

Mehr Verhandlungserfolg in VUCA-Zeiten

Preismanagement sollte als Prozess verstanden werden, der deutlich über die Fragestellungen der Abschätzung von Preis-Absatz-Wirkungen oder Reaktionen auf Wettbewerber hinausgeht. Dabei sind die spezifischen Herausforderungen unter VUCA-Rahmenbedingungen ebenso zu beachten wie die Einbeziehung der Vertriebsmitarbeiter in den einzelnen Phasen.

Für eine strukturierte Vorgehensweise ist es zunächst wichtig, das Preismanagement als Prozess zu verstehen und gleichzeitig die Abhängigkeit der zu beachtenden Faktoren zu berücksichtigen. Dieser Prozess startet bei der Beantwortung strategischer Fragestellungen, geht über zur Entscheidung hinsichtlich der Bestimmung von Preishöhen beziehungsweise des Aufbaus von Preissystemen und erreicht dann im Rahmen der Implementierung Eckpunkte wie Einhaltung der Konsistenz im Preisgefüge, optimale Kommunikation der Preise sowie das Controlling im Pricing (als Erweiterung zum klassischen Vertriebscontrolling).

Die aktuell veränderten Rahmenbedingungen, häufig mit dem Akronym VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity) beschrieben, unterstreichen gleichzeitig die Relevanz dieser Sichtweise. Althergebrachte Vorgehensweisen oder Kasuistiken in der Preisbestimmung entpuppen sich unerwartet als nicht mehr tauglich.

Kompakt

- Das Preismanagement sollte nicht nur als Prozess, sondern auch in Hinblick auf die Abhängigkeiten zentraler Faktoren verstanden werden.
- Das Sales-Team sollte integraler Bestandteil aller Phasen des Pricing-Prozesses sein – für die Preiskommunikation ist dieses sogar essenziell.
- Bei fortschreitender Ähnlichkeit von Produkten bieten die Mitarbeiter an der Schnittstelle zum Kunden ein bisher zu wenig beachtetes Differenzierungselement.

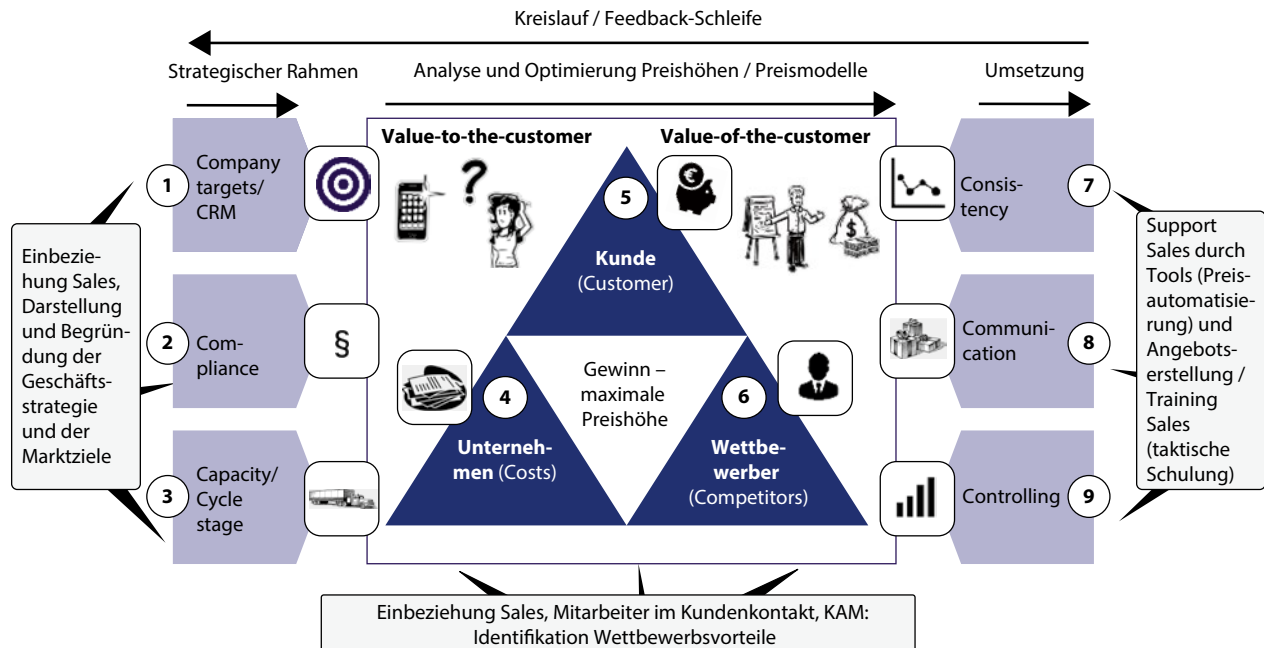
Strategischer Rahmen: Ziele, Regularien und Kapazitäten

