

# Wie Sie Preise nachhaltig zum Laufen bringen

---

Die richtigen Preisstrategien sind unabdingbar für die Profitabilität und Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Preiserhöhungen sind in diesem Kontext die Königsdisziplin im Vertrieb. Aktuell existiert jedoch eine entscheidende Schwachstelle: Die Strategie steht im Fokus, die Umsetzung dagegen führt ein Schattendasein. Doch es gibt einen Weg, Preisstrategien nachhaltig und erfolgreich durch den Vertrieb umzusetzen.

*Matthias Huckemann, Thorsten Krug*

Für viele Branchen ist in Europa das Ende des permanenten Wachstums erreicht. Vor dieser Herausforderung steht auch das Unternehmen B. Braun, das weltweit mit einem Gesamtumsatz von knapp 5.500 Millionen Euro im Geschäftsjahr 2015 zu den führenden Gesundheitsversorgern gehört. In der Vergangenheit wurden systematisch die im Markt vorhandenen Mengenpotenziale ausgeschöpft, etwa um neue Produktionseinheiten auszulasten. Dies erfolgte häufig zu Lasten der Preise.

Dieser zunehmende Preisverfall bei gleichzeitig gestiegenen Rohstoff- und Personalkosten zwang zu einem Umdenken. Deshalb wurde die Profitabilität des Geschäfts stärker in den Fokus gerückt. Dem Top-Management von B. Braun war aber von Anfang an klar, dass die Umsetzung durch den Vertrieb die eigentliche Herausforderung bei diesem Strategiewechsel darstellen würde. Die Vertriebsmannschaft war über viele Jahre auf die Erreichung von Mengenzielen ausgerichtet worden. „Absatz um jeden Preis“ war in vielen Feldern das Motto, auch zur Auslastung von Produktionskapazitäten. Die Mitarbeiter hatten Angst vor drohenden Kundenverlusten, wenn etwa für ausgewählte Produkte Preise erhöht und für Zugeständnisse klar definierte Gegenleistungen von den Kunden eingefordert werden sollten.

*„Dem Top-Management von B. Braun war von Anfang an klar, dass die Umsetzung durch den Vertrieb die eigentliche Herausforderung bei diesem Strategiewechsel darstellen würde!“*

Der Paradigmenwechsel von Umsatz-/Mengenzielen zu mehr Profitabilität konnte somit nicht mit einfachen Vorgaben umgesetzt werden. Die große Marktpräsenz von B. Braun und die Transparenz im Gesundheitsmarkt mit vielen Einkaufsgemeinschaften verlangten eine saubere und akkurate Vorbereitung. Vor diesem Hintergrund war es eminent wichtig, die Umsetzung unter Berücksichtigung der Sales Manager professionell zu managen. Denn: Die wirkliche Herausforderung besteht nicht nur darin, preisstrategische Überlegungen zu bewerten und hyper-animierte Power-Point-Präsentationen professionell zu gestalten, sondern darin, die Konzepte konsequent und dauerhaft umzusetzen, das heißt: auf die Straße zu bringen.

### **Stellhebel für profitables, nachhaltiges Wachstum**

Dass sich die Effekte eines professionellen Preismanagements wesentlich stärker auf den Gewinn niederschlagen als etwa Kostensenkungen oder Umsatzsteigerungen, ist inzwischen hinlänglich bekannt. Dennoch werden in der Industrie 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.



**Dr. Matthias Huckemann**

*ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung Mercuri International Deutschland.*



**Thorsten Krug**

*ist Großkundenmanager und Leiter Core Team Pricing for Value B. Braun Melsungen AG, in Melsungen.*

Matthias Huckemann  
Mercuri International Deutschland GmbH,  
Meerbusch, Deutschland  
E-Mail: matthias.huckemann@mercuri.de

Thorsten Krug  
B. Braun Melsungen AG, Melsungen, Deutschland  
E-Mail: thorsten.krug@bbraun.com

Können sich die verantwortlichen Manager diesen Luxus heute, in Zeiten schwindender Profitabilität, der Endlichkeit von Kostensenkungsprogrammen, Krisen und Währungsschwankungen bzw. -abwertungen überhaupt noch erlauben? Sicherlich nicht, wollen sie Gewinne und Zukunftsfähigkeit ihrer Unternehmen nachhaltig sichern. Es gilt in diesem Kontext zwingend, einen Wechsel einzuleiten, deshalb empfehlen etablierte Preisexperten im Wesentlichen,

- **Preise** für ausgewählte Produkte marktgerecht zu definieren und zu erhöhen,
- **Konditionen** wie Rabatte oder Boni präzise festzulegen 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 verkaufen.

