



Strategisches Pay for Performance: Wie Unternehmen ihre Preis- und Konditionensysteme im B2B-Geschäft zukunftssicher gestalten

Dr. Nicolas Nasner, Managing Partner

Pricing-Systeme in volatilen Märkten

In Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheiten und steigender globaler Wettbewerbsintensität hat die Optimierung von Preis- und Konditionensystemen erheblich an Bedeutung gewonnen. Besonders im B2B- oder im mehrstufigen B2B2C-Vertrieb stellen sich entscheidende Fragen: Wie können wir Preispotenziale unseres Produktportfolios systematisch realisieren und internationale Pricing-Strategien effektiv umsetzen? Aktuelle Herausforderungen wie Inflation und volatile Beschaffungs- sowie Absatzmärkte zwingen Unternehmen dazu, ihre Pricing-Strategien zu überdenken und anzupassen. Zum anderen bieten sich technisch immer mehr Pricing-Chancen, z.B.: in Form von dynamischem Pricing oder Pricing Automation.

Ein zukunftsfähiges Preis- und Konditionensystem (kurz: PKS) basiert auf einer klaren Vertriebsstrategie. Nur wenn die Ziele der nächsten Jahre eindeutig festgelegt sind, können entsprechende Preise und leistungsbezogene Konditionen entwickelt werden, die bei der Zielerreichung helfen. Oft klaffen jedoch Strategie und gelebtes Pricing auseinander, was zu einem erheblichen Bremsklotz der Wachstumsvorhaben führen kann. Der Grund dieser Bremswirkung: Preis- und Konditionensysteme sind häufig langjährig gewachsen und voller Sonderregelungen. Das macht es undurchsichtig und kaum steuerbar.

Die Folgen gewachsener Preis- und Konditionensysteme

1. Unrealisierte Profitpotenziale: Viele Unternehmen schöpfen die Preispotenziale ihrer Produkte nicht vollständig aus. Eine detaillierte Analyse zeigt häufig, dass Produktpreise zu stark an Wettbewerbern und zu wenig an den eigenen Stärken ausgerichtet sind.

2. Internationale Herausforderungen: Unterschiedliche regionale Preisniveaus können zu Cross-Border-Geschäften führen und erschweren die Einführung von global ein-

heitlichen Preisen für international agierende Kunden.

3. Konditionensystem als Dschungel: Über Jahre gewachsene und von den Vertriebsmitarbeitenden unterschiedlich angewandte Konditionen verwässern oft die eigentliche Funktion, einen Anreiz für gewünschte Kundenleistungen zu schaffen. Dies führt zu einem hohen Verwaltungsaufwand und schmelzenden Erträgen.

Der Weg zu einem strategischen „Pay for Performance“-System

Der Zusammenhang von Vertriebsstrategie und „Pay for Performance“-Konditionen lässt sich in vier Schritten darstellen, die in Abbildung 1 dargestellt sind:

1. Ableitung der Pricing-Strategie: Auf Basis der Vertriebsstrategie sind die Fragen zu klären, welche Zielgruppen prioritär angesprochen werden sollen. Weiterhin: Welche Preislagen sollen mit welchen Produkten besetzt werden und wie erfolgt die internationale Preispositionierung? Wie zeitlich stabil oder flexibel sollen die Preise sein?

2. Identifikation von Werttreibern: Welche Faktoren treiben das Geschäft erfolgreich an und wie kann gemeinsam mit dem Kunden zusätzlicher Wert geschaffen werden? Ein Beispiel für ein Werttreiber ist die Beratung von erklärungsbedürftigen Produkten.

3. Definition Kundenleistungen: Das ist der Kern des Pay for Performance-Ansatzes. Welche konkreten Leistungen können Kunden erbringen, um die Werttreiber positiv zu beeinflussen? Diese Leistungen werden dann mit einer Kondition hinterlegt.

4. Definition von KPIs: Nur messbare Leistungen eignen sich für ein „Pay for Performance“-Konditionensystem. KPIs dienen zur Operationalisierung von Leistungsstufen, die in einem Manual dokumentiert werden.

