

Der Preis ist heiss ... Preisfindung im Industriegeschäft



Am Markt durchgesetzte Preiserhöhungen sind sofort ergebniswirksam. 3% Preiserhöhung führen so leicht zu 30% Ergebnisverbesserung. Dennoch haben wenige Unternehmen im Industriegeschäft die Voraussetzungen geschaffen, um wirklich professionelles Pricing zu betreiben. Wir zeigen Ihnen, was Sie besser machen können, um Ihr Pricing zu optimieren.

Pricing im Industriegeschäft

Wenn wir über «Pricing / Preisfindung im Industriegeschäft» sprechen, dann meinen wir damit nicht das z.B. im Reisegeschäft übliche «Yield Management», bei dem die Preise für Übernachtungen und Flüge in Abhängigkeit vom aktuellen Buchungsstand, der Nachfrage und der Zahlungsbereitschaft der Kunden automatisiert angepasst werden. Nachfrage mit der höchsten Zahlungsbereitschaft wird mit der höchsten Priorität bedient, um den Gesamtumsatz zu maximieren. Wir meinen auch nicht das im eCommerce übliche «Dynamic Pricing», bei dem je nach Wohnort, Verweildauer oder verwendetem Endgerät Preise angepasst werden – automatisiert und Algorithmus-gesteuert.

DER PREIS IST HEISS ... PREISFINDUNG IM INDUSTRIEGESCHÄFT

Toolbox Vertriebsprojekte

Wir meinen vielmehr das im Industriegeschäft übliche Vorgehen: Ausschreibungen / RFQs / RFPs¹, Anfragen, Kataloggeschäft, Auktionen, Nachbestellungen, Verhandlungen, Nachträge ... mit einer überschaubaren Anzahl Kunden. Darauf fokussieren wir im Folgenden.

Sieben Elemente des Pricing-Prozesses

Der Begriff Pricing / Preisfindung umfasst aus unserer Sicht sieben unterschiedliche, jedoch zusammenhängende Elemente.

1. Strategische Ausrichtung und Preis-Strategie

An erster Stelle steht die Preis-Strategie. Sie ist Element oder Teilaspekt der Vertriebs-, Marketing- und Unternehmensstrategie: Wie wollen wir uns preislich im Markt positionieren, wie können wir uns vom Wettbewerb absetzen, wie sollen Kunden uns sehen: als Billiganbieter, als Spezialist, als kundenspezifischer Entwickler, mit transparenten oder nicht / weniger transparenten Preisen? Wer sind unsere Hauptwettbewerber? Wollen wir unsere Preise nach Segmenten differenzieren oder haben wir allgemeingültige Preise für alle? Setzen wir «Value-based Pricing», «Cost-plus Pricing», «Competitive Pricing» oder eine Mischung daraus ein?

2. Strategieumsetzung – Verhandlungsmacht

Je mehr wir uns vom Wettbewerb positiv abheben, desto stärker ist unsere Durchsetzungsfähigkeit in Preisverhandlungen. Dazu zählen in erster Linie Produkteigenschaften, aber auch Konditionen, die Qualität der Zusammenarbeit, Marketing, Prozesssicherheit, Referenzen und rechtlich geschützte Eigenschaften. Vergleichbarkeit minimiert Verhandlungsmacht – irgendjemand wird immer billiger sein, zu unserem Nachteil.

3. Kunden-unabhängige Preissetzung für unsere Angebote

In vielen Fällen gibt es für Teile unseres Angebots transparente Standard- oder Katalogpreise, für komplette Angebote oder Angebotsbausteine. Der Kunde nutzt sie für seine Bestellungen auf Basis eines Katalogs, einer Preisliste oder per eCommerce. Sie werden in der Regel für jedes Angebot oder für Angebotsgruppen festgelegt und nicht nach Kundensegmenten differenziert. Sie berücksichtigen die Markt- und Wettbewerbssituation für einzelne Angebotsgruppen und den Wert, den sie für die Mehrzahl der Kunden haben, die

¹ RFP / RFQ = Request for Proposal oder Request for Quotation = formalisierte Anfrage oder Ausschreibung

DER PREIS IST HEISS ... PREISFINDUNG IM INDUSTRIEGESCHÄFT

Toolbox Vertriebsprojekte

Value Proposition². Sie können Mengen-, Supply Chain- und Konditionenelemente enthalten.

