

## »Umsetzung ist die Königsdisziplin«

In vielen Unternehmen werden die Preise nicht im Rahmen eines professionellen Preismanagements, sondern vielmehr aus dem Bauchgefühl heraus definiert. Matthias Huckemann, Geschäftsführer Mercuri International Deutschland, über Trends im Pricing.

Interview \_ Klaus Dietzel

**acquisa:** Ein erfolgreiches Management der Preise schlägt unmittelbar auf den Gewinn des Unternehmens durch. Gleichwohl werden in vielen Unternehmen die Preise nicht im Rahmen eines professionellen Preismanagements, sondern vielmehr aus dem Bauchgefühl heraus definiert. Oder irre ich?

**Matthias Huckemann:** Sie irren nicht. Viele Unternehmen reagieren teilweise immer noch viel zu schnell auf die aggressiven Forderungen der Kunden, Preise zu senken. In der Vergangenheit wurden im Rahmen des strategisch gewollten Mengenwachstums inadäquate Preise billigend in Kauf genommen. Lieber wurde die Karte Kostensenkung in der Produktion, Beschaffung und beim

der Chefs und Experten, stärker um die Preise zu kämpfen, sondern die Umsetzung über den Vertrieb.

**acquisa:** In fast jedem Markt ist zu erkennen, dass es einigen Anbietern gelingt, überdurchschnittlich hohe Preise zu realisieren. Was machen diese Unternehmen besser?

**Huckemann:** Höhere Preise und Konditionen umzusetzen, erfordert einen starken Vertrieb. Er muss in der Lage sein, unterschiedlichen Kundengruppen mit verschiedenen Ansprechpartnern individuelle Preisniveaus und Konditionen zu erklären. Nein zu sagen, wenn der Kunde nicht bereit ist, zugesagte Leistungen zu erfüllen, für die wiederum bestimmte Konditionen gewährt werden. Das liest sich leicht, ist jedoch schwer. Wir sehen, dass sich Ver-

mörderisch. Sollten Unternehmen nicht lieber ganz auf Preissenkungen verzichten?

**Huckemann:** Wenn es generell nicht gelingt, den Kunden höhere Preise zu vermitteln, für liebgewonnene Serviceleistungen auch mal Geld zu fordern und das Prinzip Leistung für Gegenleistung umzusetzen, wird es schwer, die Profitabilität zu halten. Wozu benötige ich dann eigentlich noch den Vertrieb? Positiv ausgedrückt: Die Königsdisziplin ist die Umsetzung der Preisstrategie durch den Vertrieb. Die Unternehmen müssen den Vertrieb stärken, ihn motivieren und unterstützen, damit er den Paradigmenwechsel von Menge zu mehr Profitabilität trägt. Damit kann sich das professionelle Managen der Umsetzung zu einem echten Wettbewerbsvorteil entwickeln. Das ist nicht gewohntes Tagesgeschäft, sondern eine echte Herausforderung.

### »FÜR PREISSTRATEGIEN WERDEN IN DEN UNTERNEHMEN MILLIONEN AUSGEGEBEN. FÜR DIE PROFESSIONELLE UMSETZUNG IM VERTRIEB BLEIBT DA OFT NICHT MEHR VIEL ÜBRIG.«

Personal gespielt, damit die Summe der Ergebnisse und Entwicklungen zufriedenstellend waren. Diese herkömmlichen Rezepturen sind jedoch – auch aus Sicht des Managements der Unternehmen – mittlerweile an ihre Grenzen gelangt. Stärkeres Gewinndenken ist erforderlich. Das erfordert die konkrete Analyse der Preise und Konditionen, die Kunden gewährt werden. Wir stellen fest, dass Unternehmen sich verstärkt Experten ins Haus holen, um die Stärken und Schwächen der eigenen Preispolitik zu analysieren. Die Herausforderung jedoch ist nicht die Erkenntnis

käufer viel zu oft auf die Seite des Kunden schlagen und verstehen, warum der Kunde höhere Preise nicht akzeptiert. Warum das eigene Unternehmen für den eigenen Profit kämpfen muss, ist noch nicht im Bewusstsein verankert. Diese Verbrüderung mit dem Kunden lehnt sich an das sogenannte Stockholm-Syndrom an. In dem Geiseldrama 1973 haben sich Gefangenen mit ihren Geiselnehmern solidarisiert, die Polizei eher als Bedrohung empfunden.

**acquisa:** Der Wettlauf zwischen gesenkten Preisen und Kosten ist oft

**acquisa:** Neue Beschaffung der Kunden, neue Prozesse von Ausschreibungen sowie E-Sourcing betreffen inzwischen nicht nur Standardprodukte, sondern ebenfalls komplexe Leistungen. Das erhöht den Druck auf die Preise. Wie sollten Unternehmen gehalten?

**Huckemann:** Sie sollen sich fragen, ob es das Geschäft ist, an dem man teilnehmen will, mit dem man seine Ziele erreichen kann. Wenn ja, muss man so früh wie möglich versuchen, die Ausschreibungen zu beeinflussen. Es sind in der Regel nie die Einkäufer alleine, die für die Ausschreibungen verantwortlich sind. Komplexe Leistungen verlangen in der Regel auch komplexe Lösungen. Die sind schon per Definition nicht selbsterklärend. Hier lässt sich ansetzen.



