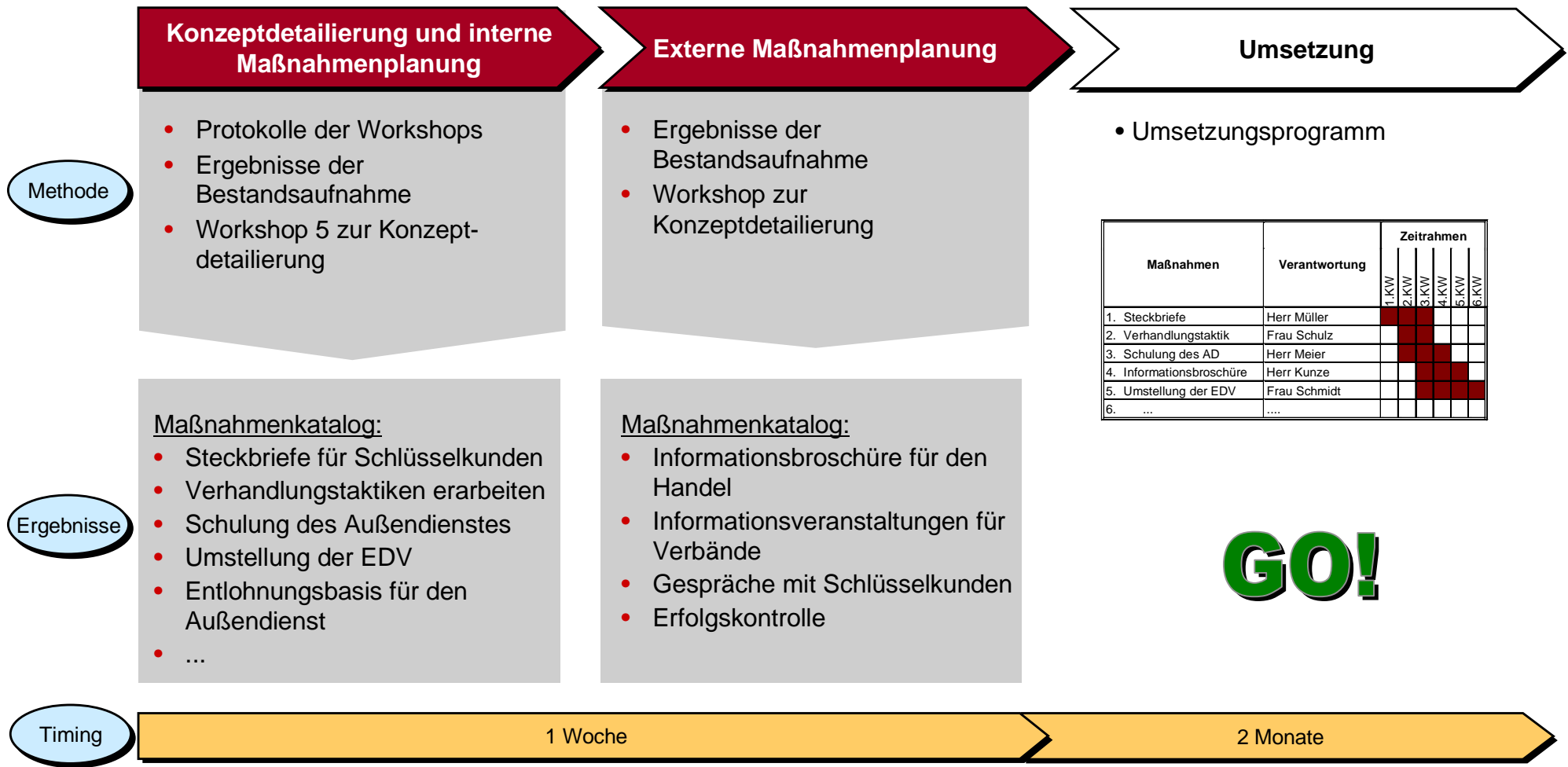
Phase II - Simulation

In Phase 2 wird mit Hilfe eines Simulationsmodells die Höhe der neuen Konditionen festgelegt.



