

Die Rolle des Vertriebsteams bei der Umsetzung von Konditionensystemen

Das Preismanagement umfasst einerseits die Preisstrategie und -optimierung, andererseits aber auch im Rahmen der Preisimplementierung die Umsetzung und das Controlling der definierten Ziele. In B2B-Märkten kommt hier sowohl dem Konditionensystem als auch den Vertriebsmitarbeitern eine wichtige Rolle zu. Beide sind insbesondere im Hinblick auf eine erfolgreiche Umsetzung stark voneinander abhängig.

Andreas Krämer, Fabian Beger

Eine wichtige Entscheidung im Preismanagement betrifft die Fragestellung, wie viel Pricing-Entscheidungskompetenz an den Außendienst delegiert werden sollte. Es gibt Argumente dafür, dass die Verkäufer aufgrund der überlegenen Informationen hinsichtlich der Kundenbeziehung und -erwartungen besonders gut in der Lage sind, die Transaktionspreise ohne zentrale Vorgabe(n) wie zum Beispiel Konditionensysteme zu bestimmen und sich somit die Delegation der Pricing-Kompetenz zum Vertrieb hin für die Unternehmen auszahlt. Empirische Studien zeigen jedoch, dass Unternehmen, die es dem Vertrieb komplett überlassen, die finalen Abgabepreise festzulegen, geringere Gewinne erzielen als Unternehmen, die diese Kompetenz begrenzen.

Als Bedingung für einen effizienten Pricing-Prozess werden vor allem adäquate Anreizstrukturen bei den Preisverantwortlichen gesehen, das heißt, die Vergütung sollte am Deckungsbeitrag und weniger am Umsatz orientiert sein. Dabei ergibt sich jedoch ein neues Problem: Wird die Entlohnungskomponente unmittelbar an den Deckungsbeitrag gekoppelt, erhalten die Mitarbeiter im Außendienst seitens des Preiscontrollings eine weitgehende Preis- und Kostentransparenz: Einkaufspreise/Herstellkosten werden bekannt, was nicht zwingend im allgemeinen Unternehmensinteresse liegt.

Vor diesem Hintergrund erscheint es vielversprechend, mittels eines Konditionensystems eine Logik und Struktur für die Bestimmung finaler Transaktionspreise vorzugeben. Die Gewährung von Rabatten auf einen Listenpreis ist dabei genau geregelt. Bei Konditionen handelt es sich um „zwischen Anbieter und Abnehmer vereinbarte, an besondere Umstände gekoppelte, abnehmerspezifische Modifikationen der ansonsten üblichen (Standard-) Bemessung von Anbieter-Leistungen und/oder Abnehmer-Gegenleistungen bei Markttransaktionen“. Diese Definition ist zwar weit und allgemein gefasst, entwickelt aber ein Konditionenverständnis, das über pure Listenpreismodifikationen hinausgeht und auch eine nicht-monetäre Konditionengewährung integriert.

„Nur wenn Unternehmen den klassischen Konflikt zwischen Marketing und Vertrieb auflösen und beide koordiniert arbeiten, können die Potenziale für Umsatz- und Gewinnsteigerung tatsächlich realisiert werden.“

Ein weiterer Aspekt zum Verständnis: Konditionensysteme sind nicht als feste, unveränderliche Größe zu verstehen, auch wenn der Begriff das möglicherweise impliziert. Rabatte und Lieferkonditionen sollten systematisch, auf Basis von nachvollziehbaren Parametern abgeleitet werden. Gleichzeitig ergeben sich Anpassungserfordernisse, wenn sich die Rahmenbedingungen im Markt verändern (zum Beispiel Wettbewerbsstrukturen, Kundenerwartungen, regulatorische Vorgaben). Neben diesen externen Faktoren kann



Prof. Dr. Andreas Krämer

ist Vorstandsvorsitzender der Exeo Strategic Consulting AG in Bonn und Professor für Pricing und Customer Value Management an der University of Applied Sciences Europe, Fachbereich BiTS in Iserlohn.



Fabian Beger

hat im Mai 2017 sein Masterstudium „Corporate Management (M. Sc.)“ an der University of Applied Sciences Europe, Fachbereich BiTS in Iserlohn, abgeschlossen. Seit Juni 2017 ist er als nationaler Vertriebskoordinator bei einem mittelständischen Pharmaunternehmen tätig.