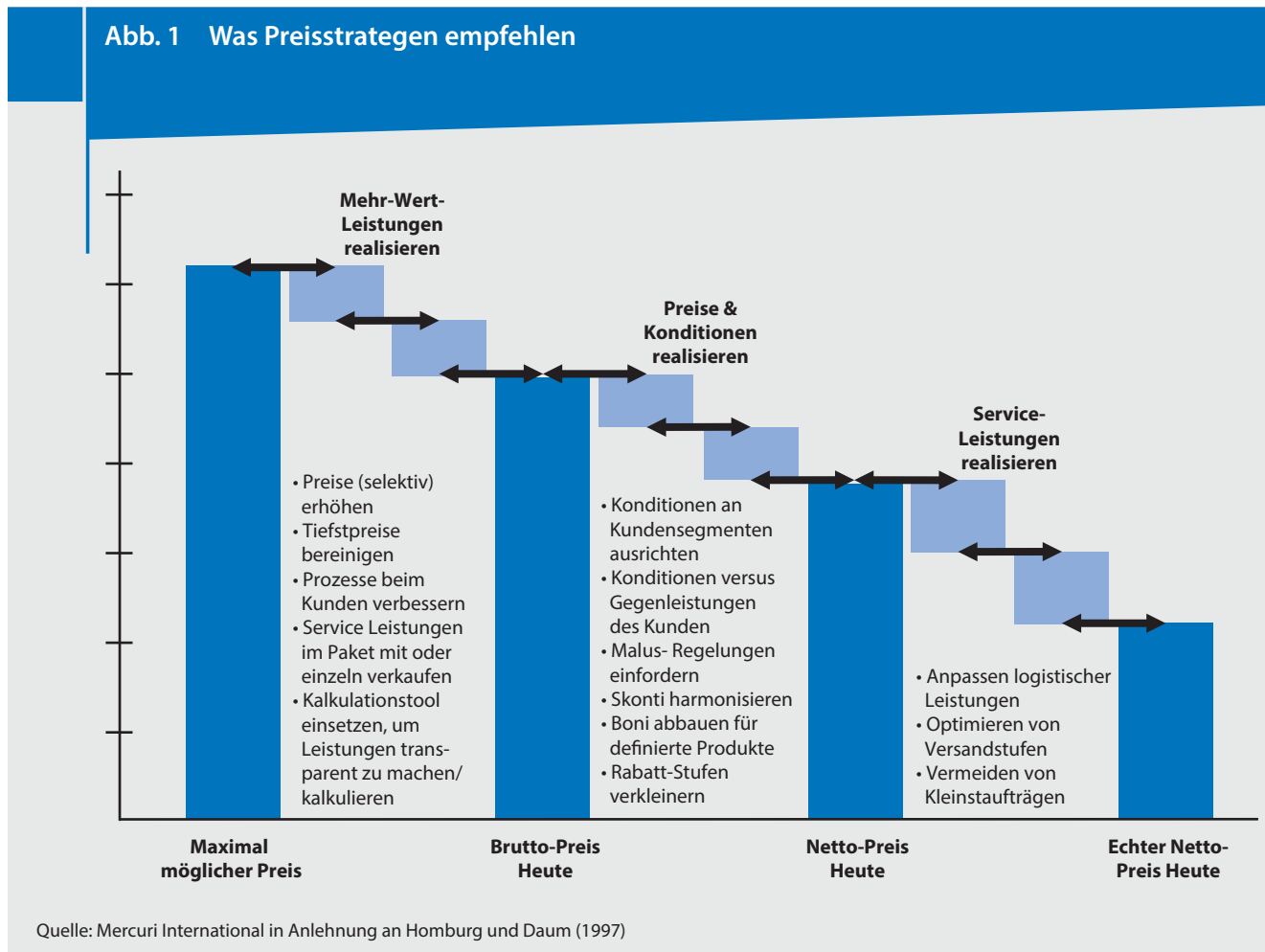
Alle genannten preisstrategischen Optionen sind praktische, realistische, kombinierbare Optionen, die – obwohl weder

