

Preisbildung im deutschen Fliesenmarkt

Leistungsbezogene Konditionensysteme im Fokus

Die Preisbildung ist und bleibt eine der schwierigsten Aufgaben für die Hersteller von keramischen Fliesen. Besonders in Deutschland. Das gilt nicht nur für deutsche, sondern auch für ausländische Hersteller. Gerade diese bleiben jedoch hinter ihren Möglichkeiten weit zurück.

Im turbulenten Marktumfeld erweist sich Deutschland wieder als attraktiv. Kann dies hinsichtlich der Preisbildung zu einer Neuorientierung führen? Welche Möglichkeiten sind sinnvoll? Welche möglich? Deutsche Hersteller schlagen sich tapfer in der Heimat, aber Importe mit Italien an der Spitze sind ebenfalls ein wesentlicher Faktor im deutschen Markt. Insgesamt hat die Krise das Ranking der Länder mit hohen Importanteilen verändert: Importe in das Importland Nr. 1, die USA, haben sich seit 2005 fast halbiert. Im Gegensatz zu anderen europäischen Ländern wie Frankreich, UK, Russland und Griechenland steht Deutschland als Importmarkt Nr. 4 mit einem Rückgang im Krisenjahr 2008/09 von nur ca. 5 % sehr gut da. Und bietet jetzt

wieder Wachstumsperspektiven – besonders für die benachbarten Herstellerländer wie Italien und Spanien, aber auch Polen. Für Italien und auch für Spanien sorgen die jeweils schwachen Inlandsmärkte für zusätzliche Impulse, die Aktivitäten in Richtung Deutschland wieder zu verstärken. Dennoch: Im Vergleich zur Marktbedeutung in Europa will sich für Italien und besonders für Spanien der rechte Erfolg im deutschen Fliesenmarkt nicht einstellen. Das liegt nicht zuletzt an den spezifischen und komplexen Marktstrukturen, denen die „Universal-Export-Strategie“ der Südeuropäer nicht gerecht wird. Eine Herausforderung an das gesamte Marketingmix, insbesondere jedoch an die Preis- und Konditionenpolitik. Hier haben die deutschen Hersteller eindeutig die Nase vorn.

Erfolgsfaktoren für den deutschen Fliesenmarkt

Polnische Hersteller stehen wegen ihrer Niedrig-Preispolitik in der öffentlichen Kritik, Importe aus China sind sogar europaweit wegen Preisdumping mit Strafzöllen bis zu 73 % belegt – harte Bandagen an der Preisfront. Zugegeben: Faktoren wie Technologie-, Design-, Kosten- und Preisführerschaft stehen für Hersteller in kom-

