

Dr. Nicolas Nasner, Norman Walter

Ein gutes Preis- und
Konditionensystem ist
Vertriebsstrategie in Zahlen

Oft klaffen Strategie und gelebtes Pricing auseinander

Es ist fast egal, in welche Branche man blickt: Pricing und dessen Optimierung ist in den letzten Jahren zum Top-Thema im Vertrieb aufgestiegen. Im B2B-Vertrieb stehen hierbei Fragen im Vordergrund wie:

- Welche Preispotenziale stecken noch in unserem Produktportfolio, und wie können wir sie beim Kunden realisieren?
- Wie sollen wir künftig internationales Pricing betreiben?
- Wie können wir aus dem aktuellen Konditionendschungel wieder ein leistungsorientiertes System machen?

Immer mehr Unternehmen stehen vor der Herausforderung, ihr Preis- und Konditionensystem für die Zukunft grundlegend neu auszurichten.

Dabei ist es keine neue Erkenntnis, dass der Preis den stärksten Hebel zur Verbesserung der eigenen Profitabilität darstellt: Bereits eine durchgesetzte Netto-Netto-Preiserhöhung von 1% führt im Durchschnitt zu einer Profitsteigerung von 11%. Zum Vergleich: Eine ebenfalls 1%ige Erhöhung der

Absatzmenge oder Reduzierung der Fixkosten führen nur zu einer durchschnittlichen Profitsteigerung von 4 bzw. 3%.

Was macht es aber so schwierig, ein zukunftsfähiges Preis- und Konditionensystem aufzubauen? Ein wesentlicher Punkt, an dem es häufig mangelt, ist der Strategiebezug.

Zukunftsorientiertes Pricing setzt auf der Vertriebsstrategie auf. Erst wenn die Ziele der nächsten Jahre klar definiert sind, können daraus zielkonforme Preise und leistungsbezogene Konditionen entsprechend dem „Pay for Performance“-Prinzip abgeleitet werden. Vielfach klaffen aber Strategie und gelebtes Pricing deutlich auseinander. Zum einen sind die marktorientierten Ziele nicht klar genug definiert, zum anderen sind insbesondere die Kundenkonditionen eher historisch gewachsen als strategisch ausgerichtet. Die Folge: Das Pricing hängt in der Luft und erfolgt größtenteils nach kurzfristigen Opportunitäten statt nach einem strategischen Plan. In zunehmend enger werdenden Märkten entwickelt sich das zu einem strategischen Wettbewerbsnachteil.

Konsequenzen gewachsener Pricing-Systeme

Gewachsene Preis- und Konditionensysteme haben drei zentrale Negativfolgen:

1. Vorhandene Profitpotenziale im Produkt-Pricing werden nicht realisiert

Auf Produktebene werden die bestehenden Preispotenziale zu wenig ausgeschöpft, das eige-

ne Portfolio wird preislich kaum systematisch gesteuert. Bei einer detaillierten Analyse des Produktportfolios zeigt sich hier branchenübergreifend immer wieder das Bild, dass die Produktpreise zu stark an Wettbewerbspreisen und zu wenig an den eigenen Stärken ausgerichtet sind. Als Instrument dazu bietet sich die Produkt-Pricing-Matrix an, in der die erwirtschaftete Profitabilität je Produkt und die jeweilige Marktstellung einander gegenübergestellt werden.

