



Matthias Huckemann · Thorsten Krug

Umsetzungs- management von Preisstrategien

Wie Sie Ihre Preise erfolgreich
und nachhaltig zum Laufen bringen



Springer Gabler

Umsetzungsmanagement von Preisstrategien

Matthias Huckemann · Thorsten Krug

Umsetzungsmanagement von Preisstrategien

Wie Sie Ihre Preise erfolgreich und
nachhaltig zum Laufen bringen

Mit einem Gastbeitrag von Andreas Joehle,
Vorstandsvorsitzender Paul Hartmann AG,
Heidenheim, zum Thema Mehrwert-Verkauf

 Springer Gabler

Dr. Matthias Huckemann
Geschäftsführer und Partner
Mercuri International
Meerbusch, Deutschland

Thorsten Krug
Großkundenmanager und
Leiter Core Team
Pricing for Value
B. Braun Melsungen AG
Melsungen, Deutschland

ISBN 978-3-642-37125-7
DOI 10.1007/978-3-642-37126-4

ISBN 978-3-642-37126-4 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Barbara Roscher, Angela Pfeiffer

Einbandabbildung: Friedrich Riemann, Agentur Riemann & Partner

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

*„Der Wert einer Idee liegt in ihrer Umsetzung.“
(Thomas Alva Edison)*

*„Die operative Umsetzung führt ein Schattendasein
neben der Strategie, ein funktionierendes und kon-
zeptionelles Umsetzungsmanagement ist aber das
K.o.-Kriterium beim Ausrollen von Preis-Strategien!“*

Geleitwort von Professor Christian Belz

Ein erfolgreiches Management der Preise schlägt unmittelbar auf den Gewinn des Unternehmens durch. Zudem ist in jedem Markt zu erkennen, dass es einigen Anbietern gelingt, überdurchschnittlich hohe Preise zu realisieren.

Wir beobachten manche Märkte, bei denen die Preise laufend und schnell fallen. Der Wettlauf zwischen gesenkten Preisen und Kosten ist oft mörderisch, es wird schwieriger, die Profitabilität zu halten. Treiber dieser Entwicklung ist auch eine neue Beschaffung der Kunden. Prozesse der Ausschreibung und Formen des E-Sourcing betreffen inzwischen nicht nur Standardprodukte, sondern ebenso komplexe Leistungen. In diesem Umfeld werden Preise ein bewegliches Ziel, die Dynamik ist groß. Wer im Kampf um bessere Preise nachlässt oder nicht ausreichend professionell vorgeht, verliert rasch. Grundsätzlich geht es darum, die Initiative durch die Unternehmen zurückzugewinnen. Wer erst über die Kundenvorteile diskutiert, wenn er einen zu hohen Preis begründen muss, bleibt in der Defensive.

Umsetzung ist dann schwierig, wenn sich der Vertrieb anders verhalten soll. Verhaltensorientiertes Pricing betrifft nicht nur die Kunden, sondern auch und vor allem die Mitarbeitenden.

Das Thema dieses Buches ist also relevant; die Umsetzung von Preisstrategien ist ein Schlüssel. Was aber vorerst so griffig daherkommt, erweist sich als vielschichtig und anspruchsvoll. Preise sind ein umfassender Zugang des Kunden und des Anbieters zum Wert von Zusammenarbeit und Leistung. Es gibt deshalb viele Stellhebel, um noch besser und erfolgreicher vorgehen zu können. Grundsätzlich sind von Technik, Kundendienst bis Marketing und Vertrieb alle gefordert.

Matthias Huckemann und Thorsten Krug behandeln das Thema umfassend, aber unternehmerisch, pragmatisch, direkt, konkret und anregend. Sie entwickeln die Optionen für bessere Preise, sie diagnostizieren die Herausforderungen bei der Umsetzung, sie zeigen den professionellen Arbeitsprozess und identifizieren die erforderlichen Maßnahmen, auch im internationalen Geschäft.

Und: Das Buch hat nicht nur Substanz, es liest sich auch spannend. Ich wünsche ihm eine große Verbreitung, besonders im Interesse der Unternehmen und der Verantwortlichen, die bessere Preise im Markt implementieren wollen.

St. Gallen

Professor Dr. Christian Belz, Ordinarius für Marketing an der Universität St. Gallen und Geschäftsführer des Instituts für Marketing

Geleitwort von B. Braun

B. Braun gehört mit einem Gesamtumsatz von 5,05 Mrd. Euro (Basis Geschäftsjahr 2012) weltweit zu den führenden Gesundheitsversorgern. Seit 2009 geht B. Braun einen neuen strategischen Weg. In der Vergangenheit wurden systematisch die im Markt vorhandenen Mengenpotenziale ausgeschöpft, etwa um neue Produktionseinheiten auszulasten. Dies erfolgte häufig zu Lasten der Preise. Der zunehmende Preisverfall bei gestiegenen Rohstoff- und Personalkosten zwang dazu, umzudenken. Der Gewinn unseres Geschäftes musste wesentlich stärker in den Fokus rücken. Aus diesen Beweggründen wurde ein Strategiewechsel zu einem profitablen Wachstum eingeleitet.

Im Management war uns von Anfang an klar, dass die Umsetzung durch den Vertrieb die wirkliche Herausforderung darstellen würde. Die Vertriebsmannschaft war über viele Jahre auf die Erreichung der Mengenziele ausgerichtet worden. „Absatz um jeden Preis“ war in vielen Feldern das Motto. Sie hatte nun Angst vor drohenden Kundenverlusten, wenn z. B. für ausgewählte Produkte Preise erhöht oder für Zugeständnisse klar definierte Gegenleistungen von den Kunden eingefordert werden sollten. Der Paradigmenwechsel von Umsatz zu mehr Profitabilität konnte somit nicht mit einfachen Vorgaben umgesetzt werden. Die große Marktpräsenz von B. Braun und der transparente Gesundheitsmarkt mit vielen Einkaufsgemeinschaften erlauben zudem nur wenige Fehler. Vor diesem Hintergrund war es eminent wichtig, unsere Vertriebsmannschaft professionell auf die neuen Herausforderungen vorzubereiten und „sicher“ zu machen.

An dieser Stelle sind zwei Erfolgsgaranten zu nennen, die geholfen haben, die Strategie „Pricing for Value“ erfolgreich mit der Umsetzung zu verzahnen:

1. Es wurde zunächst ein Core Team „Pricing for Value“ etabliert, das im engen Zusammenspiel mit unserem Partner Mercuri International die Ziele und Hintergründe der neuen Ausrichtung verständlich und motivierend in die Vertriebsmannschaft kommunizierte.
2. Weiterhin wurde das Programm Sales Excellence ins Leben gerufen. In verschiedenen Modulen hatten die Mitarbeiter die Gelegenheit, Vorgehensweisen gemeinsam mit ihren Führungskräften zu erarbeiten und zu trainieren sowie Feedback zu geben.

Nach mittlerweile vier Jahren Umsetzungserfahrung mit über 60 Workshops für unsere über 130 Vertriebs- und Marketing-Mitarbeiter sowie vielen Kundengesprächen haben sich die gewünschten Erfolge bei der Profitabilität eingestellt. Wir arbeiten daran, dass diese Anfangserfolge nachhaltig sind und bleiben. Entscheidend ist jedoch, dass die Vertriebsmannschaft nun wesentlich stärker daran glaubt, dass sie Preise erfolgreich erhöhen oder auch mal Gegenleistungen von Kunden einfordern kann. Wir haben eine selbstbewusste, disziplinierte und mündige Mannschaft etabliert, den Führungskräften in vielen Schritten mehr Verantwortung übertragen und damit den Wechsel zum profitablen Wachstum erfolgreich eingeschlagen.

Thorsten Krug und Matthias Huckemann haben in ihrer jeweiligen Funktion diesen Prozess sehr eng begleitet. Sie als Leser können von ihren Erfahrungen, die in diesem praxisnahen Ratgeber festgehalten sind, profitieren.

Priv.-Doz. Dr. Marc-Alexander Burmeister, Senior Vice President/Regional Head Marketing & Sales Central Europe
Frank Kirchner, Direktor Marketing & Vertrieb Hospital Care Deutschland

Vorwort der Autoren

Dass sich die Effekte eines professionellen Preismanagements wesentlich stärker auf den Gewinn auswirken als etwa die von reduzierten Kosten oder gewachsenen Umsätzen, ist inzwischen hinlänglich bekannt. Dennoch werden 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. Können sich die verantwortlichen Manager diesen Luxus, heute, in Zeiten schwindender Profitabilität, der Endlichkeit von Kostensenkungsprogrammen, Inflation und Weltwirtschaftskrise, noch erlauben? Nein, sicherlich nicht, wollen sie Gewinne und Zukunftsfähigkeit ihrer Unternehmen nachhaltig sichern. Es gilt zwingend, einen Wechsel einzuleiten, deshalb empfehlen etablierte Preisexperten folgende Lösungen:

- **Preise** für ausgewählte Produkte zu erhöhen,
- **Konditionen** wie Rabatte oder Boni präzise zu definieren 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 vermarkten.

Alle genannten preisstrategischen Optionen sind praktische, realistische, kombinierbare Optionen, die – obwohl weder neu noch revolutionär – mittlerweile bereits verstärkt in den Blickwinkel der Unternehmen gerückt sind, national wie international.

Die wirkliche Herausforderung besteht jedoch nicht nur darin, diese **preisstrategischen Überlegungen** zu analysieren und in komplexen, hyper-animierten PowerPoint-Präsentationen professionell zu gestalten, sondern darin, die Konzepte konsequent und dauerhaft **umzusetzen**, d. h., sie auf die Straße zu bringen.

Aber wie soll diese Umsetzung funktionieren? In den meisten Fällen nehmen Kunden die Vorschläge, die aus den beschriebenen Initiativen resultieren, als sogenannte Malus-Regelungen wahr: Ihre Position verschlechtert sich scheinbar, ihnen wird etwas weggenommen. Warum sollen sie beispielsweise für Services etwas zahlen, wenn sie ihnen jahrelang kostenlos angeboten wurden? Zumal viele solcher Leistungen seitens der Lieferanten vor-

mals aktiv und bereitwillig als kostenlose Differenzierungsmerkmale eingesetzt wurden. Vielmehr ist es fest in den Köpfen der Einkäufer verankert, Preise zu reduzieren, x % weniger geht immer. Der Preis entscheidet oft genug über den Kauf.

Nun also soll die Vertriebsmannschaft die genannten preisstrategischen Optionen bei ihren Kunden um- respektive durchsetzen, idealerweise den auf Kundenseite gefühlten Negativeffekt der Maßnahmen argumentativ aus der Welt schaffen – wahrlich eine Herkules-Aufgabe!

In diesem Zusammenhang darf man auch nicht außer Acht lassen, dass die Vertriebsmannschaften – akzeptiert und toleriert vom Management – über Jahre systematisch die Preisschraube nach unten gedreht haben, um beispielsweise unternehmerische Umsatz- oder Mengenziele zu realisieren. Es gibt erfahrene und erfolgreiche Vertriebsmitarbeiter, die in ihrer langjährigen Vertriebslaufbahn noch kein einziges Mal Preise erhöhen mussten.

