

Zusammenarbeit für eine erfolgreiche Zukunft

Partnerschafts-Strategie statt Scheuklappen-Verhalten

„Nein, nein, Gastronomie und Feste beliefern wir schon selbst, schließlich erwartet man von uns ja auch entsprechende finanzielle und personelle Leistungen“, so klingt es auch heute oft noch von Chefs regionaler Brauereien auf die Frage nach der Art und Weise einer Zusammenarbeit mit dem etablierten Getränkefachhandel. Ganz so als hätten sich Marktbedingungen, Bedarfsdeckungs- und Konsumentenverhaltensweisen in den vergangenen Jahren nicht verändert. Noch immer gibt es Hersteller, die die Möglichkeiten des Schulterschlusses einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit dem unabhängigen Getränkefachgroßhandel nicht erkennen und demzufolge auch nicht nutzen. Vom strategischen Bestandteil eines zukunftsorientierten Vertriebsprozesses ganz zu schweigen. Dabei wird oftmals mit Scheuklappen aneinander vorbeigearbeitet, ganz nach dem Motto, wen ich nicht sehe, der nimmt mir auch nichts weg.



Die frühere Scheuklappen-Strategie vieler regionaler Getränkehersteller beginnt sich nun zu rächen. Denn die Zusammenarbeit mit dem Fachhändler wurde oftmals begonnen, weil eben unvermeidbar, nachdem dieser immer mehr regional präsent und somit ein nicht zu umgehendes Glied in der Kette auf dem Weg zum Verbraucher wurde. Aber leider eine Zusammenarbeit, die auf beiden Seiten manches Mal mehr von Misstrauen und Vorurteilen geprägt ist als von strategischen Überlegungen. Galt es beim Hersteller vermeintlich Besitzstände zu wahren – Motto: Man erwartet von uns Leistungen, dann müssen wir auch die gesamte Vertriebskette in unserer Hand halten – so gab und gibt es leider heute noch den einen und anderen Getränkehändler, dessen Herstellerloyalität sich maximal auf schnellen, kurzfristigen Gewinn erstreckt. Dass das nicht eben vertrauensbildend ist, liegt auf der Hand.

Wertschöpfung statt Wertevernichtung

Sowohl Brauereien als auch Händler versuchen den aktuellen Herausforderungen im Markt mit Preisschlachten, Rabatten, Zugaben und anderen kurz-

fristigen Aktionen zu begegnen, um noch drastischere Absatzeinbrüche zu vermeiden. Doch weder für den Getränkehersteller, noch für den Fachhandel kann diese fortschreitende Wertevernichtung ein wünschenswerter Zustand sein.

Im entsprechenden Fachartikel der letzten Ausgabe des GETRÄNKEFACHGROSSHANDEL wurde deutlich, angesichts der wachsenden Nervosität in den Reihen der Fernseh-Bierbrauereien, die immer häufiger Niedrigpreise bei den großen Einzelhandelsketten und im Discount duldeten, suchen die Mitgliedsbetriebe des Bundesverbandes zunehmend Allianzen mit regionalen Getränkeherstellern sowohl im Produktbereich Bier als auch bei Mineralwasser.

Auch das Verbraucherverhalten zeigt: Traditionelle Werte wie Vertrauen, Nachhaltigkeit, Qualität und Markenwerte rücken wieder stärker in den Mittelpunkt. Warum kann dies nicht auch das Motto für die Zusammenarbeit zwischen Händler und Getränkehersteller sein? Warum hinkt man hier der Entwicklung im Konsumverhalten so weit hinterher?

Denn die Zielsetzung ist doch gerade das Gegenteil dieser ruinösen Spirale. Steigerung von Umsatz und Gewinn, Markenstärke, Preisstabilität, regionale Kompetenz – so lassen sich die Ziele sowohl des Herstellers, als auch der Händler zusammenfassen. „Wir erwarten von der Getränkeindustrie eine unterstützende Vertriebspolitik, die mehr Wertschöpfung ermöglicht und mit der

Wertevernichtung im Handel Schluss macht.“, so der Geschäftsführende Vorstand des Bundesverbandes des deutschen Getränkefachgroßhandels e.V. Günther Guder im Jahresgespräch mit der Presse am 18. Mai dieses Jahres, nachzulesen in der Juli-Ausgabe des GETRÄNKEFACHGROSSHANDEL.

