

---

## Vorwort der Autoren

Dass sich die Effekte eines professionellen Preismanagements wesentlich stärker auf den Gewinn auswirken als etwa die von reduzierten Kosten oder gewachsenen Umsätzen, ist inzwischen hinlänglich bekannt. Dennoch werden weiterhin optimistische Wachstumsziele ausgerufen, Preise überwiegend aus dem Bauch heraus definiert, teure Service- und Mehrwertleistungen nicht berechnet oder Konditionen vereinbart und vom Lieferanten eingelöst, auch wenn Kunden ihren Teil der Verpflichtung nicht erbringen. Können sich die verantwortlichen Manager diesen Luxus, heute, in Zeiten schwindender Profitabilität, der Endlichkeit von Kostensenkungsprogrammen, Inflation und Weltwirtschaftskrise, noch erlauben? Nein, sicherlich nicht, wollen sie Gewinne und Zukunftsfähigkeit ihrer Unternehmen nachhaltig sichern. Es gilt zwingend, einen Wechsel einzuleiten, deshalb empfehlen etablierte Preisexperten folgende Lösungen:

- **Preise** für ausgewählte Produkte zu erhöhen,
- **Konditionen** wie Rabatte oder Boni präzise zu definieren und dann nur für vereinbarte Gegenleistungen des Kunden zu gewähren,
- **Serviceleistungen**, die Kunden bisher nicht bezahlen, in den Fokus zu rücken und preislich zu bewerten,
- messbare **Mehrwertleistungen** zu entwickeln und zu vermarkten.

Alle genannten preisstrategischen Optionen sind praktische, realistische, kombinierbare Optionen, die – obwohl weder neu noch revolutionär – mittlerweile bereits verstärkt in den Blickwinkel der Unternehmen gerückt sind, national wie international.

Die wirkliche Herausforderung besteht jedoch nicht nur darin, diese **preisstrategischen Überlegungen** zu analysieren und in komplexen, hyper-animierten PowerPoint-Präsentationen professionell zu gestalten, sondern darin, die Konzepte konsequent und dauerhaft **umzusetzen**, d. h., sie auf die Straße zu bringen.

Aber wie soll diese Umsetzung funktionieren? In den meisten Fällen nehmen Kunden die Vorschläge, die aus den beschriebenen Initiativen resultieren, als sogenannte Malus-Regelungen wahr: Ihre Position verschlechtert sich scheinbar, ihnen wird etwas weggenommen. Warum sollen sie beispielsweise für Services etwas zahlen, wenn sie ihnen jahrelang kostenlos angeboten wurden? Zumal viele solcher Leistungen seitens der Lieferanten vor-

mals aktiv und bereitwillig als kostenlose Differenzierungsmerkmale eingesetzt wurden. Vielmehr ist es fest in den Köpfen der Einkäufer verankert, Preise zu reduzieren, x % weniger geht immer. Der Preis entscheidet oft genug über den Kauf.

Nun also soll die Vertriebsmannschaft die genannten preisstrategischen Optionen bei ihren Kunden um- respektive durchsetzen, idealerweise den auf Kundenseite gefühlten Negativeffekt der Maßnahmen argumentativ aus der Welt schaffen – wahrlich eine Herkules-Aufgabe!

In diesem Zusammenhang darf man auch nicht außer Acht lassen, dass die Vertriebsmannschaften – akzeptiert und toleriert vom Management – über Jahre systematisch die Preisschraube nach unten gedreht haben, um beispielsweise unternehmerische Umsatz- oder Mengenziele zu realisieren. Es gibt erfahrene und erfolgreiche Vertriebsmitarbeiter, die in ihrer langjährigen Vertriebslaufbahn noch kein einziges Mal Preise erhöhen mussten.