»JE MEHR VERKÄUFERISCHE OPTIONEN ICH HABE, UMSO LEICHTER LASSEN SICH PREISGESPRÄCHE FÜHREN.«

**MATTHIAS HUCKEMANN**, Geschäftsführer Mercuri International Deutschland GmbH, Meerbusch

**acquisa:** Umsetzung ist schwierig, wenn sich der Vertrieb anders verhalten soll. Verhaltensorientiertes Pricing betrifft also nicht nur die Kunden, sondern vor allem die Mitarbeiter. Da scheint einiges schief zu laufen.

**Huckemann:** Hier läuft vieles schief. Es wird kaum darüber nachgedacht, wie eine neue Preisstrategie die Arbeit des Vertriebs beeinflusst. Es wird viel zu wenig versucht, sich in die Gedankenwelt des Vertriebs hineinzusetzen. Höhere Preise sind eine negative Botschaft, die es zu überbringen gilt, während der Kunde nach niedrigen Preisen schreit. Kundenverluste drohen – und damit Gehaltseinbußen. Es wird so getan, als hätten wir das per se im Griff. Unsicherheit bei diesem Thema kann man ruhig mal zugeben. Die professionelle Umsetzung erfordert neben spezifischen Trainings und begleitenden Initiativen wie Coachings eine enge Unterstützung durch die Führungskräfte. Mitarbeiter erwarten bei dieser Heraus-

forderung konkrete, verständliche und detaillierte Handlungsanleitungen. Je besser ich vorbereitet bin, umso weniger geht schief. Nur so lässt sich verhindern, dass weitreichende Strategiepapiere für viel Geld erstellt werden, aber dann nicht auf die Straße gebracht werden.

**acquisa:** Gibt es Branchen, die weniger betroffen sind? Oder gilt das mehr oder weniger für alle Branchen?

**Huckemann:** Natürlich existieren Unterschiede bei den jeweiligen Preisstrategien in den einzelnen Branchen. Einige Unternehmen sind auch schon weiter, da sie

eher betroffen waren, also eher gezwungen waren, auf den Preisdruck und die sinkenden Margen zu agieren. Grundsätzlich gilt: Je mehr verkäuferische Optionen ich habe, umso leichter lassen sich Preisgespräche führen. Das professionelle Umsetzungs-Management ist branchenübergreifend die zukünftige Herausforderung.

**acquisa:** Digitale Transformation, Globalisierung, demographischer Wandel: mit welchen Herausforderungen werden Unternehmen heute konfrontiert, die ein professionelleres Preismanagement unerlässlich machen?

**Huckemann:** Eine exklusive nationale Sicht wird der gewachsenen Internationalität nicht mehr gerecht. Die potenziellen Wirkungen verdeutlicht folgendes Beispiel: Ein großer europäischer Kunde fragt in Spanien und in seinem Mutterland Deutschland Preise für ein bestimmtes Produkt an. Muss sich nun Deutschland auf das niedrigere spanische Niveau einlassen, um den Auf-

trag zu erhalten? Dem Kunden könnte es recht sein, da er überall gleiche Qualität und Zuverlässigkeit erwarten kann. Er kann – exemplarisch – grundsätzlich zwischen Spanien und Deutschland wählen. Dem Hochpreisland drohen dann jedoch hohe Verluste. Deshalb ist es nötig, übergeordnete Spielregeln zu schaffen, die das verhindern. Dies jedoch ist ein massiver Eingriff in die jeweilige Länderhoheit und wird nicht unbedingt auf die Gegenliebe der Länderchefs stoßen. Die sind ja schließlich für die Ergebnisse ihres Landes verantwortlich.

**acquisa:** Die Firma B.Braun hat ja in der Praxis unter dem Motto »Pricing for Value« erfolgreich Preisstrategien umgesetzt. Was steckt dahinter?

**Huckemann:** Dem Management ging es dabei vor allem um die Umsetzung durch den Vertrieb. Das war die wirkliche Herausforderung. Die Vertriebsmannschaft war über viele Jahre auf die Erreichung von Mengenzielen ausgerichtet, Absatz um jeden Preis war häufig das Motto. Es bestand die Angst vor drohenden Kundenverlusten, wenn für ausgewählte Produkte Preise erhöht oder Gegenleistungen von Kunden eingefordert werden sollten. Über ein sogenanntes Core Team wurde die Verbindung zwischen Preisstrategie und Umsetzung hergestellt. Weiterhin wurde das Trainingsprogramm Sales Excellence ins Leben gerufen, mit dessen Hilfe die Führungskräfte und Mitarbeiter gemeinsam Vorgehensweisen erarbeitet und trainiert haben.

**acquisa:** Braucht es also mehr Mut?

**Huckemann:** Auf jeden Fall. Daher mein deutlicher Appell zu mehr Mut zur professionellen Umsetzung. Unternehmen können Fehler und Unsicherheiten eingestehen. Die Umsetzung ist die Königsdisziplin.

redaktion@acquisa.de

•1

→ Lesen Sie das ganze Interview auf [www.acquisa.de](http://www.acquisa.de)