Um Preisentscheidungen treffen zu können, sind Vorgaben des Unternehmens notwendig, die als Rahmenbedingungen für die Optimierung der Preishöhen beziehungsweise der Preismodelle zu verstehen sind. Nur wenn bekannt ist, was das Unternehmen zu erreichen beabsichtigt, können Preise dahingehend optimiert und entsprechend angepasst werden. Ein Unternehmen kann als Oberziele mehrere Ziele verfolgen, die unter Umständen auch in Konflikt miteinander stehen. Die Gewinnmaximierung steht zum Beispiel häufig der Mengen- und Marktanteilsmaximierung als Zielsetzung konfliktär gegenüber, da eine gleichzeitige Zielerreichung nur schwer möglich ist.

Eine weitere Rahmenbedingung stellen die Unternehmensrichtlinien zu Einhaltung und Regelkonformität dar. Auch wenn das Thema Preisgestaltung möglicherweise nicht direkt in diesen Kontext eingeordnet wird, nehmen die rechtlichen Rahmenbedingungen, die im Rahmen des Pricing-Prozesses eine Rolle spielen, ständig zu.

Schließlich sind die Kapazitäten eines Unternehmens ein relevanter Eckpunkt für die Analyse und Optimierung der Preishöhen und -modelle. Die Auslastung der Kapazität hängt wiederum sehr eng mit den Zielen des Unternehmens zusammen. Kapazitätsengpässe können bei erhöhter Nachfrage den Preis positiv beeinflussen. Diese Einfluss-Faktoren für die Preisbestimmung sind nicht nur den beteiligten Mitarbeitern – insbesondere dem Sales-Team – transparent zu machen, sondern aktiv in Diskussionen einzubeziehen (siehe Abbildung 1). Nur auf Basis der Kenntnis dieser drei strategischen Rahmenbedingungen lassen sich in der nächsten Phase die Preishöhen und -modelle zielgerichtet analysieren und optimieren.

Abb. 1 Das 9-C-Modell und die Einbeziehung von Sales in den Pricing-Prozess



Quelle: Exeo Strategic Consulting AG

Preisbestimmung: Kosten, Wettbewerber und Kunden als Parameter einbeziehen

Ausgehend vom Modell nach Ohmae sind bei einer Geschäftsstrategie immer drei Parameter zu berücksichtigen – auch im Pricing: Das Unternehmen selbst, der Kunde und die Konkurrenz machen das strategische Dreieck eines Unternehmens aus und bedingen sich gegenseitig. Nur unter Berücksichtigung dieser drei Hauptakteure und deren Abhängigkeiten eines Marktes lassen sich Wettbewerbsvorteile aufbauen. Eine einseitige Betrachtung – zum Beispiel die isolierte Ausrichtung auf die Zahlungsbereitschaften des Kunden – häufig mit Value-based Pricing gleichgesetzt – ist nicht sinnvoll. Um langfristigen Gewinn erzielen zu können, sind Preisuntergrenzen der variablen und auch fixen Kosten zu analysieren und zu ermitteln. Die Kostenfunktionen eines Unternehmens im Zeitverlauf stellen die Grundlage für diese Analyse dar.