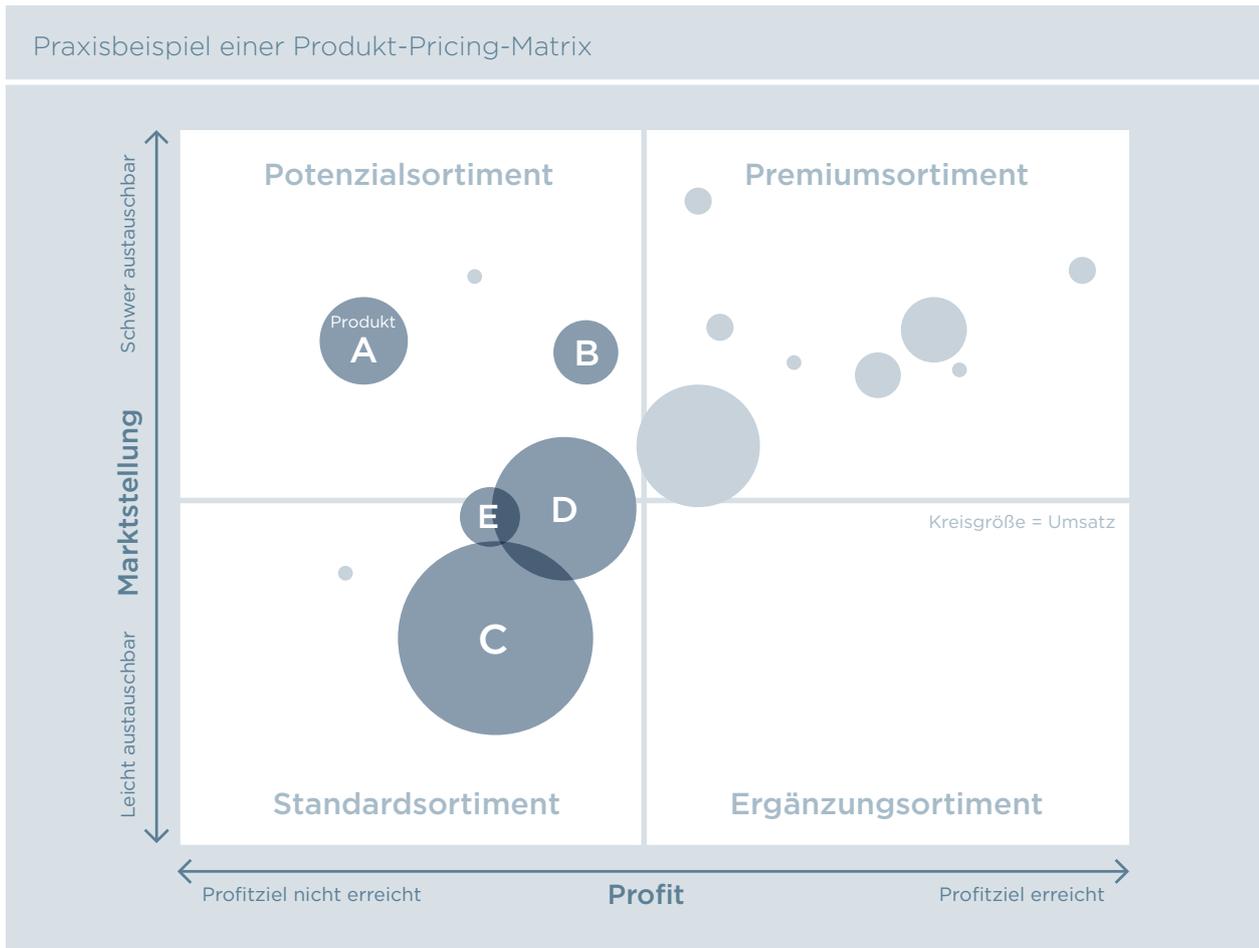


Abbildung 1: Praxisbeispiel einer Produkt-Pricing-Matrix

In Abbildung 1 ist zu erkennen, dass die Produkte A und B trotz starker Marktstellung nur einen unterdurchschnittlichen Profit erwirtschaften – ein gewichtiges Indiz für nicht ausgeschöpftes Preispotenzial.

Im konträren Feld der Matrix, das heißt im sogenannten Ergänzungssortiment, lauert eine ganz andere Gefahr: Hier sind die Produkte zwar überdurchschnittlich profitabel, sie weisen aber auch eine schwache Marktstellung auf – der Profit ist also vergleichsweise leicht angreifbar.

Dass einige Unternehmen in ihren Vertriebsstrukturen mit kundenindividuellen Listenpreisen arbeiten, kommt hier noch erschwerend hinzu. Diese im Regelfall stark heterogene Preisstruktur für eine vergleichbare Leistung bzw. ein vergleichbares Produkt erhöht das Risiko unrealisierter Preispotenziale durch eine unzureichende Steuerung enorm.

In dem Fall einer „Price Off“-Attacke durch Wettbewerber sind solche Unternehmen kaum in der

Lage, strategisch und profitorientiert zu reagieren. Als Folge befinden sich diese Unternehmen schnell mitten in einem ruinösen Preissog nach unten.