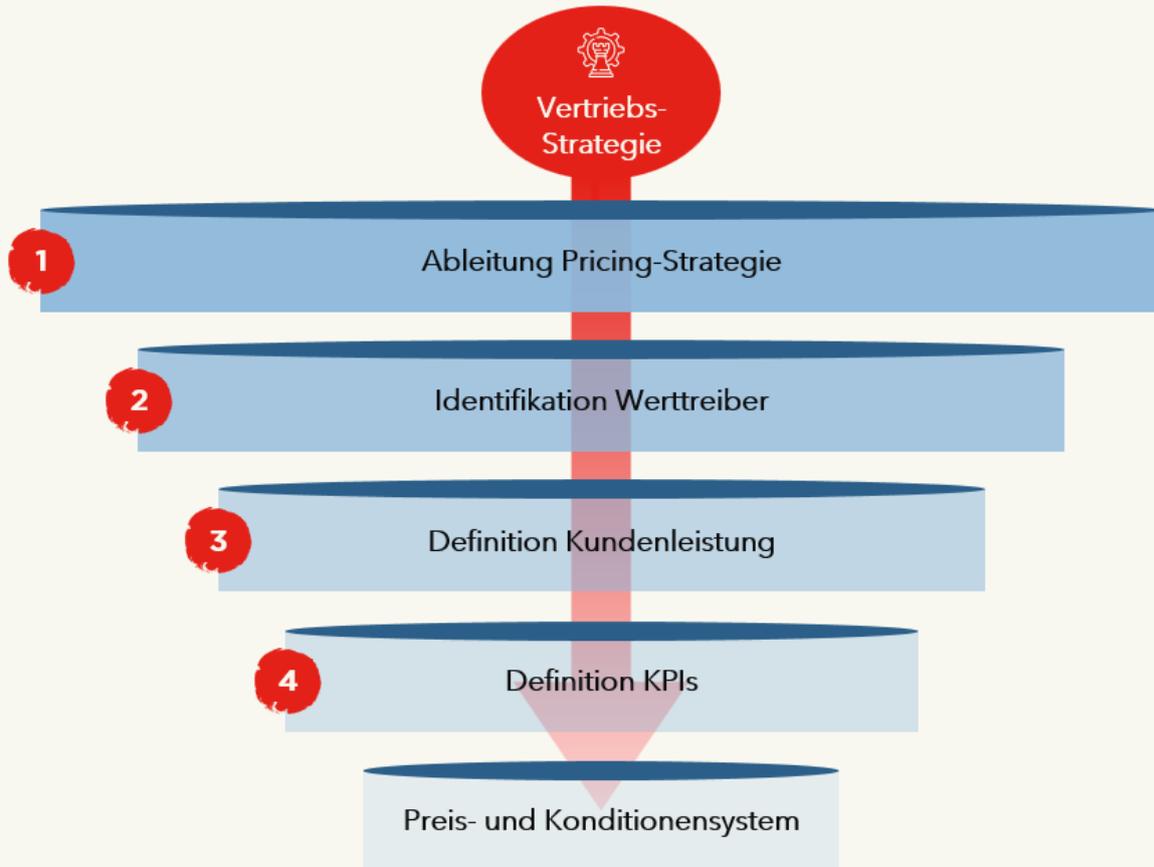


Abbildung 1: Von der Vertriebsstrategie zum Preis- und Konditionensystem

Die erfolgskritische Phase: Umsetzung des neuen Pricing

In der Umsetzungsphase gilt es, die berühmten PS des neu erarbeiteten Konzepts auf die Straße zu bringen. Das zentrale Element dabei ist, den Vertrieb argumentativ so vorzubereiten und zu trainieren, dass er das neue System in den Kundenverhandlungen gewinnbringend umsetzt. Das ist keineswegs trivial – geschulte Einkäufer auf Kundenseite testen die Ernsthaftigkeit der Umstellung und mögliche „Sollbruchstellen“ sehr genau und versuchen, die Situation zu ihren Gunsten auszunutzen. Somit bringt das beste Neukonzept nichts, wenn die Kundenverantwortlichen nicht zu 100% auf die Situation vorbereitet sind.

Der Grundstein für den Umsetzungserfolg wird allerdings bereits in den Phasen davor, in der Konzeption und in der (häufig unterschätzten) Kundensimulation, gelegt. Die Simulationsrechnung kalkuliert je Kunde, wie er sich preislich und konditionell gestellt hätte, wenn bereits in diesem Jahr das Neusystem eingeführt worden wäre, und vergleicht die Ergebnisse mit dem Status Quo des bestehenden Systems. Dadurch lassen sich Gewinner und Verlierer der Umstellung identifizieren und konkrete Entwicklungspfade für den jeweiligen Kunden aufzeigen. Diese Pfade der Leistungs- und damit Konditionsentwicklung dienen als wichtige Bausteine für die Vorbereitung der Kundengespräche.

Fazit: Vorteile eines strategischen „Pay for Performance“-Systems

Projekte zur Preisoptimierung zeigen deutliche Profitsteigerungen. Im Durchschnitt unserer Projekte realisierten unsere Kunden eine Profitsteigerung je Mengeneinheit von 12% innerhalb von zwei Jahren nach Projektabschluss. Zudem gelangen durch transparente Konditionensysteme und gezielte Vermarktungsanreize Wachstumseffekte von durchschnittlich 6% des Umsatzes.

Im jeweiligen Projekt sind durchschnittliche Erfahrungswerte aber nicht zuverlässig genug. Aus diesem Grund erstellen wir nach der Konzepterarbeitung einen detaillierten Businessplan der Pricing-Umstellung für die nächsten fünf bis sechs Jahre, inklusive aller gegebenenfalls eintretenden Kundenrisiken. Dabei gilt eine Grundregel: Je stärker die Marktbedeutung der Produkte, desto größer ist der zu realisierende Positiveffekt und desto kleiner fallen die Risiken aus.