Erfolg durch partnerschaftliche Zusammenarbeit

Wenn beide Seiten letztendlich das Gleiche im Visier haben und die Rahmenbedingungen sogar zwingenden Handlungsdruck erfordern, dann wird es höchste Zeit, Vorbehalte in Vorteile zu wandeln. Eine Zielsetzung, die nur gemeinsam, durch partnerschaftliches Verhalten erreicht werden kann. Denn nur eine starke Marke lässt das allgegenwärtige Thema „Preis“ auch im Handel in den Hintergrund rücken und verdeutlicht dessen Angebotskompetenz. Im Gegenzug dazu kann der Hersteller Kostenvorteile durch Synergieeffekte realisieren, die dann attraktive Margen für den Handelspartner ermöglichen.

„Als Fachgroßhandel zählen für uns klare Preistransparenz und Preisstabilität, keine floatenden Endverkaufs- und Aktionspreise. Letztendlich ist der Hersteller dafür verantwortlich. Wir brauchen heute den regionalen Getränkehersteller, aber auch die für uns notwendige Spanne. Preiserhöhungen sind dann gerechtfertigt, wenn sich's am Markt durchsetzen lässt und der Kunde auch

bereit ist, das zu bezahlen. Was natürlich eine Frage der Markenstärke ist.“, äußert sich Rainer Irion, GLH-Getränkelogistik Heilbronn zur gemeinsamen Wertschöpfung im Handel.

Bereits 2007 erarbeiteten der Bundesverband des deutschen Getränkefachgroßhandels und die Privaten Brauereien Deutschland gemeinsam ein Eckpunktepapier, das sich für eine stärkere Zusammenarbeit, eine strategische Partnerschaft zwischen Hersteller und Handel ausspricht. Dieses Papier definiert nicht nur die „Grundsätze einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit“, sondern beschreibt auch ausführlich „Einzelne Schritte für eine Zusammenarbeit“ mit sehr klaren Regeln und Möglichkeiten. Interessant ist allerdings, dass dieses doch sehr fundierte Papier gerade auf Herstellerseite bei vielen kaum, teilweise gar nicht bekannt ist, wie eine kurze Marktumfrage durch das Team des Verfassers dieses Artikels ergab.

Gründe für Spannungen zwischen Handel und Herstellern

Wenn doch alles für eine Zusammenarbeit spricht, woher resultieren dann die heutigen Ressentiments und Spannungen? Zuallererst wäre festzuhalten, Hersteller und Getränkefachgroßhandel haben sich gerade in der Gastronomie und bei Festveranstaltungen immer mehr zu Wettbewerbern entwickelt. Misstrauen ist dadurch natürlich vorprogrammiert.

Woraus Unstimmigkeiten in der Zusammenarbeit aber hauptsächlich resultieren, lässt sich auf wenige Gründe zusammenfassen:

- *Fehlende Zielsetzung*
Formuliert keine Partei ihre eigenen Ziele, geschweige denn eine gemeinsame Zielsetzung, ist es schwierig, zusammen in eine Richtung zu arbeiten.
- *Unklare Abstimmungen*
Existieren keine klaren Grundsätze und Regeln, gibt es auch für niemanden zu beachtende Grenzen.
- *Keine gemeinsame Strategie*
Ein langfristig ausgelegtes Konzept zur Zusammenarbeit und zur Erreichung einer Win-Win-Situation existiert in den seltensten Fällen.
- *Falsche Vorstellungen und Erwartungen*
- *Fehlende Kompromissbereitschaft*

Werden diese Voraussetzungen jedoch erfüllt und sind die Spielregeln bekannt ist Misstrauen nicht mehr nötig.

Grundsätze einer erfolgreichen Zusammenarbeit

Das eingangs beschriebene Eckpunktepapier definiert folgende Grundsätze als Voraussetzungen für die erfolgreiche Zusammenarbeit:

- Gegenseitiger Respekt, Vertrauen und Verlässlichkeit
- Schaffung einer „Win-Win-Situation“ mit Nutzen für beide Partner
- Definition und klare Abgrenzung der Vertriebsgebiete
- Bevorzugte Markenpräsentation im GAM – mit vom Hersteller zur Verfügung gestellten Materialien
- Darstellung der Nutzensvorteile, die durch die Belieferung über den Händler entstehen
- Transparenz hinsichtlich Lieferadressen und Umsätze
- Gemeinsame Neukundengewinnung in der Gastronomie
- Faire, marktgerechte Preisgestaltung/ Konditionen-Gleichstellung

Die grundsätzliche Zielrichtung ist eindeutig. Ertragstarker Abverkauf mit hoher Umschlagshäufigkeit, Marken- sowie Händlerstärke, Preisstabilität, Fachkompetenz, Regionalstärke. Kompetenz und Transparenz sind dabei immer die Grundlage auf der Loyalität und daraus Vertrauen wachsen kann.