Erschwerend kommt hinzu, dass seitens des Managements in vielen Fällen komplexe Hintergründe von Management- oder Preisstrategien nicht in die Sprache und Gedankenwelt der Mitarbeiter übersetzt werden. Diese „Umsetzungslücke“ führt dazu, dass dem Mitarbeiter oftmals schlichtweg nicht klar ist, was er tun soll und warum. Gezielte Unterstützung durch Trainings und regelmäßige Auswertungen bilden eher die Ausnahme. Vergleichbar mit Profi-Sportlern, die nicht regelmäßig und zielgerichtet trainieren. Eigentlich undenkbar, oder? So verwundert es auch nicht, wenn Mitarbeiter die betriebswirtschaftlichen Konsequenzen eines fünfprozentigen Preisnachlasses auf den Gewinn immer noch nicht kennen, ihnen gleichzeitig aber ein Preisverhandlungsspielraum von teilweise mehr als 10 % eingeräumt wird.

Umgekehrt weiß der Mitarbeiter natürlich auch nicht, wie viel mehr Umsatz er realisieren muss, um einen entsprechend hohen Gewinn zu erzielen. Schlussendlich lässt die Bündelung der Einkaufsmacht über Einkaufsorganisatoren etc. kein dezentrales „Insel-Pricing“, initiiert durch einzelne Mitarbeiter, mehr zu, da hier über Effekte wie Wechselwirkungen und Markttransparenz eine immense Gefahr von Preisverlusten für die Unternehmen lauert. Ein anderer Stolperstein: Die Entlohnungssysteme konterkarieren eine stärker an der Profitabilität ausgerichtete Preispolitik. Die Verkäufer sollen auf Gewinne achten, werden aber nach wie vor für Umsatz- oder Mengenziele entlohnt. Die Liste der Überraschungen ließe sich beliebig fortsetzen. Alles in allem gibt es in der Praxis nach wie vor viel Gottvertrauen.

Handelt es sich demzufolge um eine **Mission (Im)possible**, wenn das Management die aufgezeigten preisstrategischen Optionen umsetzen will? **Nein**, aber die eigenen Erfahrungen aus den letzten Jahren haben die Autoren gelehrt, Demut vor den Herausforderungen der Umsetzung zu entwickeln. Die Umsetzung zu managen, ist **der** erfolgskritische Faktor, das K.o.-Kriterium beim Ausrollen von Strategien. Deshalb werden ihnen in diesem Buch Wege aufgezeigt, wie in einem komplexen, sich ständig wandelnden internationalen Umfeld Preise, Konditionen und Serviceleistungen konsequent und nachhaltig umgesetzt werden können.

Konkret profitieren Sie von den Erfahrungen international agierender Firmen. Hinzu kommen zahlreiche Erkenntnisse aus Projekten von Mercuri International, in denen Preisstrategien mit Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen umgesetzt wurden. Es eröffnet sich so für Sie der Blick in die Welt multinationaler Player, die nachhaltig und erfolgreich internationale Preisstrategien ausgerollt haben. *„Lernen Sie aus der Erfahrung anderer, denn wir leben nicht lange genug, um sie alle selbst zu machen.“* (Huckemann und Dinges 1998)

Vielfach betonen Manager und Vertriebsmitarbeiter am Anfang von Preisinitiativen:

- unsere Märkte sind anders,
- unsere Kunden sind speziell,
- unsere Vertriebsmannschaft ist nicht vergleichbar und
- unsere Wettbewerber verhalten sich konträr.

Deshalb wird vielfach verlangt, dass alles speziell auf das jeweilige Unternehmen abgestimmt sein muss – vorhandene Beispiele und Erfahrungen sind vermeintlich nicht oder nur bedingt übertragbar.

Auch wenn wir diese Einschätzung teilweise nachvollziehen können, stellen wir **branchenunabhängig** fest:

- die meisten Märkte müssen sich in vergleichbarer Art und Weise mit Preisdruck und rückläufigen Margen auseinandersetzen,
- Konditionssysteme sind oftmals intransparent und die Preisfindung ist (teilweise) historisch gewachsen und nicht re-kapitulierbar,
- der Vertrieb hat nicht die Überzeugung und wird in vielen Fällen auch nicht adäquat auf die Umsetzung herausfordernder und anspruchsvoller Projekte vorbereitet,
- in den Unternehmen klafft eine Umsetzungslücke zwischen Strategie und operativer Umsetzung,
- der Umsetzung wird im Vergleich zur Entwicklung einer Preisstrategie wesentlich weniger Aufmerksamkeit gewidmet, sie wird als Tagesgeschäft eingeordnet,
- Jedwede Preisveränderung wird von Kunden mittlerweile als gefühlte „Kriegserklärung“ wahrgenommen,
- auch nachvollziehbare Preisveränderungen werden nur akzeptiert, wenn hierdurch die Marktposition des Kunden gegenüber seinen Wettbewerbern nicht beeinflusst wird, d. h., eine gleichgelagerte, einheitliche Umsetzung von Preisstrategien gewinnt zunehmend an Bedeutung,
- Beraterprojekte werden nicht in die Gedankenwelt der Mitarbeiter übersetzt, der Nutzen für den Einzelnen wird nicht sauber herausgearbeitet; als Folge hiervon verlaufen viele erfolgversprechende Ansätze im Nichts,
- die Umsetzung internationaler Preisinitiativen scheitert oft, da kulturelle und marktspezifische Unterschiede nicht ausreichend berücksichtigt werden.

**Kurzum:** Es gibt viele gleichgelagerte Herausforderungen und Erkenntnisse, die zunächst einmal nichts mit den Besonderheiten der Branche und des Unternehmens zu tun haben. Deshalb sind wir überzeugt, dass Sie von den Erfahrungen profitieren können, die in diesem Buch dargestellt werden.

Die hier vorgestellten Ansätze und Lösungsvorschläge für das Managen der Umsetzung stellen nicht den Anspruch, in jeder Situation beliebig einsetzbare Allheilmittel zu sein. Dennoch sind sie in der Praxis der Autoren vielfach erfolgreich genutzt worden und führten dazu, dass sich die Gewinne der jeweiligen Unternehmen signifikant verbessert haben. Doch dazu später mehr. Jetzt geben wir Ihnen zunächst einen Überblick zu den **Inhalten des Buches und Hinweise zur Nutzung**.

Sie wollen sich mit dem **Thema Umsetzen von Preisstrategien durch den Vertrieb** auseinandersetzen, weil Sie Anregungen, Ideen oder Vergleiche suchen, um erfolgreich die Gewinne Ihres Unternehmens zu steigern. Hierdurch wollen Sie Ihre Wettbewerbsfähigkeit erhöhen und die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens sichern. Eine richtige und wichtige Entscheidung. Wahrscheinlich werden Sie dieses Buch nicht in einem „Rutsch“ durchlesen können, weil Familie und Job die Zeit dafür nicht uneingeschränkt hergeben. Oder auch weil das Gelesene Stück für Stück „sacken“ muss. Vielleicht nehmen Sie das Buch auch irgendwann aus dem Regal, damit es Ihnen bei einer konkreten Fragestellung in der Praxis hilft. Wie auch immer, damit Sie sich jederzeit schnell zurechtfinden, lernen Sie nachfolgend den Aufbau des Buches kennen (vgl. Abb. 1).

**Kapitel 1 – Mit welchen Veränderungen werden Unternehmen konfrontiert?** Für viele Branchen ist in Europa das Ende des permanenten Wachstums erreicht. Daneben haben die Macht und die Verhandlungskompetenz des Einkaufs in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Warum das so ist und welche Konsequenzen diese Veränderungen für die Preisstrategien der Unternehmen haben, beschreibt das erste Kapitel.

**Kapitel 2 – Was sind die Stellhebel für profitables, nachhaltiges Wachstum?** Etablierte Experten empfehlen den Unternehmen seit Jahren gebetsmühlenartig, sich intensiver und professioneller mit ihren Preisen und Konditionen auseinanderzusetzen. Wir greifen die entsprechenden Erkenntnisse und Empfehlungen in diesem Kapitel kurz auf und ordnen sie anhand des sogenannten Preiswasserfalls. Es gibt grundsätzlich vier Optionen: (1) Preise und Konditionen, (2) Service-Leistungen, (3) Mehrwertleistungen und (4) Internationale Preisstrategien. Die ersten drei werden in diesem Kapitel kurz und kompakt beschrieben, die Option *Internationale Preisstrategie* später in Kap. 5. Schließlich bilden sie die Basis, auf der das Umsetzungsmanagement aufsetzen muss.

