# Mehr Profitabilität durch granulares Preismanagement

Die meisten B2B-Unternehmen kämpfen seit einigen Jahren mit sinkenden Margen. Mit einem überlegenen Preismanagement lassen sich die Margen im laufenden Geschäft schnell, zuverlässig und – bei richtiger Umsetzung – nachhaltig verbessern. Aus zahlreichen Pricing-Studien für Klienten hat McKinsey & Company fünf Handlungsmaximen abgeleitet, die Unternehmen helfen, ihren Gewinn durch exzellentes Pricing zu erhöhen.

*Philipp Hillenbrand, Jorge Postigo, Georg Winkler, Dieter Kiewell*

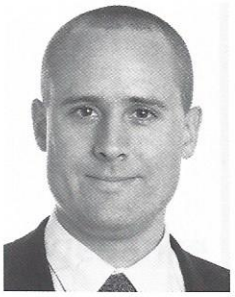
Ein internationaler Anbieter technischer Spezialchemikalien besaß ein umfangreiches, sehr kleinteiliges Produktportfolio mit über 500 Stock Keeping Units (SKUs) und Kunden aus den unterschiedlichsten Branchen. Die äußerst breit angelegte, größenspezifische Kundensegmentierung hatte zur Folge, dass die Preisspannen selbst für ein und dasselbe Produkt sehr hoch waren. Jährliche Preisänderungen waren bei den Kunden gering, die ohnehin einen niedrigen Preis zahlten, und bei den Kunden hoch, die bereits einen hohen Preis zahlten. Die Manager sahen Spielräume für eine allgemeine Preiserhöhung, aber es gab keinen objektiven Vergleichsmaßstab, um die etablierten Preispraktiken auf den Prüfstand zu stellen.

Das Unternehmen entschloss sich, sein Preismanagement komplett umzustellen. Herzstück des Projekts bildete ein Analyse-Tool, das neue Preisfaktoren aufspürt, Kundensegmente neu arrangiert, Preisempfehlungen gibt und dem Vertriebsteam hilft, den Einfluss von Preisänderungen auf die Kundenbeziehungen richtig abzuschätzen. Nach einem intensiven Programm zum Kompetenzaufbau begann der Vertrieb damit, die Preise für diejenigen Segmente anzuheben, die bisher einen niedrigeren Preis zahlten, aber eine höhere Zahlungsbereitschaft aufwiesen. Das Pilotprojekt war so erfolgreich, dass der neue Ansatz auf sieben verschiedenen Märkten zur Anwendung kam. In einem Fall haben die Entscheidungsträger mithilfe des Analyse-Tools 450 SKUs und 1,3 Millionen Transaktionen untersucht. In anderen Märkten standen Methoden des Value Pricing und Transactional Pricing stärker im Vordergrund. Alles in allem legte das Unternehmen 100.000 Preise für 150 SKUs neu fest – mit dem Effekt, dass die Umsatzrendite in den verschiedenen Märkten um drei bis fünf Prozentpunkte stieg, ohne dass sich die Absatzmenge merklich veränderte. Das ganze Programm dauerte gerade einmal drei Monate.

## Marktdruck durch Billiganbieter wächst

Über alle Branchen hinweg tun sich B2B-Unternehmen derzeit schwer, ihre Profitabilität zu halten, geschweige denn zu erhöhen. Billiganbieter steigen vermehrt in den Markt ein, die Anforderungen der Kunden steigen und die Preistransparenz hat derart zugenommen, dass mittlerweile alle globalen Anbieter auf denselben Märkten konkurrieren. Die Unternehmen können diesen Herausforderungen auf verschiedene Weise begegnen, beispielsweise indem sie die Kosten senken. Unsere Erfahrung zeigt jedoch, dass – wie in unserem Beispiel – die Preisstellung der effektivste Hebel ist. Eine systematische Verbesserung der Preiskompetenzen im Vertriebsteam kann sich dauerhaft positiv auf die Rentabilität auswirken. Unsere Daten umfassen mehr als 1.000 Initiativen zu Pricing-Exzellenz und Performance-Steigerung in den unterschiedlichsten Branchen. Die Zahlen belegen, dass die Umsatzrendite durch solche Initiativen in der Regel je nach Branche um zwei bis sieben Prozentpunkte gesteigert wird.

Der größte Effekt lässt sich erzielen, wenn die Mitarbeiter an der Verkaufsfront genaue Einblicke in die Rentabilität jedes einzelnen Kunden gewinnen



*Philipp Hillenbrand*
*ist Engagement Manager in der europäischen Marketing & Sales Practice von McKinsey. Zuvor war er mehrere Jahre im Finanzsektor tätig. Er beschäftigt sich vornehmlich mit Pricing Excellence, der Transformation von Vertriebsorganisationen und Markenstrategien, schwerpunktmäßig in B2B-Branchen.*

*Jorge Postigo*
*ist Associate Principal in der europäischen Marketing & Sales Practice von McKinsey. Vor seinem Einstieg bei McKinsey arbeitete er für verschiedene Mineralöl- und Energieunternehmen. Seine Spezialgebiete sind Pricing und Marketing Excellence in der Chemie- und Rohstoffindustrie.*

*Georg Winkler*
*ist Principal im Berliner Büro von McKinsey. Er berät überwiegend Klienten aus der Chemie- und Rohstoffindustrie zu einer Vielzahl von Marketing- und Vertriebsthemen.*

*Dieter Kiewell*
*ist Director im Londoner Büro von McKinsey. Er leitet die globale Pricing Practice von McKinsey sowie die globale B2B Marketing & Sales Practice. Er ist seit über 18 Jahren bei McKinsey und war vorher für Procter & Gamble tätig.*

und die Vertriebs- und Marketingorganisation die richtigen analytischen Fähigkeiten besitzt, um das Potenzial zu heben.

