

Herausforderung Marken – Margen – Machtspiele

dgy. Der Handel – vor allem im ultravergleichbaren Bereich der Markenuhren – ist bereits seit längerem von Kunden- und Lieferantenseite unter Margendruck. Einerseits verlangen Nachfrager immer häufiger nach Rabatten, die wegen Lagerabbaunot oft gewährt werden (müssen). Das liegt daran, dass die Hersteller ihre Produktionskapazitäten möglichst voll auslasten und dann mit Druck den Händlern mehr Uhren an die Lager befahlen. Andererseits kürzen die Markeneigentümer (Hersteller) die Margen bei gleichzeitig steigenden, kostentreibenden Auflagen für die Vertretung. Und als ob das nicht schon genug wäre, ist die steigende Zahl der Mono-Marken-Läden, welche allorts als zusätzliche Konkurrenz mit bevorzugt belieferten Vollsortimenten aus dem Boden schiessen, ein drückender Faktor in diesem Spiel. Tatenlos hingenommen wirkt sich diese Entwicklung auf den Detailhandel ruinös aus. Gesamtmarktmässig betrachtet ist das Ergebnis, dass die Markeneigentümer überdurchschnittlichen Zuwachs bei Umsatz, Marge und Ertrag vorweisen, die Einzelhändlern jedoch immer mehr in Bedrängnis geraten (zugegeben nicht immer nur aus diesem Grund).

Vorweg ist der Margenausweis der Hersteller gegenüber den Händlern bereits an der Grenze zur Seriosität, auch wenn traditionell so vorgegangen wird und man sagen könnte: „wer nicht rechnen kann ist selber schuld“. So wird die Marge aus der Differenz zwischen dem Netto-Einkaufspreis ohne Mehrwertsteuer und dem empfohlenen Verkaufspreis inklusive Mehrwertsteuer angegeben. Das bedeutet bei 50% Bruttomarge bereits eine Einbusse von 4% (Nettomarge 46%)!

Ein konkretes Beispiel zu den aktuellen Zuständen ist das Vorgehen der Swatch Group. Das Muster ist immer das selbe: Die Retailer-Marge einer Marke wird um rund 10% reduziert. Gleichzeitig wird den Händlern ein Dokument vorgesetzt, das sich „Vereinbarung für qualitative und quantitative Leistungen“ nennt. Unterzeichnet er dieses, kann er sich – unter Erfüllung sämtlicher Auflagen – eine Rückvergütung „verdienen“, die im Maximum gering höher ist, als der gestrichene Margenanteil. Betrachtet man sich dieses Papier aus der Nähe, dann zeigt sich rasch der Wolf im Schafspelz. Als erstes wird eine Minimal-Lager-Stückzahl gefordert, die nichts mit den unternehmerischen Realitäten des Händlers zu tun hat, sondern sich

ausschliesslich an den „Präsenzbedürfnissen“ des Herstellers orientiert. Weigert sich ein Händler, dieser Grundforderung nachzukommen, fällt die gesamte Rückvergütung dahin, unabhängig von der Erfüllung der nachfolgenden Positionen. Ein solches Vorgehen nennt man im Volksmund „Erpressung“ und nicht „Vereinbarung“, besonders wenn der zu verdienende Margenanteil zuvor gestrichen worden war. Bei den weiteren „Teilzielen“ sind grossteils subjektive Punkte aufgeführt, deren Erfüllung einerseits allein der Stärkung der Marke des Herstellers und nicht derer des Händlers dienen und andererseits kostenmässig ausschliesslich auf die Schultern der Fachgeschäfte geladen werden (Sortiments-Mix, Präsenz im Schaufenster, Aktivitäten, etc.). Und am Ende werden zwar konkret messbare, jedoch völlig unrealistische Umsatzvorgaben angesetzt. Da werden abgestuft zwischen 5 und 20% Umsatzsteigerung in vier Schritten mit 0.5% bis 2% Rückvergütung vom Jahres-Einkaufsvolumen „belohnt“. Gehen wir davon aus, dass wir „nur“ die Gesamtmarge vor der Kürzung halten wollen, dann müssen alle Punkte der Vorgabe, inklusive jährlicher Umsatzsteigerung von 15% erreicht werden. Das würde bedeuten, dass man alle fünf Jahre seinen Umsatz mit dieser Marke verdoppeln muss, was auch in boomenden Zeiten völlig unrealistisch ist. Wiederum ist einziger Nutzniesser der Hersteller. Kurzfristig kann er nach Belieben (subjektive Kriterien) dem Händler Ware ans Lager drücken und Auflagen als erfüllt oder nicht erfüllt taxieren, was den unterjährigen Erfolgsausweis des Markeneigentümers schönert. Mittelfristig betrachtet profitiert er in wirtschaftlich schlechten Zeiten von der Marge, die er den Händlern gestohlen hat. Und in guten Zeiten muss er zwar die früher normale Marge gewähren, profitiert jedoch vom stückmässigen Wachstum. Dieses Vorgehen ist Augenwischerei und damit eine pure Mogelpackung.

