Preise erfolgreich umsetzen in herausfordernden Zeiten

Wir befinden uns im dritten Jahr der Pandemie. Diskutiert wird aktuell verstärkt über Lieferengpässe, den Abriss von Lieferketten, exorbitant gestiegene Energie-, Fracht- sowie Produktions- und Beschaffungskosten. Gleichzeitig verzögern und verteuern sich Lieferungen. Wie kann der Vertrieb dieses Dilemma lösen?

Insgesamt verschiebt sich die Macht in den Märkten offensichtlich von den Kunden stärker zu den Anbietern. Es scheint auf den ersten Blick deshalb leicht zu sein, dieses Momentum zu nutzen, um Preise zu erhöhen und die Ware nach eigenen Vorstellungen zu verteilen. Aber mit welcher Position soll der Vertrieb in die Verhandlung mit Kunden gehen, wie werden zukünftige Entwicklungen berücksichtigt?

Marktverhältnisse werden herausfordernder

Zur Situation im Pricing hat Mercuri International Anfang 2022 eine Blitzumfrage durchgeführt. Die Teilnahme von über 100 Unternehmen in diesem kurzen Zeitraum zeigt: Das Thema ist hochspannend, herausfordernd und wird den Vertrieb beschäftigen. Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick:

- Über 80 Prozent der Befragten sagen: Marktverhältnisse werden deutlich herausfordernder durch Liefer- und Logistikengpässe sowie signifikant steigende Kosten.
- 91 Prozent gehen davon aus, dass der Wettbewerb auch seine Preise erhöht. Das ist an sich nicht überraschend, aber neu für den Vertrieb, der immer Angst hatte, Kunden wegen der Preise zu verlieren.
- 87 Prozent der Befragten planen 2022 ihre Preise zu erhöhen, 27 Prozent davon um mehr als 7.5 Prozent.

Kompakt

- Die Macht in den Märkten verschiebt sich von den Kunden stärker zu den Anbietern.
- Die Umsetzung von Preisanpassungen sollte nicht der Vertriebsmannschaft überlassen werden.
- Ergebniseffekte und Kundenreaktionen auf Preisstrategien müssen kontinuierlich überwacht werden.

Das zeigt, wie die aktuelle Kostenentwicklung, aber auch die Knappheit der Rohstoffe und Waren die Unternehmen zwingen, Preise zu erhöhen. Wichtig wird sein, wie das argumentiert und mit Verbindlichkeit bei Lieferterminen synchronisiert wird.

- Über 70 Prozent rechnen mit Verständnis für die Preiserhöhungen auf Kundenseite, aber mit sehr harten Verhandlungen. Gleichzeitig glaubt man, dass Erhöhungen weitergegeben werden können (81 Prozent).
- 66 Prozent planen die Preisanpassung unterschiedlich nach Kundensegmenten durchzuführen. Optionen dazu sind schriftliche Kommunikation, persönliche Vor-Ort-Gespräche oder virtuelle Beratung.

Grundsätzlich schätzen die Befragten, dass ihre Vertriebsmannschaften gut bis sehr gut auf die Herausforderungen von 2022 vorbereiten sind. Das trifft besonders für die Kommunikation von Lieferengpässen und das Realisieren von Wachstum, aber auch das Umsetzen der Preisanpassungen zu. Diese Ergebnisse überraschen, da die Herausforderungen in ihrer Kombination in diesem Härtegrad neu sind!

Preise zu erhöhen, wird kein Selbstläufer sein

Fünf Handlungsempfehlungen unterstützen in dieser Situation das Kundenmanagement im Vertrieb:

- Empfehlung 1: Kein Freeflow: Die Umsetzung der Preisanpassungen sowie das Managen der knappen Ware nicht der Individualität, vermeintlichen Erfahrung oder Intuition der Vertriebsmannschaft überlassen. Vielmehr müssen klare Standards, Abläufe und einheitliche Argumentationsleitfäden gelten. Sonst werden Kundenbeziehungen leiden und Verhandlungspotenziale nicht ausgeschöpft.
- Empfehlung 2: (Mittelfristige) Konsequenzen der eigenen Vorgehensweise für Kunden einschätzen: Wie verändern sich fixe und variable Kosten in der Produktion,

wenn sich durch Engpässe die Ausbringungsmenge verändert? Besonders kritisch sind Preiserhöhungen bei Produkten mit einem hohen Fixkostenanteil, da hier Mengenverluste kritischer zu betrachten sind als bei Produkten mit hohen variablen Kosten. Wie austauschbar ist das Portfolio? Haben (auch nachvollziehbare, erklärbare) Preiserhöhungen bei einigen Produkten Auswirkungen auf das Restportfolio? Wie gut ist die Verhandlungsposition beim Kunden und wo ist man austauschbar?