Im Rahmen der Analyse der Wettbewerbspreise sind die relevanten Wettbewerber zu identifizieren, deren aktuelle Preise transparent zu machen und ein mögliches zukünftiges Preisverhalten sowie Reaktionsinterdependenzen zu antizipieren. Die Ermittlung der Preis-Absatzfunktion steht im Mittelpunkt der ökonomischen Preisanalyse aus Kundensicht. Sie stellt die funktionale Beziehung zwischen dem Preis und der Absatzmenge dar. Aufgrund der in der Regel beson-

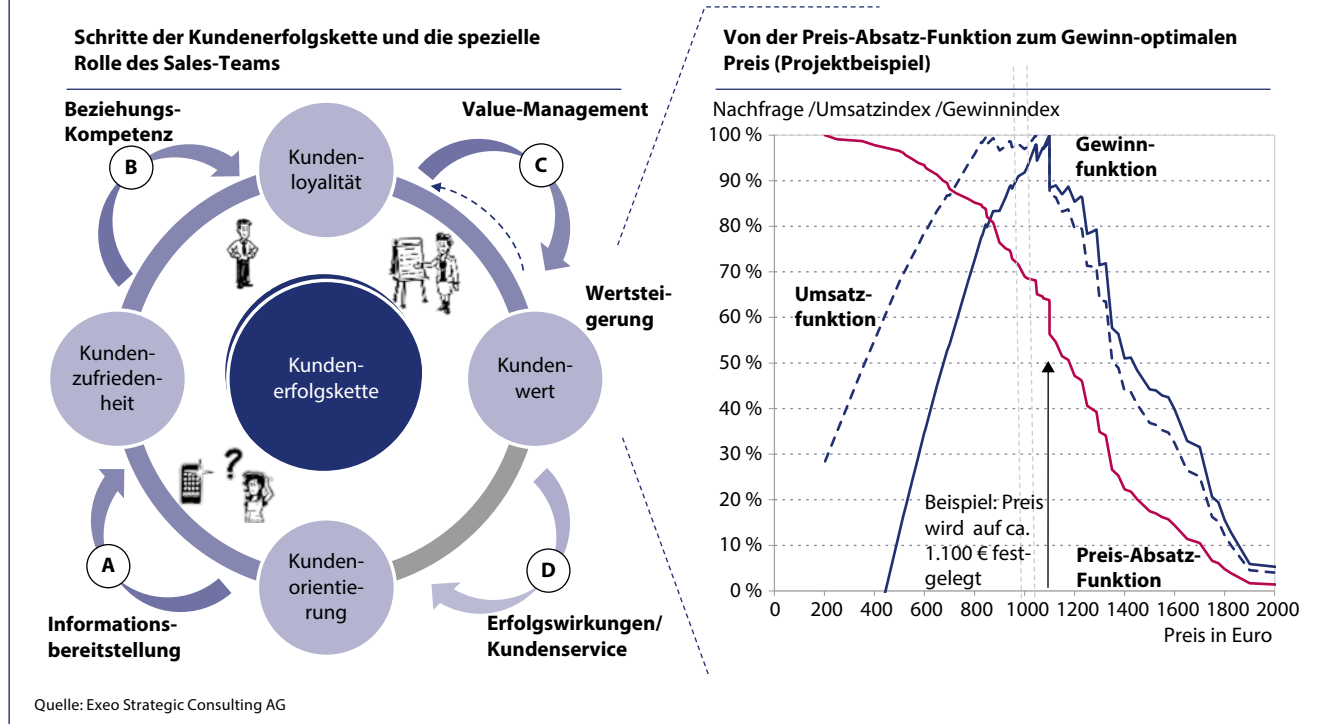
deren Kundenkenntnis der Mitarbeiter im Sales-Team können sie in dieser Phase des Preismanagements wertvolle Unterstützung leisten. Dies kann zum Beispiel bei der Abschätzung der Preiselastizität der Nachfrage der Fall sein, bei der das Know-how wichtiger Marktkenner per Expert-Judgment einbezogen wird.