2. Internationale Preispositionierung bremst den Ausbau der Marktanteile

Ein typisches Bild: Die Preise eines Herstellers von Premiumprodukten berücksichtigen die regional unterschiedlichen Erwartungen zu wenig. Die Preis-Leistungs-Wahrnehmungen und Premiumerwartungen der Kunden unterscheiden sich in der Regel gravierend, abhängig davon, ob die Unternehmen ihre Produkte beispielsweise in Deutschland, Rumänien, Russland oder China verkaufen wollen.

Viele Unternehmen haben aus diesem Grund die Preisfestsetzung der jeweiligen Landesgesellschaft überlassen. Die dezentrale Vorgehensweise,

gepaart mit mangelnder internationaler Abstimmung, führte aber in den letzten Jahren zu immer drängenderen Problemen: So sind beispielsweise in vielen Branchen Cross-Border-Geschäfte zwischen Kunden deutlich angestiegen, um regional unterschiedliche Preisniveaus für identische Produkte auszunutzen. Weiterhin stehen Unternehmen vielfach vor größeren internen Herausforderungen, wenn internationale Kunden auf einen global einheitlichen Preis pochen.

3. Das Konditionensystem ist zum kaum steuerbaren Dschungel geworden

Nach unseren Erfahrungen sind das über Jahre gewachsene und ausgeuferte Konditionensystem und damit einhergehend die mangelnde Durchsetzung von Zielpreisen auf Netto-Netto-Ebene das größte Problem. Im Laufe der Zeit wurde die eigentliche Funktion der Konditionen, einen monetären Anreiz für eine gewünschte Kundenleistung zu liefern, immer weiter verwässert. In Verhandlungen wurden Konditionszahlungen festgeschrieben, ohne diesen die spezifische Gegenleistung genau gegenüberzustellen. In vertrieblich schwierigen Jahren wurden zudem Preiserhöhungen

durch zusätzliche Konditionierungen teilweise oder gänzlich „ausgeglichen“ oder sogar neue Konditionsarten eingeführt.

Im Ergebnis haben sich von Jahr zu Jahr Konditionen immer weiter aufgetürmt, die Listenpreise sind zu Mondpreisen degeneriert. Der Verwaltungs- und Abrechnungsaufwand des Konditionensdschungels ist immens; gleichzeitig schmelzen die Kundenerträge je Mengeneinheit mit jeder Verhandlungsrunde. Auch erfolgreiche Markenproduzenten erwirtschaften ihre Profitsteigerung meist über Mengenzuwächse und viel zu selten über eine Wertsteigerung je verkauftes Produkt.

Hinzu kommen nicht zu unterschätzende Zukunftsrisiken von derart gewachsenen Systemen. So werden Konditionsspreizungen zwischen Kunden mehr und mehr im Markt transparent, Konditionenabgleiche zwischen Kunden führen zum Teil zu erheblichen Nachforderungen, die eins zu eins ergebniswirksam werden.

Aus diesen Gründen stellen sich immer mehr Unternehmen die Frage: Wie generieren wir aus dem bestehenden System, das eher die Kundengröße und deren Verhandlungsmacht der vergangenen Jahre widerspiegelt, ein klares „Pay for Performance“-System für ein werthaltiges Wachstum?

Wie Vertriebsstrategie und „Pay for Performance“ zusammenhängen

Der Zusammenhang von Vertriebsstrategie und „Pay for Performance“-Konditionen ist in Abbildung 2 dargestellt. Er besteht aus vier logisch aufeinander aufbauenden Schritten. Voraussetzung dafür ist eine klar ausgestaltete und dokumentierte Vertriebsstrategie. Nur wenn die Vertriebsziele der nächsten Jahre entsprechend aufbereitet sind, kann darauf aufbauend ein Preis- und Konditionensystem konstruiert werden, das hilft, diese Ziele zu erreichen.

Aus der Vertriebsstrategie wird im ersten Schritt die Pricing-Strategie abgeleitet. Dort sind die Fragen zu beantworten, welche Preislagen mit welchen Produkten besetzt werden und wie die internationale Preispositionierung erfolgt. Zudem beinhaltet die Pricing-Strategie einen Plan, wie die Preise je Channel auf Netto-Netto-Basis entwickelt werden sollen.