Erschwerend kommt hinzu, dass seitens des Managements in vielen Fällen komplexe Hintergründe von Management- oder Preisstrategien nicht in die Sprache und Gedankenwelt der Mitarbeiter übersetzt werden. Diese „Umsetzungslücke“ führt dazu, dass dem Mitarbeiter oftmals schlichtweg nicht klar ist, was er tun soll und warum. Gezielte Unterstützung durch Trainings und regelmäßige Auswertungen bilden eher die Ausnahme. Vergleichbar mit Profi-Sportlern, die nicht regelmäßig und zielgerichtet trainieren. Eigentlich undenkbar, oder? So verwundert es auch nicht, wenn Mitarbeiter die betriebswirtschaftlichen Konsequenzen eines fünfprozentigen Preisnachlasses auf den Gewinn immer noch nicht kennen, ihnen gleichzeitig aber ein Preisverhandlungsspielraum von teilweise mehr als 10 % eingeräumt wird.

Umgekehrt weiß der Mitarbeiter natürlich auch nicht, wie viel mehr Umsatz er realisieren muss, um einen entsprechend hohen Gewinn zu erzielen. Schlussendlich lässt die Bündelung der Einkaufsmacht über Einkaufsorganisatoren etc. kein dezentrales „Insel-Pricing“, initiiert durch einzelne Mitarbeiter, mehr zu, da hier über Effekte wie Wechselwirkungen und Markttransparenz eine immense Gefahr von Preisverlusten für die Unternehmen lauert. Ein anderer Stolperstein: Die Entlohnungssysteme konterkarieren eine stärker an der Profitabilität ausgerichtete Preispolitik. Die Verkäufer sollen auf Gewinne achten, werden aber nach wie vor für Umsatz- oder Mengenziele entlohnt. Die Liste der Überraschungen ließe sich beliebig fortsetzen. Alles in allem gibt es in der Praxis nach wie vor viel Gottvertrauen.

Handelt es sich demzufolge um eine **Mission (Im)possible**, wenn das Management die aufgezeigten preisstrategischen Optionen umsetzen will? **Nein**, aber die eigenen Erfahrungen aus den letzten Jahren haben die Autoren gelehrt, Demut vor den Herausforderungen der Umsetzung zu entwickeln. Die Umsetzung zu managen, ist **der** erfolgskritische Faktor, das K.o.-Kriterium beim Ausrollen von Strategien. Deshalb werden ihnen in diesem Buch Wege aufgezeigt, wie in einem komplexen, sich ständig wandelnden internationalen Umfeld Preise, Konditionen und Serviceleistungen konsequent und nachhaltig umgesetzt werden können.

Konkret profitieren Sie von den Erfahrungen international agierender Firmen. Hinzu kommen zahlreiche Erkenntnisse aus Projekten von Mercuri International, in denen Preisstrategien mit Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen umgesetzt wurden. Es eröffnet sich so für Sie der Blick in die Welt multinationaler Player, die nachhaltig und erfolgreich internationale Preisstrategien ausgerollt haben. „Lernen Sie aus der Erfahrung anderer, denn wir leben nicht lange genug, um sie alle selbst zu machen.“ (Huckemann und Dinges 1998)

Vielfach betonen Manager und Vertriebsmitarbeiter am Anfang von Preisinitiativen:

- unsere Märkte sind anders,
- unsere Kunden sind speziell,
- unsere Vertriebsmannschaft ist nicht vergleichbar und
- unsere Wettbewerber verhalten sich konträr.

Deshalb wird vielfach verlangt, dass alles speziell auf das jeweilige Unternehmen abgestimmt sein muss – vorhandene Beispiele und Erfahrungen sind vermeintlich nicht oder nur bedingt übertragbar.

Auch wenn wir diese Einschätzung teilweise nachvollziehen können, stellen wir **branchenunabhängig** fest:

- die meisten Märkte müssen sich in vergleichbarer Art und Weise mit Preisdruck und rückläufigen Margen auseinandersetzen,
- Konditionssysteme sind oftmals intransparent und die Preisfindung ist (teilweise) historisch gewachsen und nicht re-kapitulierbar,
- der Vertrieb hat nicht die Überzeugung und wird in vielen Fällen auch nicht adäquat auf die Umsetzung herausfordernder und anspruchsvoller Projekte vorbereitet,
- in den Unternehmen klafft eine Umsetzungslücke zwischen Strategie und operativer Umsetzung,
- der Umsetzung wird im Vergleich zur Entwicklung einer Preisstrategie wesentlich weniger Aufmerksamkeit gewidmet, sie wird als Tagesgeschäft eingeordnet,
- Jedwede Preisveränderung wird von Kunden mittlerweile als gefühlte „Kriegserklärung“ wahrgenommen,
- auch nachvollziehbare Preisveränderungen werden nur akzeptiert, wenn hierdurch die Marktposition des Kunden gegenüber seinen Wettbewerbern nicht beeinflusst wird, d. h., eine gleichgelagerte, einheitliche Umsetzung von Preisstrategien gewinnt zunehmend an Bedeutung,
- Beraterprojekte werden nicht in die Gedankenwelt der Mitarbeiter übersetzt, der Nutzen für den Einzelnen wird nicht sauber herausgearbeitet; als Folge hiervon verlaufen viele erfolgversprechende Ansätze im Nichts,
- die Umsetzung internationaler Preisinitiativen scheidert oft, da kulturelle und marktspezifische Unterschiede nicht ausreichend berücksichtigt werden.

Kurzum: Es gibt viele gleichgelagerte Herausforderungen und Erkenntnisse, die zunächst einmal nichts mit den Besonderheiten der Branche und des Unternehmens zu tun haben. Deshalb sind wir überzeugt, dass Sie von den Erfahrungen profitieren können, die in diesem Buch dargestellt werden.

Die hier vorgestellten Ansätze und Lösungsvorschläge für das Managen der Umsetzung stellen nicht den Anspruch, in jeder Situation beliebig einsetzbare Allheilmittel zu sein. Dennoch sind sie in der Praxis der Autoren vielfach erfolgreich genutzt worden und führten dazu, dass sich die Gewinne der jeweiligen Unternehmen signifikant verbessert haben. Doch dazu später mehr. Jetzt geben wir Ihnen zunächst einen Überblick zu den **Inhalten des Buches und Hinweise zur Nutzung**.

Sie wollen sich mit dem **Thema Umsetzen von Preisstrategien durch den Vertrieb** auseinandersetzen, weil Sie Anregungen, Ideen oder Vergleiche suchen, um erfolgreich die Gewinne Ihres Unternehmens zu steigern. Hierdurch wollen Sie Ihre Wettbewerbsfähigkeit erhöhen und die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens sichern. Eine richtige und wichtige Entscheidung. Wahrscheinlich werden Sie dieses Buch nicht in einem „Rutsch“ durchlesen können, weil Familie und Job die Zeit dafür nicht uneingeschränkt hergeben. Oder auch weil das Gelesene Stück für Stück „sacken“ muss. Vielleicht nehmen Sie das Buch auch irgendwann aus dem Regal, damit es Ihnen bei einer konkreten Fragestellung in der Praxis hilft. Wie auch immer, damit Sie sich jederzeit schnell zurechtfinden, lernen Sie nachfolgend den Aufbau des Buches kennen (vgl. Abb. 1).

Kapitel 1 – Mit welchen Veränderungen werden Unternehmen konfrontiert? Für viele Branchen ist in Europa das Ende des permanenten Wachstums erreicht. Daneben haben die Macht und die Verhandlungskompetenz des Einkaufs in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Warum das so ist und welche Konsequenzen diese Veränderungen für die Preisstrategien der Unternehmen haben, beschreibt das erste Kapitel.

Kapitel 2 – Was sind die Stellhebel für profitables, nachhaltiges Wachstum? Etablierte Experten empfehlen den Unternehmen seit Jahren gebetsmühlenartig, sich intensiver und professioneller mit ihren Preisen und Konditionen auseinanderzusetzen. Wir greifen die entsprechenden Erkenntnisse und Empfehlungen in diesem Kapitel kurz auf und ordnen sie anhand des sogenannten Preiswasserfalls. Es gibt grundsätzlich vier Optionen: (1) Preise und Konditionen, (2) Service-Leistungen, (3) Mehrwertleistungen und (4) Internationale Preisstrategien. Die ersten drei werden in diesem Kapitel kurz und kompakt beschrieben, die Option *Internationale Preisstrategie* später in Kap. 5. Schließlich bilden sie die Basis, auf der das Umsetzungsmanagement aufsetzen muss.

Kapitel 3 – Warum ist es herausfordernd, Preisstrategien umzusetzen? Wie ist es zu erklären, dass Strategien (das „Was“) einen so großen Raum einnehmen, während die Umsetzung (das „WIE“) ein stiefmütterliches Dasein fristet und vielfach unterschätzt wird? Warum ist die Umsetzung kein Selbstläufer? Die Antworten finden Sie in diesem Kapitel. Wir stellen Ihnen die Umsetzungslücke zwischen Top-Management und Mitarbeitern vor

und diskutieren darüber hinaus, warum die Vertriebsmannschaft im Rahmen der Umsetzung erfolgsentscheidend ist. Es wird zusätzlich deutlich, warum der Vertrieb Angst und Vorbehalte gegenüber der Umsetzung von Preisstrategien hat und was es mit dem sogenannten Stockholm-Syndrom auf sich hat. Wer die Umsetzung erfolgreich managt, erzielt einen Wettbewerbsvorteil. Warum, erfahren Sie in diesem Kapitel.

Kapitel 4 – Wie werden Preisstrategien erfolgreich und nachhaltig umgesetzt? In diesem Kapitel kommen wir zum Herzstück des Buches. Ist es möglich, Preisstrategien erfolgreich und nachhaltig umzusetzen? Handelt es sich um eine Mission „(Im)Possible“? Daneben spielt die Nachhaltigkeit eine herausragende Rolle, denn mit Erfolgen, die in ihrer Wirkung nach kurzer Zeit wieder verpuffen, ist Ihnen nicht geholfen. Sie erfahren, warum Kommunikation der Schlüssel zum Erfolg ist und wie Sie Ihre Mitarbeiter „mitnehmen“, um die Umsetzung erfolgreich und auch zwingend nachhaltig managen zu können. In zehn Schritten können Sie zusätzlich die Fitness des eigenen Unternehmens einschätzen und verbessern. Anhand eines konkreten Praxisbeispiels erfahren Sie schließlich, wie ein Unternehmen Preisstrategien erfolgreich umgesetzt hat.