Ein exzellentes Preismanagement ist eine wichtige Einnahme- und Ertragsquelle, doch nur Unternehmen, die analytische Präzision mit praktischem Know-how verbinden, können seinen Wert vollständig ausschöpfen. Die Pricing-Exzellenzprogramme von heute setzen auf geeignete Tools und IT-Instrumente, um Vertriebsmitarbeitern höhere Gewinne zu ermöglichen. Wichtig ist dabei ein effektiver Kompetenzaufbau und eine Methodik, die dafür sorgt, dass bei jeder Kunden-Produkt-Konstellation der passende Pricing-Mechanismus zur Anwendung kommt (siehe auch Kasten „Die fünf Gebote der Pricing-Exzellenz").

## Vollständige Transparenz auf der Transaktionsebene

Der Mitarbeiter, der den Preis setzt und Änderungen mit Kunden verhandelt, weiß oft nicht genau, wie stark die Renditen zwischen den Regionen und Produktlinien variieren, ganz zu schweigen von den Unterschieden zwischen einzelnen Kunden und Transaktionen. Dabei sollten gerade diese Faktoren den Mitarbeiter in seinen Preis- und Verkaufsentscheidungen leiten.

Das Problem liegt nicht im Mangel an verfügbaren Daten: Die meisten Unternehmen besitzen hinreichend große Datenbanken. Das Problem besteht eher in der richtigen Organisation, Auswahl und Bereitstellung dieser Daten, damit Verkäufer bessere Preisentscheidungen treffen können. Dies behindert Unternehmen nachhaltig bei dem Versuch, über simple Kostenaufschlagsmethoden hinauszugehen und Preispotenziale durch den Vergleich von Profitabilitätsniveaus, Margenverlusten und Preisunterschieden zwischen ähnlichen Produkten und Kunden zu heben.

Ein Beispiel: In den vergangenen Jahren unterlagen die Rohstoffpreise extremen Schwankungen. Dies hat so manchem Unternehmen, dessen Vertragslaufzeiten für den Produktverkauf länger sind als der Zeitrahmen für

### Die fünf Gebote der Pricing-Exzellenz

1. Schaffen Sie die richtige Preisinfrastruktur und das geeignete Instrumentarium, um Ihrem Verkaufspersonal die nötige Transparenz auf Transaktionsebene zu verschaffen.
2. Setzen Sie hoch entwickelte Analyseverfahren ein, um die Preiskompetenz Ihres Unternehmens zu verbessern.
3. Entwickeln Sie Ihre Vertriebsmitarbeiter und Preisverantwortlichen von „Preisverhandlern" zu „Mehrwertberatern".
4. Erweitern Sie die Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter „on the job" und durch Einsatz moderner Weiterbildungsmethoden.
5. Vermitteln Sie Ihren Mitarbeitern mehr als nur Preiskompetenzen, um sie fit zu machen für langfristigen Erfolg und eine Kultur der Leistungsorientierung zu etablieren.

den Materialeinkauf, großes Kopfzerbrechen bereitet. Wenn das Verkaufspersonal nicht weiß, welche Produktpreise bei steigenden Rohstoffpreisen wie schnell und um wieviel erhöht werden sollten, ist die Rendite des Unternehmens zwangsläufig in Gefahr.

## Datenschnittstelle für das Preismanagement im Vertrieb

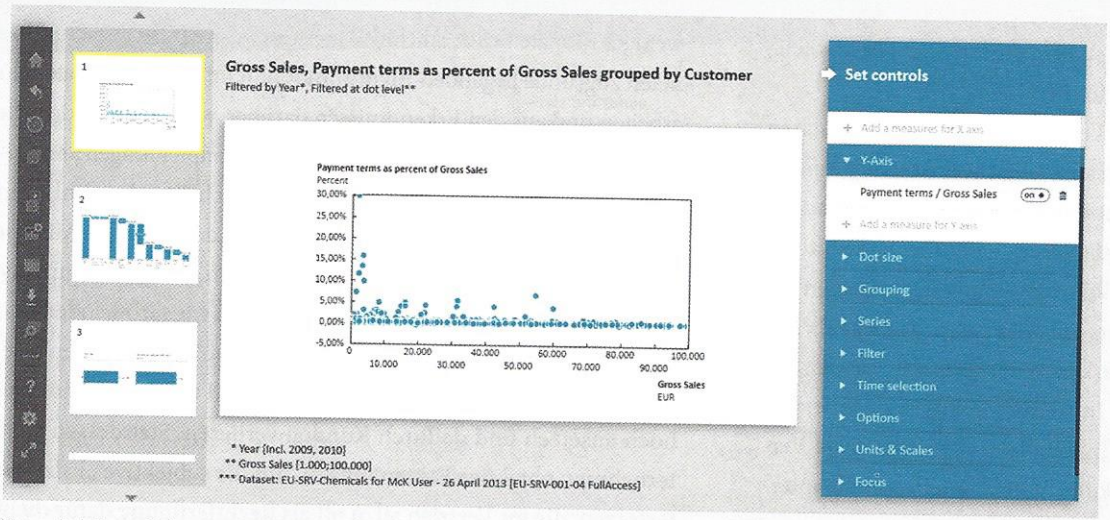
Unternehmen benötigen eine Datenschnittstelle, die den Vertriebsmitarbeitern vollständigen Einblick in die Preisstufen, Preisnachlässe und andere Margenverluste auf unterschiedlichen Granularitätsstufen und über verschiedene Zeiträume hinweg verschafft. Diese Schnittstelle sollte nutzerfreundlich sein und die Mitarbeiter durch vorgegebene Datenmasken führen (zum Beispiel für die Berechnung von Rohstoffkosten), damit sie alle möglichen Aspekte berücksichtigen und das Preispotenzial maximieren können. Der größte Vorteil für die Vertriebsleitung besteht in der gezielten Analyse gerade jener wenigen Schlüsselkennzahlen, die die Entwicklung der Umsatzrendite am stärksten beeinflussen. Dazu zählen die individuellen Gewinnmargen der Kunden sowie die Profitabilitätstreiber und ihre Entwicklung sowohl auf Kundenebene als auch bezogen auf das gesamte Produktportfolio.