Neben den quantitativen Effekten sind auch die qualitativen Punkte nicht zu vernachlässigen: zum einen sorgt ein Preis- und Konditionenprojekt für Struktur und Transparenz. Sowohl der eigene Vertrieb als auch der Kunde erhalten neue Orientierung zu Preisstrukturen und zu vergütenden Leistungen.

Das führt zu einem zweiten wichtigen Effekt, die umfassende Sensibilisierung der Vertriebsmitarbeiter für Pricing. Es wird das Verständnis geschärft, dass auch optisch geringe Preisanpassungen einen deutlichen Profitabilitätseffekt mit sich bringen können. Zudem wird im neuen Konditionensystem die Vertriebsstrategie operationalisiert und damit klar aufgezeigt, welche Schwerpunkte in den Kundenverhandlungen zu legen sind.



Abbildung 2 fasst die beschriebenen Effekte zusammen.



Sprechen Sie uns an!

Vereinbaren Sie jetzt einen Termin mit unseren Experten und informieren Sie sich unverbindlich über ein mögliches Vorgehen!

Wir hoffen, Ihnen auch mit diesem Artikel Impulse und Anregungen für Ihre Arbeit geben zu können und laden Sie herzlich zum Dialog mit uns ein. Nehmen Sie einfach Kontakt zu uns auf! Wir freuen uns auf den offenen Austausch mit Ihnen.

Autorenverzeichnis



Dr. Nicolas Nasner Managing Partner

Tel.: +49 177 8785293

E-Mail: nicolas.nasner@batten-company.com

Herausgeber

Batten & Company GmbH
Dr. Christian von Thaden
Königsallee 92
40212 Düsseldorf
+49-211-1379-8291

Gestaltung

Emelie Schmitz

Juni 2024

Batten & Company – Creating Concepts. Delivering Solutions.

Batten & Company ist eine der führenden Strategieberatungen für Marketing & Sales mit Fokus auf digitale Transformation und nachhaltiges Wachstum. Die Consultants arbeiten agil, flexibel, kollaborativ, innovativ und vor allem sehr nah am Kund:innen.

Batten & Company ist eingebettet in das globale Kommunikationsnetzwerk von BBDO, eines der kreativsten Agenturnetzwerke der Welt – ein Alleinstellungsmerkmal, das den Beratern den vollen Zugriff auf die Ressourcen, Kompetenzen, Insights und Marktkenntnisse aus über 77 Ländern und 290 Büros garantiert. Batten & Company steht für eine tiefe Kenntnis der lokalen Themen, eng verbunden mit der globalen Perspektive.

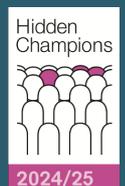
Die Consultants von Batten & Company begleiten ihre Kund:innen auf allen strategisch wichtigen Feldern kundenzentrierter Marktbearbeitung – von der Identifikation strategischer Potenzialfelder, der Ideengenerierung, der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle bis zur erfolgreichen Platzierung neuer Angebote und

der nachhaltigen organisatorischen Verankerung. Der Fokus liegt dabei auf der gesamten Wertschöpfungskette mit spezialisierten Beratungseinheiten für die Bereiche Innovation, Business Model Transformation und Marketing Automation.

Batten & Company erarbeitet gemeinsam mit seinen Kund:innen in den Disziplinen Marketing & Sales die richtigen Antworten auf den Digitalisierungsdruck, den steigenden Wettbewerbsdruck und die wachsenden Anforderungen des Marktes. Für die Kund:innen entstehen so unmittelbar wirksame und nachhaltige Lösungen für ein profitables Wachstum, die Exzellenz in Konzeption mit ausgezeichneter Umsetzung verbinden.

Hidden Champions 2024/25 für Marketing & Sales

Auf Basis einer Befragung unter 765 Unternehmenslenkern durch die wissenschaftliche Gesellschaft für Management und Beratung (WGMB) in Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsmagazin „Capital“ wurde Batten & Company zum dritten Mal in Folge in der Kategorie „Marketing & Vertrieb“ auf Platz 2 gewählt. Damit liegt Batten & Company im Bereich Marketing & Vertrieb klar vor McKinsey und BCG.



Beste Berater 2022 für Marke, Marketing & Pricing, Vertrieb, After Sales & CRM und Innovation/Wachstum

Zum neunten Mal in Folge wurde Batten & Company durch die Umfrage des Wirtschaftsmagazins brand eins in Kooperation mit Statista zu den besten Unternehmensberatungen 2022 gewählt. Bestnoten wurden u. a. in den Kategorien Marketing, Marke & Pricing und Vertrieb, After Sales & CRM erzielt.

brand eins
Thema Consulting
Beste Berater
2022

TOP-Berater 2023 in acht Fachgebieten

Im von focus Business durchgeführten Berater-Ranking wurde Batten & Company in den Fachgebieten Digitalisierung, Innovation, Marketing & Brand, Organisationsberatung, Strategieberatung und Vertrieb als „Top-Berater 2022“ ausgezeichnet. Besonders in der Kategorie „Vertrieb“ erhielt Batten & Company eine überproportional hohe Kundenempfehlungsrate.

Top-Berater
2023