
Consumer Industries

Pricing in der Spielwarenindustrie: Nutzung bislang ungenutzter Ertragspotenziale

Dr. Andreas von der Gathen, Katja Goerler



SIMON • KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

**Bonn • Boston • Cologne • Frankfurt • London • Luxembourg
Madrid • Milan • Munich • New York • Paris • San Francisco
Tokyo • Vienna • Warsaw • Zurich**

SIMON • KUCHER & PARTNERS

In Deutschland wird wieder gespielt. Trotz rückläufiger Geburtenraten und der stetigen Verkürzung des Spielealters steigt der Spielwarenumsatz wieder. Doch der Margenspielraum der Hersteller bleibt gering. Steigende Löhne in China, gestiegene Rohstoffpreise und die im Zuge verschiedener Rückrufaktionen stärkere Regulierung werden die Spielwarenindustrie in 2008 zu deutlichen Preiserhöhungen zwingen.

Hier bietet sich für viele Spielwarenhersteller eine wichtige Chance. Die in langjähriger Beratungspraxis gesammelte Erfahrung von Simon-Kucher & Partners hat gezeigt: Wenn Preise ohnehin geändert werden, können strukturelle Änderungen einfach vorgenommen und **durch ein systematisches Pricing beachtliche Gewinnpotenziale** freigelegt werden.

Der Preis ist nachweislich der Hebel mit der stärksten Durchschlagskraft auf den Gewinn. Die Nutzung seines Erfolgspotenzials erfordert ein professionelles Pricing von der Definition und Kommunikation einer klaren **Preisstrategie** über eine am Kundennutzen orientierte **Preisgestaltung** und eine systematische **Preisdurchsetzung** im Handel bis hin zu einer professionellen **Preisorganisation** (siehe Abbildung).

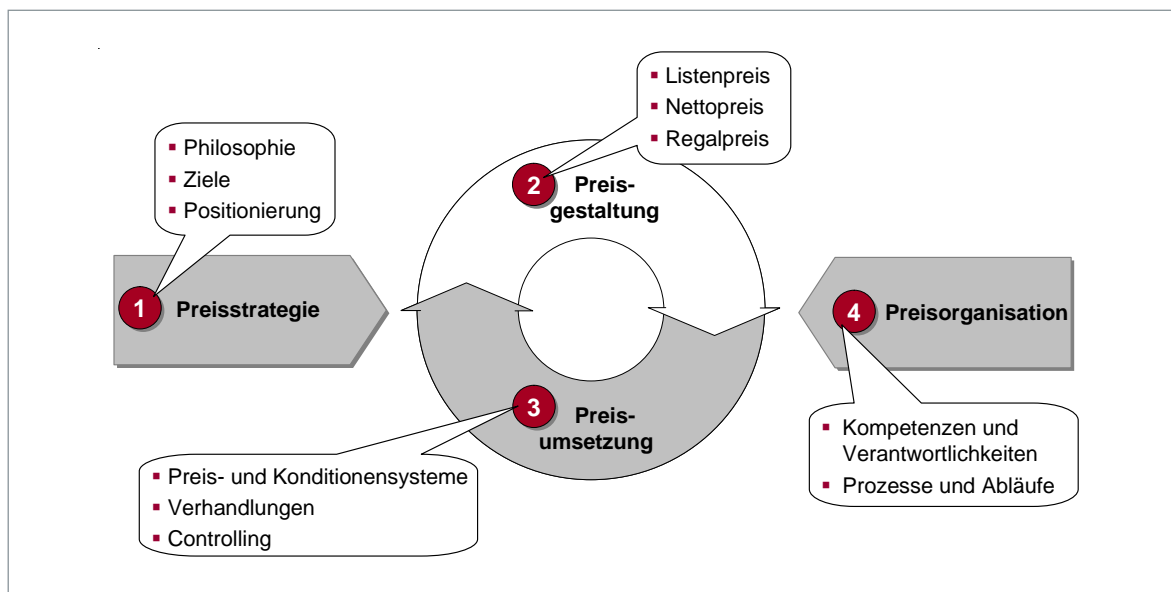


Abb. 1: Elemente eines professionellen Preismanagements

Pricing beginnt mit der
Definition und
Kommunikation der
Preisstrategie.

