

## Das kleine Einmaleins des richtigen Verkaufens

**Value Based Selling » Was macht Unternehmen zu Preischampions, um im Wettbewerb zu bestehen? Oft denken Unternehmer erst über den Preis nach, wenn das Produkt schon auf dem Markt ist. Doch Preismanagement wird immer wichtiger.**

Unternehmen verschenken erhebliche Gewinne durch suboptimale Preisbildung. Für Professor Dr. Marco Schmäh, Lehrstuhlinhaber für Marketing und eCommerce an der European School of Business (ESB) in Reutlingen, geht es dabei um mehr, als um Customer Relationship Management oder das kleine Einmaleins des richtigen Verkaufens. „Die Vorteile einer besseren Produkt- und Preisgestaltung sollten aus Kundensicht in die ganze Prozesskette übertragbar sein, um am Ende einen besseren Produktpreis zu erzielen“, sagt Schmäh (Lesen Sie das Interview mit Professor Schmäh.)

In einer Studie nahm die Unternehmensberatung Professor Homburg & Partner 350 europäische Unternehmen unter die Lupe (siehe "Was Sie bei knauserigen Kunden tun können", WirtschaftsWoche 26/2005). Das Resultat fiel bescheiden aus: Nur 13 Prozent der Global Player verdienten sich das Prädikat Preischampions. „Firmenlenker denken meist erst über den Preis nach, wenn das Produkt schon auf dem Markt ist“, erklärt Nicolas Beutin, Geschäftsführer bei Homburg & Partner in Mannheim. Der Berater rät nur dann zu Preisnachlässen, wenn das Unternehmen mit After Sales Services zusätzliche und genau quantifizierbare Gewinne einfährt.

Big Player innerhalb eines globalen Konzerngeflechts wie Siemens haben einige zusätzliche Vorteile. Beispielsweise liegen die Preise für die Produkte der Sparte Medical Solutions in den USA fast doppelt so hoch wie in Deutschland. Die ausgesprochen profitable Sparte im Konzerngeflecht punktet aber auch mit intelligenten Lösungen.

„Obwohl wir zu den Weltmarktführern gehören, genügt es nicht, nur im eigenen Brei zu schmoren“, sagt Detlev Kuritke, Leiter Medical Solutions bei Siemens in Stuttgart. Statt überfrachteter Funktionalitäten setzt der Experte auf die richtige Preisstruktur bei optionalen Ausstattungselementen. Dies bedeutet etwa bei Geräten der Computertomographie (CT) einfache und klar strukturierte Bedienelemente.

Was macht ein Unternehmen tatsächlich zu einem Preischampion? Dieser Frage gingen Vertriebs-Experten auf dem zweiten Forum „Value Based Selling“ in Stuttgart nach. Fazit: Es kann sich durchaus lohnen, die Preisschraube an der richtigen Position zu drehen. Zwei Beispiele:

Die Bosch Rexroth AG, ein Unternehmen der Bosch-Gruppe entstand aus dem Zusammenschluss des Geschäftsbereichs Automationstechnik der Robert Bosch GmbH und der Mannesmann Rexroth AG. Bosch Rexroth liefert alle relevanten Technologien des Antreibens, Steuerns und Bewegens aus einer Hand für die Industrie- und Fabrikautomation und mobile Anwendungen.

„Vertriebskanalkonflikte sowie fehlende Leistungsanreize im Segment der vertraglich ungebundenen Händler waren Anlass über eine kundenwertorientierte Preispolitik und Händlersteuerung im Deutschland und im indirekten Vertrieb nachzudenken“, sagt Jürgen Göb, Leiter Vertrieb Handel vom Vertrieb Deutschland der Bosch Rexroth AG.

Das Überleben ist nicht leicht auf einem Markt, in dem Rabattschlachten, Preiserosion und „graue Märkte“ für Ersatz- und gebrauchte Teile zum Alltag gehören. Trotz des hohen Ertragspotenzials sei das Pricing in den meisten Unternehmen nicht professionell optimiert, berichtet Göb aus einer branchenübergreifenden Marktstudie im B2B-Bereich.

Welchen Einfluss die Preise auf den Unternehmensgewinn haben, erläutert Göb an einem fiktiven Rechenbeispiel. Dabei betrachtet er die Stellhebel Preis, variable Kosten, Absatzvolumen und Fixkosten, die den Unternehmensgewinn bestimmen. Durch Veränderung der einzelnen Stellhebel um jeweils zehn Prozent zeigt Göb in einer

Modellrechnung, dass der Preis den größten Einfluss auf den Gewinn hat. Dabei wird vorausgesetzt, dass negative Mengeneffekte vermieden werden.