Im zweiten Schritt lassen sich aus der Vertriebs- und Pricing-Strategie die Werttreiber in den Ge-

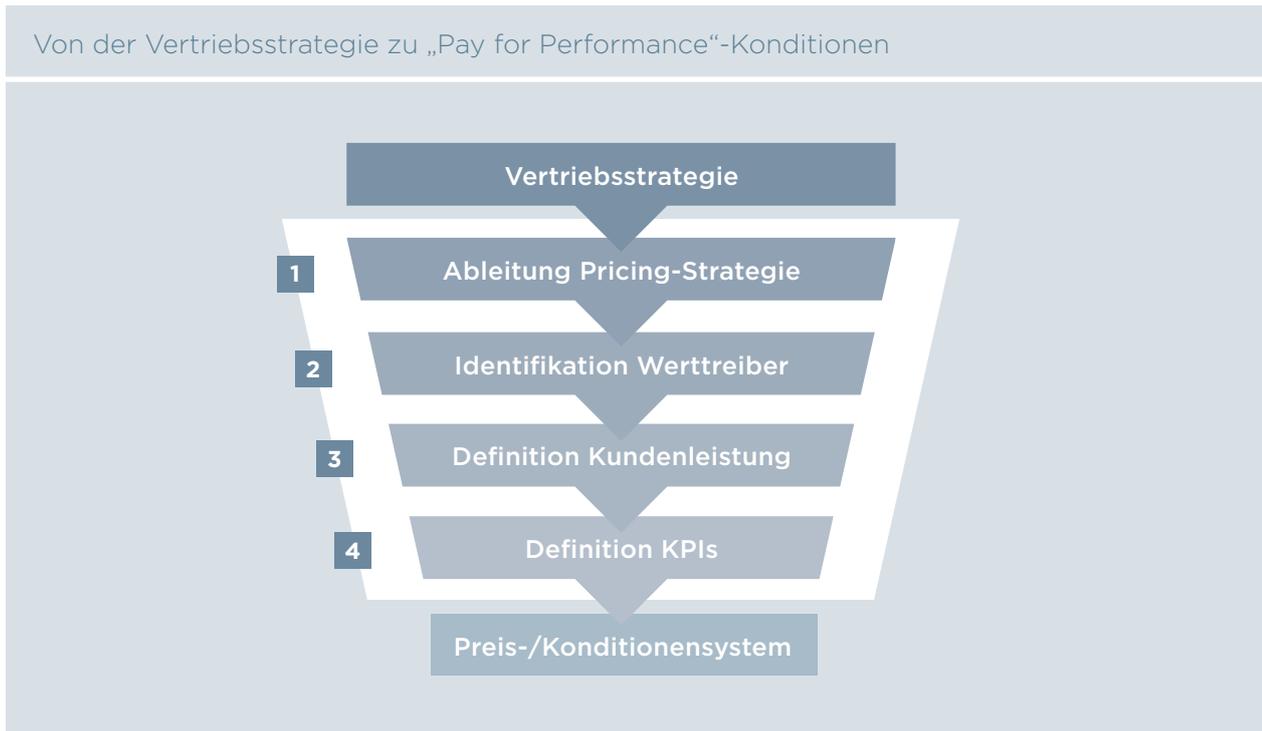


Abbildung 2: Von der Vertriebsstrategie zu „Pay for Performance“-Konditionen

schäftsbeziehungen mit den kaufenden Kunden ableiten. Hierbei werden Fragen beantwortet wie:

- Was treibt das Geschäft erfolgreich an?
- Wie kann gemeinsam mit dem Kunden zusätzlicher Wert geschaffen werden?

Typische Werttreiber sind zum einen vermarktungsorientierte Erfolgskriterien wie beispielsweise die Verfügbarkeit und Präsentation des Produkts beim Kunden oder die Produktberatung. Zum anderen sind Werttreiber auch Effizienzkriterien wie zum Beispiel das Auftragsvolumen oder das Teilen wichtiger Absatz- und Category-Daten.