neu noch revolutionär – mittlerweile verstärkt in den Blickwinkel der Unternehmen rücken. **Abbildung 1** zeigt die relevanten preisstrategischen Hebel im Überblick.

### Die Herausforderung, Preisstrategien umzusetzen

Macht man sich einmal die Mühe und googelt nach dem Begriff Strategie, erhält man ca. 90.000.000 Einträge. Bei Umsetzungsmanagement erhält man lediglich 40.000 Einträge. Wie ist es zu erklären, dass Strategien (das „Was“) einen derart großen Raum einnehmen, während die Umsetzung (das „Wie“) ein stiefmütterliches Dasein fristet und vielfach unterschätzt wird?

Natürlich sind Strategien keinesfalls zu vernachlässigen. Sie schärfen das Bewusstsein für das Vorhandene, das Zukünftige und das Erforderliche. Allerdings nehmen Kunden in den meisten Fällen die Vorschläge, die aus den preisstrategischen Initiativen der Lieferanten resultieren, als so genannte Malus-Regelungen wahr: Ihre Position verschlechtert sich scheinbar,



ihnen wird etwas weggenommen. Warum sollten sie beispielsweise für Services zahlen, wenn sie ihnen jahrelang kostenlos angeboten wurden? Zumal viele solcher Leistungen seitens der Lieferanten vormals aktiv und bereitwillig als kostenlose Differenzierungsmerkmale eingesetzt wurden. Vielmehr ist fest in den Köpfen der Einkäufer verankert, Preise zu reduzieren.

Zurück zur Innensicht der Lieferanten: Hier gibt es sprachlich und gedanklich eine vorhandene, spürbare Distanz zwischen dem Top-Management – den Strategen – und den Mitarbeitern – den Umsetzern. Man kann sich nicht auf gemein-

*„Es ist schlichtweg zu riskant, dass ein Mitarbeiter eine Preiserhöhung beim Kundengespräch in Flensburg mit der Entwicklung des Dollarpreises erklärt, während gleichzeitig in Garmisch-Partenkirchen sein Kollege gestiegene Rohstoffkosten oder Kapazitätsengpässe als Gründe anführt!“*

same Ziele verständigen. Das Top-Management hat den strategischen Blick, den „Makrokosmos“; es sieht die Chancen, die Möglichkeiten, es denkt in Lösungen. Die Mitarbeiter bewegen sich eher in einem „Mikrokosmos“; ihre Alltagsarbeit dreht sich um Kunden, Verkaufsgebiete, drohende Gehaltseinbußen. Sie sehen in vielen Fällen Risiken, Unmöglichkeiten, sie denken eher in Problemen.

Vor dem Hintergrund dieser Gegensätze tut sich in vielen Fällen eine so genannte Umsetzungslücke hinsichtlich der Sicht bzw. Herangehensweise zwischen Top-Management und Mitarbeitern auf. Diese Lücke sollte geschlossen werden! Die Konsequenz hieraus ist: Die involvierten Mitarbeiter müssen motiviert und begeistert werden, neue Wege zu gehen. Sie müssen – gerade bei Preisstrategien – betriebswirtschaftlich ausgebildet und trainiert werden. Darüber hinaus sollen sie erkennen, dass Vorgaben, Planung, detaillierte Abläufe, Erfolgskennziffern und Berichtswesen zwingend erforderlich sind, um eine Strategie erfolgreich zum Laufen zu bringen.