Kapitel 5 – Wie werden Preisstrategien international nachhaltig erfolgreich umgesetzt? Es gibt kaum noch ein Unternehmen, das sich ausschließlich auf dem Heimatmarkt bewegt. Deshalb ist es zwingend erforderlich, Preisstrategien auch international zu entwickeln und umzusetzen. Auf diesen **4. Stellhebel** für nachhaltiges, profitables Wachstum „Die internationale Preisstrategie“ wird in diesem Kapitel eingegangen. Auf dem internationalen Parkett erhöht sich noch einmal der Schwierigkeitsgrad für die handelnden Akteure. Welchen Einfluss dabei Sprache, Kulturen und die jeweilige Vertriebsform haben, welche weiteren Hürden auftauchen und wie Sie trotzdem erfolgreich und nachhaltig umsetzen können, wird in diesem Kapitel beschrieben. Das Praxisbeispiel erläutert die Erfahrungen eines Unternehmens, das ein internationales Mehrwertkonzept realisiert hat.

Aus-Blick: Dieser Weg wird kein leichter sein Dieses Lied von Xavier Naidoo begleitete die Fußball-Weltmeisterschaft 2006 in Deutschland. Warum die Umsetzung steinig und schwer ist, was zu beachten ist und wie es dennoch funktionieren kann, erfahren Sie kompakt am Ende des Buches.

Umgang mit dem Buch Bevor es losgeht, noch einige organisatorische Hinweise: Sie finden verschiedene Lesehilfen, die Ihnen das Lesen und das Arbeiten mit dem Buch erleichtern sollen. Jedes Unterkapitel wird mit einem Rückblick abgeschlossen, der die wichtigsten Kerngedanken noch einmal zusammenfasst. Diese Wiederholungen sind gewollt, um Ihnen zu jeder Zeit und an jeder Stelle den (Wieder-)Einstieg in das Buch zu erleichtern.

Checklisten sind grau hinterlegt. Unsere Empfehlung: Laden Sie diese von der Mercuri International Webseite herunter und adaptieren Sie sie an Ihre individuelle Situation. www.mercuri.de

Bestimmte Stellen im Text sind links mit einem kleinen Pfeil gekennzeichnet. Er empfiehlt Ihnen, kurz zu verweilen und einen gedanklichen Transfer zu wagen: Wie ist es eigentlich in Ihrem Unternehmen um den angesprochenen Sachverhalt bestellt? Was können Sie konkret verändern oder besser machen?

Im Literaturverzeichnis sind die Werke enthalten, die den Autoren dabei geholfen haben, die Gedanken zum Thema Umsetzungsmanagement von Preisstrategien zu sortieren und weiterzuentwickeln. Darüber hinaus ist es eine Empfehlung für Ihre „ultimative Preis-Umsetzungs-Bibliothek“.

Informieren Sie die Autoren über Erfahrungen und Ihre Ergänzungen. Nutzen Sie dazu einfach die folgenden E-Mail-Adressen, wir freuen uns auf den Dialog mit Ihnen:

huckemann_matthias@mercuri.de
Thorsten.Krug@bbraun.com

Nichts ist so stark wie die Idee, deren Zeit gekommen ist (Victor Hugo).

Die Zeit ist reif für die erfolgreiche Umsetzung Ihrer Preisstrategie. Dabei wünschen wir Ihnen viel Erfolg.

Matthias Huckemann,
Thorsten Krug

Inhaltsverzeichnis

1	Mit welchen Veränderungen werden Unternehmen konfrontiert?	1
1.1	Gesättigte Märkte und die Einkaufsmacht der Kunden	1
1.2	Die Konsequenzen für Preispolitik und nachhaltige Umsetzung	2
	Literatur	4
2	Was sind die Stellhebel für profitables, nachhaltiges Wachstum?	5
2.1	Überblick: Erkenntnisse und Empfehlungen etablierter Preisstrategen	5
2.2	Der 1. Stellhebel: Preise und Konditionen realisieren	9
2.3	Der 2. Stellhebel: Service-Leistungen realisieren	10
2.4	Der 3. Stellhebel: Mehr-Wert-Leistungen realisieren	11
2.4.1	Preise erhöhen	11
2.4.2	Mehr-Wert-Leistungen verkaufen	13
	Literatur	15
3	Warum ist es herausfordernd, Preisstrategien umzusetzen?	17
3.1	Die Vertriebsmannschaft als wesentlicher Erfolgsfaktor für die Umsetzung	17
3.2	Gründe für das häufige Scheitern der Umsetzung	20
3.2.1	Die Umsetzungslücke – Der weite Weg von der Strategie zur Umsetzung	20
3.2.2	Die kurzfristige Erfolgsorientierung und die Abneigung gegen Analysen, Planungen und Schriftlichkeit	21
3.2.3	Die Angst vor Transparenz und Vergleichbarkeit	23
3.2.4	Die Angst des Verkäufers vor dem Preis	24
3.2.5	Das Stockholmsyndrom oder wie sich der Vertrieb mit seinen Kunden verbündet	27
3.2.6	Reizüberflutung, Geschwindigkeit und Komplexität	29
3.3	Das konsequente Managen der Umsetzung als Wettbewerbsvorteil	33
	Literatur	36

4	Wie werden Preisstrategien nachhaltig erfolgreich umgesetzt?	37
4.1	Umsetzungsmanagement: „Mission Im(possible)?“	37
4.2	Kommunikation: Frust oder Lust? Der Schlüssel für eine erfolgreiche Umsetzung	39
4.3	Professionelles Vorbereiten der Umsetzung	43
4.3.1	Einberufen eines Core Teams	43
4.3.2	Übersetzen der Preisstrategie in den Steckbrief	46
4.3.3	Einschätzen von Markt, Kunden und Wettbewerb	47
4.3.4	Erarbeiten der richtigen Feedback- und Fehlerkultur	50
4.3.5	Entwickeln des Erfolgspfades/Verkaufsprozesses	52
4.3.6	Markt- und kundengerechtes Ausrichten der Organisation	54
4.3.7	Justieren der Steuerungsinstrumente	58
4.3.8	Einbinden und Unterstützen der Führungskräfte	64
4.3.9	Einbinden und Trainieren der Vertriebsmannschaft	69
4.3.10	Sicherstellen der Nachhaltigkeit	74
4.4	Die fünf Schritte eines professionellen Umsetzungsmanagements	77
4.5	Die Umsetzung in die Praxis – Das Beispiel B. Braun	81
4.5.1	B. Braun stellt sich vor	81
4.5.2	Ausgangssituation und Herausforderungen	82
4.5.3	Vorgehen und Inhalte der Initiative „Pricing for Value“	87
4.5.4	Fazit	110
	Literatur	110
5	Wie werden Preisstrategien international erfolgreich und nachhaltig umgesetzt?	113
5.1	Der 4. Stellhebel: Internationale Preisstrategien realisieren	113
5.2	Ausgewählte Herausforderungen bei der Umsetzung internationaler Preisstrategien	116
5.2.1	Die Liebe zu zentralen Vorgaben und das Mandat der Länderchefs	116
5.2.2	Denken, Kommunizieren und Handeln in unterschiedlichen Ländern	119
5.3	Professionelles Vorbereiten der Umsetzung	123
5.3.1	Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung internationaler Preisstrategien	123
5.3.2	Die acht Schritte der internationalen Umsetzung	124
5.3.3	Unterstützung und Management durch die Zentrale	134
5.4	Das professionelle Umsetzungsmanagement durch die Länder	136
5.5	Die Umsetzung in die Praxis: Realisieren eines internationalen Mehr-Wert-Konzepts	137
5.5.1	Das Unternehmen „Mehr-Wert“ stellt sich kurz vor	137

5.5.2	Ausgangssituation und Herausforderungen	137
5.5.3	Vorgehen und Inhalte der Initiative „Mehr-Wert-Verkauf“	140
5.5.4	Fazit	154
	Literatur	155
6	Ausblick: Dieser Weg wird kein leichter sein	157
	Die Autoren	161

Leseprobe „Umsetzungsmanagement von Preisstrategien“

Die Vertriebsmannschaft als wesentlicher Erfolgsfaktor für die Umsetzung

Machen Sie sich einmal die Mühe und googeln nach folgenden Begriffen:¹

1. Strategie: Sie erhalten 86.200.000 Einträge.
2. Umsetzungsmanagement: Sie erhalten 31.200 Einträge

Wie ist es zu erklären, dass das „**Was**“ einen derart großen Raum einnimmt, während das „**Wie**“ ein stiefmütterliches Dasein fristet? Warum wird nicht wahrgenommen, dass die Umsetzung kein Selbstläufer ist? Schon der damalige Bundespräsident Roman Herzog erkannte in seiner vielbeachteten Rede am 26. April 1997 in Berlin:

„Wir haben in Deutschland kein Erkenntnis-, sondern ein Umsetzungsproblem.“ Dieser Satz trifft noch immer zu, auch wenn Herzog damals gewiss nicht an die Preispolitik gedacht hat. Dabei sind Strategien keinesfalls zu vernachlässigen, im Gegenteil. Sie schärfen das Bewusstsein für das Vorhandene, das Zukünftige und das Erforderliche. *„Keine Praxis ohne Theorie“* formulierte Lenin. Strategien sind die konzeptionelle Voraussetzung, um auf die Komplexität und die Härten des alltäglichen Wettbewerbs überlegt reagieren zu können.

Aber, jeder kenne folgendes Lied, so Dr. Dieter Zetsche² in einem Interview: *„Weitreichende Strategiepapiere werden produziert, hervorragend präsentiert und dann aber im Tagesgeschäft ignoriert. Jeder selbstbewusste Manager weiß daraufhin auch gleich ein Heilmittel gegen diese Strategiemüdigkeit: funktionsübergreifende Teams, intensiver Hierarchie-übergreifender Dialog, Nutzung des immensen Verkäufer-Know-hows, eine Unternehmenskultur, die von Offenheit und ausschließlicher Orientierung an den Bedürfnissen des Kunden geprägt ist. Wie kann es da passieren, dass Strategien auch heute noch, in Zeiten höchster Wettbewerbsintensität, zu lange brauchen, um auf die Beine zu kommen? Es fehlt an der Konsequenz in der Umsetzung“* (vgl. Dannenberg 1999).

Diese Einschätzung eines hochkarätigen Managers lässt vermuten, dass es nicht so einfach ist mit der Umsetzung. Aber warum scheitern Strategien generell und Preisstrategien im Besonderen so häufig an ihrer Realisierung und wären deshalb besser in der Schublade geblieben? Wo liegen die Knackpunkte? Warum beschäftigen sich Theorie und Praxis zu 80 % mit der Analyse, liefern Begründungen und definieren neue Strategien? Für die konkrete Umsetzung bleiben allenfalls 20 % an Budget, Zeit und Ressourcen. Millionen Euro für die Strategie, zumeist über Berater, die Umsetzung aber wird intern „von Hand“ gemanagt. Denn offensichtlich scheint es jeder zu können, es gehört zum täglichen Rüstzeug der Führungskräfte und Vertriebsmitarbeiter, Exekution wird als Tagesgeschäft interpretiert. Das Problem, wie es sich für uns darstellt, kann man vielleicht mit einem Beispiel aus dem privaten Umfeld verdeutlichen. Es geht um den Hausbau: Wer bereits ein Haus hat bauen lassen, der wird wissen, dass der Bauprozess in Gewerke unterteilt ist. Der Garten- und

¹ Stand: Google-Abfrage 22.11.2012

² Vorstandsvorsitzender der Daimler AG

Landschaftsbau ist in der Regel das letzte Gewerk. Achten Sie mal auf die Gärten, wenn Sie durch Neubaugebiete fahren. Prunkvolle Häuser, alles vom Feinsten – und dann, teilweise nach Jahren noch kein adäquater Garten, der dem Stil des Hauses gerecht wird, Hausbesitzer, die durch den Matsch in ihr Haus gelangen. Warum? Wie gesagt, der Garten ist das letzte Gewerk. Wenn die Gartenarbeiten anstehen, ist das Budget meist schon stark überzogen und man denkt sich, so ein bisschen Rasen, ein paar Steine ... das kann ich schon irgendwie selber. Die fehlende Demut vor dem Gartengewerk (vgl. Abb. 7) ist die Analogie zum Umsetzungsmanagement. Den Rohbau oder die Elektroinstallation traut man sich genauso wenig selber zu wie die Strategie. Den Garten und die Umsetzung wird man aber schon „irgendwie hinbekommen“!