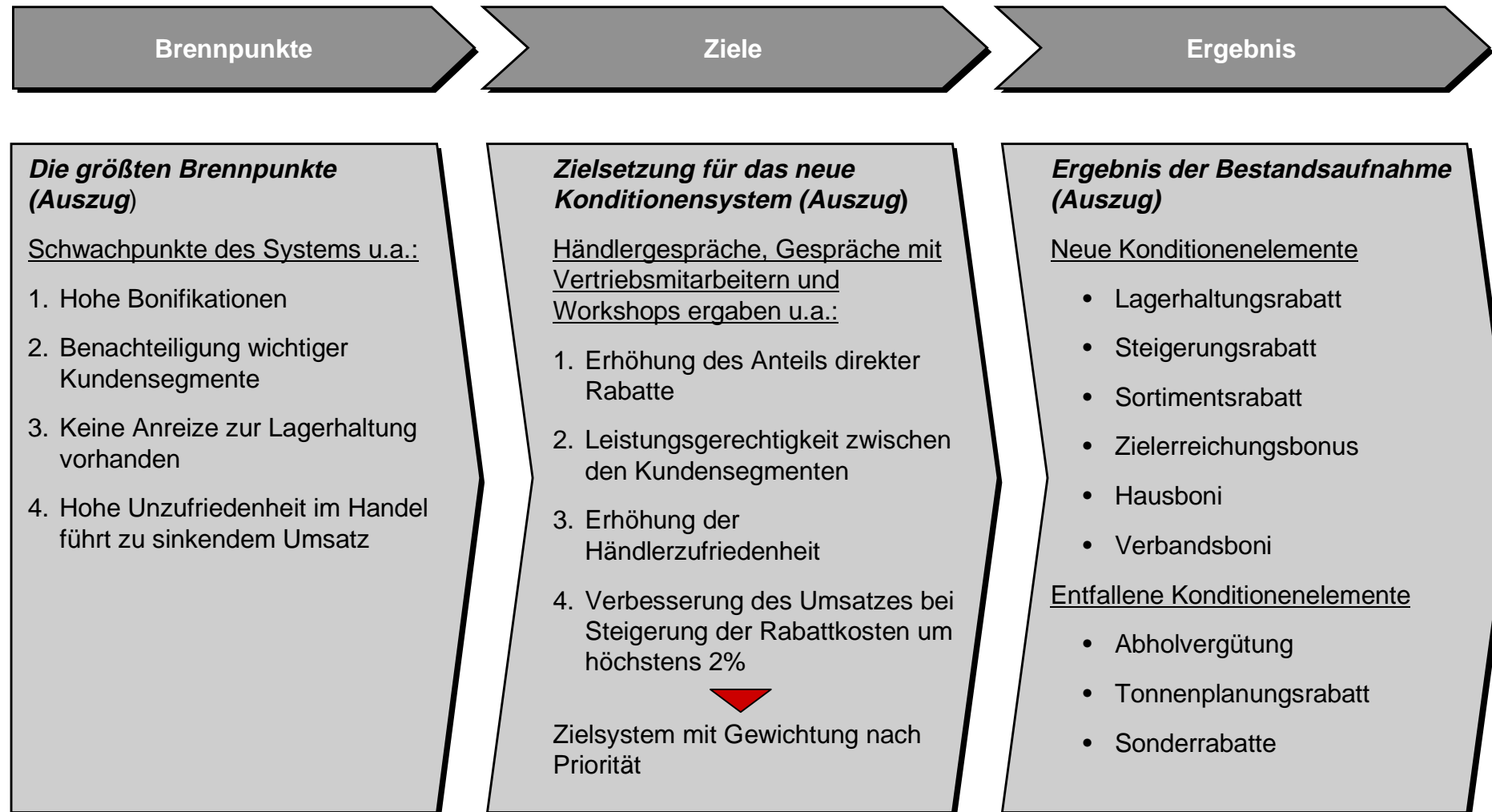
Phase III - Maßnahmen

In Phase 3 erfolgt die Verbindung von Analyse und Umsetzung in die Praxis.



Praxisbeispiel - Bestandsaufnahme

Phase 1



Praxisbeispiel - Ablauf der Simulation

Step 1

Set up (Auszug)

- Umsätze 1998 für 150 Händler
- Sortiment der 150 Händler
- aktuelle Konditionenstruktur
- Potenzialindex je Händler
- Umsatzprognosen bei Veränderung der Nachlässe
- ...

Step 2

Modellprogrammierung



Wie hoch sollen die Rabatte und Boni des "neuen" Konditionensystems sein?

