

# Vertriebsperformance war und ist erfolgsentscheidend

*Die aktuellen Signale und Konjunkturausblicke für die Gebäudetechnik in Deutschland und Europa sind verwirrend. Kommt nun die nächste Sonderkonjunktur durch das schrittweise Verbot von Heizungen mit fossilen Energieträgern und durch die energetische Sanierung im Bestand? Oder kommt die Rezession durch den Einbruch im gewerblichen und privaten Neubau und die galoppierenden Material-, Energie und Personalkosten? Wahrscheinlich ein wenig von beidem.*

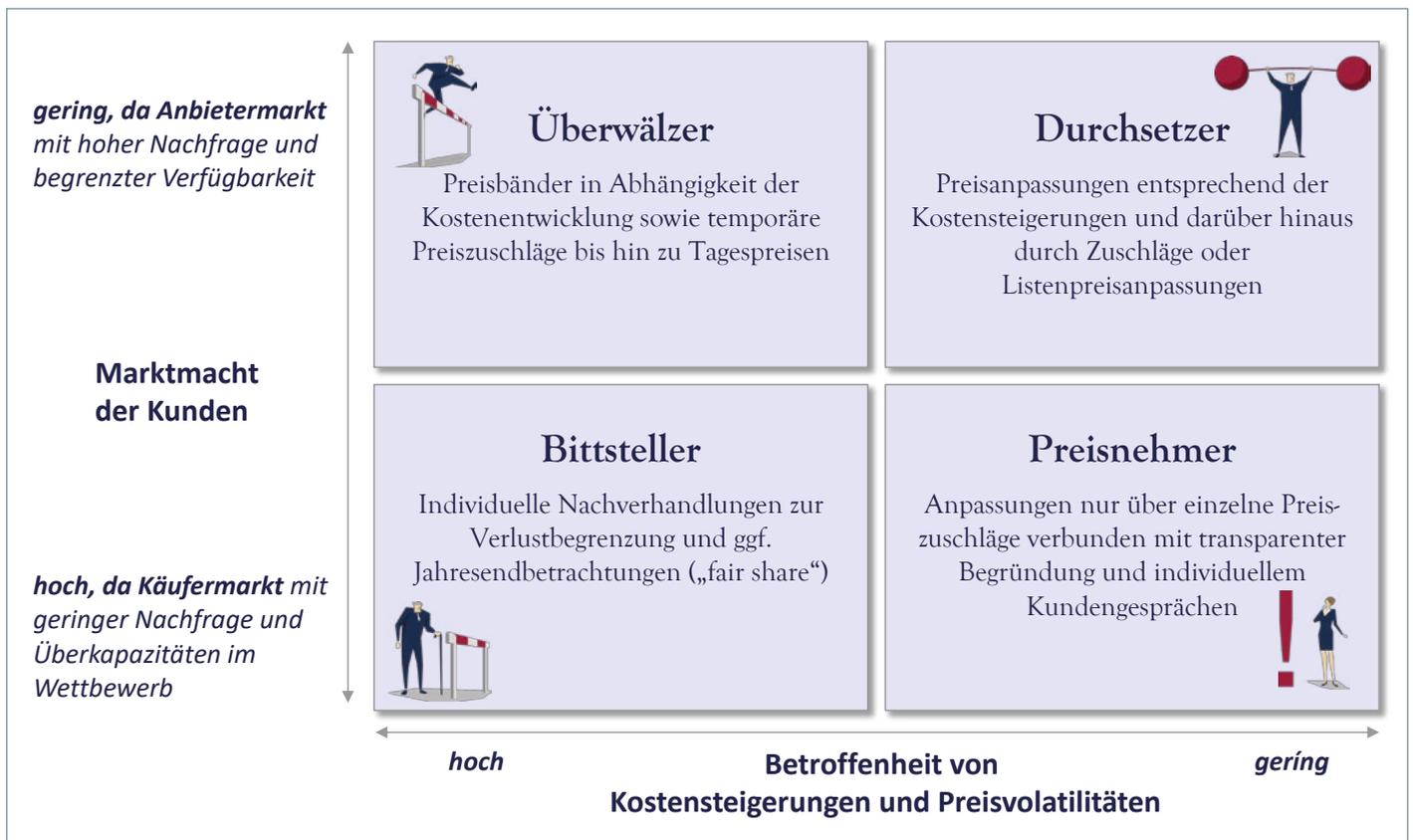
Die gute Nachricht ist, dass es zur Steigerung der Vertriebsperformance und Ausschöpfung der Potenziale im Pricing immer der richtige Zeitpunkt bzw. das richtige Umfeld ist. Jedoch braucht es dafür einen systematischen Ansatz im Vergleich zur meist vorherrschenden Routine.