Ein großes, weltweit tätiges petrochemisches Unternehmen führte ein Transformationsprogramm zur Stärkung seiner Pricing-Exzellenz durch. Es beinhaltete mehrere intensive Trainingseinheiten zur Handhabung des neuen Systems sowie Gruppen-Coachings, um das Portfolio eines jeden Sales Managers mit Hilfe der neuen Tools zu analysieren. In rund fünf Monaten identifizierten die Sales Manager in der Pilotsparte über 400 Preisgestaltungsmöglichkeiten im Transaktionsbereich – und ein Umsatzsteigerungspotenzial von insgesamt zehn Millionen Euro.

### Kerngedanke 1

Die Erhöhung der Preiskompetenz ist der wichtigste Gewinnhebel eines Unternehmens.

**Abb. 1 Moderne Pricing-Lösungen führen Nutzer durch eine logische Abfolge von Analysen**




Quelle: McKinsey Solutions, Periscope

Schon die Verwendung eines eigenständigen Pricing-Toolkits kann spürbare Verbesserungen in der Umsatzrendite bewirken. Doch erst durch die Einbettung des Instrumentariums in ein größeres Paket von Initiativen wird die Verkaufsleistung nachhaltig gesteigert. Solche Initiativen setzen in allen wichtigen Dimensionen des Vertriebsprozesses an: Sie berücksichtigen die organisatorische Aufstellung und die Pricing-Prozesse ebenso wie die Vorgehensweise, mit der verschiedene Funktionen Probleme im Preis- und Margenmanagement lösen. Darüber hinaus umfassen sie Maßnahmen zum Kompetenzaufbau für das Vertriebsmanagement und das Verkaufspersonal, auf die wir im Folgenden näher eingehen werden.

*„Allein mit den bereits vorhandenen Daten und Teams können die Unternehmen schon innerhalb weniger Monate beträchtliches Wachstum realisieren. "*


## Zusammenfassung

Der Artikel beschreibt fünf Ansatzpunkte, mit denen B2B-Unternehmen ihre Preisdurchsetzung verbessern können:

- Die Vertriebsmitarbeiter brauchen Informationssysteme, die Margen und Kosten transparent machen, um fundierte Preisentscheidungen zu treffen.
- Die Vertriebsmitarbeiter brauchen auf Einzelkunden- und Transaktionsebene Systemhinweise, wie hoch die situationsspezifische Zahlungsbereitschaft ist. „Big data" erlaubt eine solche granulare Preis-Analytik.
- Die Vertriebsmitarbeiter brauchen eine systemische Unterstützung, um einen nutzenbasierten Zielpreis anstatt eines kostenbasierten Preises zu ermitteln.
- Die Vertriebsmitarbeiter brauchen Begleitung im Feld durch Coaching, um die Werkzeuge einsetzen zu können.
- Die Initiative zur Preisverbesserung sollte in eine leistungsorientierte Vertriebskultur eingebettet sein, die interne Vergleiche nicht scheut.


## Strukturierte Analysen zur Stärkung der Preiskompetenz

Die Vertriebsmitarbeiter müssen vollständige Transparenz darüber erlangen, wie sie ihr Portfolio gewinnbringend managen können. Dies ist ein wichtiger erster Schritt auf dem Weg zur Pricing-Exzellenz. Doch dabei sollten es Unternehmen nicht belassen. Die zunehmende Verfügbarkeit von „Big Data" erfordert außerdem ein systematischeres, analytisch gestütztes Vorgehen und eine stärker faktenbasierte Herangehensweise, die die manuellen Preisentscheidungen der Vertriebsmitarbeiter unterstützen und auf eine breitere Grundlage stellen.

Dazu bedarf es keiner umfangreichen Investitionen in neue Mitarbeiter oder Datensammlungen im Rahmen eines ganzjährigen Projekts. Allein mit den bereits vorhandenen Daten und Teams können die Unternehmen schon innerhalb weniger Monate beträchtliches Wachstum realisieren. Der Einsatz eines geeigneten zugrunde liegenden Algorithmus hilft ihnen, riesige Datenblöcke zu verarbeiten und aus den Erkenntnissen darüber, was genau zu den Preisdifferenzen zwischen Kundensegmenten führt, Preisempfehlungen abzuleiten.