„Althergebrachte Vorgehensweisen oder Kasuistiken in der Preisbestimmung entpuppen sich unerwartet als nicht mehr tauglich.“

Umsetzung: Konsistenz, Kommunikation und Kontrolle als Eckpunkte

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor in der Phase der Implementierung ist die Konsistenz einer konsequenten Umsetzung ohne Ausnahmen und Schlupflöcher. Die Umsetzung der Preise erfolgt insbesondere in B2B-Märkten durch Preisverhandlungen der Key Account Manager und Außendienstmitarbeiter. Hier ist zu gewährleisten, dass im Rahmen der Preisverhandlungen klar definierte Preisentscheidungskompetenzen einzuhalten sind. Dies betrifft vor allem den Preispielraum, den die „Preisverhandler“ in direkter Kommuni-

Abb. 2 Abhängigkeiten zwischen der Kundenerfolgskette und der Preisoptimierung.



kation mit dem Kunden erhalten. Ist dieser nicht klar definiert, besteht die Gefahr, dass zu schnell und unbegründet Rabatte gewährt werden, die wiederum das eigentlich definierte Preissystem als widersprüchlich erscheinen lassen.

„Eine einseitige Betrachtung – zum Beispiel die isolierte Ausrichtung auf die Zahlungsbereitschaften des Kunden – ist nicht sinnvoll.“

Im schlimmsten Fall wird die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens hier aufs Spiel gesetzt. Die stärkere Zunahme des Online- und Mobile-Vertriebs und die damit einhergehende Forcierung des Omnichannel-Vertriebs stellen für das Preismanagement in den Unternehmen eine immer größere Herausforderung dar. Hier knüpft direkt die Preiskommunikation an. Sie ist als ein entscheidender, integrativer Bestandteil der Umsetzungsphase im Pricing-Prozess zu betrachten. Gelingt es, gegenüber den Endkunden die Preise klar und prägnant zu kommunizieren, ist eine positive Beeinflussung der Preiswahrnehmung und -beurteilung und damit eine Preisakzeptanz beim Kunden realisierbar. Genauso essenzi-

ell ist es aber, dass intern im Unternehmen die aktuellen Preisinformationen und die oben genannten Preisspielräume und Verantwortlichkeiten bekannt sind.

Wie in jedem Planungsprozess erfolgt zum Abschluss das Monitoring des Pricings, bei dem Fragen gestellt werden, wie: Können durch die festgelegten Preishöhen und Preismodelle die Ziele des Unternehmens unterstützt werden? Werden die geplanten Gewinne und/oder Absatzmengen realisiert? Erfolgt die Umsetzung nach den vorgegebenen Regeln und Verantwortlichkeiten? Werden die Spielräume der Preisverhandlungen eingehalten? Das Controlling sollte nicht als der Abschluss des Pricing-Prozesses verstanden werden, sondern den gesamten Planungsprozess kontinuierlich begleiten. In diesem Rahmen sind die notwendigen Controllingergebnisse für die einzelnen Phasen fortwährend zur Verfügung zu stellen.

Sales-Bereich mit fundamentaler Relevanz in allen Phasen des Preismanagements

In allen Phasen bestehen Möglichkeiten, das Sales-Team aktiv in den Preismanagement-Prozess einzubeziehen. Unter VUCA-Bedingungen wird dies sogar zwingend erforderlich und zwar nicht nur im operativen Geschäft (wenn es quasi um die Umsetzung festgelegter Maßnahmen geht). Auch

strategisch sollte das Sales-Team diesbezüglich gut aufgestellt sein (Wie wird die Preismaßnahme begründet? Wie ist die Preis-Leistungs-Wahrnehmung der Wettbewerber?). Gerade in B2B-Märkten nehmen die Mitarbeiter im direkten Kundenkontakt eine führende Rolle beim Zustandekommen der Kundenerfolgskette ein (siehe Abbildung 2). Je unsicherer die Rahmenbedingungen, desto stärker wird der Fokus auf das Management der Kundenbeziehungen gerichtet. In einem idealtypischen Kreislauf entwickelt sich aus Kundenorientierung eine erhöhte Zufriedenheit, die wiederum verstärkte Kundenloyalität induziert und dann die Möglichkeit der Kundenwertgenerierung mit sich bringt.