Im Vertrieb ist also eine neue Zeit angebrochen. Das Management muss Demut vor den Herausforderungen der Umsetzung – insbesondere vor der vorher beschriebenen Umsetzungslücke – entwickeln, ein Klima für Veränderungen schaf-

fen, seine in vielen Fällen zu abgehobene Präsentationssprache „erden“, den Mitarbeitern die Ängste nehmen und Vorteile aufzeigen. Mit anderen Worten: Es muss (neudeutsch ausgedrückt) „die Mitarbeiter mitnehmen“, also die Mitarbeiter wahr- und ernstnehmen, ihnen die Ängste nehmen und den Nutzen der Maßnahmen aufzeigen.

## Wie Preisstrategien erfolgreich und nachhaltig umgesetzt werden

In fünf Schritten wurde bei B. Braun ein professionelles Umsetzungsmanagement realisiert (siehe **Abbildung 2**). Dabei war und ist entscheidend für den nachhaltigen Umsetzungserfolg, dass sich die Manager nicht von kurzfristigen Interessen haben treiben lassen. Verlangt waren und werden vielmehr

- langer Atem statt schneller Gewinne,
- Genauigkeit (Sorgfalt) vor Geschwindigkeit,
- Kunden begleiten, statt sie zu überrollen,
- Mitarbeiter in vielen, kleinen Schritten mitzunehmen, bei den anstehenden Aufgaben zu unterstützen und zu motivieren, statt auf ihre vermeintliche jahrelange Erfahrung zu bauen,
- in einer verständlichen, einfachen Sprache und in kleinen Positionen in einem komplexen, reizüberfluteten Umfeld zu kommunizieren, statt Strategie-Folien zu übernehmen.

Viele Unternehmen schlagen den hier vorgeschlagenen und praktizierten Weg jedoch nicht ein, da längere Zeiträume in vielen Fällen nicht mehrheitsfähig sind und die Philosophie der „Quick Wins“ eine derartige Herangehensweise behindert.

**Schritt 1:** Um den Vertrieb zu motivieren und zugleich die Hintergründe, die Ziele, die erforderlichen Veränderungen

### Kerngedanken

1. Das Thema Preisstrategien ist relevant, die Umsetzung ein Schlüssel. Was aber vorerst so griffig daherkommt, erweist sich als vielschichtig und anspruchsvoll.
2. Die Umsetzung (das „Wie“) fristet ein stiefmütterliches Dasein und wird vielfach unterschätzt.
3. Die involvierten Vertriebsmitarbeiter müssen motiviert und begeistert werden, neue Wege zu gehen. Sie müssen – gerade bei Preisstrategien – betriebswirtschaftlich ausgebildet und trainiert werden.
4. Für den nachhaltigen Umsetzungserfolg ist entscheidend, dass sich die Manager nicht von kurzfristigen Interessen treiben lassen.

und die unterschiedlichen Perspektiven zu vermitteln, wurde zunächst ein so genanntes Core Team einberufen. Die Mitglieder sind Verkaufs- und Marketingleiter, Key Account Manager und Innendienstleiter. Dieses Kernteam erhält das erforderliche Mandat vom Top-Management, was einerseits die Bedeutung der Umsetzung verdeutlicht und andererseits die erforderliche Rückendeckung gibt. Hierbei handelt es sich um eine koordinierende Instanz, die die Aktivitäten zwischen den Strategen und Umsetzern plant, kommuniziert und managt, einberufen vom Top Management.

Eine enorm wichtige Rolle besteht darin, die üblicherweise während der Strategieentwicklung gewählte Innen- mit der in der Umsetzung stärker geforderten Außensicht (Marktsicht) zu verzahnen. Dabei sollte für Mitarbeiter und Kunden der Nutzen herausgestellt werden. Eine einfache Regel in der Kommunikation besagt: Ein Mensch hört nur, was ihm etwas nutzt. Rigoros sollte Wichtiges von Unwichtigem getrennt werden. Weniger ist mehr.