Im dritten Schritt werden diese Werttreiber detailliert und in konkrete Kundenleistungen übertragen. Die Kernfrage hierbei ist immer: Was kann unser Kunde leisten, um die Werttreiber positiv zu

beeinflussen? Die neuen Konditionsarten adressieren genau diese strategischen Kundenleistungen. Damit ist der Link geschaffen, auf welche Weise der Kunde helfen kann, die eigenen strategischen Ziele der nächsten Jahre zu erreichen. Diese Leistungen sind es wert, durch einen angemessenen konditionellen Anreiz honoriert zu werden.

Im letzten Schritt muss sichergestellt werden, dass die Kundenleistung auch objektiv messbar ist. Es müssen sich also KPIs¹ finden lassen, um die Kundenleistung zu operationalisieren. Nur Leistungen, die messbar sind, eignen sich für eine Berücksichtigung im „Pay for Performance“-System. Mithilfe der KPIs werden die spezifischen Anforderungen, Leistungsstufen und Vergütungssätze der jeweiligen Konditionenart definiert und anschließend in einem Manual dokumentiert.

¹ KPIs: Key Performance Indicators

Was ein strategisches „Pay for Performance“-System bringt

Pricing-Projekte sind für unsere Kunden sehr lukrative Projekte. Das ergibt sich schon aus der eingangs beschriebenen Sensibilität des Pricing-Hebels in Bezug auf die Unternehmensprofitabilität.

Im Durchschnitt unserer Projekte realisierten unsere Kunden eine Profitsteigerung je Mengeneinheit von 12 % innerhalb von zwei Jahren nach Projektabschluss. Dieser Gesamteffekt setzt sich zusammen aus einer konsequenteren Ausschöpfung vorhandener Preissteigerungspotenziale und einem transparenten, werttreibenden „Pay for Performance“-Konditionensystem. Letzteres minimiert Ertragsrisiken aus nicht begründbaren Konditionspreizungen und incentiviert wertsteigerndes Kundenverhalten.

Hinzu kommen Wachstumseffekte durch verbesserte Vermarktungsanreize der Kunden, die durchschnittlich 6 % des Umsatzes ausmachen. Das führte dazu, dass sich unsere Projekte bereits nach weniger als einem Jahr refinanziert haben.

Im jeweiligen Projekt sind durchschnittliche Erfahrungswerte aber nicht zuverlässig genug. Aus diesem Grund erstellen wir nach der Konzepterarbeitung einen detaillierten Businessplan der Pricing-Umstellung für die nächsten sechs bis acht Jahre, inklusive aller gegebenenfalls eintretenden

Kundenrisiken. Dabei gilt eine Grundregel: Je stärker die Marktbedeutung der Produkte, desto größer ist der zu realisierende Positiveffekt und desto kleiner fallen die Risiken aus.

Neben den quantitativen Effekten sind auch zwei qualitative Punkte nicht zu vernachlässigen: zum einen die umfassende Sensibilisierung der Vertriebsmitarbeiter für Pricing. Es wird das Verständnis geschärft, dass auch optisch geringe Preiszugeständnisse einen deutlichen Profitabilitätseffekt mit sich bringen können. Zudem wird im neuen Konditionensystem die Vertriebsstrategie operationalisiert und damit klar aufgezeigt, welche Schwerpunkte in den Kundenverhandlungen zu legen sind.

Zum anderen steigt durch die (wieder-)gewonnene Struktur und Transparenz des Preis- und Konditionensystems die aktive Kontroll- und Steuerbarkeit. Entwicklungen von Konditionen und von Netto-Netto-Preisen sind gesicherter prognostizierbar – „Überraschungen“ zum Jahresende werden weitestgehend ausgeschlossen. Über Adjustierungen der Incentive-Hebel lassen sich zudem im Zeitablauf strategische Ziele und deren Erreichung nachsteuern (s. Abb. 3).



Abbildung 3: Übersicht über die Effekte einer „Pay for Performance“-Umstellung

Der Weg zum neuen Pricing: 18 bewährte Module

Insgesamt haben sich 18 Module auf dem Weg zur Umsetzung eines strategischen „Pay for Performance“-Systems bewährt, die in der Projektlandkarte in Abbildung 4 dargestellt sind. Sie gliedern sich in die vier Projektphasen IST-Analyse, Konzeption, Kundensimulation und Umsetzungsvorbereitung.