Zielpreise werden heute immer noch nach Bauchgefühl, „One Size Fits All"-Methoden, früheren Erfahrungen und veralteten Analyseverfahren festgelegt. Einige Unternehmen bedienen sich einfacher segmentspezifischer Preismodelle, die auf nur wenigen Faktoren wie Größe oder Branche beruhen. All diese Ansätze führen dazu, dass diese Unternehmen ihre Preise entweder systematisch zu niedrig ansetzen und Geld verschenken oder sie zu hoch ansetzen und dadurch Kunden verlieren. Stattdessen sollten die Unternehmen objektive Fakten nutzen, um die subjektive „Erfahrung" zu hinterfragen, die im Vertrieb allzu oft als Rechtfertigung dafür dient, keine höheren Preise durchsetzen zu können.

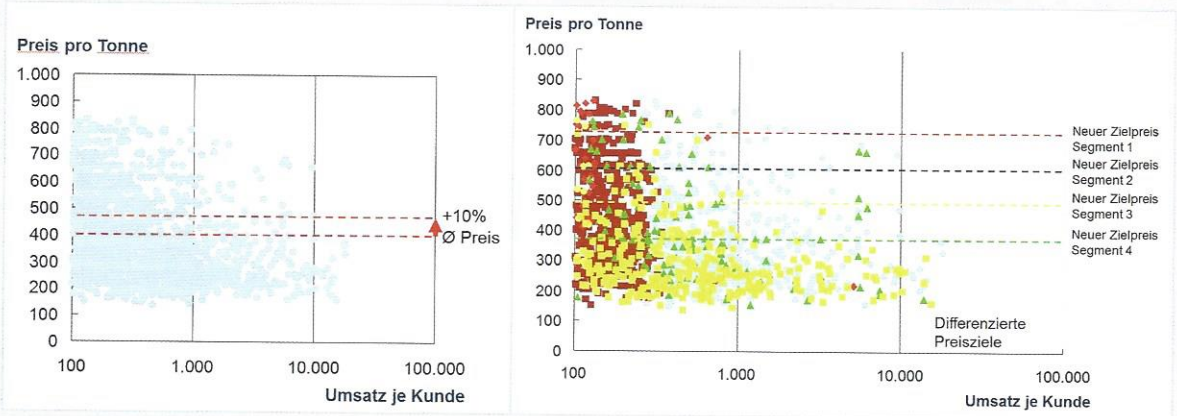
Moderne Analyseverfahren sind in der Lage, Preisfaktoren für jede einzelne Kunde-Produkt-Konstellation zu testen und zu kalibrieren. Mit ihrer Hilfe können Unternehmen tief in die Umsatzprofile einzelner Kunden auf den Ebenen Produktvolumen, Branche und Vertriebskanal einsteigen und dabei neue Preisoptionen zutage fördern. Nachdem ein europäisches Rohstoffunternehmen seinen neuen, analysegestützten Pricing-Ansatz eingeführt hatte, konnten die Manager im Schnitt 100.000 Kunde-Produkt-Preispunkte in jedem der acht beteiligten Länder neu setzen, um die Preise feiner und damit zugleich profitabler zu justieren. Mit diesem Grad der Preisdifferenzierung lassen sich auch interne Pricing-Prozesse auf den Prüfstand stellen.

Das Problem besteht auch hier nicht in der Datenverfügbarkeit. Vielmehr sind die vorhandenen Analysefähigkeiten nicht weit genug entwickelt, um die Datenmengen mit Hilfe geeigneter Algorithmen zu bewältigen. In der Vertriebspraxis vieler Unternehmen treffen Preismanager, ausgestattet mit wenig mehr als einigen Excel-Tabellen, weit reichende Preisentscheidungen (zum Beispiel über proportionale Steigerungen), ohne dabei die tatsächliche Zahlungsbereitschaft der Kunden zu berücksichtigen.

„Big Data" können eindrucksvolle Erkenntnisse für das Preismanagement liefern. Doch Black-Box-Tools, die einfach Datenmengen durch die Mangel drehen und daraus Zielpreise ableiten, reichen dazu nicht aus. Immer wieder beobachten wir, dass Unternehmen in Pricing-Tools mit exzellenten Analyseverfahren investieren, um dann festzustellen, dass die Ergebnisse weit hinter den Versprechungen zurückbleiben.

Die Datenanalyse sollte sich niemals blind auf die Technologie verlassen. Besser fahren die Unternehmen, wenn sie erst Informationen sammeln und diese dann von den Preisverantwortlichen anhand des umfangreichen Kundenwissens ihrer Teams überprüfen lassen. Deren Erkenntnisse können

**Abb. 2 Von einer geringen Preisdifferenzierung zu einer granularen Preisanpassungsstrategie**




Quelle: McKinsey

## Kerngedanke 2

Preisentscheidungen sollten heute nicht mehr auf der aggregierten Ebene von Kundensegmenten, sondern auf der granularen Ebene von Kundenbeziehungen oder sogar Transaktionen getroffen werden.

dann mit den Analyseergebnissen zusammengeführt werden. Konkret sollten Vertriebsmitarbeiter qualitative Risikobewertungen auf Einzelkundenebene durchführen, die dann mit quantitativen Daten kombiniert werden (etwa dem früheren Kaufverhalten des Kunden in Bezug auf ein bestimmtes Produkt), um dann die Preise entsprechend anzupassen. Die neuen, risikobereinigten Zielpreise gilt es anschließend von den Verkäufern vor Ort zu validieren.