Abb. 7: Das letzte Gewerk

Ein weiteres Beispiel: Haben Sie sich einmal die bekannte Redewendung „einen Prozess anstoßen“ auf der Zunge zergehen lassen? Diese ist beim ersten Hinhören positiv besetzt. Was jedoch bedeutet es, einen Prozess anzustoßen? Warum soll der Prozess nicht etabliert oder noch besser nachhaltig erfolgreich umgesetzt werden? Sprache ist Denkhaltung, und die Umsetzung findet schon sprachlich keinen adäquaten Platz!

In der Praxis berücksichtigen die meisten Manager und ihre Berater sehr sorgfältig, wie sich eine neue Strategie auf die Produktentwicklung, die Sortimentsstruktur, die Preise und Konditionen sowie auf die Werbung auswirkt. Allerdings wird kaum darüber nachgedacht, wie der Vertrieb in seiner Arbeit durch strategische Konzepte beeinflusst wird (Dannenber 1999), wie er mitgenommen werden und wie er letztlich davon profitieren kann. Dabei setzt der Vertrieb um. Er bildet die direkte Schnittstelle zum Markt und zu den Kunden. Im Vergleich zu anderen Kommunikationsmitteln kann allein der persönliche Verkauf gleichzeitig mit Ton, Bild, Schrift, Mustern und der Wirkung seiner eigenen Persönlichkeit arbeiten. Nur ein Verkäufer kann Kundenreaktionen wirklich vollständig aufnehmen und verarbeiten. Das Image von vielen Unternehmen wird mehr durch die eigenen Vertriebsmitarbeiter als durch millionenschwere Werbeinvestitionen geprägt. Damit bildet der Vertrieb die Speerspitze und ist einzigartig. Da Produkte, Dienstleistungen, Services und

– wie gesehen – Beraterempfehlungen immer vergleichbarer und damit uniform werden, gewinnt der Vertrieb bei der Umsetzung an Bedeutung. Man spricht auch von der Personenpräferenz des Vertriebs, da der Mitarbeiter eine Kaufentscheidung wesentlich durch sein Verhalten (mit-)beeinflusst. Erst eine Vertriebsmannschaft macht die von Unternehmen gewünschten Attribute wie Freundlichkeit, Schnelligkeit, Zuverlässigkeit, Engagement oder Vertrauen für einen Kunden erlebbar und spürbar.

Grundsätzlich fordern hohe **Qualitätsstandards und die damit verbundenen Preise** einen starken Vertrieb. Der Vertrieb ist demzufolge ein wichtiger Bestandteil der Strategie. Er muss in der Lage sein, unterschiedlichen Kundengruppen mit verschiedenen Ansprechpartnern individuelle Preisniveaus und Konditionen zu erklären. Diese werden nicht selten in der Praxis von Kunden (in gewissem Umfang) durch die vorab genannte Personenpräferenz akzeptiert. Die Einzigartigkeit wird allerdings nicht nur von **einem** Verkäufer bestimmt, auch wenn der Außendienst das für sich gerne so beansprucht. Tatsächlich entsteht der Erfolg beim Kunden heute durch Verkaufsteams, also durch das Zusammenspiel von Außendienst, Innendienst, Marketing und Key-Account-Managern. Auf diesen Aspekt werden wir in Kap. 12 noch näher eingehen.

Die Ausführungen verdeutlichen: Preise und Konditionen, Service- und Mehrwertleistungen werden **durch den Vertrieb** in den Markt getragen. Nur wenn er die Strategie versteht und sie mitträgt, kann er sie leben und glaubwürdig an seine Kunden kommunizieren. Versuchen wir, uns in die Gedankenwelt und den Arbeitsalltag eines Vertriebsmitarbeiters zu versetzen, um zu verstehen, wie er die Vorgabe veränderter Preise und Konditionen wahrnimmt und was er von Strategiepapieren und PowerPoint-Präsentationen hält. Dieses Verständnis wird im weiteren Verlauf helfen, einen Weg zu entwickeln, um Preisstrategien erfolgreich über den Vertrieb zu implementieren.

Gründe für das häufige Scheitern der Umsetzung

Die Umsetzungslücke – Der weite Weg von der Strategie zur Umsetzung

Man kennt die Bilder enttäuschter Fußballtrainer in Interviews nach verlorenen Spielen. Der Trainer hat sich die ganze Woche mit seinem Stab den Kopf malträtiert, den Gegner haarklein analysiert, um eine Sieg-Taktik auszuklügeln. Doch dann greift der Matchplan nicht. Es ist nicht gelungen, die Spielidee von seinem Kopf in die Beine der Spieler zu transportieren. Dieses Beispiel aus dem Sport ist eine Parallele zum Umsetzen von Preisstrategien. Auch hier gelingt es dem Top-Management in vielen Fällen nicht, den „Matchplan“ Preisstrategie den Mitarbeitern zu vermitteln. In vielen Unternehmen existiert –wie in unserem Fußballbeispiel – schlichtweg eine Umsetzungslücke. Die Distanz und die Unterschiede zwischen dem Top-Management – den **Strategen** – und den Mitarbeitern – den **Umsetzern** – sind zu groß, man kann sich nicht auf gemeinsame Ziele verständigen. Das Top-Management hat den strategischen Blick, den „Makrokosmos“; es sieht die Chancen, die Möglichkeiten, es denkt in Lösungen. Die Mitarbeiter sehen den „Mikrokosmos“; ihre Alltagsarbeit dreht sich um Kunden, Verkaufsgebiete, drohende Gehaltseinbußen, sie sehen die Risiken, die Unmöglichkeiten, sie denken eher in Problemen. Abb. 8 zeigt den Verkäufer mit seinen Sorgen und Nöten, soll er eine Strategie umsetzen.



Abb. 8: Die Umsetzungslücke

Konsequenz für die Umsetzung:

Für ein erfolgreiches Herangehen an preisstrategische Initiativen muss die Umsetzungslücke geschlossen werden. Sie benötigen eine funktionierende Kommunikation und müssen kommunikative Transmitter etablieren. Hier gilt es, insbesondere die Führungskräfte in diese Richtung zu entwickeln. Beispiele und Lösungen dazu finden Sie im Teil 4 dieses Buches.

Die kurzfristige Erfolgsorientierung und die Abneigung gegen Analysen, Planungen und Schriftlichkeit

Die meisten Verkäufer haben eine Abneigung gegen jede Art von Vorgaben, Planung und Analysen. Dies wird verstärkt durch PowerPoint-Präsentationen des Top-Managements in einer von Anglizismen geprägten Fachsprache, die in vielen Fällen nicht richtig verstanden wird. Sie agieren lieber spontan und intuitiv und suchen aus dem Bauch heraus nach einem eigenen Weg. Die Ursachen hierfür liegen unter anderem im **Berufsweg des Verkäufers** begründet. Es handelt sich nicht um einen Ausbildungsberuf, deshalb trifft man als Unternehmen die Mitarbeiter in keinem planbaren, engen Korridor in puncto Vorbildung an. Außendienstmitarbeiter sind reine Seiteneinsteiger, die abrufbaren betriebswirtschaftlichen Kenntnisse sind dadurch sehr heterogen. Dies erschwert es den Unternehmen, Strategien und Konzepte in Richtung Außendienstmannschaft zu transportieren.

Hinzu kommen die Motive des Wechsels in den Vertrieb als zweiter relevanter Punkt für die Abneigung gegen Vorgaben, Planung und Analysen. Die nach einer gewissen Zeit als Techniker, Arzt oder Innendienstmitarbeiter entstehende Routine, das Gefühl, eingeeignet zu sein, und die Erkenntnis, nicht genug Geld zu verdienen, beeinflusst in vielen Fällen den Wechsel in den Vertrieb. Die wichtigsten Motive sind damit, neben der Chance auf ein höheres Einkommen, das Streben nach mehr Unabhängigkeit und Selbstständigkeit. In der

Vergangenheit bot das Berufsbild des Verkäufers tatsächlich erhebliche Freiräume, was ältere Vertriebsmitarbeiter auch gerne und ausschweifend kolportieren. Die Art und Weise, wie man zum Erfolg kam, blieb in den guten alten Zeiten jedem selbst überlassen. *„Solange die Zahlen stimmen!“* Alles, was diese Freiräume auch heute noch in irgendeiner Form beschneidet, wird vehement abgelehnt. *„Man ist ja nicht in den Verkauf gegangen, um **Vorgaben** zu erhalten!“* Zu denen gehören insbesondere längerfristige Planungen, vorgegebene Verkaufsprozesse und das ungeliebte Berichtswesen.

Daneben reist der Außendienstmitarbeiter überwiegend alleine, was in der Regel eine kritische Selbstreflexion nicht zulässt. Denn durch die „Einsamkeit“ im Verkaufsgebiet ist es kaum möglich, die eigene Qualität und Leistung gegenüber den Ergebnissen der Kollegen einzuordnen.

Da die wenigsten Außendienstmitarbeiter einen betriebswirtschaftlichen Hintergrund besitzen, kommt man bei Kennzahlen, Deckungsbeiträgen, erforderlichem Umsatzzuwachs bei Preisreduzierungen etc. leicht ins Schleudern. Aber wer gibt das schon gerne freiwillig zu? Unsicherheit gehört nicht zum Eigenbild des Verkäufers. Der persönliche Erfolgsweg wird überproportional stark von Intuition, spontanen Reaktionen beim Kunden und dem Einsatz der eigenen Persönlichkeit geprägt. Planen und Besuche vorzubereiten, ist etwas für Theoretiker, *„da die Realität ganz anders aussieht ...“*. Nur der Verkäufer besitzt die Nähe zum Kunden und meint, das Kundenverhalten einschätzen zu können. Die Meinung, dass **erfolgreiches Verkaufen** etwas Unerklärliches, fast Mystisches ist und sich Verkaufserfolg als eine Art **Geniestreich ausgeprägter Individualisten** kaum fassen und schon gar nicht reproduzieren lässt, wird hiermit aufrechterhalten. Die vom Management gewünschte und essenzielle Transparenz in der Vertriebsarbeit soll hierdurch verhindert werden. Wenn aber der Vertrieb „ein schwarzes Loch“ ist, birgt dies in engen, umkämpften Märkten ein hohes Risiko.