- Empfehlung 3: Vorgehensweise/Verhandlungsstrategie nach Kundensegmenten festlegen: Segmente für Kunden, die bei Lieferungen bevorzugt werden (etwa vertragliche Lieferpräferenz und höhere Preise anbieten), Insight Sales für aktive Telefonate integrieren, Transparenz mit Indizes versus allgemeine Argumentation, persönliche Besuche vor Ort versus virtuelle Kontakte.
- Empfehlung 4: Exzellent vorbereiten und Antworten zu folgenden Fragen finden: Wann in welchem Umfang war die letzte Preiserhöhung? Welche Auswirkungen hat die Erhöhung auf andere Produkte des Portfolios und die zukünftige Zusammenarbeit? BATNA: Was ist die beste Alternative für uns, falls die vorgestellte Erhöhung nicht akzeptiert wird? Welche Liefermengen sind für das jeweilige Kundensegment wann realistisch? Welche Reaktionen erwarten wir? Welche Konsequenzen haben die Erhöhungen für den Kunden (Simulieren!)? Kann der Kunde Preiserhöhungen an seine Kunden weitergeben? Mit welcher Position und welchen Zielen gehen wir in die Verhandlung? Welche Rolle spielen wir beim Einkäufer?
- Empfehlung 5: Auswertung und Best/Bad-Practice-Austausch: Die Ergebniseffekte und Reaktionen der Kunden müssen kontinuierlich überwacht werden. Zur Navigation der Initiativen benötigt das Management regelmäßige Informationen zum Status quo. Der Vertrieb sollte dazu strukturiert Feedback zu seinen Erfahrungen geben.

Der Vertrieb benötigt enge Unterstützung bei der Umsetzung höherer Preise in wirtschaftlich herausfordernden Zeiten. Es besteht viel Erklärungs- und Verhandlungsbedarf mit den Kunden. Es darf kein Blindflug erfolgen und die Effekte müssen zeitnah abgerufen werden können.



Autor Dr. Matthias Huckemann

ist Geschäftsführer von Mercuri International Deutschland (www.mercuri.de), einem auf Vertrieb spezialisierten, internationalen Beratungs- und Trainingsunternehmen sowie Fachbuchautor.

E-Mail: Matthias. Huckemann@mercuri.net

Springer Professional

Pricing



Buchwald, G.: Zehn Sofortmaßnahmen in der Krise für Pricing und Vertrieb, in: Sales Excellence, Nr. 7-8/2021, Wiesbaden 2021, https://go.sn.pub/8H7zUi

Schleusener, M.: Algorithmenbasiertes Pricing, in: Halfmann, M., Schüller, K.: Marketing Analytics, Wiesbaden 2021, https://go.sn.pub/gmgZr7

Weitere Digitaltipps

Links

- Definition B2B- und B2C-Pricing https://go.sn.pub/HQMNts
- Elemente und Erfolgsfaktoren im **Pricing-Prozess** https://go.sn.pub/8NppIS

Studien

Global Pricing Study 2021 (engl.) https://go.sn.pub/HIYGoY

Literatur

- Huckemann, M.; Krug, Th.: Neue Herausforderungen in der Königsdisziplin. Sales Excellence Nr. 12/2020, Wiesbaden 2020.
 - https://go.sn.pub/FVRY6i
- Ntv-online: Hohe Kosten, knappe Waren, Preise erhöhen – das kann nicht jeder Lieferant. Diana Dittmer Diane Dittmer im Interview mit Matthias Huckemann und Thorsten Krug, Beitrag vom 04.02.2022, https://go.sn.pub/ktX7Xd