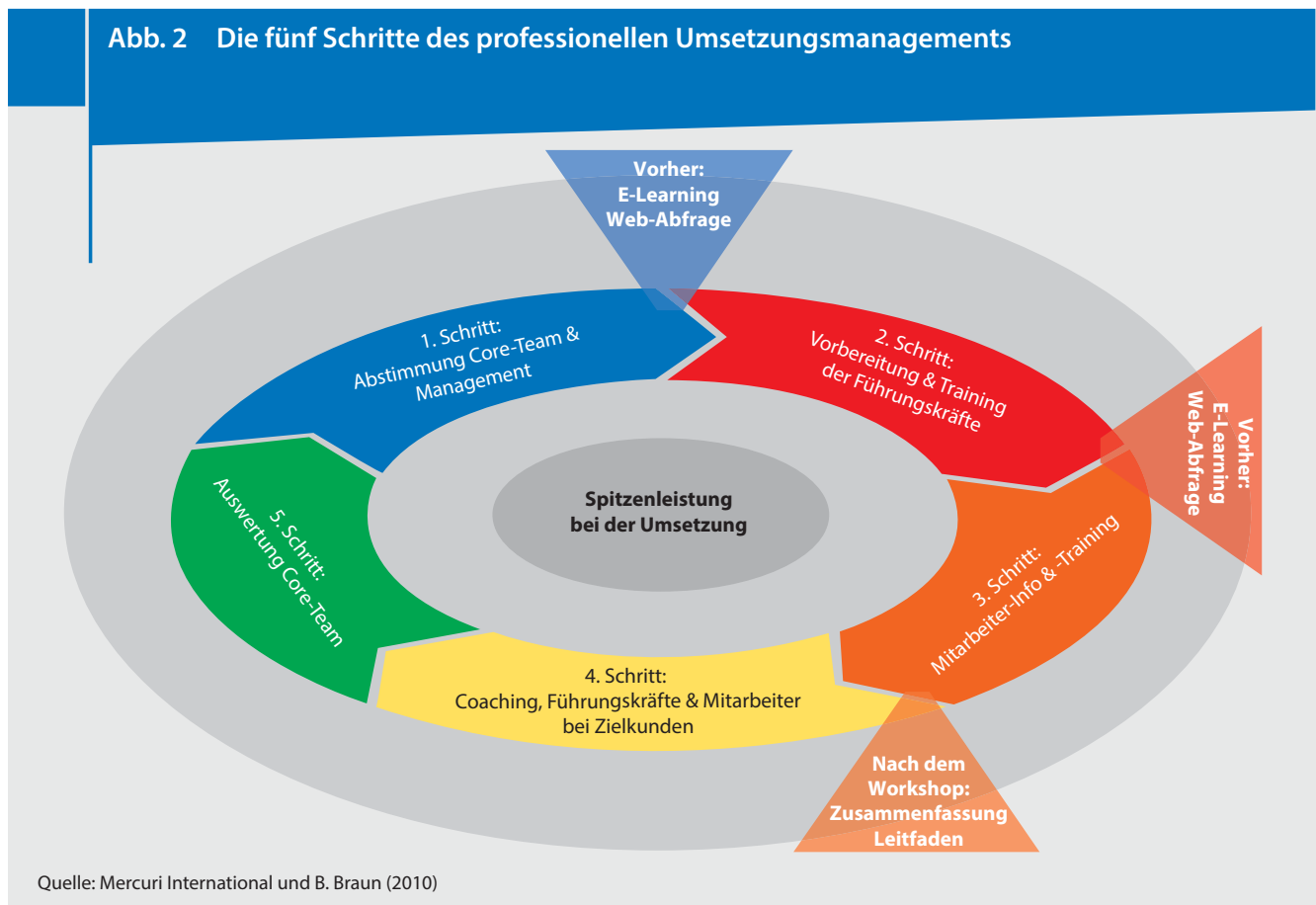
Ängste und Sorgen sind ernst zu nehmen, man muss mit den Mitarbeitern über die Preisstrategie reden, anstatt sie mit E-Mails und Auswertungen in Anhängen zu bombardieren.