Step 3

Bewertung von mehreren Tausend simulierten Systemen anhand von Kennzahlen (Auszug)

- | | |
|---------------------------------------------------|-------|
| 1. Anteil direkter Rabatte | +7% |
| 2. Ø Unterschied der Nachlässe für Kundensegmente | -60% |
| 3. Umsatzprognose | +4,7% |
| 4. Rabattkosten | +2,1% |
| 5. Korrelation zwischen Potenzial und Nachlässe | +38% |

Step 4

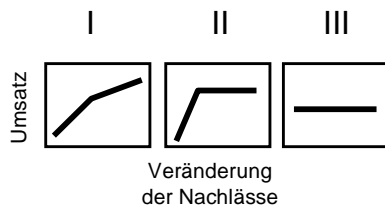
Auswahl von Szenarien (Auszug)

1. bestes Verhältnis zwischen Umsatz- und Rabattkosten
2. Potenzialausschöpfung
3. Erhöhen direkter Rabatte

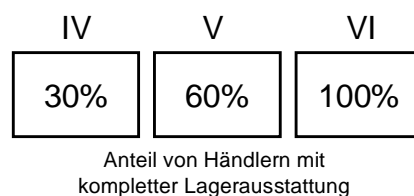
Step 5

Sensitivitätsanalysen

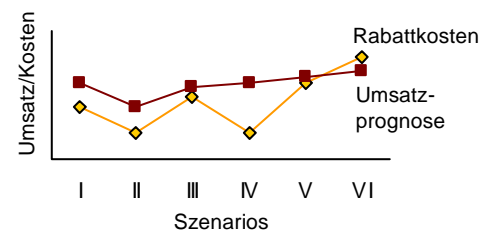
1. Variation der Umsatzschätzungen



2. Handel schöpft den Lagerhaltungsrabatt aus

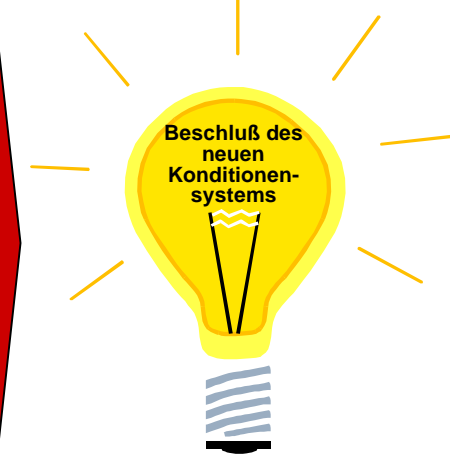


Ergebnis der Sensitivitätsanalyse



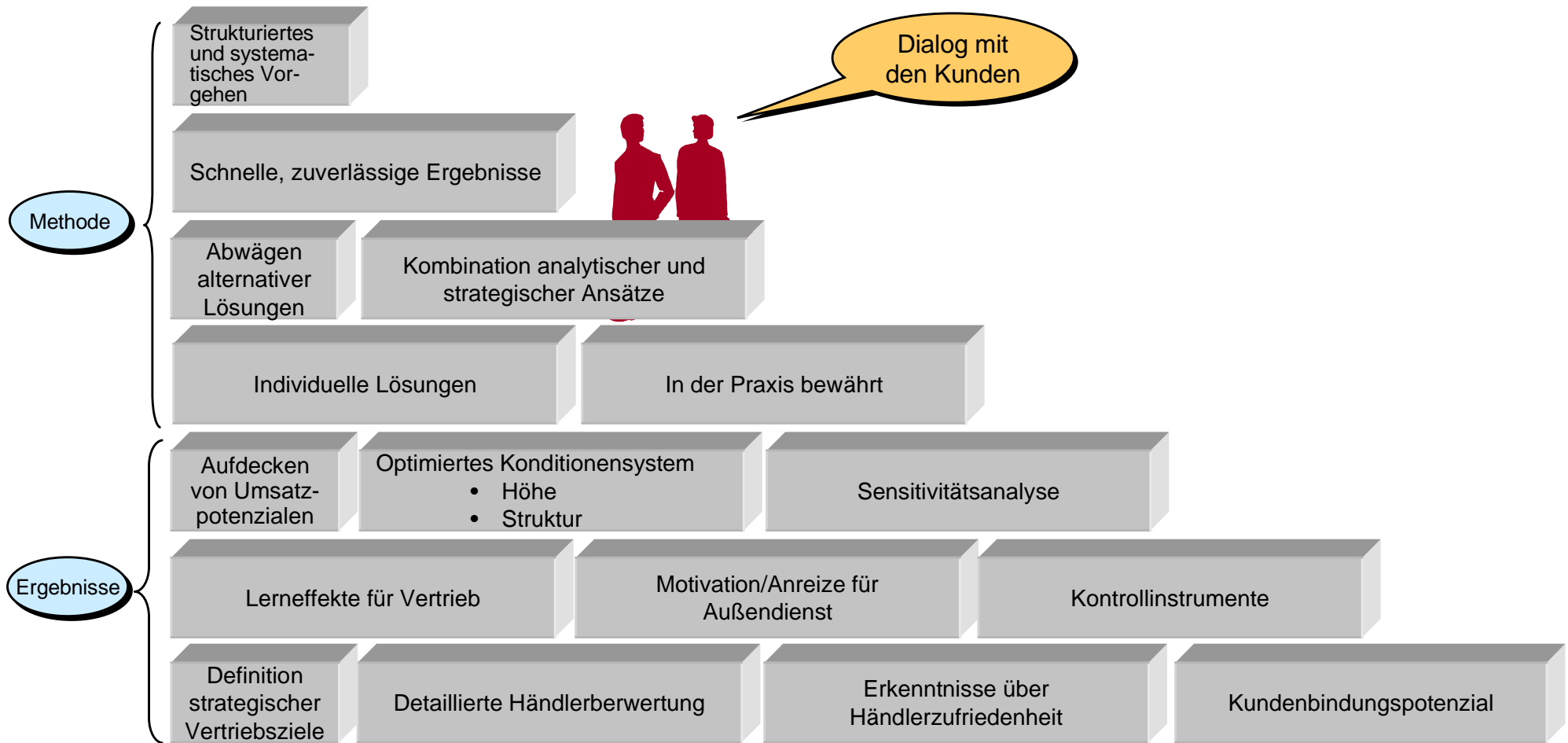
**Wie entwickeln sich die Rabattkosten?
Wie entwickelt sich der Umsatz?**