Andreas Krämer
Exeo Strategic Consulting AG, Bonn, Deutschland
E-Mail: andreas.kraemer@exeo-consulting.com

Fabian Beger
Medice Arzneimittel Pütter GmbH & Co. KG, Iserlohn, Deutschland
f.beger@medice.de

eine Modifikation des Konditionensystems auch durch den Anbieter selbst ausgelöst werden (zum Beispiel bei einer strategischen Neuausrichtung des Unternehmens oder bei Anpassungen beziehungsweise Erweiterungen im Angebots-Portfolio wie zum Beispiel Produktinnovationen). Grundlogik des Konditionensystems ist das Verständnis, Rabatte als Leistungen zu verstehen, die eine Gegenleistung erfordern, sprich eine reduzierte Leistung im Sinne von Produkt- oder Servicefeatures einerseits oder besonders hohe oder garantierte Abnahmemengen andererseits. Eine besondere Bedeutung in diesem Prozess kommt den Vertriebsmitarbeitern zu.

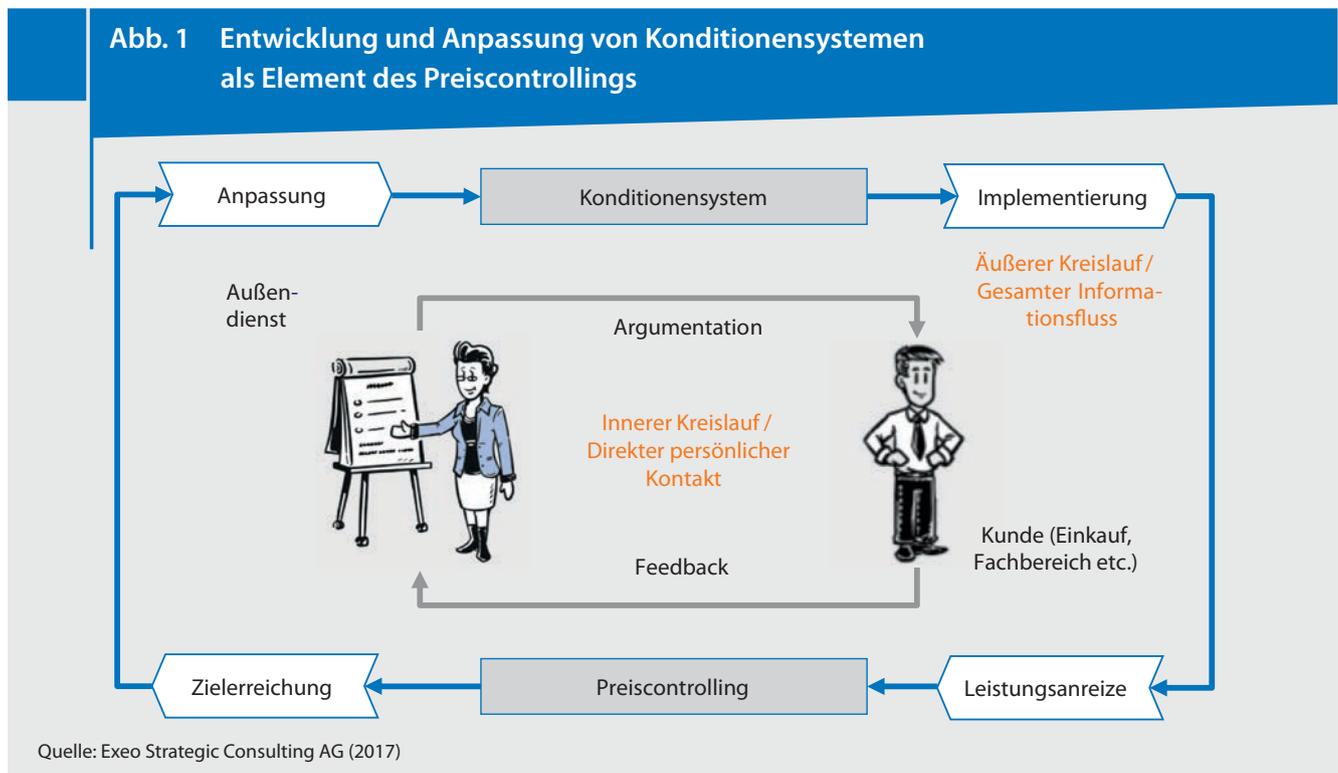
Konditionensystem als Element des Preiscontrollings

Während ein Preismanagement, das den Kundennutzen in den Mittelpunkt stellt und auf dieser Basis ein Value-based Pricing umsetzt, in der wissenschaftlichen Literatur und in den Fachbüchern als überlegene Methodik (gegenüber einem kosten- oder wettbewerbsorientierten Vorgehen) angesehen wird, hat sich dieses in der unternehmerischen Praxis bisher nicht manifestiert. Dafür sind unterschiedliche Gründe verantwortlich: Neben der Messung des Kundennutzens und der Kommunikation der Wertigkeit von Produkt- und Servicefeatures spielt auch die Steuerung der Vertriebsmitarbeiter

eine wichtige Rolle. Die wertorientierte Preisgestaltung verlangt, dass die Zielpreise durchgesetzt werden und eine Gewährung übermäßiger, leistungsunabhängiger Rabatte unterbleibt. Dazu ist es erforderlich, nicht nur die Pricing-Aktivitäten der Vertriebsmitarbeiter zu monitoren, sondern auch das Konditionensystem, das den Rahmen vorgibt.