1

Preisstrategie:

Wird eine klare Preisstrategie und -positionierung verfolgt?

Die Preisstrategie ist der Ausgangspunkt. Sie soll die Unternehmensziele abbilden und umsetzen. Die Priorisierung von Ertrags- gegenüber Mengenzielen und die preisliche Positionierung des Spielwarenherstellers und seiner einzelnen Marken im Wettbewerbsumfeld sind klar zu definieren.

Die Preispositionierung muss in der Vertriebsstrategie gut verankert sein und klar an Mitarbeiter und Kunden kommuniziert werden. Nach unserer Erfahrung wird diese aber nur selten schriftlich fixiert und in operativ anwendbare Pricing-Grundsätze übertragen, die alle Beteiligten zur Umsetzung der strategischen Zielsetzungen verpflichten.

2

Preisgestaltung:

Reflektieren die Preise den Kundennutzen?

Eine gewinnoptimale Preisgestaltung muss Kosten, Wettbewerbspreise und vor allem den Kundennutzen adäquat berücksichtigen. Dies ist keine triviale Aufgabe!

Häufig werden in der Spielwarenindustrie Preise vor allem im Rahmen einer Aufschlagskalkulation bestimmt, bei der auf Bauchgefühl und Erfahrungen zurückgegriffen wird. Optimalerweise sollten die Kosten lediglich die Preisuntergrenze bestimmen, während die Wettbewerbspreise als Orientierungspunkt berücksichtigt werden sollten. Über die eigentliche Höhe des Preises entscheiden in erster Linie der Kundennutzen und die daraus resultierende Zahlungsbereitschaft.

Zwar besitzen Spielwarenhersteller keine Preishoheit. Eine kundenorientierte Gestaltung unverbindlicher Preisempfehlungen kann aber gerade vor dem Hintergrund der sukzessiven Sortimentsstraffung und abnehmenden Risikobereitschaft des Fachhandels eine gute Verhandlungsbasis schaffen. Denn nur wenn sich aus Kundensicht Produktwert und Preis zumindest die Waage halten, hat der Fachhändler Aussicht auf nachhaltigen Erfolg.

Der Kundennutzen ist die Basis einer gewinnoptimalen Preisgestaltung.

Um den Preis-Mengen-Zusammenhang zu messen, haben wir in der Beratungspraxis sehr gute Erfahrung mit Experten-Gesprächen gemacht: Experten aus Vertrieb und Marketing werden zu ihrer Einschätzung der Kunden- und Wettbewerbsreaktionen auf Preisänderungen befragt. Anschließend werden die Expertenurteile zu einer aggregierten Nachfragekurve zusammengeführt. Die Ergebnisse können durch eine Scannerdatenanalyse verifiziert werden. Hierbei werden historische Abverkaufszahlen aus Handelspanels untersucht, um die Beziehung zwischen Preis und Absatz zu bestätigen.

Neben der Zahlungsbereitschaft des Endverbrauchers muss eine gewinnoptimale Preisgestaltung auch an der Zahlungsbereitschaft des Handels ansetzen. Beispielsweise können Preise nach Vertriebskanälen – vom Spielwarenfachhandel werden andere Preise verlangt als von branchenfremden Vertriebswegen wie SB-Warenhäusern oder Kaufhäusern – oder aber nach Absatzland bzw. Vertriebsregion differenziert werden.