So basiert das Pricing in den meisten Unternehmen auf einer undifferenzierten jährlichen Preisanpassung um wenige Prozent. Kurzfristige Möglichkeiten für Preissteigerungen innerhalb von bestehenden Preis- und Rabattsystemen sowie laufenden Verträgen wurden in den letzten Monaten bereits ausgeschöpft, so dass mit dieser Begründung erstmal keine weiteren Steigerungen durchgesetzt werden können. Zumal der Zweck tatsächlich meist ein Umwälzen von Kostensteigerungen war und keine gezielte Verbesserung der Erlösqualität.

## Systematische Steigerung der Vertriebsperformance in drei Schritten

Eine systematische Steigerung der Vertriebsperformance setzt zuerst bei einer transparenten und belastbaren Kosten- und Produktergebnisrechnung an. Auf dieser Basis können dann Pricing-Potenziale aus einer Wettbewerbsdifferenzierung und erzeugtem Kundennutzen ausgeschöpft werden. Zuletzt ist die Vertriebssteuerung und Incentivierung auf eben diese Ziele auszurichten.

Die Produkterfolgsrechnung ist in vielen Unternehmen nicht mehr auf der Höhe der Zeit. So war es früher ausreichend, die Preisentwicklung von Rohstoffen und die Umlagen von Gemeinkosten jährlich retrograd anzupassen, um eine valide Kostenbasis für die Produkt- und Preiskalkulation zu haben. In Zeiten von extremen Volatilitäten bei Preisen



Die Positionierung im Kunden- und Wettbewerbsumfeld bestimmt die Möglichkeiten für das Pricing



**Dr. Stephan Hundertmark, Partner und Leiter Bauzulieferer & Chemie, Wieselhuber & Partner**

und Verfügbarkeiten, bei aufkommenden Preiskämpfen durch aggressive Wettbewerber und bei einer hohen Inflation bei Rohstoffen, Logistik- und Personalkosten, hat dieses Vorgehen jedoch ausgedient.

An dessen Stelle braucht es eine valide und kurzfristig adaptierbare mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung für das gesamte Produktportfolio im Vertriebscontrolling. Zum einem ist erst dann eine belastbare Aussage möglich, mit welchen Produkten Geld verdient wird und welche durch Kostensteigerungen bei einzelnen Kalkulationsbestandteilen und Vorprodukten in ihrer Erlösqualität schwächeln. Zum anderen kann dann gezielt bei einzelnen Produkten und deren Kunden angesetzt werden, um das immer weniger durchsetzungsfähige Prinzip „Gießkanne“ abzulösen.

Erfolgreiches Pricing startet notwendigerweise mit der Einschätzung der eigenen Positionierung im Kunden- und Wettbewerbsumfeld. Ansonsten bleibt eine Initiative zur Preissteigerung Wunschdenken und birgt die Gefahr Kunden zu verprellen und intern ein aktionistisches Strohfeuer verursacht zu haben. Je nachdem wie die eigene Marktmacht gegenüber den Kunden und die Betroffenheit von nachvollziehbaren Kostensteigerungen ist, ergeben sich Stoßrichtungen für die Steigerung der Vertriebsperformance und Preisdurchsetzung.