Veränderungen im Vertrieb – jede Strategie fordert neue Wege beim tagtäglichen Verkaufen – scheinen mit einem besonderen Risiko behaftet. Deshalb lässt man besser alles beim Alten (Ahlert et al. 2004). Untersuchungen belegen: Nirgendwo ist die Bereitschaft, etwas zu verändern, so gering wie im Vertrieb (Homburg et al. 2002).

Konsequenz für die Umsetzung: 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. Ansonsten kann es ihnen ergehen, wie dem lange Zeit unangefochtenen Kapitän der deutschen Nationalmannschaft Michael Ballack. Über ihn schrieb die Rheinische Post am 30.08.2011: *„Ballacks Stil ist überholt. Im Hochgeschwindigkeitsfußball, wie ihn Leverkusen oder Dortmund bieten, kommt der Ex-Nationalspieler nicht mehr mit. [...] Michael Ballack erlebt in diesen Tagen, wie schnell und unerbittlich sich der Spitzenfußball wandelt. Im Mai vergangenen Jahres sendete das Fernsehen noch einen Brennpunkt, weil Ballack verletzungsbedingt die WM verpassen würde. An vielen Stammtischen wurde damals diskutiert, ob es für die Nationalelf überhaupt Sinn mache, ohne ihn nach Südafrika zu reisen. 15 Monate später steht der 34-Jährige bei Bayer Leverkusen im Schaufenster des Sommerschlussverkaufs. [...] In Ballacks besten Jahren konnte er auch mal das Tempo aus*

dem Spiel nehmen, auf den Ball treten, dirigieren. Für diese Art zu spielen fehlt heute schlicht die Zeit. Franz Beckenbauer sagte neulich: „Heute wird ein anderer Fußball gespielt [...]“ (Klüttermann 2011)

Auch im Vertrieb ist eine andere Zeit angebrochen; rückläufige Erträge, Überkapazitäten etc. erfordern, den Vertriebsmitarbeiter näher an die betriebswirtschaftlich erforderlichen Maßnahmen heranzuführen, er muss die Probleme verstehen, um sie lösen zu können. Also muss das Management ein Klima für Veränderungen schaffen, seine abgehobene Präsentationssprache „erden“, den Mitarbeitern Ängste nehmen und Vorteile aufzeigen. Das Management sollte sich bewusst machen, dass man den „Seiteneinsteiger-Verkäufer“ an völlig unterschiedlichen Stellen „abholen“ muss.

Man kann es in diesem Satz zusammenführen:

Nur ein involvierter Vertriebsmitarbeiter ist ein motivierter Vertriebsmitarbeiter!

Die Angst vor Transparenz und Vergleichbarkeit

Viele Menschen ängstigen sich davor, mit anderen Personen verglichen zu werden. Insbesondere Verkäufer haben es nicht gerne, wenn ihre Umsätze oder Ergebnisse mit denen der Kollegen abgeglichen und dann in Analysen oder eventuell sogar in Präsentationen transparent gemacht werden. Dieses Phänomen erklärt auch teilweise die vorab dargestellte Abneigung gegen Analysen. *„Die Verkaufsgebiete sind nicht vergleichbar“, „mein Bezirk gibt weniger her, ich habe ein geringes Umsatzpotenzial“, „in meinem Verkaufsbezirk haben wir es schon immer schwerer gehabt“*, sind gängige verbale Ausweichmanöver; die Liste ließe sich beliebig fortsetzen. Die Gründe sind schnell gefunden: Der Verkäufer hat Angst, dass seine Leistung mit den Kollegen verglichen wird und Defizite sichtbar werden. Die vom Management gewünschte Transparenz in der Vertriebsarbeit (siehe Abschn. 8.2) wird durch diese ablehnende Haltung der Vertriebsmitarbeiter erschwert und behindert. Das nachfolgende Zitat beschreibt diese Konstellation aus Sicht des Verkäufers:

„Das Vergleichen ist das Ende des Glücks und der Anfang der Unzufriedenheit.“ (Søren Aabye Kierkegaard, dänischer Philosoph, Essayist, Theologe und religiöser Schriftsteller, 1813–1855)

Konsequenz für die Umsetzung: Gehen Sie mit diesem Thema offen um. Nehmen Sie dem „Einzelkämpfer“ Verkäufer die Angst vor Transparenz und Vergleichbarkeit. Benchmarks sollen nicht „Schwache“ an den Rand stellen, sondern Erfolge übertragbar machen. Im modernen Fußball beispielsweise ist es gang und gäbe, Laufstrecken, Passquoten, Zweikampfverhalten usw. detailliert zu analysieren. Dadurch soll die Mannschaft noch besser und noch erfolgreicher werden. „Von den Besten lernen“ ist mittlerweile nicht nur ein gängiges Erfolgsmodell im Spitzensport, diese Maxime sollte auch für Benchmark-Analysen im Vertrieb zum Standard werden.

Die Angst des Verkäufers vor dem Preis

Warum haben Menschen Angst, schlechte Botschaften zu überbringen? Angst kann eine Reihe von Ursachen haben. Manche sind unnötig, einige kaum zu verhindern und manche sogar positiv. Überforderung, Unsicherheit, Inkompetenz: Ein Mitarbeiter hat beispielsweise nicht das Wissen, die Voraussetzungen oder die Übung, eine Aufgabe zu erledigen.

„Es gibt keine Grenzen. Weder für Gedanken noch für Gefühle. Es ist die Angst, die immer Grenzen setzt.“ (Ingrid Bergmann, schwedische Schauspielerin, 1915–1982)

Preise und Konditionen gehören sicherlich zu diesen (vermeintlich) unangenehmen Nachrichten, zumindest ist dies ein gängiges Klischee bei Vertriebsmitarbeitern. Den Kunden erfolgreich höhere Preise zu erklären oder das Prinzip Leistung (z. B. Rabatte und Boni) für Gegenleistungen (z. B. bestimmte Abnahmemengen, Vertragsbindung) konsequent einzufordern, sind verkäuferische Leistungen, die neben fachlicher Qualifikation auch Selbstbewusstsein voraussetzen, wie Abb. 9 verdeutlicht. Tatsächlich wird aber jede Art von Preisgesprächen eher als belastend, blockierend und beängstigend empfunden (Müllerschön 2007).

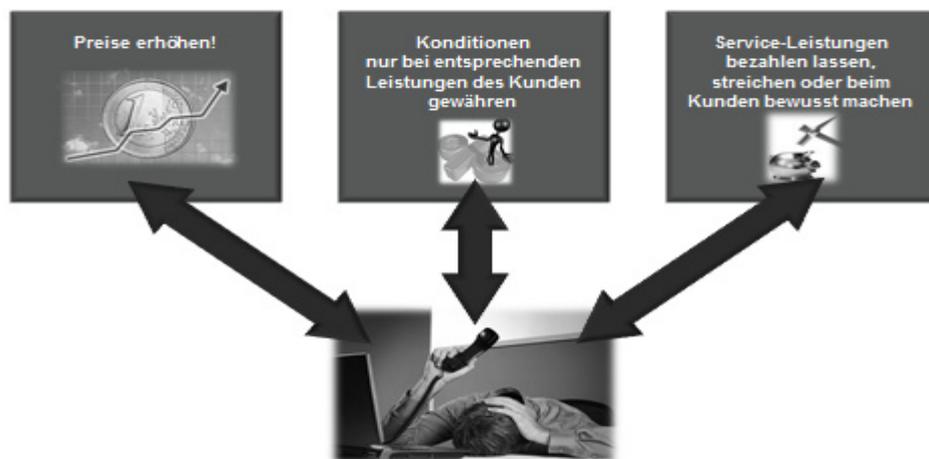


Abb. 9: „Unangenehme“ Botschaften bei der Umsetzung von Preisstrategien

Denn viele Verkäufer vermuten sich beim Kunden per se in der Rolle des Schwächeren, die Macht liegt aus ihrer Sicht ausschließlich oder überwiegend beim Gesprächspartner (Bartnitzki 2010). Natürlich wissen z. B. Einkäufer um diese Wahrnehmung des Verkäufers, spielen ihre Position knallhart aus und drohen unverblümt mit Lieferantenumwechslung. „Was passiert, wenn ich die höheren Preise anspreche? Verliere ich dann den Kunden und damit gleichzeitig einen Teil meines Gehaltes?“ geistert durch den Kopf des Verkäufers. Als Erstes verliert der Mitarbeiter aber in vielen Fällen das wichtige Wort „Wir“ im Kundengespräch. Die angstgetriebene Argumentation wird nicht lauten „Wir erhöhen die Preise“, sondern „Die Firma will ...“, „Mein Chef verlangt ...“ An dieser Stelle distanziert sich der Verkäufer aus Angst und Unsicherheit von seinem Arbeitgeber sowie seiner eigentlichen Aufgabe und

solidarisiert sich mit dem Kunden. Abb. 10 fasst die Sorgen und Vorbehalte der Verkäufer zusammen.

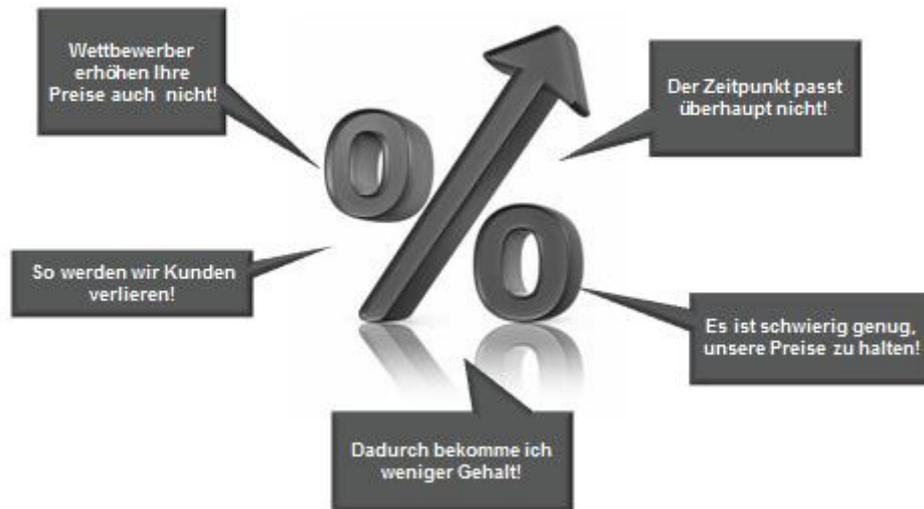


Abb. 10: Was der Vertrieb denkt

Angst unterliegt vielen individuellen Einflüssen. Diese wiederum entscheiden letztendlich, ob ein Mensch eher selbstbewusst und gelassen oder ängstlich agiert. Wir gehen hier kurz auf drei Ursachen ein, die den Vertrieb bei Preisgesprächen nachhaltig beeinflussen:

- Angst durch mangelndes Selbstvertrauen,
- Angst durch negatives Denken,
- Angst durch vermeintliche Konflikte.
-

Angst durch mangelndes Selbstvertrauen

Verkäufer, die ein schwach ausgeprägtes Selbstvertrauen besitzen, reagieren in Kunden-Situationen eher passiv und ängstlich. Obwohl sie objektiv die nötigen Fähigkeiten besitzen oder sich diese aneignen könnten, werden sie mit Herausforderungen, die bei Preisgesprächen auftreten können, nicht aus eigener Kraft fertig. Sie glauben nicht an ihre Fähigkeiten, haben kein Zutrauen zu sich selbst und versuchen, das erforderliche Preisgespräch möglichst zu vermeiden oder zumindest lange aufzuschieben. Natürlich wird der Verkäufer dies nicht zugeben, da dies nicht konform mit seinem Selbstbild ist.. Er selber hält sich für stark und die Preisstrategie für falsch und nicht umsetzbar, d. h., er projiziert die eigene Schwäche auf die vermeintliche Fehlerhaftigkeit seines Managements. Im April 2011 führte das ZEITmagazin (Emcke und Müller-Wirth 2011) mit einigen Spielern des jüngsten deutschen Meisters aller Zeiten Borussia Dortmund ein Interview. Auch das Thema **Selbstvertrauen** wurde angesprochen. Der Verteidiger Marcel Schmelzer dazu: „Neben Technik und Taktik ist Selbstvertrauen wichtig. Auch Selbstvertrauen lässt sich lernen. Man wiederholt die Dinge, bis man sie gut kann, irgendwann verinnerlicht man sie. Dann gehst Du in den Zweikampf und weißt, Du gewinnst ihn. Das spürt jedenfalls der Gegner, durch Körpersprache und die Art, wie Du in Zweikämpfe gehst!“

Angst durch negatives Denken

Ein alter Spruch von Motivationsgurus erklärt die zweite Ursache für Angst: *„Ein Glas, das zur Hälfte mit Wasser gefüllt ist, ermöglicht grundsätzlich zwei Denkweisen. Der eine meint, dieses Glas ist halb voll, der andere, das Glas ist halb leer.“* Negative Erwartungen erfüllen sich fast unwillkürlich als selbsterfüllende Prophezeiung. Negative Gedanken werden so übermächtig, dass sie den Verstand ausschalten. Auch eine Situation, die nicht verstanden wird, kann Angst erzeugen. Wer nicht daran glaubt, seine Preise und Konditionen durchsetzen zu können, dem wird es nicht gelingen.

„Der Pessimist findet zu jeder Lösung ein passendes Problem.“ (Werner Fink, deutscher Kabarettist Schauspieler und Schriftsteller, 1902–1978)

Angst durch vermeintliche Konflikte

Verdrängt ein Verkäufer seine Angst und löst er diesen vermeintlichen Konflikt einer veränderten Preisstrategie nicht möglichst zügig, so bleibt die bedrohliche Situation erhalten. Werden die Ursachen verdrängt, erscheinen solche Stress-Situationen besonders aussichtslos. Der Verkäufer vermutet, seiner Angst hilflos und unreflektiert ausgeliefert zu sein. Die Praxis zeigt, dass bisher überraschend wenige Außendienstler die gelebte Erfahrung besitzen, Preise zu erhöhen oder Konditionen konsequent umzusetzen.

Konsequenz für die Umsetzung: Wenn **unangenehmen** Situationen aus Angst ausgewichen wird, müssen die Mitarbeiter angeleitet und unterstützt werden. Zeigt man ihnen überschaubare Wege und Meilensteine, werden sie Sicherheit gewinnen. Lernen und trainieren sie, dass Verhandlungen auch Spaß machen und erfolgreich bewältigt werden können, weicht die Angst dem Selbstbewusstsein. Erkennt ein Mitarbeiter die Chance und treten gleichzeitig die Risiken in den Hintergrund, dann können Preiserhöhungen eine positive Eigendynamik bekommen. Dann sucht man plötzlich eine Lösung für ein Problem und sieht nicht mehr umgekehrt in jeder Lösung ein (neues) Problem. Ein **Ja** im Kundengespräch bedeutet Umsatz, ein **Nein** Gewinn!

Warum also lassen wir den Vertrieb alleine, wenn er sich auf schwierige Verhandlungen vorbereitet? Warum trainieren wir ihn nicht regelmäßig? Warum geben wir ihm nicht die Sicherheit, die er benötigt, um die strategischen Vorgaben umzusetzen und die vermeintliche Rolle des Schwächeren zu verlassen? Fußballnationalspieler Mats Hummels erklärte dazu in dem bereits erwähnten Interview des ZEITmagazins: *„Zwischen Anweisung und Umsetzung vergehen viele Wochen. Auch wenn Du die Aussage verstehst, Du musst es Dir bewusst machen, vor jedem Spiel, du musst es Dir vornehmen, immer wieder bis es irgendwann unbewusst und automatisch wird. Das geht nicht in ein paar Tagen oder in einem Spiel, sondern es ist wirklich ein längerer Prozess!“* (Emcke und Müller-Wirth 2011) Unsere Vertriebsmitarbeiter sollen aber alles ohne Training, ohne einen sauberen Prozess, konsequent, routiniert und erfolgreich umsetzen? Wie soll das funktionieren? Wie soll die Angst dem erforderlichen Selbstbewusstsein und der erforderlichen Expertise weichen? Wir werden diese Frage im weiteren Verlauf beantworten (vgl. Teil 4).

*„Nicht weil es schwer ist, wagen wir es nicht, sondern weil wir es nicht wagen, ist es schwer!“
(Lucius Annaeus Seneca, römischer Philosoph, Dramatiker, Staatsmann ca. 165 n. Chr.)*

8.5 Das Stockholmsyndrom oder wie sich der Vertrieb mit seinen Kunden verbündet



Abb. 11: Kreditbanken in Stockholm – Ort der Geiselnahme

Quelle: Wikimedia Commons Tage Olsin (2005)

Ein weiteres wichtiges psychologisches Phänomen kann den Umsetzungserfolg in Preisgesprächen blockieren: Es ist die „Verbrüderung“ eines Verkäufers mit seinen Kunden, in Anlehnung an das sogenannte **Stockholmsyndrom**. Dieser Begriff geht auf das Geiseldrama zurück, das sich vom 23. bis 27. August 1973 in Schweden ereignete, Abb. 11 zeigt den Ort des Dramas. Damals wurde *Kreditbanken*, eine Bank im Zentrum der schwedischen Hauptstadt Stockholm, überfallen. Vier der Angestellten wurden als Geiseln genommen. Es folgten mehr als fünf Tage, in denen die Medien erstmals auch die Angst der Geiseln illustrierten. Dabei zeigte sich, dass die Gefangenen eine größere Angst gegenüber der Polizei als gegenüber ihren Geiselnehmern entwickelten. Trotz ihrer Angst empfanden sie auch nach Beendigung der Geiselnahme keinen Hass gegenüber ihren Peinigern. Sie waren ihnen sogar dafür dankbar, freigelassen worden zu sein. Im Nachgang baten die Geiseln um Gnade für die Täter und besuchten diese sogar im Gefängnis.

Das Stockholm-Syndrom mag auf den ersten Blick kurios erscheinen, wobei wir natürlich auch keinesfalls an dieser Stelle Kunden mit Bankräubern vergleichen wollen. Doch verschiedene Ursachen erklären das merkwürdig anmutende Verhalten und erlauben es, Parallelen zu unserem Thema Preisgespräche zu ziehen:

- So nehmen Geiseln nur einen Teil der Gesamtsituation wahr. Die Opfer erleben zurückhaltende Einsatzkräfte vor Ort, sie fühlen sich mit zunehmender Dauer mit den Entführern allein gelassen. Dagegen wird das Agieren der Geiselnehmer überproportional wahrgenommen, schon kleinste Zugeständnisse (das Anbieten von Nahrung, auf die Toilette gehen lassen oder Lockern von Fesselungen) werden als große Erleichterungen empfunden. Man erfährt ausschließlich „Gutes“ von den Geiselnehmern. Außenstehende vollziehen subjektiv nicht nach, warum ein Opfer mehr Sympathie für seine Peiniger empfindet als für die rettenden Einsatzkräfte. Übertragen auf den Vertrieb bedeutet dies: Auch der Vertrieb nimmt selten die betriebswirtschaftlichen Erfordernisse des eigenen Unternehmens wahr. Diese sind teilweise zu intransparent, und die Auswirkungen auf den persönlichen Bereich werden nicht sauber dargestellt. Viel eher solidarisiert er sich deshalb mit seinen Kunden, zu denen er teilweise auch eine höhere Kontaktfrequenz als zu seinem Management hat. Die Herausforderungen des Kunden sind dem Mitarbeiter somit vertrauter und nachvollziehbarer als die Situation des eigenen Arbeitgebers!

- Der maximale Kontrollverlust bei einer Geiselnahme ist nur schwer zu verkräften. Erträglicher wird dies, wenn sich das Opfer einredet, es sei zum Teil auch sein Wille, beispielsweise, da es sich mit den Motiven der Entführer identifiziert. Auch bei Preisgesprächen glaubt der Vertrieb oft, keinen ausreichenden Einfluss zu besitzen oder im Vorfeld nicht ausreichend involviert worden zu sein. Auch deshalb fällt es leicht, sich mit dem Einkäufer zu verbünden.

Konsequenz für die Umsetzung: Grundsätzlich neigen Menschen dazu, in Zwangs- oder Abhängigkeitssituationen eine Schutzhaltung zu entwickeln. Folglich setzen sie sich über Gebühr für ihre Kunden ein und verlieren zunehmend den Blickwinkel für das eigene Unternehmen und dessen betriebswirtschaftliche Erfordernisse und Zwänge. Die Grenzlinien Unternehmen/Kunde dürfen aber nicht aufgeweicht werden. Der Mitarbeiter ist die Schnittstelle zum Kunden, er hat die Situation des Kunden seriös darzustellen, er ist aber **nicht** der Anwalt des Kunden! Manager und Führungskräfte wiederum müssen verständlich, in kleinen Schritten und nachvollziehbar die Sicht des eigenen Unternehmens aufzeigen und die Vertriebsmitarbeiter für die entsprechenden Umsetzungsschritte gewinnen.