Erfahrungsgemäß sind die erste und die letzte Phase die erfolgskritischsten: Zu Projektbeginn sind mit einer fundierten Analyse die umsetzbaren Profitpotenziale zu identifizieren, und darauf aufbauend ist eine tragfähige Pricing-Strategie zu erarbeiten. In der letzten Phase gilt es, die berühmten PS des neu erarbeiteten Konzepts auf die Straße zu bringen. Das zentrale Element dabei ist, den Vertrieb argumentativ so vorzubereiten und zu trainieren, dass er das neue System in den Kundenverhandlungen gewinnbringend umsetzt. Das ist

keineswegs trivial – geschulte Einkäufer testen die Ernsthaftigkeit der Systemumstellung und mögliche „Sollbruchstellen“ sehr genau und versuchen, die Situation zu ihren Gunsten auszunutzen. Somit bringt das beste Neukonzept nichts, wenn die Kundenverantwortlichen nicht zu 100% auf die Situation vorbereitet sind.

Der Grundstein für den Umsetzungserfolg wird allerdings bereits in den Phasen davor, in der Konzeption und in der – häufig unterschätzten – Kundensimulation, gelegt. Die Simulationsrechnung kalkuliert je Kunde, wie er sich preislich und konditionell gestellt hätte, wenn bereits in diesem Jahr das Neusystem eingeführt worden wäre, und vergleicht die Ergebnisse mit dem Status quo des bestehenden Systems. Dadurch lassen sich Gewinner und Verlierer der Umstellung identifizieren und konkrete Entwicklungspfade für den jeweiligen

