

Für bessere Margen

Mehr Verhandlungsmacht in Einkauf und Vertrieb

→ Der Getränkefachgroßhandel hat mit der hohen Komplexität durch die Vielzahl an Lieferanten, Produkten und Kunden zu kämpfen. Neue Software und Künstliche Intelligenz ermöglichen ihm nun das integrierte Verhandlungsmanagement von Einkauf, Logistik und Vertrieb – die Chance zur Verbesserung der Marge.

Mit landläufigen Methoden wie etwa Excel-Tabellen ist das nicht zu schaffen: Das Management eines Getränkefachgroßhandelsbetriebs steht vor der immensen Herausforderung einer zunehmenden, hohen Komplexität in Einkauf, Logistik und Vertrieb.

Im Einkauf muss das Unternehmen mit hunderten Lieferanten der Getränkeindustrie über Preise und Mengen, Logistik und Konditionen tausender verschiedener Produkte verhandeln.

Dabei nimmt nicht nur die Heterogenität bei Bieren und Mineralwässern, Softdrinks und Fruchtsäften, Weinen und Spirituosen zu, sondern auch bei Verpackungsgrößen, Verpackungsmaterialien und Gebinden. Auf Vertriebsseite hat es das Management in regional stark fragmentierten Märkten mit tausenden Kunden in unterschiedlichen Verkaufsformen zu tun, von Getränkefachmärkten und dem Lebensmitteleinzelhandel über Gaststätten und Hotellerie bis hin zu Drogerien und Tankstellen.

Intensiver Wettbewerb, schwache Margen

Im Getränkemarkt besteht zudem intensiver Wettbewerb mit starkem Preis- und Kostendruck, von dem gerade der Getränkefachgroßhandel in der Sandwich-Position eines

Mittlers zwischen Produzenten und Verbrauchern betroffen ist. Und das in einer Situation volatiler Preise, struktureller Veränderungen im Marktgeschehen, globaler Unsicherheiten und Risiken in den Lieferketten. Verschärft wird das Problem noch durch das verbreitete Silodenken in den meisten Einkaufs- und Vertriebsabteilungen: Die beiden Abteilungen operieren weitgehend unabhängig voneinander. Die Folge: Schwache Margen, die Betriebe schöpfen ihr Gewinnpotenzial nicht aus.

Generell gilt für den Großhandel, dass er Bewegungen bei den Einkaufspreisen und Konditionen genauso schnell erkennen und darauf reagieren können muss wie auf Schwankungen bei Verkaufspreisen und Mengen auf der Nachfrageseite. Und, vielleicht noch wichtiger: Er braucht zuverlässige Prognosen über die zukünftigen Bedarfe und das Nachfrageverhalten der Kunden, damit es nicht zu Friktionen in der Versorgung und volatilen Knappheitspreisen kommt.

Die Verhandlungsmacht des GFGH

In diesem hochkomplexen Beziehungsgeflecht müssen die Großhändler Kosten, Konditionen und Preise optimieren und gleichzeitige weitere Kriterien wie Versorgungssicherheit, Risikominimierung oder Nachhaltigkeit berücksichtigen. Auf der Einkaufsseite hat es der GFGH

mit einer sehr unterschiedlichen Anbieter- und Produktstruktur zu tun. Einerseits sind dies die großen Player im Bereich der Brauereien, Softdrinks und Mineralwasser mit vielen Submarken, die mit den großen Discountern und Ketten des Lebensmitteleinzelhandels in der Regel direkt, unter Ausschluss des Großhandels, verhandeln, wobei letzterer aber bei der Logistik eine Rolle spielen dürfte. Andererseits gibt es im Markt auch viele mittelgroße und Nischenanbieter.

Verhandelt wird über den Preis und eine ganze Reihe weiterer Konditionen: Abnahmeverpflichtungen, Werbekostenzuschüsse, Marketing- und Logistikunterstützung, etc. Dabei geht es um viele einzelne Produkte, aber am Ende hat es der GFGH mit erheblich weniger Verhandlungspartnern zu tun, da der Markt auf der Produzentenebene stark konsolidiert ist. Auf Vertriebsseite stehen in den Verhandlungen neben Preis vor allem Logistikfragen im Zentrum: Stückzahlen und -einheiten, Lagerung, Gefahrpunktübergänge, Liefertage, Leergut, etc.