Zusätzlich kann das Preiscontrolling auch Anreizsysteme und Außendienstinformationssysteme einbeziehen. So können zum Beispiel finanzielle Anreize für Vertriebsmitarbeiter angeboten werden, um Listenpreise aufrechtzuerhalten und finanzielle Sanktionen für eine übermäßige Rabattierung zu ermöglichen.

Abbildung 1 stellt dar, wie das Konditionensystem als ein zentrales Element des Preismanagements im Preiscontrolling-Prozess als veränderliche Größe betrachtet werden kann. Mittels Preiscontrolling werden zwei Ziele verfolgt: Zum einen sollen preisentscheidungsrelevante „harte“ quantitative Informationen ermittelt, analysiert und verdichtet werden können. Zum anderen müssen ebenfalls „weiche“, qualitative Informationen über Auswirkungen zukünftig zu treffender Preisänderungen integriert und als Preisentscheidungshilfen zur Verfügung stehen können. Weiterhin zielt das Preiscontrolling darauf ab, im Rahmen eines Pricing-Audits Verbesserungen im Preisfindungs- und -umsetzungsprozess aufzuzeigen, die optimalen Preise im Markt umzusetzen sowie die tatsächlich



im Markt erzielten Preise zu monitoren und zu steuern. Dabei ist zu hinterfragen, ob im Rahmen des Konditionensystems die richtigen Anreize gegeben werden, um die Unternehmensziele zu erreichen. Dem Außendienstmitarbeiter kommen dabei wesentliche Aufgaben zu. Einerseits müssen dem Kunden die zentralen Elemente des Konditionensystems verdeutlicht werden (Informationsbereitstellung), andererseits werden aber auch Informationen aufgenommen (Kritik, Beschwerden, Anregungen etc.).

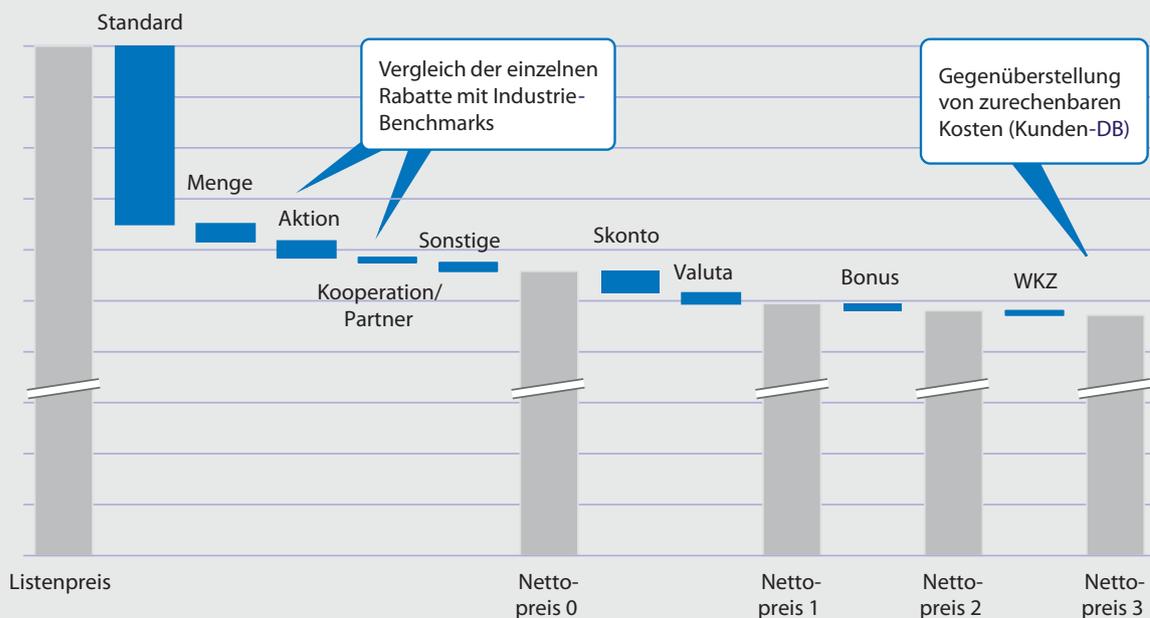
Identifikation von Anpassungsbedarf im Konditionensystem