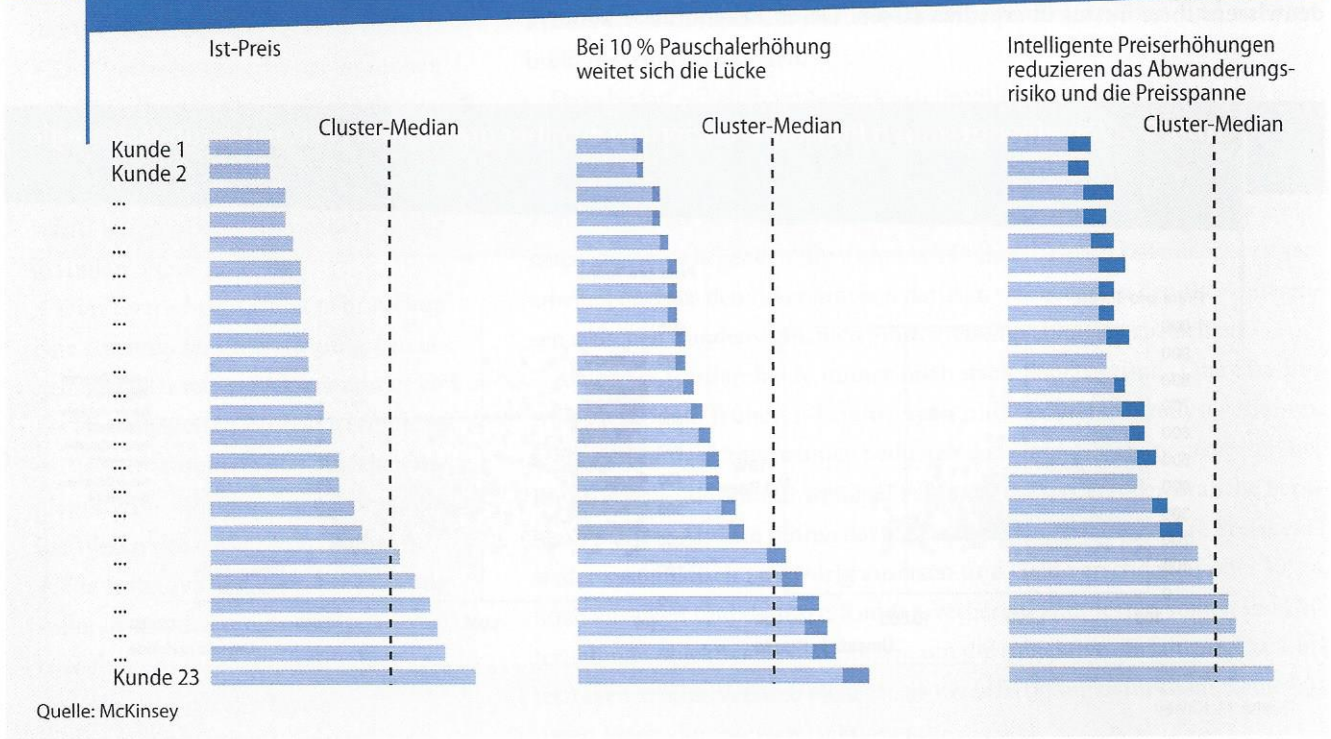
So ergibt sich ein klares Bild aller Preispotenziale und Optimierungsfelder. Statt intuitiv getriebener Preisentscheidungen wird die Vertriebsfront auf eine systematische Steigerung der Umsatzzahlen ausgerichtet.

### „Preisverhandler" zu „Mehrwertberatern" entwickeln

All die Zahlenspiele bedeuten nicht, dass das Vertriebsteam zur bloßen Preisumsetzungsmaschine degradiert wird. Die Technologie hilft vielmehr, den richtigen Preis zu finden, und erkennt Preisgestaltungsmöglichkeiten und Margenverluste auf intelligentem, halbautomatisiertem Wege für die „einfachen Fälle" im großen Pool kleinerer Preispotenziale. So bleibt den Vertriebskräften mehr Zeit, die wirklich harten Nüsse zu knacken.

Von zentraler Bedeutung ist es daher, dass die Preisverantwortlichen ihre Kompetenzen so ausbauen, dass sie die richtigen strategischen Preisentscheidungen für diese wirklich geschäftsrelevanten Fälle treffen können. Das Risiko, besonders kritische Kunden zu verlieren, muss durch die richtige Preissetzung minimiert und der Umsatz maximiert werden. Der pragmatischste

**Abb. 3 Ein granularer Ansatz macht Preissteigerungen gerechter und leichter zu verhandeln**




Quelle: McKinsey

Ansatz für diese Art von Value Pricing besteht darin, den Preis anhand der „nächstbesten Alternative" festzulegen.

Bei dieser Methode wird untersucht, welche Alternativen dem Kunden für das Produkt oder die Dienstleistung des anbietenden Unternehmens zur Verfügung stehen.