„Durch den Aufbau einer (persönlichen) professionellen Kundenbeziehung erhöhen die Mitarbeiter des Sales-Teams den Perceived Value des eigenen Leistungsportfolios.“

In Zeiten, in denen es wichtiger wird, Wettbewerbsvorteile aufrechtzuerhalten, aber Manager gleichzeitig eine fortschreitende Commoditisierung beklagen, stellt die Schnittstelle Mitarbeiter zu Kunde einen essenziellen Differenzierungsfaktor dar, um weiterhin eine Wertgenerierung zu erzielen. Der Wert hat dabei zwei Facetten, und zwar den Value-to-the-Customer, als Wert, den der Kunde der angebotenen Leistung beimisst, und den Value-of-the-Customer, also den Wert, den der Kunde über seinen kontinuierlichen Deckungsbeitrag zum Gesamterfolg des Unternehmens beiträgt.

Das Sales-Team unterstützt im Best Case beide Fälle des Wertmanagements. Durch den Aufbau einer (persönlichen) professionellen Kundenbeziehung erhöhen die Mitarbeiter des Sales-Teams den Perceived Value des eigenen Leistungsportfolios. Dies kann dann im weiteren Schritt dazu genutzt werden, den Share-of-Wallet des Kunden auszuschöpfen (Erkennen und Schaffen von ungenutzten Verkaufspotenzialen) oder aber auch, um über Preisanpassungen oder aktives Management des „Preiswasserfalls“ einen positiven Yield-Effekt zu erzielen. ■

Literatur

Burgartz, T., Krämer, A. (2014): Customer Relationship Controlling – IT-gestütztes Customer Value Management, Controlling, 26 (4-5), S. 264-271
Kalka, R., Krämer, A. (2020): Einordnung, Aufgaben und Rahmenbedingungen der Preiskommunikation, in: Kalka, R., Krämer A.: (Hrsg.):

Preiskommunikation - Strategische Herausforderungen und innovative Anwendungsfelder, Wiesbaden 2020, S. 3-25 (www.springerprofessional.de/link/17980412)

Kotler, P., Rackham, N., Krishnaswamy, S. (2006): Ending the war between sales and marketing, Harvard Business Review, 84 (7/8), S. 68-71
Krämer, A., Schmutz, I. (2020): Mythos Value-Based Pricing: Der Versuch einer (wertfreien) Einordnung. Marketing Review St. Gallen, 37 (2), S. 44-53

Krämer, A., Burgartz, T. (2020): Kundenwertorientiertes Pricing - Die beiden unterschiedlichen Facetten des Kundenwerts, Controlling, 32 (Spezialausgabe), S. 57-63 (im Druck)

Mack, O., Khare, A., Krämer, A., Burgartz, T. (2015): Managing in a VUCA World, New York

Ohmae, K. (1983): The mind of the strategist. Harmondsworth



Autoren

Prof. Dr. Andreas Krämer

ist Vorstandsvorsitzender der Exeo Strategic Consulting AG in Bonn und lehrt u. a. Pricing und Customer Value Management an der University of Europe for Applied Sciences.
E-Mail: andreas.kraemer@exeo-consulting.com



Prof. Dr. Thomas Burgartz

ist Professor für Performance Measurement an der University of Europe for Applied Sciences und Dekan des Fachbereichs Wirtschaft in Iserlohn.
E-Mail: thomas.burgartz@ue-germany.com



Springer Professional

Preismanagement



Frohmann, F.: Grundlagen und Besonderheiten des Preismanagements, in: Frohmann, F.: Digitales Pricing, Wiesbaden 2018, www.springerprofessional.de/link/16019004

Hofer, M. B., Weiber, T.: Wie Big Data gewinnsteigerndes Preismanagement fördert, in: Sales Excellence Nr. 12, Wiesbaden 2018, www.springerprofessional.de/link/16338356