4. Angebots-Pricing

Auf Basis einer konkreten Kundenanfrage oder Ausschreibung ermitteln wir den Angebotspreis sowie der Mindestpreis für spätere Angebotsverhandlungen. Dies kann auf Basis der Selbstkosten³ mit einem Gewinnaufschlag («Cost-plus Pricing»), des Wertes für den Kunden («Value-based Pricing») oder eines marktüblichen Vergleichspreises («Competitive Pricing») geschehen. Wir können dem Kunden ein günstiges Basisangebot mit Aufpreisen für Zusatzleistungen vorschlagen oder – umgekehrt – ein «Platin-Angebot» mit der Möglichkeit, nicht benötigte Leistungen zu entfernen, wobei letzteres erwiesenermaßen zu höheren Preisen führt.

5. Verhandlungen

In seltenen Fällen bestellt ein Kunde unmittelbar auf Basis eines Angebots. Schriftliche oder mündliche Angebotsverhandlungen müssen sicherstellen, dass wir den Auftrag erhalten und zugleich der erwünschte und benötigte Mindestpreis nicht unterschritten wird. Innerhalb der Verhandlungen kann es beiderseits geldwerte Zugeständnisse im Leistungsumfang, bei Preisen und Konditionen geben.

6. Nachtragsmanagement – aktiv und passiv

Beim aktiven Nachtragsmanagement verlangen wir vom Kunden zusätzliche Zahlungen für ursprünglich nicht angefragte und angebotene, jedoch für den Endzweck benötigte Zusatzleistungen. Diese Zusatzleistungen können uns von vorneherein bekannt gewesen sein oder erst im Laufe der Leistungserstellung sichtbar werden. Passives Nachtragsmanagement ist im Gegenteil der Umgang mit Zusatzforderungen – Nachleistungen oder Preisnachlässe – seitens des Kunden aufgrund behaupteter Minderleistung.

² Value Proposition oder Nutzenversprechen beschreibt, welchen Nutzen ein Unternehmen seinen Kunden mit einem bestimmten Produkt / Leistung verspricht und welchen Nutzen die Kunden erwarten

³ Vollkosten oder Grenzkosten

DER PREIS IST HEISS ... PREISFINDUNG IM INDUSTRIEGESCHÄFT

Toolbox Vertriebsprojekte

7. Festlegung der Geschäftsbedingungen

Sechstes Element des Pricing-Prozesses ist die Festlegung der Geschäftsbedingungen: Zahlungsbedingungen, Garantieklauseln, IPR-Regelungen⁴, Exportregelungen, Fristen, Methoden der Streitbeilegung. Sie können einen erheblichen – oft unterschätzten – Wert ausmachen und erheblichen Einfluss auf das Nachtragsmanagement haben.

Acht Erfolgsfaktoren im Pricing

Idealerweise sind die folgenden acht Erfolgsfaktoren für ein optimales Pricing erfüllt.

1. Top-Management Engagement

Pricing muss ein wesentliches Thema für Top-Management und Vertriebsleitung sein; sowohl die Strategie, als auch die Umsetzung und Weiterentwicklung sowie das Monitoring der Preisentwicklung gehören dazu. Zugleich werden für die Optimierung des Pricings Zielwerte vereinbart und ein ausreichendes Budget zur Verfügung gestellt.

2. Klare, begründete und mit der Vertriebsstrategie verknüpfte Preis-Strategie

Die Preis-Strategie ist klar / verständlich definiert und mit der Vertriebsstrategie und der Gesamtstrategie abgestimmt. Sie ist realistisch und zugleich ambitioniert. Kern der Strategie sind Management und Maximierung der Einkommensströme und der Ergebnisse. Die Preis-Strategie enthält Regeln und Anweisungen, Ziel, Meß- und Steuerungsgrößen, Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten.

3. Ausreichende Markt-, Kunden- und Anwendungskennntnisse

Anbieter kennen ihre Märkte und Kunden hinreichend, verstehen ihr Verhalten und haben sie entscheidungsorientiert segmentiert, z.B. anhand der Value Proposition oder ihrer Entscheidungsprozesse. Sie kennen ihre eigene Positionierung, die Kauf- und Entscheidungsprozesse der Kunden, deren Bedarfe und deren Nachfrageelastizität ebenso wie den Wert / Nutzen der Angebote für die zugrundeliegenden Kunden-Anwendungen.