Bereits geringfügige Preiserhöhungen oder Verringerungen von Rabatten können einen erheblichen Gewinneffekt bewirken. Bei Betrachtung der durchschnittlichen Ergebnisrechnung eines S&P 500-Unternehmens lässt sich zeigen, dass eine Preiserhöhung von einem Prozent einen Anstieg der operativen Gewinne um acht Prozent zur Folge hat – eine stabile Absatzmenge vorausgesetzt. Entsprechende Preiserhöhungen sind für viele Unternehmen unter anderem dann realistisch, wenn zum Beispiel Inkonsistenzen in der Preisgestaltung (und damit Fehlanreize) behoben werden können. Das be-

trifft die Durchsetzung nominal höherer Preise genauso wie die Reduzierung von Rabatten. Nachfolgend werden zwei Instrumentarien vorgestellt, die bei der Analyse der Konditionensysteme unterstützen können.

Preis-Wasserfall: Beim Preis-Wasserfall wird analysiert, welcher Anteil des Listenpreises eines Produkts oder einer Dienstleistung tatsächlich bei einer Transaktion realisiert wird, wenn alle zurechenbaren Erlösmindernden Effekte einbezogen werden (Rabatte, Anreize, Promotions und andere Werbegeschenke). Am Beispiel eines Pharmaunternehmens ist der Preis-Wasserfall in **Abbildung 2** dargestellt. Neben Standard-, Mengen- oder Aktionsrabatten wirken auch Skonto- und Valutaregelungen sowie Bonuszahlungen und Werbekostenzuschüsse erlösschmälernd, so dass sich nach Abzug aller relevanten leistungsbezogenen sowie nachgelagerten Rabatte ein „Nettopreis 3“ ergibt. Ein realistisches Szenario: Der größte Anteil am Gesamtrabatt entfällt auf Barrabatte. Die Zahlungsbedingungen haben einen größeren Anteil an den Konditionenausgaben als nachgelagerte Rabatte (zum Beispiel Boni) oder Marketingmittel in Form von Werbekostenzuschüssen (WKZ) und On-Packs. Erweitert werden kann diese Perspektive durch die Zuordnung von kundenspezifischen

Abb. 2 Preis-Wasserfall zur Identifikation von relevanten Rabattelementen (Beispiel)



Quelle: Krämer/Beger (2017)

Zusammenfassung

Zu einem optimalen Preismanagement im B2B-Bereich kommen Unternehmen nur dann, wenn sie den klassischen Konflikt zwischen Marketing (Preisstrategie) und Vertrieb auflösen. Konditionensysteme bieten hier einen Ansatz, indem Anbieter-Leistungen und/oder Abnehmer-Gegenleistungen bei Markttransaktionen an abverkaufsbezogene Bedingungen geknüpft werden. Bei der Ausgestaltung und insbesondere bei der Einführung veränderter Konditionensysteme im Markt kommt den Außendienstmitarbeitern eine zentrale Rolle zu.

Kosten, zum Beispiel kann die Übernahme der Frachtkosten als Bestandteil der Lieferkonditionen dazu führen, dass sich eine als profitabel wahrgenommene Kundenbeziehung bei Berechnung des realisierten Deckungsbeitrags („Pocket Margin“) als Verlustfall herausstellt. In diesem Fall bietet die interne Kosten-Leistungsrechnung einen Orientierungspunkt für einen Anpassungsbedarf im Konditionensystem. Andere Orientierungspunkte können branchenspezifische Benchmarks sein.

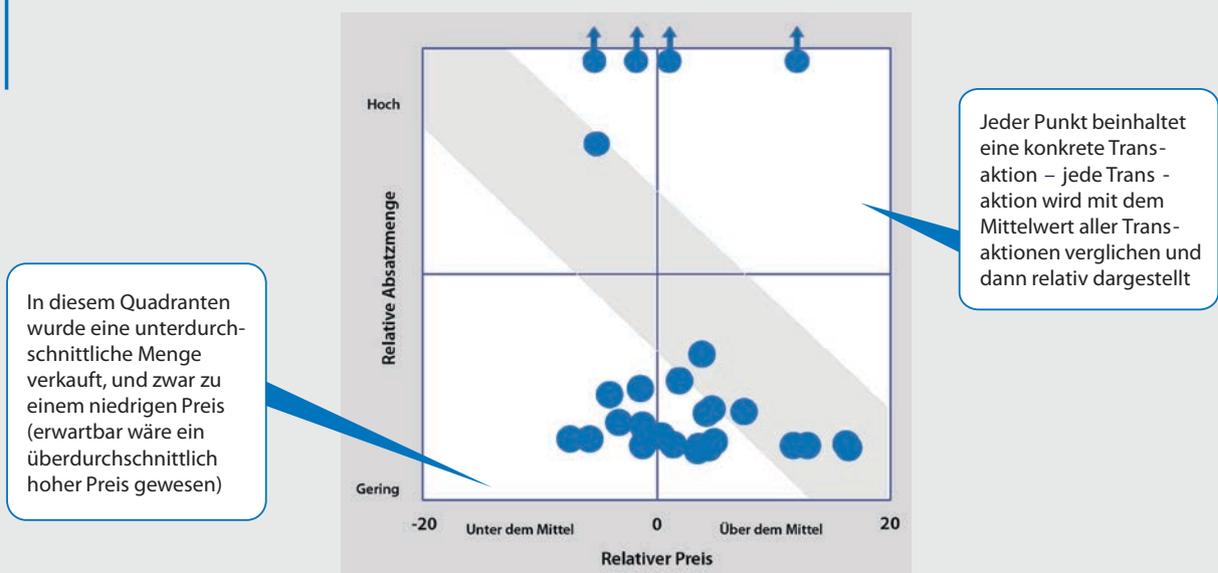
Relative Absatzmenge – Relativer Preis Portfolio: Ein zweiter Ansatz kann darin bestehen, für die Transaktionen in