Die weitere gute Nachricht für viele Unternehmen der Gebäudetechnik ist, dass sie in

einem Innovationswettbewerb häufig die Nase vorn haben und zusätzliche Services anbieten, die einen differenzierungsstarken Kundennutzen erzeugen. Als Systemanbieter können sie im Markt meist als „Überwältiger“ oder „Durchsetzer“ agieren und nicht als „Preisnehmer“ oder „Bittsteller“.

Aus dieser Position der Stärke heraus öffnet sich dann die zweite Dimension im Preismanagement: die Steigerung der Erlösqualität durch Ausnutzung von Zahlungsbereitschaften und Margenpotentialen. Grundsätzlich folgen Unternehmen dazu drei aufeinander aufbauenden Ansätzen zur Preisbildung. Die erste Stufe, das „Cost Based Pricing“ mit Margenzuschlägen auf die Selbstkosten, ist dabei der vorherrschende Ansatz. Zumeist wird dazu ein pauschaler Margenaufschlag definiert, der nur bei Inkonsistenzen und nicht zu erklärenden Ausschlägen korrigiert wird. Cost Based Pricing ist damit auch die Ausgangsbasis, um differenzierenden Ansatz in der Preisgestaltung für Produkte und Kundengruppen zu verfolgen: Attribute Based Pricing. Gerade im Innovationswettbewerb werden dazu technische Attribute und Leistungseigenschaften zur Ausschöpfung von Zahlungsbereitschaften in die Preisbildung einbezogen und bei der Preisdurchsetzung gegenüber dem Kunden in den Vordergrund gestellt.

Den größten Hebel zur Steigerung der Erlösqualität bietet das Value Based Pricing, das neben der Produktdifferenzierung vor allem

auf die Mehrwertleistungen für den Kunden abzielt. Dafür braucht es ein tiefes Kundenverständnis und anwendungstechnisches Know-how, um den Mehrwert und den Problemlösungsbeitrag des eigenen Produkt- und Leistungsangebots für Kunden(-gruppen) zu bewerten und in abschöpfbare Zahlungsbereitschaften zu übersetzen. Konkrete Beispiele sind z.B. Produkte und digitale Serviceleistungen, die für Kunden Ausfallrisiken in kritischen Anwendungen minimieren oder eine System- und Integrationsfähigkeit in die Gebäudetechnik einfacher, besser, schneller ermöglichen.

### Umsetzung der Performance-Steigerung über die Vertriebssteuerung

Die beschriebenen Ansätze bleiben theoretische Papiertiger, wenn sie nicht mit einer angepassten Vertriebssteuerung einhergehen. So muss die zuvor beschriebene valide und transparente Produkterfolgsrechnung über das Vertriebscontrolling für alle Aktivitäten und Entscheidungen als Grundlage verfügbar sein. Auf der Basis können dann markt- und situationsadäquate „Prio-Listen“ mit Kunden und Produkten erstellt werden, die den größten Hebel oder den größten Handlungsdruck zur Preisanpassung haben.

Ergänzend zu diesen gezielten Vorgaben für die Vertriebsmannschaft mit kaskadierten Zielkorridoren für Preise/Mengen innerhalb der Vertriebsorganisation, braucht es ein belastbares „Pricing Package“ für die Kundengespräche. Dies umfasst die notwendige Faktenbasis zur kunden- und Verkaufshistorie sowie Preis- und vor allem Kostenentwicklung. Zusätzlich sind diese mit den notwendigen Argumentationshilfen zu unterstützen. Die zuletzt genannten Inhalte zur Steigerung der Vertriebsperformance, die wenig überraschen dürften, verdeutlichen zugleich nochmal, dass es immer richtig und wichtig ist, bei den Kunden und im Vertrieb anzusetzen, um herausfordernde Zeiten bestmöglich zu bewältigen.

**MEHR ALS PRINT – MEHR ALS SHK!**  
EUROPAS FÜHRENDE  
SHK-KOMMUNIKATIONSPLATTFORM

KRAMMER GROUP 

[WWW.KRAMMERGROUP.COM](http://WWW.KRAMMERGROUP.COM)