Mehr Profit mit System

Für die meisten Tätigkeiten im Vertrieb gibt es klare Vorgaben. Nur bei der Festlegung des Preises werden viele Außendienstmitarbeiter häufig allein gelassen. Nur selten gibt es professionelle Tools, die den Einzelnen bei der Entscheidungsfindung unterstützen können.

Text Prof. Dr. Oliver Roll und Kai Pastuch

Was positiv ausgedrückt nach hoher Autonomie klingt, führt in der Praxis häufig zu »Management nach Bauchgefühl«. Dies wird dem Anspruch an ein modernes Vertriebsmanagement nicht gerecht. Analysen der Vertriebs-Performance je Mitarbeiter zeigen immer wieder, dass es den Mitarbeitern unterschiedlich gut gelingt, Preise zu verhandeln und durchzusetzen. Während der eine für das Unternehmen hohe Preise und damit hohe Deckungsbeiträge erzielt, verkauft der andere vornehmlich über den Preis und erzeugt damit zwar Umsatz, nicht aber den nötigen Gewinn.

Differenzierter Zielpreiskorridor

In vielen Unternehmen gibt es allerdings nur Richtlinien zu einem Minimumpreis, der nicht unterschritten werden darf. Ausgangspunkt für den ersten Schritt ist die Überlegung, dass Mitarbeiter nicht nur einen Minimumpreis benötigen, sondern vor allem auch einen Richtpreis, der ihnen eine Soll-Marke vorgibt. Dieser Richtpreis zeigt, wo ein Deal unter normalen Umständen mindestens liegen sollte. Er

stellt damit eine Zielmarke dar, an der sich die Mitarbeiter ausrichten können. Gleichzeitig ist er auch eine Orientierungsmarke, die dem einzelnen Mitarbeiter signalisiert, wie gut seine Performance ist. Erfahrungsgemäß trägt schon die Kenntnis eines Richtpreises bei den Mitarbeitern dazu bei,

Kunden muss ein höherer Preis erzielt werden als bei großen, strategisch wichtigen Kunden.

Neben diesen Basisdimensionen sind auch weitere Faktoren wie die jeweilige Verkaufsregion oder die Branche zu berücksichtigen. Die bestehenden Durchschnittspreise sollten bei dieser Gele-

»ERFAHRUNGSGEMÄSS TRÄGT SCHON DIE KENNTNIS EINES RICHTPREISES BEI DEN MITARBEITERN DAZU BEI, DIE PREISDURCHSETZUNG ZU VERBESSERN.«

die Preisdurchsetzung zu verbessern. Denn kaum ein Außendienstmitarbeiter möchte eine unterdurchschnittliche Performance abliefern. Zusätzlich besteht die Möglichkeit, das Erreichen des Richtpreises an ein Incentive-System zu koppeln. Bei Erreichen des Richtpreises erhält der Mitarbeiter eine Prämie. Verhandelt er mit dem Kunden sogar Preise über dem Richtpreis, steigt die Prämie überproportional an. Preise unter dem Richtpreis kann der Mitarbeiter zwar abgeben, er muss aber akzeptieren, dass seine Prämie kleiner ausfällt.

Entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung des Systems sind die sinnvolle Berechnung des Richtpreises und die Einbindung in das Vertriebssystem. Einen guten Einstieg bietet zunächst die Orientierung am Durchschnitt vergleichbarer Abschlüsse. Wichtig ist hier vor allem, die Vergleichbarkeit der Abschlüsse sicherzustellen. Dazu sollten nur Vorfälle herangezogen werden, die auf den gleichen Produkten beruhen und bei denen vergleichbare Kundengrößen vorliegen. Bei kleineren

genheit hinsichtlich ihrer Marktorientierung kritisch hinterfragt werden. Bei der Einführung des Systems bei einem Technologieunternehmen fiel beispielsweise auf, dass Länder wie Schweden und die Schweiz durch Fehlsteuerungen in der Vergangenheit besonders niedrige Durchschnittspreise hatten. In diesen Fällen muss das Zielpreissystem durch eine gezielte Preisfestlegung, die über reine Durchschnittswerte hinaus geht, ergänzt werden.

Um das System für den einzelnen Außendienstmitarbeiter möglichst praktikabel zu machen, muss er bei jedem Geschäftsabschluss eine einfache Möglichkeit haben, zu prüfen, wo er steht. Das System muss ihm den Richtpreis ausgeben und deutlich aufzeigen, ob er mit dem vorgesehenen Preis über oder unter dem Richtpreis liegt. Opti-

AUTOR

Prof. Dr. Oliver Roll
ist Professor für
Preismanagement und
internationales Marketing an der FH Osnabrück.