„Wir arbeiten seit Jahren gerne mit dem Fachhandel zusammen und sehen diesen als wichtigen Partner. Worauf es

uns dabei jedoch sehr ankommt, ist Transparenz und Vertrauen. Wir wollen natürlich wissen, wo unsere Biere hingeliefert werden. Nur so können wir für unsere Bierkompetenz bis zum gefüllten Bierglas auch konsequent einstehen. Wir stehen für Regionalität und sind der festen Überzeugung, dass auch der Fachhandel mit uns als regionalen Partner gewinnen kann.“, so Siegbert Meier, geschäftsführender Gesellschafter der Familienbrauerei Bauhöfer in Renchen-Ulm in der Ortenau.



Zusammenkommen ist ein Beginn, Zusammenleben ein Fortschritt, Zusammenarbeiten ein Erfolg“

Henry Ford,
amerik. Industrieller

Klare Abgrenzung der Aktivitäten

Natürlich beeinflusst die Zielsetzung sehr stark das Vertriebsgebiet, in dem der Händler die Belieferung übernehmen soll. Soll die Zusammenarbeit innerhalb und außerhalb des Kerngebietes des Getränkeherstellers erfolgen? Gibt es Potenziale außerhalb des Kerngebietes? Wie werden diese erfasst, wie bearbeitet? Wie werden Kunden gewonnen, wie betreut?

Neben der Absprache der Zusammenarbeit müssen auch ganz klare Grenzen gezogen werden, die von keiner Partei überschritten werden dürfen. Dazu Benno Emslander, Chef der Hofmühl-Brauerei in Eichstätt. Voraussetzung in der engen Zusammenarbeit ist, dass wir die Kunden des Fachgroßhandels durch unseren eigenen Außendienst betreuen. Statt eines, früher oft üblichen, Bauchladen-Sortiments konzentrieren wir uns dabei konsequent auf die Sortimentsstraffung mit Fokus auf unsere Kompetenzsorten.

Nachdem sich Konsumgewohnheiten und Bedarfsdeckungsverhalten immer mehr ändern, wird es für uns als regionale Brauerei in Zukunft immer wichtiger mit starken Fachhandelspartnern zusammenzuarbeiten, die die Marke entsprechend würdigen. Nur gemeinsam können wir mit fachlich versierten Verlegern wachsende Logistikkosten reduzieren und unsere Ressourcen für die qualitativ hochwertige Absatzförderung unserer Produkte einsetzen. Für Brauereien, die diesen Trend noch nicht erkannt und sich nicht darauf vorbereitet haben, wird es immer schwieriger werden.

Die für den Hersteller entstehenden Vorteile durch frei werdende Kapazitäten und Kostenvorteile können in die

Zusammenarbeit einfließen, in die Förderung der Markenstärke, in attraktive Spannen und in die professionelle, kooperative Unterstützung der Marktbearbeitung. Im Gegenzug dazu steht natürlich der Handel in der partnerschaftlichen Pflicht, diese Unterstützung entsprechend auch zur Förderung der regionalen Herstellermarke einzusetzen, was gleichzeitig wiederum die eigene Anbieterkompetenz stärkt. Zusammenfassend lässt sich daraus absolut schlüssig ableiten, wie hoch die Konsequente und partnerschaftliche Einbindung des unabhängigen Getränkefachgroßhandels in zukunftsorientierte Vertriebsstrategien der regionalen Getränkehersteller zu bewerten ist.

Schaffen von Win-win-Situationen

Damit hat auch Xaver Weydringer von der Rother Bräu in Hausen-Roth in der Rhön nur beste Erfahrungen machen können: „Wir arbeiten schon seit vielen Jahren mit dem Getränkefachgroßhandel gut zusammen, besonders im Bereich unserer Bierspezialitäten, wie unserem Ökobier-Sortiment. Natürlich muss es sich für beide Seiten rechnen, sozusagen als Win-win-Situation. Uns ist klar, dass wir als mittelständische Brauerei unserem Partner auch entsprechende Leistung bieten müssen, wie zum Beispiel ein stabiles Preisniveau und attraktive Margen, aber auch die PoS-Betreuung vor Ort. Das sehen wir gleichermaßen auch in der Gastronomie, in der wir über unser Kernabsatzgebiet hinausgehend gut mit dem Fachhandel zusammenarbeiten, auch hier vor allem mit dem Schwerpunkt unserer Bierspezialitäten.“

Natürlich ist die Wunschliste auf beiden Seiten manchmal groß, wie Hans-Dieter List, Geschäftsführer Teusser Mineralbrunnen aus Löwenstein formuliert. Er empfiehlt zu hinterfragen, wie der Handelspartner strukturiert ist. Ob beispielsweise eigene Märkte betrieben werden, die professionell ausgestattet sind. Denn eines ist klar, so seine Erfahrung, der potente Getränkefachhandelspartner mit guten Absatzstätten wird seinen Lieferanten selbstverständlich danach bewerten, wie er seine Marke am Markt platziert hat, sowohl bezüglich Absatzstärke als auch der Preisrange.