einem bestimmten Zeitraum und Verkaufsgebiet die Abhängigkeiten zwischen realisiertem Preis und der Absatzmenge zu überprüfen. Für ein konkretes Projekt ist dies in **Abbildung 3** dargestellt. Zu erwarten wäre in einem konsistenten System eine positive Korrelation zwischen Rabatt auf den Listenpreis und der Verkaufsmenge. Wie sich zeigt, wird dieser Zusammenhang in der Realität nicht erkennbar. Hohe Rabatte werden bei Transaktionen mit hoher Absatzmenge gewährt (dies ist zu erwarten), gleichzeitig aber auch bei Transaktionen mit geringen Volumina. Eine Erweiterung dieser Perspektive besteht darin, Transaktionen mit ähnlichen Charakteristika (Menge, Kundentyp etc.) zu klassifizieren und auf dieser Basis die Streuung der gewährten Rabatte zu untersuchen. Am Ende zielen die Analysen darauf ab, Verkäufe mit exzessiver Rabattierung zu identifizieren und das Konditionensystem anzupassen sowie mit den beteiligten Entscheidern Handlungsoptionen zu diskutieren.

Einbeziehung der Kundensicht mittels Vertriebsmitarbeiter

Insbesondere nach Anpassung oder kompletter Neugestaltung von Konditionensystemen ist es für Unternehmen wichtig, möglichst frühzeitig ein Feedback der Kundenperspektive zu erhalten. Der Wunsch, direkt mit dem Kunden in Kon-

Abb. 3 Mengen-Preis-Portfolio zur Messung der Rabattkonsistenz (Beispiel)



Quelle: Exeo Strategic Consulting AG (2017)

takt zu treten und nach konkreten Erfahrungen zu fragen, wird durch den Umstand begrenzt, dass sich Veränderungen im Pricing erst im Markt manifestieren müssen und das Thema gerade in der Einführungsphase sehr sensibel ist. Im Projektbeispiel (Pharmamarkt: Einführung eines neuen Konditionensystems in öffentlichen Apotheken) basiert die empirische Analyse der Marktakzeptanz daher auf einer Befragung, bei der Außendienstmitarbeiter interviewt wurden (diese hatten im persönlichen Kundengespräch in den Monaten zuvor die Veränderungen in der Preisgestaltung erläutert).

Das konkrete Vorgehen stellt ein Beispiel für die häufig geforderte Integration und Kooperation von Marketing- und Sales-Funktionen im Pricingprozess dar. Die Kurzerhebung wurde im Februar 2017 online durchgeführt. Wichtig für die Interpretation der Ergebnisse und Einordnung des Erhebungsdesigns ist, dass die Modifikationen des Konditionensystems erst drei Monate zuvor kommuniziert wurden. Zum Zeitpunkt der Erhebung kann folglich nicht von einem eingeschwungenen Marktzustand ausgegangen werden.