8.6 Reizüberflutung, Geschwindigkeit und Komplexität

Um die Aufmerksamkeit der Vertriebsmitarbeiter wird heute regelrecht gebuhlt. Unzählige Projekte laufen parallel. „*Jeden Tag wird eine neue Sau durch das Dorf getrieben*“, so die Wahrnehmung vieler in den Unternehmen. Der durchschnittliche Mitarbeiter wechselt ständig zwischen zwölf Aufgaben (Morieux 2011), die er beginnt, verfolgt oder zu Ende bringen muss. Jede einzelne präsentiert sich als wichtig und verlangt die ganze Konzentration. Viele Dinge werden inzwischen auch getan, weil der Computer es so vorgibt. „*Man kann keinen klaren Gedanken mehr fassen! Unsere Aufmerksamkeit wird von den Bildmaschinen absorbiert und zermürbt*“, sagt Philosophieprofessor Christoph Türcke in seinem Buch *Hyperaktiv* (Türcke 2012). Tatsächlich lassen wir uns tagtäglich ablenken, weil wir viele Dinge gleichzeitig verfolgen (Multitasking). Weiterhin: Nie zuvor waren Informationen weltweit so schnell und umfangreich verfügbar. Wissen bedeutet demzufolge nicht mehr Macht, wie es unsere Eltern noch gepredigt haben, sondern in vielen Momenten Machtlosigkeit. Heute wird ein Vielfaches der Informationen von früher analysiert und bewertet. Wurden 2003 weltweit 31 Milliarden E-Mails versendet, waren es 2012 Milliarden 117.480 Milliarden pro Jahr (<http://de.globometer.com> 2012). Vertriebsmitarbeiter bearbeiten heute pro Tag zwischen 20 und 150 E-Mails. Führungskräfte berichten nach der Rückkehr aus ihrem Urlaub von einer nicht zu bewältigenden Anzahl neuer, unbearbeiteter E-Mails. Ausgelöst wird diese Flut auch dadurch, dass speziell in größeren Organisationen die Abgrenzung der Funktion „An“ und „cc“ oft nicht korrekt definiert ist. So werden wahre „E-Mail-Ballons“ losgetreten und Verantwortlichkeiten und Aufgaben falsch interpretiert. Die „Weiterleit-Funktion“, löst Unsicherheiten darüber aus, wie mit Informationen umgegangen werden soll. Schließlich erschweren nicht selten auch Sammeladressen oder Adress-Pools die richtige Kanalisierung von Informationen. In Summe ist festzustellen, dass das Medium E-Mail im beruflichen Alltag nicht sauber eingeführt wurde und hierdurch teilweise mehr schadet als nutzt.

Die „E-Mail-Welt“ hat auch an vielen Ecken dazu geführt, dass das gesprochene Wort völlig in den Hintergrund tritt. Viele Mitarbeiter kommunizieren mit Kollegen und Kunden überwiegend per E-Mail. Das birgt Gefahren. In einem Telefongespräch könnte innerhalb weniger Minuten ein Thema dargestellt und mögliche Missverständnisse ausgeräumt

werden. Im reinen E-Mail-Verkehr hingegen können sich die Fronten verhärten, bis eine Lösung kaum noch möglich ist. Viele Menschen kommen im persönlichen Gespräch angenehm und verbindlich rüber, formulieren aber in E-Mails hart und kritisch.

Aber auch im persönlichen Gespräch ist der Gesprächspartner immer häufiger abgelenkt und arbeitet parallel am Computer oder liest SMS, eine Unart, die mittlerweile auch in Besprechungen Einzug gehalten hat. Während der Vertriebsmitarbeiter hingebungsvoll präsentiert, arbeitet der Zuhörer parallel am Computer, liest SMS oder telefoniert.

Die beschriebenen Entwicklungen beanspruchen und erschweren zu unterscheiden, **was wichtig ist und was nicht**. Man lässt sich bereitwillig ablenken und beschallen. Nehmen wir einen Moment an, wir müssten morgen auf SMS, E-Mail oder Smartphone verzichten – für viele wäre es, als müssten sie verhungern. Auch den Autoren ist es schon passiert, dass sie beispielsweise im Flugzeug mehrmals hektisch das (ausgeschaltete!) Handheld nach E-Mail-Eingängen durchforsteten. Das Leben früher erscheint im Rückblick oft einfacher, als Äpfel und Brombeeren noch einfache Früchte waren. Verlassen wir kurz den beruflichen Alltag, obwohl die Grenzlinie hier sicher kaum noch spürbar ist, und wenden uns den sozialen Netzwerken, vor allem Facebook, zu. Ein Wegfall wäre für viele gar nicht mehr vorstellbar, hierzu schrieb die Welt am 25.09.2010, nachdem Facebook für drei Stunden nicht mehr erreichbar war:

„Für Millionen Menschen ist das größte soziale Netzwerk längst mehr als nur ein Zeitvertreib. Viele sind süchtig danach, wie der Ausfall der Internetseite am Donnerstagabend gezeigt hat. Wäre Facebook ein Staat, wäre er der Bevölkerung nach der drittgrößte der Welt, kleiner als Indien (1,18 Milliarden Einwohner) und größer als die USA (308 Millionen). Nur mit dem Unterschied, dass jeder in diesem Land einfach per Mausclick mit jedem vernetzt sein kann.“
(Khunkham 2010)

Unser Gedächtnis, unsere Aufmerksamkeit und geistigen Fähigkeiten verändern sich durch die Datenexplosion. Bewusst oder unbewusst empfangen und empfinden wir dauerhaft **äußere und innere Reize**, welche vom Gehirn verarbeitet werden. Irgendwann kommt es zu einem Überangebot an optischen und akustischen Eindrücken und einem Werteverlust, der uns immer stärker ereilt. Menschen verlernen so zu denken, denn sie können Informationen jederzeit im Netz abrufen. Ein interessanter Werbespot beschreibt hierzu treffend: *„der Mensch denkt nicht mehr, er googelt“* (Mobilfunkanbieter FONIC). Dabei greifen die Akteure routiniert auf Erfahrungen zurück, ohne jedwede Reflexion der Informationen.

In unserem Kontext bedeutet dies, dass es schwieriger geworden ist, zum Verkäufer vorzudringen. Die Allgegenwart der Bildschirme, welche die Allgegenwart der Informationen und Daten symbolisiert, ist Realität, an die wir uns längst gewöhnt haben. Immer mehr Daten werden vorgegeben, kalkuliert und hochgerechnet. Die Beschleunigungskurve dieser Entwicklung ist noch völlig offen.

„In einer Fünftelsekunde kannst Du eine Botschaft rund um die Welt senden. Aber es kann Jahre dauern, bis sie von der Außenseite eines Menschenschädels nach innen dringt.“
(Charles F. Kettering, amerikanischer Industrieller, zuständig für Forschung und Entwicklung bei General Motors, 1876–1958)

Neben **Reizüberflutung und Geschwindigkeit** beeinflusst die **Komplexität** die Umsetzung. Sie hat – gemessen an der bloßen Zahl von Leistungsanforderungen, die Unternehmen heute regelmäßig erfüllen müssen, im Vergleich zu 1955 um das Sechsfache zugenommen. Professor Christian Belz (Belz 2013) von der Universität St. Gallen hält die Verkaufskomplexität sogar für einen der Top-Ten-Trends der Zukunft im Vertrieb und beschreibt dieses Phänomen mit „große Aufgaben mit engen Ressourcen“. Er mahnt: *„Manager delegieren dem Verkäufer 160 Aufgaben im Jahr, wenn dieser vielleicht 100 erfüllen kann. Sie sind dann erstaunt, dass nur 70 wahrgenommen werden. In der heutigen Welt ist alles miteinander verflochten. Scheinbar unbedeutende Entscheidungen können überraschende Folgen haben. Es ist schwieriger geworden, Zusammenhänge mit den vielen Wechselwirkungen zu begreifen, da der Grad der Komplexität möglicherweise unsere geistigen Fähigkeiten überschreitet.“*

Als Reaktion auf diese gestiegenen Anforderungen haben zahlreiche Unternehmen versucht, sich besser aufzustellen. Die Zahl der Prozesse, Schnittstellen, Abstimmungsschleifen und Entscheidungsstufen ist um das 35-Fache gestiegen, oftmals zulasten der Mitarbeiter (Sargut und McGrath 2011). Diese Entwicklungen beeinflussen den Vertrieb nachhaltig, zumal seine Aufgaben ebenfalls komplexer geworden sind. Abb. 13 verdeutlicht: Vertriebsmitarbeiter treffen in ihrer Region auf lokale oder internationale Kunden. Mal handelt es sich um Key Accounts oder Einkaufsgruppen, die wiederum von Vertriebsteams gemanagt werden. Überhaupt ist die Zeit des Einzelkämpfers vorbei. Marketing, Service, Logistik und Innendienst, aber auch die Mitarbeiter anderer Divisionen sind in die Kundenbearbeitung involviert. Dann wiederum gilt es, Ausschreibungen zu gewinnen, bei denen kein direkter Kontakt besteht. Produkte sind mal Spezialitäten, dann wiederum sogenannte Commodities, die sich überhaupt nicht von den Produkten anderer Anbieter unterscheiden. Umsetzen von Preisstrategien kann verlangen, Services zu verkaufen, die bisher kostenlos angeboten wurden. Oder Preise zu erhöhen, Konditionen konsequent einzufordern und Mehrwert messbar darzustellen. Es wird deutlich: Der Vertrieb bewegt sich heute in einem komplexen Umfeld mit **gnadenlosem Wettbewerb**. Das alles überfordert schnell (vgl. Abb.12).

„Wir müssen aufpassen, dass wir aus Geschwindigkeit nicht Hektik machen.“ (Bolko von Oetinger, Boston Consulting Group)

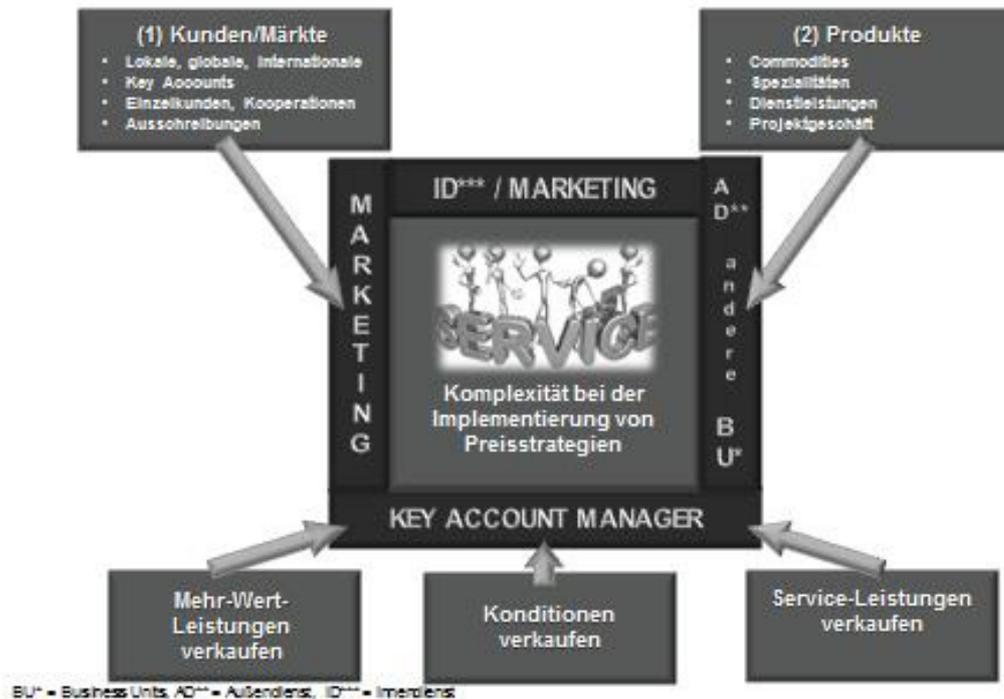


Abb. 12: Komplexität beim Umsetzungsmanagement

Quelle: Mercuri International (2012)

Konsequenz für die Umsetzung: Gemütlich und berechenbar war gestern. Zeit spielte zwar auch eine Rolle, aber alles hatte seinen Platz und war noch mehr oder weniger überschaubar. Heute führen Reizüberflutung, Komplexität und Geschwindigkeit im Vertrieb immer stärker zu Druck und Stress, Mitarbeiter sind auch deshalb immer häufiger erschöpft. Die Betroffenen können nicht mehr abschalten, das Dauerfeuer führt zum Burn-out (Trilling 2012). Seit Jüngstem veröffentlicht das renommierte Manager Magazin ein Burn-out-Ranking und spricht in diesem Kontext von alarmierenden Zahlen (Buchhorn et al. 2012). Die Arbeit wird immer mehr, zudem müssen immer weniger Personen immer mehr Aufgaben bewältigen. Wer gut ist, dem wird als „Dankeschön“ noch mehr Verantwortung übertragen. So geht das immer weiter, es fühlt sich für viele Manager an wie der neuzeitliche Stein des Sisyphos³, es wird quasi immer mehr.