Im indirekten Vertrieb in Deutschland hat Bosch Rexroth ein ziel- und leistungsorientiertes Preis- und Konditionensystem eingeführt.

Bosch Rexroth stellt insbesondere die Zusammenarbeit mit seinen Vertriebspartnern auf eine neue Grundlage. Die qualitative Bewertung der festen und freien Gruppen ist kein einfaches Unterfangen. „Auch Partner mit scheinbar guten Umsätzen können schlecht sein, beispielsweise aufgrund einer schmalen Kundenbasis oder wenig profitablen Kunden“, gibt der Vertriebsexperte zu bedenken.

Andererseits gebe es Partner, die aufgrund von Insolvenzen oder Standortverlagerungen zwar kurzfristig geringere Umsätze einbringen, aber trotzdem wertvoll sind. Göb plädiert deshalb für Augenmaß und Fingerspitzengefühl, das heißt eine ganzheitliche Betrachtung des Händler-Beziehungsgeflechts, mit stetigem Berichtsfluss.

In Deutschland wird die Leistungsfähigkeit der Vertriebspartner daher gesamtheitlich und jährlich über ein Bewertungsmodell erfasst. „Je mehr Leistungen der Vertriebspartner erbringt, um so attraktiver ist er für Bosch Rexroth und um so mehr leisten wir für den Vertriebspartner“, fasst Göb zusammen.

Der neuen Herausforderung einer kundenorientierten Leistungs- und Preisgestaltung stellt sich auch Voith Paper in Heidenheim, die im vergangenen Jahr 1,8 Milliarden Euro Umsatz mit dem Bau von Großanlagen für die Papierindustrie erwirtschafteten. „Es gilt den Innovationsprozess auf den Kopf zu stellen, denn mit gängigem Cost-Plus-Denken ist heute kein Staat mehr zu machen“, bekräftigt Ingolf Cedra, Bereichsleiter Entwurf und Projektierung. Es dauere allerdings noch einige Zeit, bis die ganze Organisation umgestellt sei.

Der Vertrieb soll nach Auffassung von Cedra die richtigen Preis- und Produktthemen vorgeben, die in den Entwicklungsprozess mit einfließen. Denn was nützt eine um zehn Prozent schnellere Maschine in der Papier- und Druckindustrie, wenn der Kunde dafür nicht zahlen will oder er dadurch bei seiner Klientel unter verschärften Termindruck gerät? Unwägbarere Risikofaktoren gilt es aus Kundensicht frühzeitig zu erkennen.

Noch gibt es bei Voith Paper viel zu tun, aber man sieht auch erste Erfolge. Durch ein sorgfältiges Risikomanagement im Angebots- und Auftragsprozess konnte das Unternehmen die nachgelagerten Wartungskosten um ein Viertel reduzieren. Trotz des hohen Margendruckes in der Papierindustrie will der Global Player keine Kampfpreise mehr ausrufen. Bereichsleiter Ingolf Cedra: „Das Ergebnis geht vor Umsatz, lieber verlieren wir ein Projekt.“ 22.11.2005 | Lothar Lochmaier

<http://www.wiwo.de/pswiwo/fn/ww2/sfn/buildww/id/126/id/143213/fm/0/artpage/0/artprint/0/SH/0/depot/0/index.html>

#### **Alle Rechte vorbehalten.**

Die Web-Seiten von wiwo.de, ihre Struktur und sämtliche darin enthaltenen Funktionalitäten, Informationen, Daten, Texte, Bild- und Tonmaterialien sowie alle zur Funktionalität dieser Web-Seiten eingesetzten Komponenten unterliegen dem gesetzlich geschützten Urheberrecht der ECONOMY.ONE GmbH. Der Nutzer darf die Inhalte nur im Rahmen der angebotenen Funktionalitäten der Web-Seiten für seinen persönlichen Gebrauch nutzen und erwirbt im übrigen keinerlei Rechte an den Inhalten und Programmen. Die Reproduktion oder Modifikation ganz oder teilweise ist ohne schriftliche Genehmigung der ECONOMY.ONE GmbH untersagt. Unter dieses Verbot fällt insbesondere die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie, die Aufnahme in elektronische Datenbanken und die Vervielfältigung auf CD-Rom.

© ECONOMY.ONE GmbH, 2000-2005