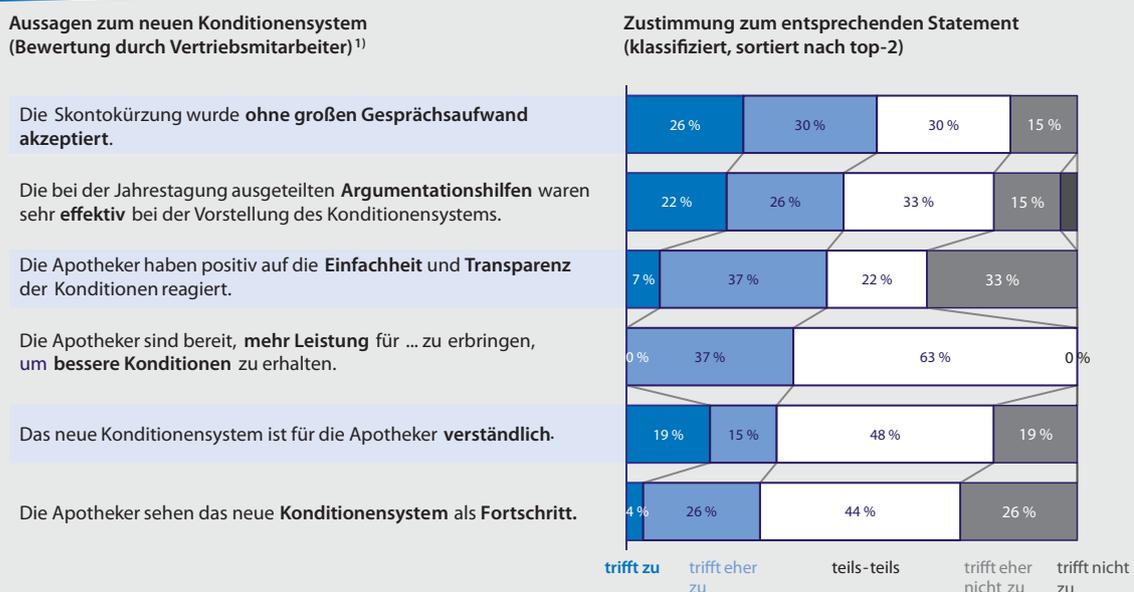
Insgesamt konnten 27 Interviews mit Gebietsleitern durchgeführt werden. Das Interview umfasste 22 Fragen, die sich auf die Reaktionen der Apotheken bei der Vorstellung des neuen Konditionenmodells bezogen.

Wie **Abbildung 4** illustriert, werden die Aussagen zum Konditionensystem überwiegend positiv bewertet. Wichtige Erkenntnis ist zunächst, dass eine Skontokürzung als wesentliches Element der Modifikation offenbar überwiegend im Markt akzeptiert wird. Relativ kritisch wird das Thema Einfachheit und Transparenz der Konditionen bewertet. Die Zustimmungen (top-2) und die Ablehnungen (low-2) zum entsprechenden Statement halten sich in etwa die Waage. Dies betrifft auch die Aussage, dass die Kunden das neue Konditionensystem als Fortschritt sehen (30 Prozent top-2 versus 26 Prozent low-2).

Die Vernetzung der Perspektive von Kunden und Vertriebsmitarbeitern

Zum Abschluss des Interviews wurden die Gebietsleiter gebeten, sowohl die Zufriedenheit der Kunden (Apotheker) mit dem neuen Konditionensystem abzuschätzen als auch eine eigene Bewertung zum veränderten Pricing vorzunehmen. Die quantitative Bewertung und die zusätzlichen offen abgefragten Eindrücke liefern wichtige Impulse für das Preiscontrolling. Der Aussage „Die Apotheken sind insgesamt zufrieden mit dem neuen Konditionensystem“ stimmten 14 von 27 Interviewpartnern (52 Prozent) zu, fünf von 27 (19 Prozent) äußerten sich kritisch. Diese Information wurde im Weiteren mit einer detaillierten Be-

Abb. 4 Kundenbewertung des Konditionensystems aus Sicht der Vertriebsmitarbeiter (Ergebnisse beispielhaft)



1) Bewertung von Aussagen zum neuen Konditionensystem (n = 27 Gebietsleiter).

Quelle: Krämer/Beger (2017)

Handlungsempfehlungen

- Sehen Sie das Konditionensystem und die Außendienstmitarbeiter als eine Einheit an.
- Nutzen Sie die Vertriebsmitarbeiter als zentrale Informationslieferanten und Inputgeber im Preiscontrolling.
- Monitoren Sie bei Veränderung der Konditionensysteme die Kundenakzeptanz von Beginn an (bereits in der Einführungsphase).
- Modifizieren Sie erkennbare Schwächen mit gezielten kurz- und mittelfristigen Anpassungen beziehungsweise Umsetzungen.
- Sehen Sie das Konditionensystem nicht als feste, sondern als dynamische Größe, die an veränderte Marktsituationen angepasst werden muss.

wertung der Modifikationen im Konditionensystem verknüpft. Daraus lassen sich Ansatzpunkte identifizieren, die für die Steigerung der Akzeptanz essenziell sind. Nur etwa sieben Prozent (zwei Gebietsleiter) sind mit dem neuen Konditionensystem nicht beziehungsweise eher nicht zufrieden, das heißt, dass 93 Prozent der Gebietsleiter nicht unzufrieden sind.