Wir können nicht immer noch so tun, als hätten wir jederzeit alles im Griff. Unsicherheit muss auch mal zugegeben werden (dürfen)! **In der Quintessenz:** Die hier angedeuteten Faktoren stecken einen Handlungsrahmen ab, der es in sich hat. Umsetzung war immer schwierig, aber Geschwindigkeit, Reizüberflutung und Komplexität verlangen eine neue Qualität der Führung, des Managens und der Vertriebsarbeit. Damit fühlen sich viele jedoch schlicht überfordert. Die Bereitschaft, etwas im Vertriebsalltag zu ändern, sinkt rapide. Das Gewohnte wird häufig zum Rettungsanker in einer immer turbulenteren, unsichereren Welt. Die Verankerung von Ritualen hilft den Akteuren, sich zurecht zu finden. Mitarbeiter

³ Sisyphos' (ein Held der griechischen Mythologie) Strafe in der Unterwelt bestand darin, einen Felsblock einen steilen Hang hinaufzurollen. Kurz bevor er das Ende des Hangs erreichte, entglitt ihm der Stein, und er musste wieder von vorne anfangen. Heute nennt man deshalb Aufgaben, die trotz großer Mühen so gut wie nie erledigt sein werden, *Sisyphusarbeit*. (vgl. wikipedia)

erwarten konkrete, verständliche und detaillierte Handlungsanleitungen. Vielleicht sollte man an dieser Stelle auf Konfuzius vertrauen:

*„Wer das Ziel kennt, kann entscheiden,
wer entscheidet, findet Ruhe,
wer Ruhe findet, ist sicher,
wer sicher ist, kann überlegen,
wer überlegt, kann verbessern“.*

(Konfuzius, chinesischer Philosoph, ca. 551–479 v. Chr.)

9. Das konsequente Managen der Umsetzung als Wettbewerbsvorteil

Produkte sind vergleichbar. Kunden und Strategien in vielen Fällen auch. Bei den Preisen und Konditionen wird sich an den Wettbewerbern angelehnt. Abb. 3 belegt, dass die Empfehlungen der Berater artverwandt, wenn nicht nahezu identisch sind. Bleibt die Frage, wie sich ein Unternehmen dann überhaupt noch einen Wettbewerbsvorteil verschaffen und sich konzeptionell abgrenzen kann.

Die Antwort lautet: **nur durch konsequente und nachhaltige Umsetzung.** Das klingt einfach, das Gegenteil ist allerdings der Fall. Es ist eminent schwer, langwierig und herausfordernd. Woran liegt das? Komplexität, Geschwindigkeit und Informationsflut verschärfen sich. Vergleichbar mit den Entwicklungen in vielen Sportarten. Dazu titelte die Frankfurter Allgemeine Zeitung am 11. August 2011 in ihrem Sportteil (FAZ 11.08.2011): *„Wasserblitzschach für die Facebook-Generation: Schneller, athletischer, spannender.“* Der Artikel weist auf die neuesten Entwicklungen beim Segelklassiker Admirals Cup hin. In diesem Wettbewerb kommt an dem Neuseeländer Russell Coutts wohl zurzeit keiner vorbei. Der 49-jährige Segelprofi erzählt in dem Interview: *„Ältere Segler, die mit verschränkten Armen an Bord stehen und 10 Minuten lang über den richtigen Kurs sinnieren, werden wir nicht mehr sehen. Im Mittelpunkt stehen die neuen Rennmaschinen, nicht mehr das traditionelle Segeln auf einem Rumpf. Statt 17 Mann wie auf den alten Cup Booten sind nur noch 5 Crewmitglieder an Bord und die müssen wesentlich mehr Power beherrschen. Zugleich dauert eine Wettfahrt nicht mehr 90 sondern 20 Minuten. Die Segler bewegen sich fortan in einem für da Publikum kurzweiligen, für sie selbst körperlich extrem herausfordernden und manchmal gefährlichen Format. Sie tragen Helme, Protektoren und Schwimmwesten für den Notfall. Die neue Segelversion ist wie Wasserblitzschach.“* (FAZ 11.08.2011)

Gelingt es, sich auf diese turbulenten Zeiten einzustellen, segelt man dem Wettbewerb davon, um im Bild des Segelns zu bleiben. Viele Unternehmen glauben, bei der Umsetzung alles im Griff zu haben. *„Business as usual“* ist angesagt. Haben Sie wirklich alles im Griff? Treffen die genannten Hemmnisse auf Sie nicht zu? Wenn das stimmt, dann entschuldigen wir uns an dieser Stelle für die Trivialität unserer Gedanken. Haben Sie grundsätzlich vieles im Griff, setzen aber nicht alles konsequent um, dann gilt: *Auch die gerne von Top-Managern geforderten 80 %, ausgedrückt durch die Pareto-Regel, sind nicht genug. 80 % Umsetzung hätte zu Folge, dass der Strom 5 Stunden pro Tag ausfiel, dass das Trinkwasser an über 70 Tagen pro Jahr nicht vorhanden wäre, bei UPS Zehntausende Pakete pro Tag verloren gingen, über 350 Zeichen pro Seite in einem Buch falsch geschrieben wären ..., d. h., hier geht es zwingend auch um die zusätzlichen 20 %.* Die Beispiele könnte man auf unser Thema Profitabilität ausweiten: Glauben Sie, dass Sie Ihre Ziele erreichen, wenn 20 % der

Mitarbeiter die Strategieziele nicht verstehen, 20 % der Preise nicht angefasst, bei 20 % der Kunden keine Maßnahmen umgesetzt wurden? Diese Aufzählung ließe sich beliebig fortsetzen.

Die Botschaft ist aber klar: Die Märkte werden immer enger, umkämpfter – viele gut aufgestellte Unternehmen suchen nach Optimierungsstrategien und werden diesbezüglich beraten. Also unterscheiden Kleinigkeiten über den Erfolg, jeder Fehler wird bestraft.

Die Autoren



Matthias Huckemann Diplom-Kaufmann, Geschäftsleitung Mercuri International Deutschland GmbH, Meerbusch

Matthias Huckemann ist seit 1987 Berater und seit 1992 Partner bei Mercuri International, der führenden, auf Vertrieb und Marketing spezialisierten Trainings- und Beratungsgesellschaft. Sein Schwerpunkt liegt in der Konzeption und Umsetzung von Aktionsprogrammen, um messbar die Effizienz der Vertriebsarbeit zu steigern. Weiterhin ist er für die Akquisition, Koordination und Umsetzung internationaler Projekte zuständig. Zu seinen Kunden gehören Unternehmen wie B. Braun, Bizerba, Medtronic, Mölnlycke, Hartmann AG, Wacker Chemie, Expertum-Gruppe oder die 3M.

Er ist Autor der Fachbücher „Messen Messbar Machen“ (6. Auflage) „Euro-Preis-Marketing“, „Verkaufs-Prozess-Management“ und „Vertriebsguide 2003–2004“ sowie zahlreicher Artikel und Studien. Bei Borussia Dortmund war er drei Jahre Abteilungsleiter für den Bundesliga Handball. Hobbys: Handball, Fußball, Laufen/Marathon, Bücher.

Matthias Huckemann ist verheiratet und hat zwei Töchter (14 und 12 Jahre).



Thorsten Krug Großkundenmanager für die großen Klinikketten und privaten Klinikkonzerne bei der B. Braun Melsungen AG

Thorsten Krug begann seine Laufbahn 1988 bei B. Braun. Nach seiner Ausbildung und einem anschließenden Trainee-Programm fungierte er als Marketing Manager in der Abteilung Marketing Verbundunternehmen. Von 1994 bis 1997 war er Verkaufsleiter bei Sherwood Medical/Klinika Medical und von 1998 bis 2000 war er als Division Manager bei Smith& Nephew für das Osteuropa-Geschäft verantwortlich. Nach seiner Rückkehr zu B. Braun 2000 war er einige Jahre Verkaufsleiter, bevor er die heutige Funktion im Großkundenmanagement übernahm. Als Leiter des Core Teams „Pricing for Value“ ist er zuständig für die Profitabilitäts-Initiativen der Sparte Hospital Care und die Konzeption, Durchführung und Umsetzung des modularen Sales Excellence Workshop-Programms gemeinsam mit Mercuri International.

Im Jahr 2008 absolvierte Thorsten Krug an der UNIKIMS (die Management School der Universität Kassel) erfolgreich das Studium „Certified Health Care Management“.

Thorsten Krug ist verheiratet und hat einen 14-jährigen Sohn. Seine Hobbys sind Fußball, Laufen und Reisen in die USA.



Gastautor Andreas Joehle Vorstand der Paul Hartmann AG (1. Januar 2013). Seit 1. Juli 2013 Vorstandsvorsitzender

Andreas Joehle trat 1985 in die 3M Deutschland GmbH ein und übernahm Aufgaben mit nationaler und internationaler Verantwortung in unterschiedlichen Medical-Sparten,

zuletzt als General Sales und Marketing Manager für das Krankenhausgeschäft. 1998 wechselte er zu Coloplast A/S in der Funktion Managing Director Deutschland, Österreich, Schweiz. Später übernahm er dort ergänzend die Leitung der HSC Unternehmensgruppe im Bereich Home Care. 2005 wechselte er zur Medtronic International in der Schweiz und übernahm dort die Leitung der europäischen Diabetes Division. Im Jahr 2008 übernahm er die Leitung der Surgical Division bei der schwedischen Mölnlycke Health Care Gruppe und zeichnete bis 31. Dezember 2012 verantwortlich für das globale Geschäft dieser Geschäftseinheit.

Andreas Joehle hat drei erwachsene Kinder und wohnt derzeit mit seiner langjährigen Partnerin in der Schweiz. In seiner Freizeit widmet er sich gerne seiner Familie, der Kunst und Literatur und dem Sport.