Step 6




Durch den partnerschaftlichen Ansatz reißt die Konditionen-Mauer zwischen Herstellern und Händlern ein.

Die vielen Vorteile des Modells und seine konkreten Ergebnisse sind nachfolgend aufgeführt.



Übersicht

1. Aktuelle Brennpunkte im mehrstufigen Vertrieb
2. SKP-Konditionensystem
-  3. **SKP-Referenzen**
4. SKP-Team

SKP-Referenzen von Projekten im mehrstufigen Vertrieb

In Industrien mit mehrstufigem Vertrieb hat SKP Projekte u.a. mit folgenden Unternehmen bearbeitet:

- | | | |
|-------------|-----------------|---------------------------|
| - Keramag | - Sanitec | - Akzo Nobel |
| - Vaillant | - DAL | - Paper Products |
| - HEWI | - Grohe | - BHS tabletop |
| - Ardex | - Ytong | - Siemens Audiol. Technik |
| - Klingspor | - Bosch-Siemens | - Dynamit Nobel |
| - Schomburg | - 3M | |
| - Würth | - Herberts | |

In diesen Projekten wurden folgende Themenbereiche untersucht:

- Europäisches Preis- und Konditionensystem
- Leistungsanalyse aus Zielgruppensicht
- Pricing und Positionierung einer neuen Modellserie
- Wettbewerbsorientierte Preisstrategie
- Reorganisation des Preismanagements
- Konditionenpolitik
- strategische Planung

Übersicht

1. Aktuelle Brennpunkte im mehrstufigen Vertrieb
2. SKP-Konditionensystem
3. SKP-Referenzen
- ▶ 4. **SKP-Team**

SKP-Team

KARL-HEINZ SEBASTIAN

Dr. Karl-Heinz Sebastian ist Gründungsgesellschafter und Senior Partner der SIMON ♦ KUCHER & PARTNERS GmbH. Er studierte Volks- und Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten in Siegen, Bonn, Los Angeles und promovierte zum Dr. rer. pol. an der Universität Bielefeld. Er ist seit 1985 als Unternehmensberater tätig.

Seine Beratungsschwerpunkte sind die Entwicklung von Wettbewerbsstrategien, die Beurteilung von Märkten und Unternehmen im Rahmen von Due Diligence-Studien und die Optimierung der Preis- und Konditionenpolitik von Unternehmen auf Basis von "Customer Value" und "Target Costing". Er hat nationale und internationale Beratungsprojekte für eine Vielzahl von Firmen durchgeführt, u.a. für Akzo Nobel, Aral, Balzers, Bayer, Ciba SC, Continental, Dow Europe, Dynamit Nobel, Gore, Keramag, A. Opel, Quadriga Capital Management, Sanitec, Volkswagen, Ytong.