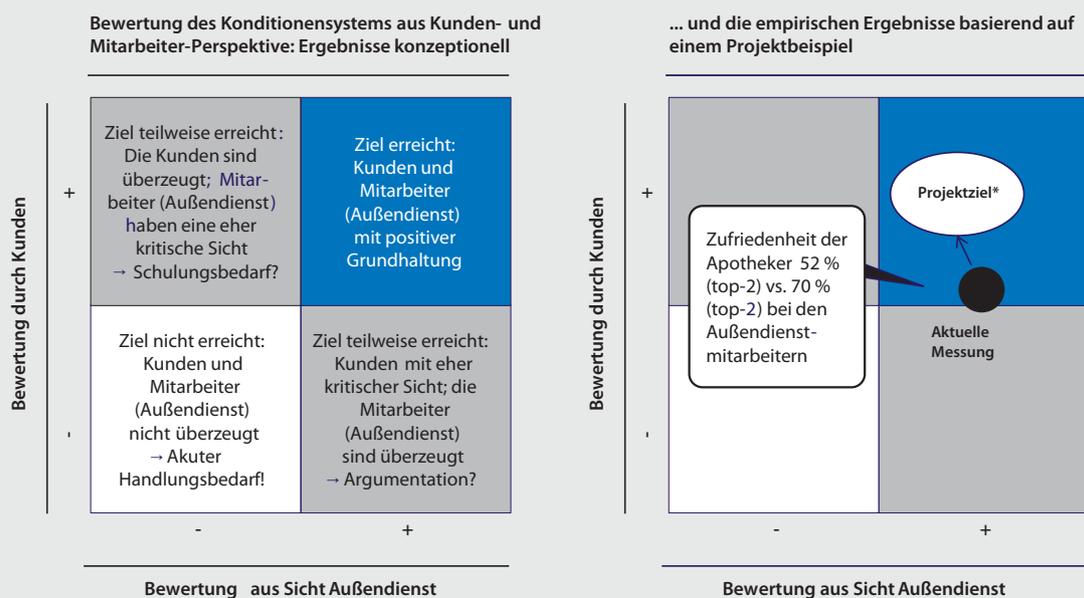
Auf Basis der begrenzten Fallzahlen lassen sich nur bedingt statistische Analysen zur Identifikation von Treibern der Kundenzufriedenheit durchführen. Allerdings ergeben sich folgende (unerwartete oder zu berücksichtigende) Abhängigkeiten:

- Personen, die ihre Tätigkeit als Gebietsleiter bis zu fünf Jahre ausüben, bewerteten die Kundenzufriedenheit mit dem neuen Konditionensystem positiver (69 Prozent top-2) als Befragte mit längerer Tätigkeit im Vertrieb (36 Prozent top-2).
- Personen, die in den letzten Monaten eine unterdurchschnittliche Anzahl von Kundenbesuchen durchgeführt haben, sehen die Kundenzufriedenheit kritischer (31 Prozent top-2) als Außendienstmitarbeiter mit überdurchschnittlich häufigen Kundenkontakten (71 Prozent top-2).

Auch wenn hier keine eindeutigen Kausalitäten beschrieben werden, lassen sich doch Hypothesen ableiten, die im Projektteam weiter diskutiert werden (zum Beispiel Mitarbeiter mit längerer Tätigkeit im Vertrieb „hängen an alten Strukturen und Prozessen“ oder „je intensiver der Kundenkontakt, desto höher die Überzeugungskraft der Außendienstmitarbeiter“).

Deutlich positiver als die Bewertung der Kundenzufriedenheit fällt die Zufriedenheit der Außendienstmitarbeiter in Hinblick auf das modifizierte Konditionensystem aus. Der Aussage „Ich – als Gebietsleiter – bin insgesamt zufrieden mit dem

Abb. 5 Zusammenführung von zwei Perspektiven: Kunden und Außendienstmitarbeiter (Ergebnisse beispielhaft)



Quelle: Krämer/Beger (2017)

* Die Zielsetzung für die Kundenbewertung beinhaltet keine maximalen Bewertungen, weil das Rabattniveau reduziert wurde

neuen Konditionensystem“ stimmten 19 von 27 Interviewpartnern (70 Prozent) zu, zwei von 27 (sieben Prozent) äußerten sich kritisch. Werden die beiden Perspektiven zusammengefasst, so können diese im Rahmen einer Portfolio-Darstellung wie in **Abb. 5** illustriert werden. Auf der linken Seite sind die grundsätzlichen Optionen dargestellt, auf der rechten Seite die konkreten Ergebnisse anhand des Projektbeispiels abgebildet.