→ o.roll@roll-pastuch.de



> twitter.com/acquisa Hier twittert die Redaktion acquisa Aktuelles und Wissenswertes aus der Marketingwelt. malerweise bekommt er auch gleich angezeigt, welche Prämie er bei dem aktuellen Preis für sich selbst realisiert. Grafisch bietet sich eine Unterstützung Daher ist es wichtig, ein System zu gestalten, das auch weiche Faktoren mit aufnehmen kann. Weiche Faktoren bergen allerdings das Risiko, dass sie häufig von

ko des Kunden oder die Langfristigkeit der Kundenbeziehung sein. Durch diese Einzelbewertung jedes Kunden kann der Außendienstmitarbeiter dann ein systematischeres Gefühl entwickeln, ob die Zahlungsbereitschaft des Kunden eher über oder unter dem Richtpreis liegt.

WEICHE FAKTOREN BERGEN ALLERDINGS DAS RISIKO, DASS SIE HÄUFIG VON MITARBEITERN GENUTZT WER-DEN, UM IHRE SCHLECHTERE PERFORMANCE BEI DEN PREISVERHANDLUNGEN ZU KASCHIEREN.«

durch ein Ampelsystem an, das auch optisch sofort deutlich macht, wie profitabel der Abschluss für das Unternehmen und den Mitarbeiter ist.

Individualisierung der Zielpreise

Bei der Preisfindung reicht es allerdings häufig nicht aus, nur feste Richtpreise einzuziehen, die sich aus wenigen Differenzierungskriterien ableiten. Diese Betrachtungsweise ist häufig zu statisch und führt zu verzerrten Ergebnissen. Weitere Faktoren, wie zum Beispiel die Wettbewerbsintensität und das zukünftige Potenzial des Kunden, können ebenfalls eine entscheidende Rolle spielen.

> acquisa.de/newsletter

Der acquisa-Newsletter informiert
Sie regelmäßig über aktuelle Entwicklungen und Trends.

HIGHLIGHT 2011:

mobile business area!

Mitarbeitern genutzt werden, um ihre schlechtere Performance bei den Preisverhandlungen zu kaschieren. Wenn der Preis zu niedrig ist, dann wird der Kunde häufig vorschnell als Potenzialkunde deklariert. Entscheidend ist es daher, diese weichen Faktoren zu systematisieren und zu dokumentieren. In einem ersten Schritt werden daher alle Faktoren erarbeitet, die bei der Preisfindung eine Rolle spielen können. Dies kann bereits zu einigen interessanten Erkenntnissen führen, da damit erstmals aufgearbeitet wird, welche Faktoren die einzelnen Mitarbeiter eigentlich bei der Preisfindung zugrunde legen. Die Faktoren werden dann priorisiert und in einem Scoring-Modell festgehalten. Dabei wird für jeden Faktor festgelegt, ob er die Preissensitivität des Kunden eher erhöht oder senkt. Gängige Kriterien für das Scoring-Modell können hier zum Beispiel die Markenorientierung des Kunden, das Kaufrisi-

Ziel: Systematische Preisfindung

Der Ansatz erhöht die Systematik der Preisfindung. Durch das zweistufige System wird der einzelne Mitarbeiter dabei unterstützt, seine eigenen Preisentscheidungen nicht nur aus dem Bauch heraus zu treffen, sondern eine möglichst systematische Grundlage zu nutzen. Dies wirkt sich deutlich positiv auf den durchgesetzten Preis und damit die Marge aus. Die Unterstützung des einzelnen Mitarbeiters ist damit auch eine direkte Verbesserung der Gewinnsituation.

redaktion@acquisa.de

AUTOR

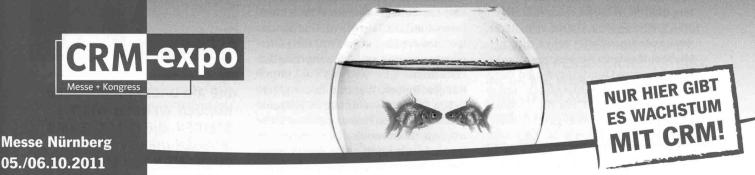
Kai Pastuch

ist Managing Partner bei Prof. Roll & Pastuch – Management Consultants.

k.pastuch@roll-pastuch.de



•]



Leitmesse für Kundenbeziehungsmanagement!

Die CRM-expo fokussiert sich umfassend auf das zentrale strategische Thema CRM. Ob Handel, Industrie oder Dienstleistung, von Mittelstand bis Konzernstruktur – hier gibt es CRM für alle. Auf der CRM-expo werden die Trends gesetzt und Innovationen vorgestellt. Wollen auch Sie vorne dabei sein, dann buchen Sie jetzt als Aussteller!

CRM-expo - Kundenbeziehungen 2.0 im Mittelstand und in Großunternehmen.