**Kapitel 3 – Warum ist es herausfordernd, Preisstrategien umzusetzen?** Wie ist es zu erklären, dass Strategien (das „Was“) einen so großen Raum einnehmen, während die Umsetzung (das „WIE“) ein stiefmütterliches Dasein fristet und vielfach unterschätzt wird? Warum ist die Umsetzung kein Selbstläufer? Die Antworten finden Sie in diesem Kapitel. Wir stellen Ihnen die Umsetzungslücke zwischen Top-Management und Mitarbeitern vor

**TEIL 1****Mit welchen Veränderungen werden Unternehmen konfrontiert?**

1. Gesättigte Märkte und die Einkaufsmacht der Kunden
2. Die Konsequenzen für Preispolitik und nachhaltige Umsetzung

**TEIL 2****Was sind die Stellhebel für profitables, nachhaltiges Wachstum?**

3. Überblick: Erkenntnisse und Empfehlungen etablierter Preisstrategien
4. Stellhebel 1: Preise und Konditionen realisieren
5. Stellhebel 2: Service-Leistungen realisieren
6. Stellhebel 3: Mehr-Wert-Leistungen realisieren

**TEIL 3****Warum ist es herausfordernd, Preisstrategien umzusetzen?**

7. Die Vertriebsmannschaft als wesentlicher Erfolgsfaktor für die Umsetzung
8. Gründe für das häufige Scheitern der Umsetzung
9. Das konsequente Managen der Umsetzung als Wettbewerbsvorteil

**TEIL 4****Wie werden Preisstrategien erfolgreich und nachhaltig umgesetzt?**

10. Umsetzungsmanagement: „Mission (Im)possible?“
11. Kommunikation: Last oder Lust? Der Schlüssel für eine erfolgreiche Umzusetzen
12. Professionelles Vorbereiten der Umsetzung
13. Die 5 Schritte eines professionellen Umsetzungsmanagements
14. Die Umsetzung in die Praxis – Das Beispiel B. Braun

**TEIL 5****Wie werden Preisstrategien international erfolgreich und nachhaltig umgesetzt?**

15. Der 4. Stellhebel: Internationale Preisstrategien realisieren
16. Ausgewählte Herausforderungen bei der Umsetzung internationaler Preisstrategien
17. Professionelles Vorbereiten der Umsetzung
18. Das professionelle Umsetzungsmanagement durch die Länder
19. Die Umsetzung in die Praxis: Realisierung eines internationalen Mehr-Wert-Konzeptes

**Abb. 1** Überblick zu den Kapiteln

und diskutieren darüber hinaus, warum die Vertriebsmannschaft im Rahmen der Umsetzung erfolgsentscheidend ist. Es wird zusätzlich deutlich, warum der Vertrieb Angst und Vorbehalte gegenüber der Umsetzung von Preisstrategien hat und was es mit dem sogenannten Stockholm-Syndrom auf sich hat. Wer die Umsetzung erfolgreich managt, erzielt einen Wettbewerbsvorteil. Warum, erfahren Sie in diesem Kapitel.

**Kapitel 4 – Wie werden Preisstrategien erfolgreich und nachhaltig umgesetzt?** In diesem Kapitel kommen wir zum Herzstück des Buches. Ist es möglich, Preisstrategien erfolgreich und nachhaltig umzusetzen? Handelt es sich um eine Mission „(Im)Possible“? Daneben spielt die Nachhaltigkeit eine herausragende Rolle, denn mit Erfolgen, die in ihrer Wirkung nach kurzer Zeit wieder verpuffen, ist Ihnen nicht geholfen. Sie erfahren, warum Kommunikation der Schlüssel zum Erfolg ist und wie Sie Ihre Mitarbeiter „mitnehmen“, um die Umsetzung erfolgreich und auch zwingend nachhaltig managen zu können. In zehn Schritten können Sie zusätzlich die Fitness des eigenen Unternehmens einschätzen und verbessern. Anhand eines konkreten Praxisbeispiels erfahren Sie schließlich, wie ein Unternehmen Preisstrategien erfolgreich umgesetzt hat.