Aus der Liste von Alternativen, die sich leicht aus internen Informationsquellen zusammenstellen lässt (zum Beispiel über einen Workshop mit Produktmanagern, Vertriebs- und Marketingmitarbeitern), ergibt sich, für welche Alternative sich der Kunde am ehesten entscheiden würde. Aufgabe des Preisverantwortlichen ist es dann, alle Kauffaktoren, die die Entscheidung des Kunden maßgeblich beeinflussen (Key Buying Factors – KBFs), zu analysieren. Dabei helfen Marktforschungen und entsprechende Untersuchungsmethoden, die speziell auf diesen Value-Pricing-Ansatz zugeschnitten sind.

Produkt und Konkurrenzprodukt können dann anhand eines jeden KBFs analysiert werden, um die jeweilige Performance zu vergleichen und herauszufinden, welcher Wert sich daraus für den Kunden ergibt. Einige Kauffaktoren lassen sich relativ leicht berechnen (zum Beispiel die Transportkostenersparnis, wenn sich Unternehmen A näher am Produktionsstandort des Kunden befindet als Unternehmen B), andere dagegen erfordern die Hilfe externer Experten (zum Beispiel ein Labortest, um zu ermitteln, ob vom Produkt des Unternehmens A eine kleinere Menge im Produktionsprozess benötigt wird als vom Produkt des Unternehmens B).

Ein Hersteller von Spezialwerkzeugen für die Automobilindustrie und Metallverarbeitung stand kurz davor, eine Reihe innovativer Produkte mit deutlich besserer Leistung als die eigenen Vorgänger- oder Wettbewerbsprodukte auf den Markt zu bringen. Nach einer ersten Befragung der Händler und anschließenden gezielten Marktanalysen identifizierte das Unternehmen alle relevanten KBFs und brachte diese mit der möglichen Zahlungsbereitschaft der Kunden für diesen Zusatznutzen in Zusammenhang. Dadurch konnte das Unternehmen die Preise deutlich höher ansetzen, als es die Marketingabteilung erwartet hätte.

*„Über alle Branchen hinweg tun sich B2B-Unternehmen derzeit schwer, ihre Profitabilität zu halten, geschweige denn zu erhöhen."*

Fraglos erfordert es mehr Einsatz, die notwendigen Kompetenzen aufzubauen, um den Preis für unterschiedliche KBFs zu quantifizieren. Doch der Aufwand zahlt sich auf lange Sicht allemal aus. Unsere Erfahrung zeigt, dass die Preisverantwortlichen dazu übergehen, deutliche Preissteigerungspotenziale zu erkennen, sich besser und faktenbasiert auf Verhandlungen vorzubereiten und Preiserhöhungen sicherer umzusetzen.

## Kerngedanke 3

Granulares Pricing erfordert verbesserte Analysewerkzeuge, um aus den vorhandenen Kundendaten handlungsrelevante Informationen zur Zahlungsbereitschaft zu ziehen.

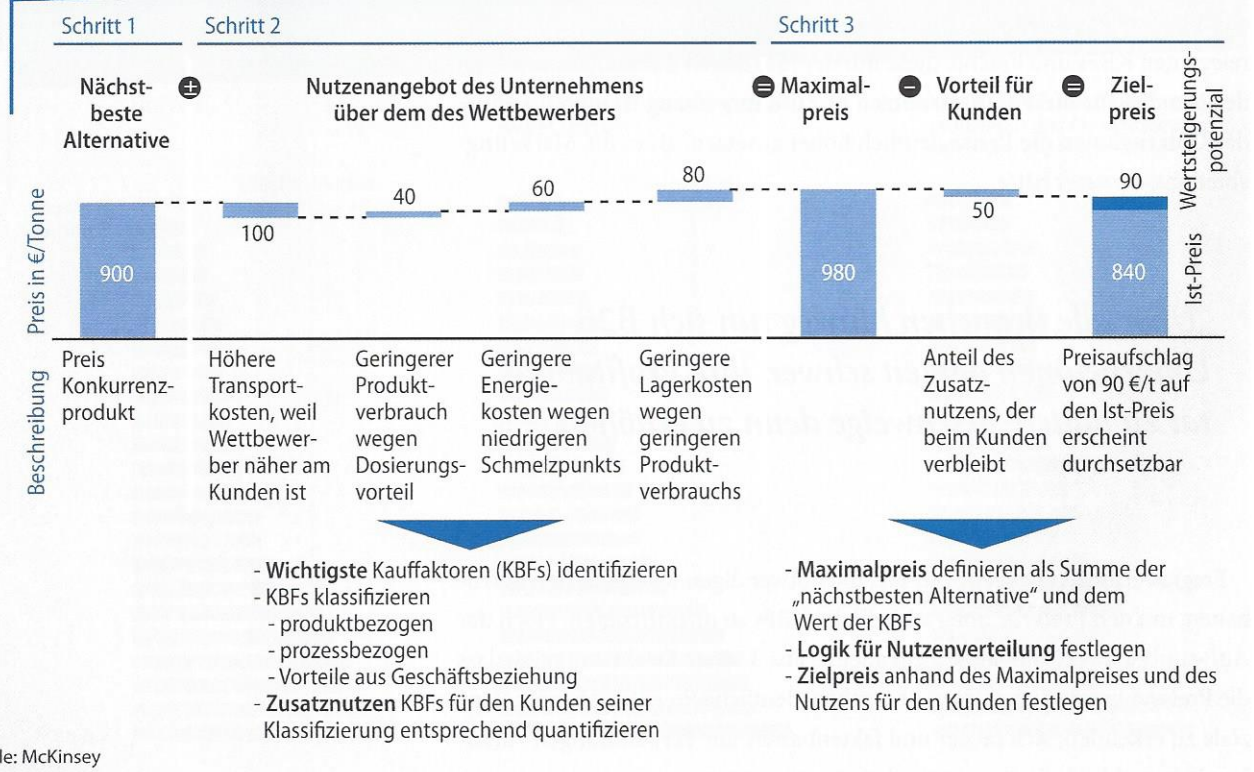
Die besten Unternehmen gehen sogar noch einen Schritt weiter und machen den Pricing-Ansatz der nächstbesten Alternative zu einer verbindlichen Strategie für ihre Teams. Diese können die Fälle diskutieren, Fähigkeiten untereinander weitergeben und sich mit Rollenspielen auf bevorstehende Verhandlungen vorbereiten. Die Einrichtung einer zentralen Datenbank mit Fällen von nächstbesten Alternativen ist eine weitere wirksame Methode, das neue Pricing-Know-how auf die gesamte Organisation auszuweiten.