Auf den ersten Blick scheint die Verhandlungsmacht im Einkauf einseitig bei den großen Getränkehersteller zu liegen. Aber der Anteil an Getränken, der über die Großhandels-schiene vertrieben wird, ist groß genug, um dem GFGH eine Marktposition zu geben. Schon allein aufgrund der regionalen Marktstrukturen hat er eine Plattformmacht, so dass man sein Geschäftsmodell »

nicht einfach aushebeln kann. Somit verfügt der GFGH durch Volumenbündelung auch auf der Einkaufsseite gegenüber den Großen über eine gewisse Preissetzungsmacht. Mit den herkömmlichen Managementmethoden ist dieses Potenzial aber nur unvollkommen zu realisieren. Ausschöpfen kann der GFGH dies nur, wenn er eine Portfoliooptimierung mit Hilfe von Data Science unternimmt, die beide Seiten, sowohl Einkauf wie Vertrieb, integriert.

Ganzheitliche End-to-End-Lösungen

Innovative Data Science Tools in Verbindung mit Künstlicher Intelligenz und Machine Learning ermöglichen nun erstmals die Verarbeitung der gigantischen Datenmengen komplexer Marktsituationen, so dass ein Großhandelsunternehmen Preis- und Konditionsverhandlungen im Einkauf und Pricing im Vertrieb integrativ managen kann und zudem realistische Prognosen über zukünftige Bedarfe und Nachfrageverhalten der Kunden erhält. Dies ermöglicht dem einzelnen Großhändler auch eine bessere Verhandlungsposition im Einkauf, so dass er höhere Margen im Vertrieb durchsetzen kann.

In einem ersten Schritt werden sämtliche Einkaufs- und Vertriebsdaten erhoben, um diese beiden Welten, die normalerweise getrennt voneinander behandelt werden, in einer Datenbank zusammenzuführen. Allein schon durch diese Synchronisierung von Einkauf und Vertrieb lässt sich im Portfolio feststellen,

- welche Produkte unrentabel sind und welche ordentliche Deckungsbeiträge erbringen,
- bei welchen Produkten Wettbewerb besteht, so dass man teure Lieferanten austauschen kann, und wo ein Monopol

vorliegt und man auf diesen Lieferanten angewiesen ist,

- wo man die Verkaufspreise optimieren kann und
- wo sich Teile bündeln lassen, so dass das Sortiment auf weniger Produkte reduziert werden kann.

Einsatz von Big Data und Künstlicher Intelligenz

Das ist das – statische – Grundgerüst. Im nächsten Schritt wird mithilfe von Big-Data-Technologien und Künstlicher Intelligenz ein optimales dynamisches Portfolio für Einkauf und Vertrieb generiert, das verschiedene Szenarien durchspielen kann – beispielsweise was geschieht, wenn neue Lieferanten hinzukommen oder andere ausscheiden, sich Kundenpräferenzen verändern oder ob sich Mehrpreise durchsetzen lassen. Verhandelt wird ja nicht nur über einen Preis, sondern über ganze Konditionspakete, in die Logistik, Timing oder Volumen in Abhängigkeit vom Preis eingehen. Die Verarbeitung der gigantischen Datenmenge, die bei der Erfassung sämtlicher Faktoren anfallen, und die Dynamisierung des Modells erfordern den Einsatz von maschinellem Lernen und Künstlicher Intelligenz. Mit den Software-Tools Smart Allocations (für die Optimierung von Preis und Menge) und Smart Restrictions (für die Minimierung teurer und unnötiger Beschränkungen) von NAG lassen sich individuelle, auf das jeweilige Unternehmen bezogene Softwareprogramme erstellen zur integrierten Optimierung von Einkauf und Vertrieb.

Realistische Preis-Absatz-Prognosen

Darüber hinaus lassen sich mit Hilfe dieser Software-Tools auch realistische Absatzprognosen für unterschiedliche Preisszenarien

kalkulieren, die eine Expansion des Geschäfts und einen höheren Deckungsbeitrag erbringen. So kann man beispielsweise berechnen, um wie viel höher der Absatz sein wird, wenn der Lieferant preisliche Zugeständnisse macht und man im Vertrieb den Kunden bessere Konditionen einräumen kann. Aufgrund des größeren Volumens profitieren im Endergebnis beide: der Lieferant und der Großhändler.

Umgekehrt sollte der Lieferant in Einkaufsverhandlungen störrisch auf solche Preiserhöhungen beharren, so dass man gezwungen ist, selbst die Vertriebspreise zu erhöhen, dann kann man ihm die Auswirkung auf den Absatz realistisch prognostizieren. Indem man durch solche Szenarien dem Lieferanten die Auswirkungen seiner Preispolitik demonstriert, kann sich der Großhändler selbst ein Stück weit aus der Sandwich-Position zwischen Lieferant und Kunden herausnehmen und den Lieferanten für den Absatz in die Verantwortung nehmen.