Auch so genannte "moderne" Differenzierungsformen wie zum Beispiel Preisbündelungen bieten in der Spielwarenindustrie großes Potenzial. Hierbei werden dem Händler mehrere Produkte im Paket zu einem günstigeren Preis verkauft, als die Summe der Preise der Einzelprodukte. Der Absatz wird dabei nicht nur durch den eigentlichen Rabatt stimuliert, sondern vor allem durch die Übertragung von nicht genutzten Zahlungsbereitschaften eines Produkts auf die anderen Bestandteile des Produktbündels.

3

Preisumsetzung:

Werden die Preise erfolgreich im Handel durchgesetzt und regelmäßig überprüft?

Preisstrategie und -gestaltung allein führen jedoch noch nicht zu steigenden Erträgen. Um Gewinnpotenziale freizulegen, muss eine erfolgreiche Durchsetzung der Preise im Spielwarenhandel erfolgen.

Während Spielwarenhersteller mit einer starken Marke traditionell über eine sehr hohe Verhandlungsmacht verfü-

**Preis- und
Konditionensysteme
müssen die Ziele des
Herstellers fördern.**

gen, lassen sich viele kleinere Hersteller von den Konditionsforderungen ihrer Handelspartner unter Druck setzen, um nicht aus den "Regalen zu fliegen".

Der hohe Wettbewerbsdruck und die "Aktionitis" in branchenfremden Kanälen wie dem Discount führen zu andauernden Preiskämpfen, die vor allem den Fachhandel bedrängen. Um ihre Einkaufsmacht zu bündeln, organisieren sich viele Fachhändler in Verbundgruppen, die Hersteller in Verhandlungsgesprächen insbesondere mit fehlenden Gegenleistungen für gewährte Konditionen und handelsmargenorientierten Preisverhandlungen konfrontieren.

Nicht weiter erstaunlich – viele Hersteller geben ihre Hoheit über die Konditionen viel zu leichtfertig aus der Hand. Nicht selten sind Preis- und Konditionensysteme historisch gewachsen, was zu unzähligen Sondervereinbarungen ohne konkrete Gegenleistungen führt. Fehlende Transparenz, mangelnde Leistungsgerechtigkeit und unzureichende Steuerung sind die Folge.

Was ist zu tun? Eine Analyse des bestehenden Systems, d.h. aller Konditionen und ihrer Gegenleistungen ermöglicht zunächst die Identifikation konkreter Verbesserungspotenziale. Dabei ist auch die Aufdeckung sämtlicher nichtvertraglicher Absprachen entscheidend, da diese letztlich den Pocket-Preis¹ und damit den Ertrag des Herstellers bestimmen, aber nur selten auf Produktebene bekannt sind. Preis- und Konditionensysteme sind jedoch unwirksam, wenn Preise außerhalb des Vertrags "unbemerkt" unterlaufen werden.

Um ein neues Konditionensystem zu entwerfen, ist sodann das zugrunde liegende Zielsystem des Herstellers zu gestalten. Hierbei wird zwischen effizienzsteigernden und marktgerichteten Zielen unterschieden, die durch das neue System gefördert werden können. Eine Reduzierung der Kosten in der Supply Chain des Herstellers kann über Effizienzkonditionen wie z.B. Logistikkonditionen oder Skonti erreicht werden. Marktkonditionen wie Sortimentsboni oder Werbekostenzuschüsse (WKZ) hingegen werden dem Händler für

¹ Preise abzüglich aller Investitionen in den Handel

solche Leistungen gewährt, die gezielt den Abverkauf der Produkte unterstützen. Ein objektiv messbarer Erfüllungsgrad der gesteckten Ziele ist ebenso entscheidend wie die nachhaltige Verringerung der Komplexität. Kundenindividuelle Spielräume müssen zwar bestehen, große Differenzen bergen aber große Risiken.

Schließlich ist ein detaillierter Umsetzungsplan zur schrittweisen Überführung der Kunden in das neue System aufzustellen. Von entscheidender Bedeutung sind dabei die Schulung der Vertriebsmitarbeiter und eine gründliche Vorbereitung aller Handelsgespräche.