*„Eine systematische Verbesserung der Preiskompetenzen im Vertriebsteam kann sich dauerhaft positiv auf die Rentabilität auswirken."*

## Lernen via „Field and Forum"

Die Vermittlung des Wissens, wie Preisziele in der Organisation gesetzt werden, sollte kein einmaliger Vorgang bleiben. Erfolgreiche Unternehmen verknüpfen die Wissensbildung mit einem systematischen Kompetenzaufbau ihrer Teams. In Präsenzveranstaltungen (zum Beispiel in einem mehrtägi-

**Abb. 4 Der Ansatz der „nächstbesten Alternative" leitet den Zielpreis wertbasiert aus den Leistungsunterschieden zum Wettbewerb ab**




Quelle: McKinsey

gen Workshop) werden den Preisverantwortlichen die neuen Pricing-Verfahren und deren Anwendung mithilfe erfahrungsbasierter Lernmethoden vermittelt.

Die effektivsten Programme kombinieren dabei Schulungen mit praktischer Umsetzung am Arbeitsplatz, auch bekannt als „Field and Forum"-Ansatz. Die Forum-Phase besteht aus zwei- bis dreitägigen Workshops, die über das gesamte Programm verteilt sind. Hier lernen die Teilnehmer theoretische Grundlagen und Konzepte anhand von Fallstudien und anderen interaktiven Formaten, die nach modernen Weiterbildungsprinzipien entwickelt worden sind. An jeden Workshop schließt sich ein praktischer Teil an, in dem die Teilnehmer ihr neues Wissen „on the job" auf ihr Portfolio anwenden können (Field-Phase). Dabei werden sie von Experten in wöchentlichen Sitzungen begleitet. Eine solche, mit System betriebene Kompetenzstärkung verbessert nicht erst auf lange Sicht die Preiskompetenz des Unternehmens. Auch während des laufenden Programms stellen sich schon spürbare Umsatzverbesserungen ein. Der Fähigkeitenaufbau via „Field and Forum" verhilft Vertriebsmitarbeitern zu mehr Sicherheit und Selbstvertrauen, wenn es darum geht, höhere Preise beim Kunden zu adressieren und durchzusetzen. Erfolgreiche Pricing-Transformationen überzeugen die Mitarbeiter einerseits von der Notwendigkeit der Änderungen und liefern andererseits die Mechanismen, die diesen Wandel unterstützen und vorantreiben. Ein Un-

## Kerngedanke 4

Der Einsatz der Analysewerkzeuge erfordert eine intensive Begleitung der Mitarbeiter durch Seminare und Coaching.

GEBEN SIE IHRE SENDUNGEN NUR IN BESTE HÄNDE AB.

BAUER POSTAL NETWORK: MEHR ERFAHRUNG PASST AUF KEINE BRIEFMARKE.

NEOCOM 13
29.-30. Oktober 2013
Messe Böhler Düsseldorf - Stand 704

etailment Expo 2013
06.-07. November 2013
Flughafen Berlin-Tempelhof - Stand B.17

**Erfolgreich seit über 50 Jahren: BAUER POSTAL NETWORK.** Für alle, die in Sachen Presse- und Infopost den direkten und preisgünstigen Weg gehen wollen. Folgen Sie unseren namhaften Kunden und entdecken Sie **www.bauer-postal-network.de**

BAUER BPN POSTAL NETWORK

Kommt gut an!

ternehmen setzte eigens persönliche Coaches ein, um seinen Vertriebsmitarbeitern den neuen Preissetzungsprozess nahezubringen und ihnen gleichzeitig aufzuzeigen, wie sie das Beste aus dem Pricing-Tool herausholen. Diese individuelle Unterstützung war zwar intensiv, doch sie war auch ausschlaggebend dafür, dass die neue Preiskompetenz tatsächlich in höhere Preise übersetzt werden konnte – und damit in einen höheren Gewinn. „Zum ersten Mal können wir die Performance unseres Vertriebsteams wirklich messen und durchschauen", sagte der nationale Vertriebsleiter.