Verhandeln auf Basis von Data-Science-generierten Szenarien

Natürlich kann ein GFGH die Großen der Getränkeindustrie nicht aussortieren, er ist auf ihre Produkte angewiesen. Aber da sie untereinander im Wettbewerb stehen, kann er einen unkooperativen Hersteller auf der Vertriebsseite beispielsweise durch höhere Preise sanktionieren, so dass er weniger absetzt und dafür sein Konkurrent auf höhere Verkaufszahlen kommt.

Nehmen wir als Beispiel an, dass ein weltweit bekannter Marktführer für Softgetränke Preiserhöhungen von sechs Prozent verlangt. Dann kann der GFGH seine Reaktion darauf beschränken, auf der Vertriebsseite eine analoge Preiserhöhung durchzusetzen – mit der Folge, dass er womöglich weniger absetzt, weil

→ RENÉ SCHUMANN

Er ist Geschäftsführer und Gründer der Negotiation Advisory Group (NAG), der führenden Verhandlungsberatung in Europa. Zuvor war er bei renommierten Beratungsgesellschaften tätig und leitete bei der Daimler AG Verhandlungsteams im Einkauf und Vertrieb. Mit Kollegen hat er das Buch „Verhandeln mit System: Spieltheorie und Verhaltensökonomie im Einkauf – die Erfolgsformel für Profis“ veröffentlicht, das jetzt auch auf Englisch erscheint. Die NAG hat mit inzwischen 50 internationalen Expertinnen und Experten mehr als 2.800 Verhandlungsprojekte durchgeführt und ein Volumen von mehr als 19 Milliarden Euro verhandelt. Zu ihren Kunden zählen internationale Konzerne sowie große mittelständische Unternehmen.



seine Kunden auf Produkte des Wettbewerbers umsteigen oder bei einem anderen GFGH kaufen, der die sechs Prozent nicht weitergibt.

Der betroffene GFGH kann aber auch proaktiv handeln. Mit Hilfe der Data-Science-Software kann er Business Cases für unterschiedliche Szenarien auf der Vertriebsseite (Preiserhöhungen von drei, sechs oder zehn Prozent; weniger prominente Warenplatzierung o.ä.) simulieren, die das Kundenverhalten beeinflussen – mit den entsprechenden Volumenverschiebungen. Der Vorteil dieser Software ist, dass der Großhändler diese Szenarien schon vorbereitet in die Verhandlungen mit dem Getränkehersteller einbringen kann.

Damit kann er dessen Vertrieb realtime auf Knopfdruck demonstrieren, welche Folgen es für die Absatzzahlen hat, wenn er bei seiner Forderung von sechs Prozent bleibt und ob er nicht lieber sein Angebot noch mal überdenken will. Oder der Großhändler kann umgekehrt zeigen, welches Zusatzvolumen beim Absatz wahrscheinlich ist, wenn er mit dem Preis runtergeht. Das ist die Stärke von Data Science, dass man realtime verbindlich dem Vertrieb zeigen kann, was passiert, wenn er Mehrpreisforderungen durchsetzt oder Vergünstigungen gewährt.

Data Science auch im Handel mit Endverbrauchern gewinnbringend einsetzbar

Big-Data-Technologien und Künstliche Intelligenz bieten aber nicht nur im Einkauf Vorteile. Sie ermöglichen die sofortige Anpassung von Vertriebspreisen bei Kostenschwankungen auf der Beschaffungsseite, bei saisonalen Schwankungen oder als Reaktion auf Wettbewerbspreise. Und durch zeitlich limitierte Preisexperimente lassen sich mit Data Science Nachfrageverhalten und kundenspezifische Preissensibilitäten berechnen. Dies wiederum ermöglicht ein personalisiertes und dynamisches Pricing im Vertrieb und führt zu einer erheblichen Margenverbesserung. ≪≪



25. VLB-LOGISTIKFACHKONGRESS

Das führende Event in der Getränkelogistik

4. bis 6. März 2024

Carlowitz Congresscenter Chemnitz

Top-Themen der Getränkelogistik:

- + Nutzung von Künstlicher Intelligenz in der Getränke-Supply-Chain
- + Automatisierung der Intralogistik
- + E-Mobility in der Getränkebranche
- + Transportlogistik und Nutzfahrzeuge
- + Innovationen zur Logistikdigitalisierung
- + Nachhaltigkeitskonzepte und Carbon Foot Print

Rahmenprogramm:

- + Begleitende Fachausstellung
- + Besichtigung des Triathlon Batteriewerks
- + Begrüßungsabend im VIP-Bereich des Stadion des Chemnitzer FC

Mit freundlicher Unterstützung von:



www.vlb-berlin.org/logistik2024

VLB Berlin, Seestraße 13, 13353 Berlin
Tel.: 030 450 80-290
dehner@vlb-berlin.org