4

Preisorganisation:

Wo sind die Preiskompetenzen angesiedelt? Sind die Abläufe und Prozesse klar geregelt?

Nur wer auch die richtigen organisatorischen Rahmenbedingungen setzt, ist im Pricing dauerhaft erfolgreich. Prozesse und Abläufe sind klar zu definieren, Verantwortungsbereiche und Kompetenzen aller Beteiligten eindeutig festzulegen.

Häufig sind Geschäftsführung und Vertrieb für das Pricing verantwortlich, während Controlling und Marketing als Informationslieferanten nur unterstützend tätig sind. Fraglich ist allerdings, ob die Preiskompetenzen zwischen Geschäftsführung und Vertrieb optimal verteilt sind. So hat unsere Erfahrung gezeigt, dass zwar die Geschäftsführung vorrangig Listen- und Netto-Netto-Preise setzt, aber die letztlich ertragsrelevante Größe des Pocket-Preises in den meisten Unternehmen von der Vertriebsleitung oder dem Außendienst bestimmt wird. Die nicht-vertraglichen Zuwendungen werden von der Geschäftsführung fälschlicherweise nicht überwacht. Um die enormen Chancen eines optimierten Preismanagements auch wirklich nutzen zu können, ist die organisatorische Verankerung des Pricings daher unbedingt zu überprüfen!

Pricing erfordert auch die richtigen organisatorischen Rahmenbedingungen.

Fazit

- Die erreichte Trendwende in 2007 und unvermeidlichen Preiserhöhungen in 2008 sollten Spielwarenhersteller nutzen, um durch eine generelle Überarbeitung ihres Pricings beachtliche Gewinnpotenziale freizulegen.
- Professionelles Preismanagement besteht aus verschiedenen Bestandteilen. Eine klar kommunizierte **Preisstrategie**, eine kundenorientierte **Preisgestaltung**, eine systematische **Preisdurchsetzung** und eine professionelle **Preisorganisation** sind entscheidende Hebel, um die Erträge in der Spielwarenindustrie dauerhaft zu verbessern.
- Eine klare, schriftlich fixierte Preispositionierung und -strategie bildet den Ausgangspunkt.
- Der Kundennutzen und die daraus resultierende Zahlungsbereitschaft sind die Basis einer gewinnoptimalen Preisgestaltung und -verhandlung.
- Ein systematisches Konditionensystem, das die Ziele des Herstellers fördert, ermöglicht die erfolgreiche Durchsetzung der Preise im Fachhandel.
- Klar definierte Prozesse und die optimale Verteilung sämtlicher Preiskompetenzen sind Voraussetzung für die richtige organisatorische Verankerung des Pricings.

Dr. Andreas von der Gathen ist Partner und Leiter des Competence Center Consumer Industries bei Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants GmbH in Bonn.

Katja Goerler ist Senior Consultant im Competence Center Consumer Industries bei Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants GmbH in Bonn.

Simon-Kucher & Partners ist ein internationales Beratungsunternehmen mit den Schwerpunkten Strategie, Marketing und Pricing. Wir beschäftigen mehr als 400 Berater in 16 Büros in Europa, Nordamerika und Asien. Das manager magazin bezeichnete Simon-Kucher & Partners 2007 nach den Ergebnissen einer Umfrage unter deutschen Top-Managern als beste Marketing- und Vertriebsberater.

Für weitere Informationen:

SIMON • KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

**Bonn • Boston • Cologne • Frankfurt • London • Luxembourg
Madrid • Milan • Munich • New York • Paris • San Francisco
Tokyo • Vienna • Warsaw • Zurich**

Büro Bonn:
Haydnstraße 36
D - 53115 Bonn
Tel: +49 228 9843-410
Fax: +49 228 9843-448

E-Mail:
andreas.gathen@simon-kucher.com
katja.goerler@simon-kucher.com

Internet: <http://www.simon-kucher.com>