Wie kann sich nun ein Händler schützen gegen diese vermeintliche Übermacht der Hersteller? Grundsätzlich müssen Sie sich als Unternehmer darüber klar werden, ob Sie dem Druck nachgeben wollen. Alternativ dazu können Sie hart bleiben und nehmen damit die Konsequenzen in Kauf (möglicher Markenverlust). Wie beim Pokern kommt es beim Verhandeln drauf an, wer die besseren Karten hat und seine Chancen realistischer berechnen kann. Im Gegensatz zum Glücksspiel haben Unternehmer jedoch die Möglichkeit, ihre Karten zu einem anständigen Teil selbst zu bestimmen.

Frage 1: Können Sie den Markenverlust verkraften?

Bevor Sie sich an den Pokertisch setzen, brauchen Sie einen Einsatz. Diesen müssen Sie bereit sein zu verlieren – und sie müssen diesen Verlust auch verkraften können. Es ist Vorsicht geboten, wenn Sie im Fall eines Markenverlusts vor dem wirtschaftlichen Ruin stehen. Wäre dies der Fall sind Sie entweder Rolex-Konzessionär, Patek-Händler oder Sie haben die Hausaufgaben rund um Ihren Sortiments-Mix vernachlässigt (vgl. Artikel zu Warenwirtschaft in Gold'Or 2/2005 und zu Lieferpartnerschaften in Gold'Or 2/2007).

Wenn Sie diese Frage mit NEIN beantworten müssen, dann unterschreiben Sie im Moment, was man Ihnen vorsetzt. Machen Sie sich jedoch aktiv dran, Ihr Sortiment zu Gunsten Ihrer Unabhängigkeit zu optimieren.

Frage 2: Sind Sie ein gewichtiger Kunde dieser Marke?

Jeder Hersteller ist bestrebt, gute Kunden bei der Stange zu halten. Auch wenn der Schweizer Markt für die Hersteller ein relativ kleines Umsatzrevier ist, so wollen sie doch im Heimmarkt eine starke Präsenz auf weisen. Sie sind im Vorteil, wenn Sie ein A-Händler sind oder B-Händler an frequenz- und möglichst touristenstarken Lagen Ihr Geschäft führen. Lassen Sie sich konkret vom Aussendienst informieren. Weill er nicht rausrücken damit, können Sie davon ausgehen, dass er Ihre Verhandlungsposition nicht noch weiter stärken will. Gehören Sie nicht in diesen Kreis oder wollen Sie Ihre Karten weiter verbessern, dann Vernetzen Sie sich mit anderen Händlern in der Branche und tauschen Sie konkrete Zahlen aus. Das hilft Ihnen und allen Beteiligten bei der Beurteilung der Verhandlungsposition.

Als Geschäft mit einem einzelnen Standort stehen Sie ohne Netzwerk in der Branche oft auf verlorenem Posten. Dies gilt speziell, wenn mit Marken verhandelt wird, die zu einer der drei grossen Gruppen gehören (Swatch-Group, Richemont und LVMH). Legen Sie – wenn Sie es nicht schon längst getan haben – Ihre Berührungsgänge ab und schliessen Sie sich mit anderen Händlern auf vergleichbarem Niveau zusammen und optimieren Sie gemeinsam Ihren Sortiments-Mix.

Solide strukturiert und vernetzt werden Sie als Verhandlungspartner wieder ernst genommen, wenn Sie mit unternehmerisch fundierten Forderungen als Gruppe loyal und mit einer Stimme auftreten.

Aber Vorsicht, die Hersteller werden versuchen, jedes Mitglied des Netzwerks einzeln unter Druck zu setzen. Gruppengeschäfte wie Bucherer, Kurz oder Gübelin haben es einfach, denn bei ihnen gibt es

kein „aus der Reihe tanzen“. Stehen Sie zusammen und halten Sie Ihre Reihen geschlossen! Es geht hier jedoch nicht um Machtspiele, sondern darum, dass beide Parteien mehr haben als vorher. Darum macht es Sinn, die Verhandlungen so zu führen, dass beide Parteien ihr Gesicht wahren können. Das ermöglicht, trotz kurzfristiger Konflikte, den mittelfristig gesunden Aufbau von vertrauensbasierten Win-Win-Beziehungen.

Fazit

Die Markeneigentümer sind nur dort zu partnerschaftlichen Lösungen bereit, wo ihre Marktmacht zu gering ist, um ihre Positionen ausschliesslich nach den eigenen Wünschen durchzusetzen. Alle anderen Händler werden nicht als Partner gepflegt sondern diktatorisch und eigennützig befohlen – OK, es gibt auch löbliche Ausnahmen. Sie machen sich mit diesem Vorgehen die Zersplitterung des Marktes in viele Ein-Standort-Unternehmen und deren Angst vor enger Zusammenarbeit untereinander zu nutze. Mittelfristig besteht die Chance der Händler darin, sich zur loyalen, offenen und konstruktiven Vernetzung durchzuringen. Auf diesem Weg schaffen sie sich eine ernstzunehmende Position als Verhandlungspartner. Gleichzeitig werden die Unternehmer wieder Herr ihrer Budgets und müssen nicht mehr unterwürfig hinnehmen, wie sie, diktiert von den Marken, ihre Mittel einzusetzen haben.

Info

David Gygax, betr. oek. HWV
Geschäftsführer
Gygax + Schneeberger AG
Bahnhofstrasse 31
5000 Aarau
Telefon: +41 62 832 52 40
Fax: +41 62 832 52 41
Email: david.gygax@gygax.com
Web: www.gygax.com