Wie sehr ineffektives Pricing dem Umsatz schadet, können Mitarbeiter nur an Fakten sehen, nicht anhand von Einzelereignissen und Vertriebsanekdoten. Auch müssen sie den tieferen Sinn hinter der neuen Preisstrategie erkennen und genau verstehen, wie der Analysemechanismus funktioniert. In einem Unternehmen stellte ein Team von Preis- und Vertriebsmanagern eine Liste mit Faktoren zusammen, von denen man ausging, sie wären ausschlaggebend für die Preissetzung bei einzelnen Kunden. Mithilfe moderner Analysemethoden wurden diese Hypothesen dann weiter überprüft. Die Untersuchung brachte 14 unerwartete, aber bedeutende Treiber von Preissensitivitäten zutage: Während bei größeren Auftragsmengen die Branche einen maßgeblichen Einfluss auf den Preis hatte, erwiesen sich bei anderen Aufträgen die Region oder der Vertriebskanal als Hauptfaktoren. Insgesamt legten die Ergebnisse Zusammenhänge offen, die überraschend waren und in vielen Fällen sogar den bisherigen Erfahrungen zuwider liefen.

*„Die Vertriebsmitarbeiter müssen vollständige Transparenz darüber erlangen, wie sie ihr Portfolio gewinnbringend managen können."*

## Leistungskultur schaffen für dauerhaften Erfolg

Viele Branchen haben in den letzten Jahren Anstrengungen unternommen, um ihre Einkaufsabteilungen zu stärken. Die Verkäufer haben dadurch einen noch schwereren Stand. Vertriebsmitarbeiter müssen nicht nur ihre Preiskompetenzen schulen, sondern benötigen auch neue Fähigkeiten in der Verhandlungsführung oder im Zeitmanagement.

Best-Practice-Unternehmen erfassen zentrale KPIs in allen Bereichen ihres Vertriebs. Solche Performance-Managementsysteme sind äußerst detailreich, doch die Ergebnisse werden in einem einzigen Berichtssystem zusammengeführt. So kann das Management die allgemeine Pricing-Performance wie auch die Entwicklung einzelner Kunden im Hinblick auf die Ziele kontrollieren und so die besten und schlechtesten Accounts und Produkte auf einen Blick erkennen.

Ein solches Performance-Managementsystem bewirkt zudem ein Umdenken im Vertriebsteam. Bislang konzentrierten sich Leistungsdialoge mit Vertriebsmitarbeitern hauptsächlich auf Aktivitäten und Volumina. Nun sind die KPIs auf die übergeordneten Ziele der Vertriebsorganisation abgestimmt und es lässt sich kontrollieren, ob ein Mitarbeiter den festgelegten Zielpreis für einen Account tatsächlich realisiert hat. Nicht zuletzt beinhaltet ein komplexeres Performance-Managementsystem regelmäßige Feedback-Prozesse, die den Leistungsdialog unterstützen und den Blick gezielt auf die Lösung von Problemen lenken.

## Fazit

Unternehmen, die alle fünf Handlungsmaximen erfolgreich umsetzen, sind in der Lage, leistungsfähige Analyseinstrumente mit menschlichem Knowhow zu kombinieren, für die richtigen Fähigkeiten und Kenntnisse zu sorgen und diese in ein größeres Kompetenzsystem für effektives Pricing einzubetten, das von den Mitarbeitern verstanden und überzeugt umgesetzt wird. Ein Vertriebsmitarbeiter, der an einem Exzellenzprogramm zur Pricing-Transformation teilnahm, erklärte: „Es war von Mal zu Mal schwieriger geworden, allgemeine Preiserhöhungen gegenüber den Kunden zu rechtfertigen. Nach diesem Programm ist es sehr viel einfacher für mich, die Preiserhöhungen zu verstehen, zu kommunizieren und schließlich auch erfolgreich zu verhandeln."

### *Literatur*

Baker, W/Marn, M./Zawada, C. (2010): The Price Advantage, 2nd Edition, Hoboken

**Zusätzlicher Verlagsservice für Abonnenten von „Springer für Professionals | Vertrieb"**

**Zum Thema** Preiskompetenz Suche

**finden Sie unter www.springerprofessional.de 78 Beiträge, davon 8 im Fachgebiet Vertrieb** Stand: Oktober 2013

**Medium**

- ☐ Online-Artikel (1)
- ☐ Zeitschriftenartikel (11)
- ☐ Buch (1)
- ☐ Buchkapitel (65)

**Sprache**

- ☐ Deutsch (77)
- ☐ Englisch (1)

**Von der Verlagsredaktion empfohlen**

Bonnemeier, S.: Preiskompetenz als Mittel zur Wertaneignung, in: Bonnmeier, S.: Wertschaffung und Wertaneignung als Erfolgsfaktoren von Lösungsanbietern, Wiesbaden 2009, S. 123-173 , www.springerprofessional.de/1831770

Wittmann, J.: Target Value Pricing im Produktentstehungsprozess innovationsorientierter Unternehmen – ein konzeptioneller Ansatz, in: Himpel, F./Kaluza, B./Wittmann, J. (Hrsg.): Spektrum des Produktions- und Innovationsmanagements, Wiesbaden 2008, S. 215-224, www.springerprofessional.de/1873994