Dr. Sebastian konzipiert und leitet Management-Seminare und -Workshops. Er moderiert Podiumsdiskussionen im Rahmen von Tagungen und Konferenzen (ZfU, IIR, MC, Marketing Clubs, usw.). Er hält Vorträge und verfaßt Publikationen auf den Gebieten Value Marketing/Pricing, Service- und Kundenorientierung und Wettbewerbsanalysen. Aktuell beschäftigt er sich mit der Unternehmensprüfung.

SKP-Team

ANDREA MAESSEN

Dr. Andrea Mäßen ist Senior Consultant bei der SIMON ♦ KUCHER & PARTNERS Strategy & Marketing Consultants GmbH in Bonn. Sie studierte Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Marketing an den Universitäten Paderborn, Madrid und Hamburg.

Nach ihrem Studium war Dr. Andrea Mäßen als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Handel und Marketing der Universität Hamburg tätig. In diesem Rahmen betreute sie u.a. Projekte zu kunden- und kommunikationsorientierten Fragestellungen im Handel. 1997 promovierte sie am selbigen Institut im Bereich der Werbewirkungsforschung.

Ihr Beratungsschwerpunkt bei SIMON ♦ KUCHER & PARTNERS liegt in den Bereichen Pricing und strategische Geschäftsfeldpositionierung. Themengebiete sind u.a. Entwicklung von Preis- und Konditionensystemen, Entwicklung von Preismodellen für Dienstleistungen, Entwicklung von internationalen Preis- und Produktstrategien, strategische Neupositionierung von Geschäftsfeldern im Konzernumfeld, Strategieentwicklung für non-profit Unternehmen sowie Implementierungsworkshops mit Vertriebsfokus. Ihre Branchenerfahrungen bestehen im Transport-, Banken- und Umweltsektor sowie der Papierindustrie.

Dr. Andrea Mäßen ist außerdem Autorin von Publikationen zu diversen Themen des Marketings und tritt als Referentin in Seminaren und Tagungen auf.

CLAUS KOLVENBACH

Claus Kolvenbach ist Senior Consultant bei SIMON ♦ KUCHER & PARTNERS GmbH in Bonn. Er studierte Mathematik und Informatik an der Rheinischen Friederichs Wilhelm Universität in Bonn. Sein Spezialgebiet liegt in der Wahrscheinlichkeitstheorie und der Stochastischen Analysis.

Er beschäftigt sich insbesondere mit der die Entwicklung von Preis- und Marketingstrategien. Schwerpunkt seiner Arbeit ist die Anwendung multivariater Analysemethoden und die Erstellung individueller entscheidungsunterstützender Modelle für die Produkt- und Dienstleistungsgestaltung sowie für Preisstrategien. Die Modelle werden in nationalen und internationalen Projekten mit Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen verwendet. In diesem Zusammenhang sammelte er u.a. Erfahrungen in Unternehmen wie A. Opel AG, Continental AG, Volkswagen AG, Janssen-Cilag GmbH, Zeppelin Baumaschinen GmbH.

ALEXANDER WÖRNER

Dipl.-Wi.-Ing. Alexander Wörner ist Consultant bei SIMON ? KUCHER & PARTNERS Strategy & Marketing Consultants GmbH in Bonn. Er studierte von 1993 bis 1998 Wirtschaftsingenieurwesen mit Fachrichtung Unternehmensplanung an der Universität Fridericiana zu Karlsruhe (TH). Studienschwerpunkte waren Marketing und Logistik. In seiner Diplomarbeit entwickelte er ein Modell zur Optimierung von Supply Chains in Zusammenarbeit mit der ICON GmbH in Karlsruhe. Praktische Erfahrung sammelte er u.a. bei der Mercedes-Benz AG in Stuttgart-Untertürkheim und VALEO Argentina S.A. in Córdoba, Argentinien.

Er beschäftigt sich insbesondere mit der Entwicklung von internationalen Preis- und Marketingstrategien sowie mit der Optimierung von Konditionensystemen im mehrstufigen Vertrieb. Im Rahmen seiner beraterischen Tätigkeit war er u.a. für Unternehmen wie Akzo Nobel, Eli Lilly and Company, Ardex, Parador und Interbaustoff tätig.