Im Rahmen einer Befragung der Außendienstmitarbeiter konnten bereits während der Markteinführungsphase des neuen Konditionensystems wichtige Erkenntnisse zur Akzeptanz der veränderten Pricing-Mechanismen, aber auch zu Anpassungserfordernissen mit unmittelbaren Implikationen für die Marktbearbeitung abgeleitet werden. Dazu gehört auch eine unmittelbare individuelle Nachschulung, die in Teilbereichen zu einer verbesserten argumentativen Überzeugung führen sollte.

Von den relevanten Informationen zu besseren Entscheidungen

Wie anhand der empirischen Ergebnisse verdeutlicht wurde, bestehen starke Abhängigkeiten zwischen dem Konditionensystem, welches einen Rahmen für die Gewährung von Rabatten und Zusatzleistungen bei Verkaufstransaktionen bereitstellt, und dem Außendienst als zentrale Schnittstelle zum Kunden. Ein optimales Preismanagement und -controlling bedarf beider Elemente. Auch eine stärkere Automatisierung von Marketing und Vertrieb führt nicht dazu, dass der persönliche Kundenkontakt obsolet wird. Nur wenn beide Funktionen optimal aufeinander eingestellt sind, lassen sich im Markt jene Gewinnpotenziale realisieren, die in einer Konzeptionsphase als Zielgrößen definiert werden.

Literatur

Hinterhuber, A. (2008): Customer value-based pricing strategies: why companies resist, in: *Journal of Business Strategy*, 29, 4, S. 41-50

Johnson, E., Simonetto, M., Meehan, J., Singh, R. (2009): How profitable are your customers... really? In: *Deloitte Review*, 5, S. 5-15

Joseph, K. (2001): On the optimality of delegating pricing authority to the sales force, in: *Journal of Marketing*, 65, 1, S. 62-70

Kotler, P., Rackham, N., Krishnaswamy, S. (2006): Ending the war between sales and marketing, in: *Harvard Business Review*, 84, 7/8, S. 68-71

⬇️ Krämer, A., Tachilzik, T. (2016): Die Zukunft von Big Data im Vertrieb, in: *Sales Management Review*, 25, 2, S. 78 – 85, Wiesbaden (www.springerprofessional.de/link/10004226)

⬇️ Lauszus, D., Kalka, R. (2006): Preiscontrolling, in: Köhler, R. (Hrsg.), *Handbuch Marketingcontrolling* (S. 485-506), Wiesbaden (www.springerprofessional.de/link/4574636)

Kerngedanken

1. Konditionensysteme bieten einen systematischen Rahmen für die Festlegung von Transaktionspreisen, indem Rabatte auf den Listenpreis genau geregelt und an Leistungsbedingungen geknüpft sind.
2. Konditionensysteme sind keine unveränderliche Größe: Dynamische und volatile Marktverhältnisse erfordern eine kontinuierliche Überprüfung.
3. Innerhalb des Preiscontrollings spielen die Außendienstmitarbeiter und das Konditionensystem eine essenzielle Rolle. Zwischen ihnen bestehen starke Abhängigkeiten.
4. Bei der Modifikation und Neustrukturierung von Konditionensystemen stellen die Vertriebsmitarbeiter sicher, dass das Preismanagement marktkonform ist und Besonderheiten der Kundenbeziehung berücksichtigt werden.
5. Befragungen des Außendienst-Teams stellen eine schnelle und forschungsökonomische Möglichkeit dar, die Akzeptanz eines veränderten Konditionensystems im Markt zu messen und kurzfristig Impulse für Anpassungen im Preismanagement zu geben.

Marn, M.V., Roegner, E.V., Zawada, C.C. (2003): The power of pricing, in: *McKinsey Quarterly*, 1, 1, S. 27-39

Sodhi, M. S., Sodhi, N. S. (2005): Six Sigma Pricing, in: *Harvard Business Review*, 83, 5, S. 135-142

Spork, S. (2006): *Konditionen in Hersteller-Händler-Beziehungen: Instrumente zur Koordination des Absatzkanals*, Stuttgart

Steffenhagen, H. (1995): *Konditionengestaltung zwischen Industrie und Handel*, Wien

⬇️ Abonnenten des Portals www.springerprofessional.de erhalten diesen Beitrag kostenlos im Volltext.



Weitere Empfehlungen der Redaktion aus www.springerprofessional.de zu:

Preis- und Konditionensysteme

Tubbesing, F.: Lösungsansätze für ein zeitgemäßes Pricing, in: *Sales Management Review* Nr. 5/2017, Wiesbaden 2017, www.springerprofessional.de/link/15122324

Ivens, B., Stemmermann, K., Leischnig, A.: *Preiscontrolling in der Unternehmenspraxis*, Wiesbaden 2016, www.springerprofessional.de/link/11599400