Die Sprache sollte dabei einfach und verständlich sein, Fremdwörter und englische Begriffe vermieden werden, denn das ist kontraproduktiv und baut Barrieren auf. Die Umsetzung der Preisstrategie sollte folglich prägnant vermittelt werden. Das Core Team kann auch Vertrauen schaffen, indem es zugeht, nicht alles zu wissen.

**Schritt 2:** Die Führungskräfte werden in eigenen Veranstaltungen auf ihre Rollen vorbereitet und trainiert. Sie sind die entscheidenden Impulsgeber der Umsetzung. Das gilt heute mehr denn je. Mitarbeiter suchen Orientierung und Personen im Unternehmen, die ihnen eine Richtung vorgeben. Nicht das Tagesgeschäft, sondern die Veränderungen verlangen Führung. Diese Aufgabe übernimmt das Core Team gemeinsam mit einem externen Vertriebsprofi, der in der Lage ist, Trainings und Coachings praxisnah durchzuführen.

Der anschließende Mitarbeiter-Workshop wird durch die Führungskräfte idealerweise komplett simuliert, um optimal vorbereitet zu sein. Erfahrungsgemäß erkennt man so sehr schnell mögliche Ungereimtheiten im entworfenen Konzept und stellt den reibungslosen Ablauf der nachfolgenden Veranstaltungen mit den Mitarbeitern sicher. Dies verhindert den

Abb. 2 Die fünf Schritte des professionellen Umsetzungsmanagements



Quelle: Mercuri International und B. Braun (2010)

ungewollten, demaskierenden Elchtest vor Mitarbeitern getreu dem Motto: „Die wissen doch selber nicht, wie es geht!“

Weiterhin kann so ein einheitlicher Gesprächsleitfaden für die Kundengespräche erarbeitet werden. Dies ist die Folge der bereits beschriebenen zunehmenden Transparenz von Märkten. Die Kommunikation der Preisinitiative darf nicht länger ausschließlich der Intuition der Außendienstmitarbeiter über-

*„Nur eine involvierte Vertriebsmannschaft ist eine motivierte Vertriebsmannschaft!“*

lassen werden! Es ist schlichtweg zu riskant, dass ein Mitarbeiter eine Preiserhöhung beim Kundengespräch in Flensburg mit der Entwicklung des Dollarpriests erklärt, während gleichzeitig in Garmisch-Partenkirchen sein Kollege gestiegene Rohstoffkosten oder Kapazitätsengpässe als Gründe anführt.

Die Argumentation muss offen und abgestimmt sein. Hiermit stellen Sie sicher, dass Ihnen die Argumentation nicht zu einem späteren Zeitpunkt auf die Füße fällt. Für Außendienstmitarbeiter bietet aber auch eine abgestimmte, gemeinsam erarbeitete und plausible Argumentation immer noch genügend Raum, die eigene Persönlichkeit und das eigene Verhandlungsgeschick beim Kunden erfolgreich zu platzieren. Als Summe der Meinungsvielfalt der Mitarbeiter entstehen oft überraschend hervorragende Ergebnisse.

**Schritt 3:** Im nächsten Schritt werden die Mitarbeiter einbezogen und intensiv trainiert. Sie erhalten die Möglichkeit, die Initiative einzuschätzen, Sorgen und Bedenken zu äußern und ein offenes, qualifiziertes Feedback zu geben. Führungskräfte und Mitglieder des Core Teams stehen unmittelbar Rede und Antwort. Fragen, die nicht sofort beantwortet werden können, werden im Nachgang der Veranstaltung geklärt und Antworten kurzfristig an die Teilnehmer rückgemeldet.

Offensichtlicher Anpassungs- respektive Veränderungsbedarf wird unverzüglich für noch folgende Veranstaltungen umgesetzt. Diese schnellen Reaktionen zeigen, dass die Einwände der Mitarbeiter sehr ernst genommen werden, die schnelle Umsetzung stellt die Qualität und Aktualität der Inhalte sicher.