Gewinn für beide Seiten

Bereits 2007 zeigte die UGW-Bierstudie bei der Formulierung des Handels als Anforderungsprofil an die vertriebliche Betreuung durch die Industrie auf Outlet-Ebene, dass die Bedeutung des Markenimages der Produkte zunehmend wichtiger wurde, ebenso wie die

klassische Werbeunterstützung. Nach wie vor hoch wurden dabei auch die Kriterien Produktmarge/Handelsspanne, Preispositionierung und Vkf/Promotions bewertet.

Ist die Zusammenarbeit in den beiden klassischen Vertriebswegen Handel und Gastronomie klar geregelt, lässt sich darüber hinaus die Betrachtung des Absatzkanals Feste, der für Getränkehersteller bedeutsam, jedoch ebenso organisatorisch aufwendig ist, kaum ignorieren. Erfahrungsgemäß decken die betriebswirtschaftlichen Absatzergebnisse selten den eingesetzten Aufwand. Gleichwohl ist für den regionalen Hersteller die Bedeutung der Feste nicht zu unterschätzen. Denn als erlebnisorientiertes Marketinginstrument spricht es alle fünf Sinne an und ist damit nahezu jedem anderen Marketinginstrument überlegen.

Lässt sich hier für Hersteller und Handel eine profitable Form der Zusammenarbeit finden, ist der gewonnene Nutzen ein Gewinn für beide Seiten. Vertrauen und Transparenz ist auch hier das oberste Gebot. Der Hersteller muss bereit sein, Feste zu vermitteln. Der Händler im Gegenzug sollte Absätze transparent übermitteln, um dem Hersteller Planung und Controlling zu er-

möglichen. Dazu Michael Ketterer von der Privatbrauerei Ketterer aus Pforzheim: „Im Bereich von Festbelieferungen unterschätzt der Fachhändler oftmals die Bereitschaft der lokalen Brauerei mit ihm zusammenzuarbeiten. Uns geht es bei einem Fest nicht ausschließlich darum, Hektoliter zu verkaufen. Wir erreichen dort unsere Fans, die Brauerei hat direkten Kontakt zum Konsumenten. Wir bringen gerne unsere Leistungen in die Zusammenarbeit mit ein, setzen dabei aber auch Loyalität und Zuverlässigkeit voraus. Damit haben wir gute Erfahrungen machen können. Unsere Partner profitieren zum Beispiel davon, dass wir gerade bei Festen auch außerhalb üblicher Betriebszeiten erreichbar sind und liefern, wenn Not am Mann ist.“

Fazit

Die Scheuklappen-Strategie hat ausgedient. Wer als Hersteller auch die Bedürfnisse und die Möglichkeiten des Handels erkennt, darauf eingeht und in seine eigene Strategie mit einbezieht, kann auch eine nachhaltige, gemeinsame Win-win-Situationen erzeugen und damit eine für beide Seiten profitable Partnerschaft erreichen.

Das Zitat des Lebensmittelhändlers Jörg Hieber, Inhaber von Hieber's Frische Center in Lörrach, veröffentlicht im Juni 2009 in der Zeitschrift „absatzwirtschaft“ innerhalb eines Artikels zum Thema der Spannungen zwischen Handel und Markenherstellern bringt es zusammenfassend auf den Punkt „Industrie und Handel müssen partnerschaftlich zusammenarbeiten und brauchen sich gegenseitig. Jeder muss das machen, worin seine Professionalität liegt“. Wer danach handelt, wird sich auch in Zukunft erfolgreich am Markt behaupten – Hersteller wie Händler. □

Werner Koch

Er ist Inhaber der Werner Koch & Co. GmbH, die mit langjähriger Erfahrung im Getränkemarkt Beratung und Begleitung als Partner des Mittelstands bietet. Seine berufliche Laufbahn mit Aufgaben in Führungsverantwortung in mittelständischen Unternehmen und weiteren Stationen in Marketing- und Unternehmensberatungen führte 1991 zur Gründung seines heutigen Büros. Der Tätigkeitsschwerpunkt des siebenköpfigen Koch-Teams liegt auf den Themen Zukunftsmanagement, Markenstrategie, Vertriebsunterstützung und Kommunikationsprozesse.