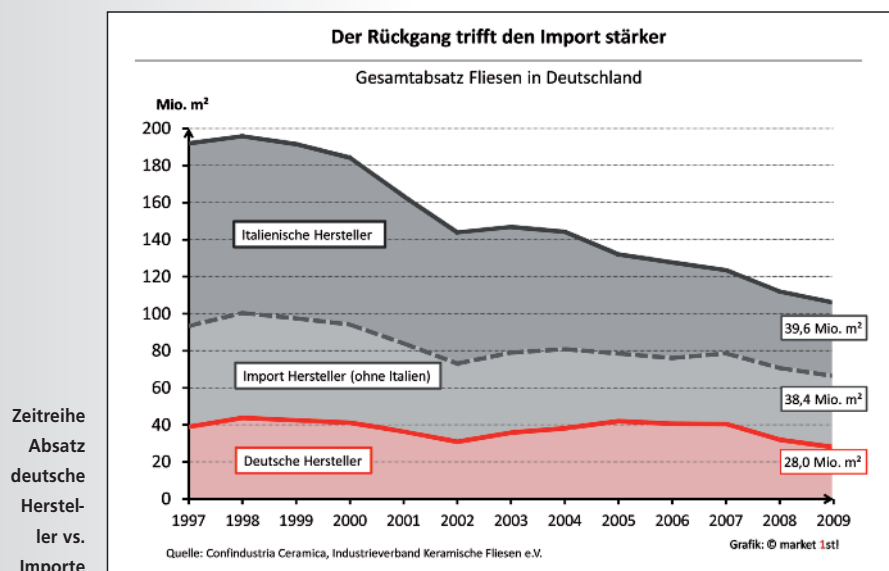


Autor Berthold Hellmann

plexen Zusammenhängen. Da erscheint ein günstiger Preis als wirkungsvolles Mittel, den Absatzerfolg zu steigern. Zumindest für „me-too“-Produkte. Generell lässt sich aber am Beispiel Italien belegen, dass gerade im Premiumbereich allein die Technologieführerschaft (Produktionsoptimierung) und die Designführerschaft (Sortimentsentwicklung) für den Erfolg im deutschen Markt auch nicht mehr ausreichen. Die Vermarktung und vor allem die Preispolitik dürfen vor diesem Hintergrund nicht sich selbst (oder dem oft allein gelassenen Agenten) überlassen bleiben. Im Übrigen trägt der massive Export der italienischen Maschinen- und Anlagentechnologie erheblich dazu bei, dass die heimischen Produzenten, aber auch andere Produktionsländer deutlich aufholen. Die Folge: Das „italienische“ Vermarktungssystem, dem sich fast alle Exportnationen in den deutschen Markt angeschlossen haben, funktioniert nicht mehr – der Markterfolg bleibt hinter den Möglichkeiten weit zurück. Es lohnt sich also, über „Konditionen“ und nicht nur über „Preis“ nachzudenken, häufig sind sie der Schlüssel für ein tiefergehendes Marktverständnis, aber auch für neue Vermarktungskonzepte.

Preis- und Konditionensystem – ein entscheidender Faktor

Das „italienische Preissystem“ (von fast allen kopiert) mit Bruttopreis abzüglich 50 % / 10–15 % / 5–8 %-Bonus kommt dem Netto-Preissystem faktisch sehr nahe. Es funktioniert noch am ehesten im einstufigen Vertrieb im Objektgeschäft. Mobilisierungsziele und Motivationen im



Deutsche Hersteller sind näher am Markt

Konditionensystem statt Nettopreise

Leistung	Regionale Präsenz	Ausstellung Beratung	Lagerhaltung Premium- und Basissortiment	Außendienst Einsatz des Handels	Service, z.B. Badplanung, Architektenbearbeitung	Baustellenlogistik	Finanzierung (Bonität, Delkreder)
Prozess							
Verkauf Basissortiment							
Verkauf Premiumsortiment (beratungsintensiv)							
Neuheiten-Einführung							
Verkauf Aktionsware							
(Objekt-)kommission							
Streckengeschäft							

Grafik: © market ist!

Bausteine für ein Leistungsbezogenes Konditionensystem

Bausteine für ein Leistungsbezogenes Konditionensystem

Handel werden dadurch nicht erreicht. Schlimmer noch: Kleinere Abnehmer haben seit Jahren bessere Einkaufspreise als die Großen, Billigvermarkter werden gegenüber leistungsstarken Absatzmittlern bevorzugt, mangels Marge findet insbesondere keine Beratungsleistung mehr statt – der Aktionsanteil steigt, die Marge sinkt. Kurz: von einem Konditionensystem wie es in der deutschen Bauzulieferindustrie Usus ist, kann gar nicht gesprochen werden. Zusammenschlüsse

gewendet. Oder sie haben schlichtweg aufgehört zu existieren. Wer sich diesen „Wahrheiten“ nicht stellt, ist nicht in der Lage die Verhältnisse zu verbessern. Italien als Hauptimporteur mit Marktmacht in Deutschland hat am ehesten die Möglichkeit, aber vielleicht auch die Pflicht, die Fliese im Importbereich aus der Preisspirale zu befreien. Allerdings stecken die Importeure in einem Dilemma: Viele geben im Einzelgespräch zu, dass ein funktionierendes, leistungsbezogenes Preis- und

Berthold Hellmann:

„Italien als Hauptimporteur hat am ehesten die Möglichkeit, aber vielleicht auch die Pflicht, die Fliese im Importbereich aus der Preisspirale zu befreien.“

von Händlern und Einkäufern, die bei Jobwechsel die Konditionenlisten mitnehmen, sorgen dafür, dass sich keine intransparenten „Grauzonen“ halten. Längst ist die Frontlinie ein Mienenfeld! Die Importhersteller müssen sich letztlich vor dem erheblichen Machtzuwachs des Großhandels den bisher ungelösten Fragen der Vermarktungsstrategie und -technik stellen. Denn der Fachgroßhandel ist eindeutig der Gewinner der Krise. Und die Stärke wird genutzt: mit Handels-, aber auch Eigenmarken werden schwache Hersteller im Sortiment ersetzt. Ein Ausweichen auf kleine ‚Direktbezieher‘ wie in früheren Boomphasen ist keine Lösung. Diese bringen nicht die notwendigen Leistungen (Lagerhaltung, Sortimentsbreite) und haben sich in der Beschaffung dem Großhandel zu-

Konditionensystem in den heutigen Verdrängungsmärkten zwingend ist, gerade vor dem Hintergrund steigender Rohstoff- und Energiekosten. Sie schrecken aber vor der Umsetzung zurück. Ein „Umbau“ des bestehenden Systems scheint nicht möglich, weil es geradezu schicksalhaft mit tagessgeschäftlichen Sachzwängen verquickt ist. Andererseits erscheint es sinnlos, ein neues System „kalt“ zu entwickeln, weil es im krassen Missverhältnis zum Ist-Stand stehen würde. Die Implementierung erscheint utopisch. Dennoch: Resignation bedeutet, die mittlerweile deutlich besseren Chancen im deutschen Markt ungenutzt zu lassen. Um sicherzustellen, dass ein neues Preis- und Konditionensystem im Sinne der Unternehmensziele dauerhaft arbeitet und sich nicht binnen kurzer Zeit

wieder abschleift, müssen drei Prinzipien einbezogen werden, die die Haltbarkeit des Systems instrumentieren:

Leistung – Gegenleistung: Unverzichtbares Grundprinzip jedes Konditionensystems muss die Leistungsgebundenheit aller Konditionen sein (Lagerhaltung vor Ort, Ausstellung, Beratung, Außendienst etc.). Man sollte wissen, dass zusätzliche Gelder,

blen Bereich der vor allem zu Südeuropa unterschiedlichen (Business-)mentalität in Deutschland, stärkt aber bei entsprechendem Rückhalt durch das Management im Werk die persönliche Widerstandskraft der Vertriebsverantwortlichen vor Ort.

Vor einer schlagartigen Einführung eines neuen Systems sei allerdings gewarnt. Die außergewöhnliche Machtposition der

Berthold Hellmann:

„Konditionensysteme dürfen nicht zu stark vereinfachen.“

für die ein Händler keine zusätzliche Arbeitsleistung erbringen muss, immer in die Preisschlacht geworfen werden.

Kontrollierte Komplexität: Konditionensysteme dürfen nicht zu stark vereinfachen, sie sollten ein gewisses Maß an Komplexität aufbauen. Die praktische Erfahrung zeigt, dass Komplexität grundsätzlich die Position des Verkäufers stärkt, während Einkäufer ihren Vorteil stets in der Vereinfachung suchen.

Mehr „System“ – weniger „Person“: Ziel dabei ist den Eindruck individueller Verhandlungbarkeit von Konditionen deutlich zu senken. Dieser Punkt berührt den sensi-

relevanten Absatzmittler in Deutschland verlangt eine schrittweise Einführung mit umfassendem Marktverständnis. Geht man zu schnell vor, bauen sich sofort große Konflikte und unkalkulierbare Umsatzrisiken auf. „Heldentaten“ gegenüber mächtigen Händlern sollten daher nicht auf dem Programm stehen. Geht man allerdings zu langsam und zu zaghaft vor, verliert das Projekt an Glaubwürdigkeit, weil es von neuen Forderungen überholt wird.

Wenn aber leistungsstarke Unternehmen aus dem Ausland die verbesserten Nachfragepotenziale in Deutschland ausschöp-

Info

Ökonometrie/Marketing und Vertriebsexpertise/tiefes Branchenwissen im Bau- und Ausbaubereich – auf Basis dieser Kombination als Alleinstellung hat Berthold Hell-



mann zusammen mit Dipl. Volkswirt Thomas Ackermann die Beratungsgesellschaft market1st! gegründet.

market1st! mit Büros in Bonn und München, ist spezialisiert auf die Themen „Marktanalysen“ und „Marktquantifizierung“ in den Bau- und Ausbaumärkten. Wohnbau und Objekt. Auf dieser Grundlage bietet market 1st! Beratungsleistungen an – Strategieberatung, Fach- und Prozessberatung im Bereich Marketing und Vertrieb. Zahlreiche Projekte in Industrie, Handel und Verbänden im In- und Ausland bilden einen breiten Erfahrungshintergrund. www.market-first.de

fen wollen, sollte das Thema Preisbildung/Preis- und Konditionen jetzt angegangen werden. ■

Terracotta – typisch mediterran

Neue Rako-Serie als Inbegriff mediterraner Keramik

Terracotta gilt als Inbegriff der klassischen mediterranen Keramik.

Rako stellt mit seiner neuen Serie „Terracotta“ eine zeitlose Ausführung dieses ursprünglichen Materials vor.

Mit dem für Cotto typischen Format von 30 x 30 cm hielt sich der Hersteller an traditionelle Vorgaben. Und auch die netzverklebte Mosaikbordüre (30 x 4,7 cm) erinnert an überlieferte Muster. Sie lässt sich problemlos zuschneiden und kann damit auch für Ecken oder als Dekor verwendet werden.

Die Oberfläche der Serie erhält durch den Einschluss kleiner Farbquarze eine authentische Oberflächenstruktur. Gleichzeitig wirken die drei Farbtöne – Orange, Rotbraun und Beige – sehr gleichmäßig, mit nur minimalen Abweichungen.

Besonders wirkungsvoll setzt sich „Terracotta“ in Szene, wenn Interieurs bezie-

hungsweise Wintergärten mit Außenflächen passend abgestimmt werden sollen. Formate und Farben der Serie „Terracotta“: Grundfliesen 30 x 30 cm in Orange, Rotbraun und Beige. Mosaikbordüren 30 x 4,7 cm netzverklebt. Sockelleisten 30 x 8 cm. ■