Der erste Entwurf des Gesprächsleitfadens wird von den Mitarbeitern überarbeitet und erweitert. Die Kommunikation im Rahmen der interaktiven Workshops bietet den Vorteil, dass Motive und Hintergründe der Maßnahmen ver-

ständig dargestellt werden und damit eine „Frontalbeschalung“ im Rahmen einer Vertriebstagung oder evtl. sogar – als Worst-Case-Szenario für ineffiziente, nicht dialogische Kommunikation – via E-Mail vermieden werden.

In individuellen Übungen werden mit konkreten Zielkunden – orientiert an den jeweiligen Meilensteinen – die Preisgespräche vorbereitet und trainiert. Der Übungsteil (= Rollenspiele) nimmt über 50 Prozent der verfügbaren Workshop-Zeit ein. Gesprächsleitfäden werden gemeinsam erarbeitet. Sie bilden die Basis für die spätere Umsetzung bei den ausgewählten Kunden.

**Schritt 4:** Nach den Workshops werden die Mitarbeiter von ihren Führungskräften gecoacht. Wahlweise lassen sich die Führungskräfte vorher auch von externen Coaches begleiten, das wiederum erhöht die eigene Glaubwürdigkeit. Dieser Schritt sichert die konsequente Umsetzung der gemeinsam erarbeiteten Qualitätsstandards für Preisgespräche bei Zielkunden. Die Erfahrungen werden später anonymisiert ausgewertet und fließen in die Vorbereitung der nächsten Workshop-Runden ein. Den Workshops können E-Learning-Module vorgeschaltet werden, um die theoretischen Grundlagen im Vorfeld noch einmal aufzufrischen. Ebenso lassen sich webbasiert die Erwartungen und Einschätzungen der Teilnehmer abfragen. Beides hilft, während der Workshops Zeit für den Übungsteil zu gewinnen und mit der kostspieligen Resource Außendienst sorgfältig umzugehen.

### Handlungsempfehlungen

- Beweisen Sie Standhaftigkeit, fallen Sie nicht um, „wenn der Wind aufbraust“ und sich erhoffte Erfolge nur langsam oder schwer messbar einstellen.
- Setzen Sie sich intensiv mit dem Markt, den Kunden und Ihren Mitbewerbern auseinander und finden Sie heraus, wie diese Mitspieler auf die neue Preisstrategie reagieren werden.
- Bleiben Sie für die Kunden berechenbar, verlässlich, kommunikativ, nachhaltig und lösungsorientiert.
- Seien Sie offen für Feedback/konstruktive Kritik und passen Sie Ihr Vorgehen an, falls erforderlich, das schafft auf allen Seiten Vertrauen.
- Bauen Sie eine motivierte, mündige und selbstbewusste Vertriebsmannschaft auf, die sich als das Gesicht des Unternehmens beim Kunden etabliert.

**Schritt 5:** Das Core Team wertet die Schritte 1 bis 4 aus, bereitet die nächste Workshop-Sequenz vor und stellt sie dem Management vor. Danach beginnen wieder die Schritte 1 bis 4.

## Renaissance des unbeliebten Gesprächstrainings

Der Eindruck, dass es sich hier um ein sehr aufwändiges Verfahren handelt, täuscht nicht. Aber es ist erfolgreiches Verfahren. Sie werden auch Überraschendes entdecken, zum Beispiel, dass das eigentlich originär von Außendienstmitarbeitern „verhasste“ Gesprächstraining eine unverhoffte Renaissance erfährt. Gesprächstraining war immer unbeliebt, weil der Mitarbeiter hier die Hüllen fallenlassen musste. Der „einsame Wolf“ Außendienstmitarbeiter konnte plötzlich sehen, wie es um sein Produktwissen, Hintergrundwissen und Verhandlungsgeschick im Vergleich mit seinen Kollegen bestellt war.