**Kapitel 5 – Wie werden Preisstrategien international nachhaltig erfolgreich umgesetzt?** Es gibt kaum noch ein Unternehmen, das sich ausschließlich auf dem Heimatmarkt bewegt. Deshalb ist es zwingend erforderlich, Preisstrategien auch international zu entwickeln und umzusetzen. Auf diesen **4. Stellhebel** für nachhaltiges, profitables Wachstum „Die internationale Preisstrategie“ wird in diesem Kapitel eingegangen. Auf dem internationalen Parkett erhöht sich noch einmal der Schwierigkeitsgrad für die handelnden Akteure. Welchen Einfluss dabei Sprache, Kulturen und die jeweilige Vertriebsform haben, welche weiteren Hürden auftauchen und wie Sie trotzdem erfolgreich und nachhaltig umsetzen können, wird in diesem Kapitel beschrieben. Das Praxisbeispiel erläutert die Erfahrungen eines Unternehmens, das ein internationales Mehrwertkonzept realisiert hat.

**Aus-Blick: Dieser Weg wird kein leichter sein** Dieses Lied von Xavier Naidoo begleitete die Fußball-Weltmeisterschaft 2006 in Deutschland. Warum die Umsetzung steinig und schwer ist, was zu beachten ist und wie es dennoch funktionieren kann, erfahren Sie kompakt am Ende des Buches.

**Umgang mit dem Buch** Bevor es losgeht, noch einige organisatorische Hinweise: Sie finden verschiedene Lesehilfen, die Ihnen das Lesen und das Arbeiten mit dem Buch erleichtern sollen. Jedes Unterkapitel wird mit einem Rückblick abgeschlossen, der die wichtigsten Kerngedanken noch einmal zusammenfasst. Diese Wiederholungen sind gewollt, um Ihnen zu jeder Zeit und an jeder Stelle den (Wieder-)Einstieg in das Buch zu erleichtern.

Checklisten sind grau hinterlegt. Unsere Empfehlung: Laden Sie diese von der Mercuri International Webseite herunter und adaptieren Sie sie an Ihre individuelle Situation. [www.mercuri.de](http://www.mercuri.de)

Bestimmte Stellen im Text sind links mit einem kleinen Pfeil gekennzeichnet. Er empfiehlt Ihnen, kurz zu verweilen und einen gedanklichen Transfer zu wagen: Wie ist es eigentlich in Ihrem Unternehmen um den angesprochenen Sachverhalt bestellt? Was können Sie konkret verändern oder besser machen?

Im Literaturverzeichnis sind die Werke enthalten, die den Autoren dabei geholfen haben, die Gedanken zum Thema Umsetzungsmanagement von Preisstrategien zu sortieren und weiterzuentwickeln. Darüber hinaus ist es eine Empfehlung für Ihre „ultimative Preis-Umsetzungs-Bibliothek“.

Informieren Sie die Autoren über Erfahrungen und Ihre Ergänzungen. Nutzen Sie dazu einfach die folgenden E-Mail-Adressen, wir freuen uns auf den Dialog mit Ihnen:

[huckemann\\_matthias@mercuri.de](mailto:huckemann_matthias@mercuri.de)  
[Thorsten.Krug@bbraun.com](mailto:Thorsten.Krug@bbraun.com)

Nichts ist so stark wie die Idee, deren Zeit gekommen ist (Victor Hugo).

Die Zeit ist reif für die erfolgreiche Umsetzung Ihrer Preisstrategie. Dabei wünschen wir Ihnen viel Erfolg.

Matthias Huckemann,  
Thorsten Krug

Umsetzungsmanagement von Preisstrategien  
Wie Sie Ihre Preise erfolgreich und nachhaltig zum  
Laufen bringen

Huckemann, M.; Krug, T.

2013, XXVII, 163 S. 59 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-642-37125-7