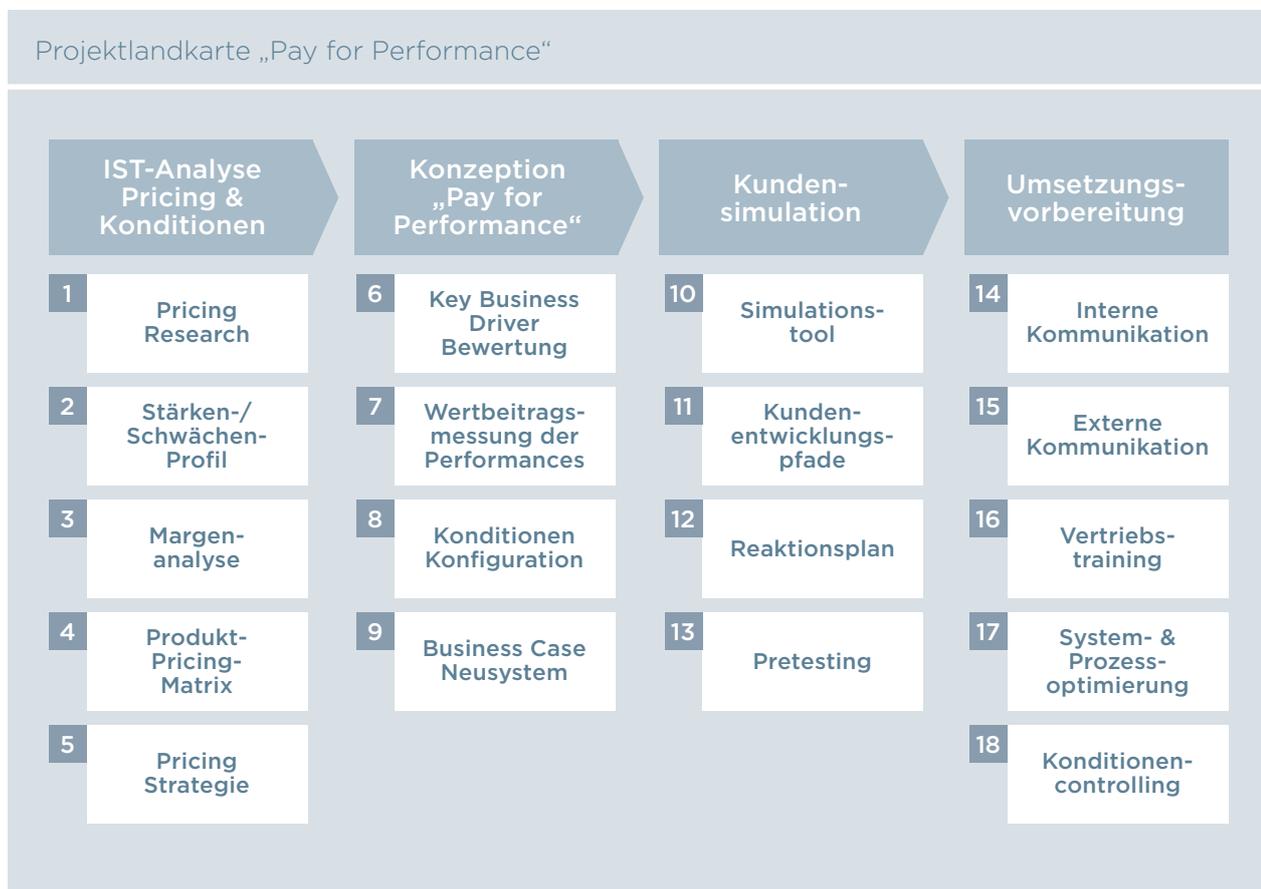


Abbildung 4: Projektlandkarte „Pay for Performance“

Kunden aufzeigen. Diese Pfade der Leistungs- und damit Konditionsentwicklung dienen als wichtige Bausteine für die Vorbereitung der Kundengespräche.

Der Einsatz der einzelnen Module ist vor Projektbeginn stets je nach spezifischer Ausgangssituation festzulegen. Häufig ist nur eine Auswahl der 18 Module relevant. Da sie in sich autark funktionieren, können einzelne Module „an- oder ausgeschaltet“ werden. Die Projektlandkarte bietet dabei eine gute Orientierungshilfe und optimale

Unterstützung, um den Projektumfang genau festzulegen.

Aus internationaler Perspektive betrachtet, hat es sich bewährt, gleich geartete Länder zu Regionen zu clustern und dann die Umstellung je Region Schritt für Schritt zu realisieren. Die Umsetzungen aus den vorherigen Schritten dienen dabei jeweils als Blueprint für die aktuelle Ländergruppe, das Vorgehen bietet aber die Flexibilität, Feinanpassungen aus den gesammelten Erfahrungen umzusetzen.

Ausblick: vom „Pay for Performance“ zum „Joint Business Planning“

Die beschriebene Grundidee des strategisch abgeleiteten „Pay for Performance“ funktioniert in praktisch jeder B2B-Branche. Vorausgesetzt, die entsprechenden Produkte sind stark genug, die Pricing-Umstellung auch gegen mögliche Widerstände von Kunden, die alten konditionellen „Besitzstand“ aufgeben müssen, durchzusetzen. Es bietet sich daher an, solche Initiativen aus der Position der Stärke heraus durchzuführen, statt zu warten, bis der Profitdruck für alle offensichtlich geworden ist.

Gerade in sich weiter verschärfenden globalen Märkten wird es immer entscheidender für den nachhaltigen Erfolg, ein strategisches, vom Kunden als fair empfundenen Pricing-System etabliert zu haben. Die Vorreiter in einer Branche nutzen es verstärkt als Wettbewerbsvorteil, der von den Kon-

kurrenten erst mühsam egalisiert werden muss.

Dabei ist für viele Vorreiter das „Pay for Performance“-System nicht das endgültige Ziel, sondern vielmehr eine zentrale Stufe zum „Joint Business Planning“ mit dem Kunden. In diesem Szenario wird nicht mehr über Konditionssätze und Leistungssteigerungen gefeilscht, sondern es werden verhandelte Vergütungshöhen eingefroren zugunsten der gemeinsamen Perspektive mit dem Kunden: Wie können wir das gesamthafte Geschäft bis zum Endkunden bzw. Konsumenten noch ertragreicher gestalten? Die gemeinsame Wertschöpfung löst also den Verhandlungspoker im Modus des Gegeneinanders ab.

Für die allermeisten Hersteller, insbesondere in Deutschland, ist das noch eine ferne, aber erstrebenswerte Vision.