Ganz schwierig gestaltete sich auch das „Austeilen“ und „Einstecken“ von Feedback; das sind kommunikative Tools, die oftmals nicht präsent sind oder erst langsam reifen müssen. Die (plötzliche und unerwartete) Akzeptanz von Gesprächstrainings oder Rollenspielen – Maßnahmen, die in „guten“ Zeiten als theoretischer Firlefanz empfunden wurden – ist die Anerkennung der Angst oder – neutraler formuliert – Demut vor der Herausforderung, Preise und Konditionen anzuheben. Außendienstmitarbeiter sind – mit höchster Wertschätzung – pragmatische Egoisten. Machen Sie ein Angebot, das ihnen mehr nutzt als schadet, werden sie Zustimmung erfahren, denn das Einüben von Argumentationen für schwierige Gespräche macht sicher und nimmt den Mitarbeitern die Angst. Hinzu kommt: Keiner weiß mehr als wir alle zusammen. Gehen Sie deshalb in den Dialog mit denen, die es schlussendlich auch beim Kunden „reißen“ müssen. Seien Sie offen für Anregungen und Veränderungen, denn hierdurch entsteht auch ein großes Vertrauen in die Führung!

Wenn Sie Ihre Mitarbeiter „mitnehmen“ und Feedback einfordern, entsteht im Umkehrschluss eine Ergebnisverantwortung seitens der Mitarbeiter. Es gilt, das gemeinsam erarbeitete Ergebnis umzusetzen. „Involvierte“ Mitarbeiter sind positiver und loyaler als Mitarbeiter, denen etwas „vorgesetzt“ wird, von dem sie ohnehin wissen, dass es schiefgehen wird.

Umsetzung lebt vom Mitmachen und nicht vom Miesmachen! Getreu nach diesem Motto, wurde der Wechsel von der Volumenstrategie zur Strategie „Profitables Wachstum“ bei B. Braun durch das Core Team und die flankierenden Sales-Excellence-Maßnahmen eingeleitet. Das Core Team fungiert

hierbei als erfolgreicher Mittler zwischen der Geschäftsleitung und der Vertriebsmannschaft. Es etablierte einen offenen, konstruktiven Dialog und führte parallel die Vertriebsführungskräfte näher und aktiver an die Entscheidungsprozesse heran.

Die Sales-Excellence-Workshops sind mittlerweile fester Bestandteil im Rahmen-Terminkalender von B. Braun Hospital Care Deutschland und flankieren die operative Umsetzung strategischer Vorgaben wie die in diesem Fall geschilderten Profitabilitätsmaßnahmen.

## Fazit

Die Organisation heranzuführen, gleichzeitig die Konkurrenz im Blick zu behalten und zu guter Letzt Kunden nicht zu verlieren, sie vielmehr sogar zu integrieren – bei der Umsetzung von Preisstrategien geht es um viele einzelne Entscheidungen und darum, Chancen und Risiken mit einem Höchstmaß an interner und externer Kommunikation zu bewerten. Es wird am Ende der Lieferant erfolgreich sein, der auf der einen Seite den Mut hat, Dinge zu verändern und der auf der anderen Seite weniger (taktische) Fehler macht als seine Mitbewerber. Profitabel wird man letztlich nur an der Seite des Kunden.

## Literatur

a\* Huckemann, M., Krug, T. (2013): Umsetzungsmanagement von Preisstrategien, Berlin/Heidelberg

Burmeister, M.-A., Krug, T. (2010): Das Integrierte Konditionssystem, Melsungen

a\* Abonnenten des Portals [www.springerprofessional.de](http://www.springerprofessional.de) erhalten diesen Beitrag im Volltext unter [www.springerprofessional.de](http://www.springerprofessional.de)



Weitere Empfehlungen der Verlagsredaktion aus [www.springerprofessional.de](http://www.springerprofessional.de) zu:

### Preisstrategien

Huckemann, M., Krug, T.: Wie werden Preisstrategien nachhaltig erfolgreich umgesetzt?, in: Huckemann, M., Krug, T.: Umsetzungsmanagement von Preisstrategien, Berlin/Heidelberg 2013, S. 37-112

Aumayer, K.: Produktmanagement: Positionierung, Kernkompetenzen und organisatorische Einbindung, in: Aumayer, K.: Erfolgreiches Produktmanagement, Wiesbaden 2016, S. 1-128