4. Kenntnis und Verständnis des Wettbewerbs

Für jedes Segment sind die direkten und indirekten Wettbewerber bekannt, d.h. diejenigen, die etwas Vergleichbares anbieten und die diejenigen, die eine alternative Substitutionsleistung⁵ anbieten. Von den relevanten Wettbewerbern sind ihre Strategie, ihr Verhalten,

⁴ IPR = Intellectual Property Rights, wie z.B. Lizenzen, Patente

⁵ Darunter verstehen wir ein alternatives Angebot, mit dem derselbe Zweck erfüllt werden kann; ein Stahlprodukt kann z.B. alternativ aus Kunststoff hergestellt werden, es reicht daher nicht, nur Stahlanbieter als Wettbewerber zu betrachten

DER PREIS IST HEISS ... PREISFINDUNG IM INDUSTRIEGESCHÄFT

Toolbox Vertriebsprojekte

ihre Stärken und Schwächen, ihre Kernkompetenzen und ihre Kostenposition ausreichend bekannt.

5. Beherrschen des eigenen Angebots

Das eigene Angebot, seine Varianten und mögliche Weiterentwicklung, Qualitäts- und kostenoptimale Entwicklung, Produktion und Beschaffung werden beherrscht. Es ist bekannt, wie der erwartete Kundennutzen am besten und kostengünstigsten durch eigene Leistungen erreicht werden kann. Es kann zwischen Standardisierung und kundenspezifischer Leistung differenziert werden. Produkte, Angebote und Zusatzleistungen werden gezielt auf Differenzierung und Value Proposition hin ausgerichtet und angepasst.

6. Bestmögliche, flexible Prozesse

Sowohl die eigenen Pricing-Prozesse als auch die kundenorientierten Vertriebsprozesse OTO- («Opportunity-to-Order» / von Anfrage zum Auftrag) und OTC-Prozesse («Order-to-Cash» / vom Auftrag zur Bezahlung) sind weitgehend perfekt. Der Kunde wird effizient und entsprechend seinen Erwartungen bedient. Prozesse können schnell und sicher angepasst werden und sind durch effiziente und wettbewerbsfähige Systeme unterstützt. Angebote und Ergebnisse können zügig simuliert, ausgewertet und berichtet werden. Prozess-Reifegrad und Qualitätsorientierung der Organisation sind hoch.

7. Kosten und Kostenfaktoren sind korrekt und bekannt

Die Kostenbasis (z.B. die Kostenstellenkosten oder die Stücklisten, Einkaufspreise und Arbeitspläne) ist hinreichend korrekt. Die darauf aufbauenden Kalkulationssysteme sind korrekt und schnell, berücksichtigen sowohl Vollkosten als auch Grenzkosten und ermöglichen Simulationen. Kosten, Margen und Ergebnisse sind für die Entscheider transparent.

8. Best ausgebildete, motivierte und mutige Mitarbeiter

Eine ausreichende Zahl gut ausgebildeter und laufend weiterentwickelter Mitarbeiter sind in den benötigten Rollen eingesetzt. Sie haben eine passende Entscheidungskompetenz, werden hinreichend informiert, eingebunden, motiviert und geführt. Zudem sind sie mutig genug, auch in schwierig erscheinenden Verhandlungen pro-aktiv aufzutreten.

Verhandlungsfähigkeit und perfekte Einwandbehandlung werden ebenso beherrscht wie die analytische Fähigkeit, einen Kunden und seine Entscheidungsprozesse zu analysieren und daraus die richtigen taktischen Schlussfolgerungen zu ziehen.

Pricing-Methoden

Preise können auf unterschiedliche Weise ermittelt werden. Wie bereits erwähnt, gibt es verschiedene Pricing-Methoden. Diese werden im Industrie-Geschäft in der Regel kombiniert angewendet.

1. Cost-plus Pricing

Cost-plus Pricing ist die vermutlich am meisten verbreitete Methode der Preisfindung. Ausgangspunkt sind die Kosten der Bereitstellung einer Leistung / eines Produkts in Verbindung mit einer Zielmarge. Die Kosten beinhalten nicht nur die Herstellungs- und Beschaffungskosten, sondern auch Vertriebs- und sonstige Kosten. Oftmals werden die Vollkosten plus Zielmarge als Angebotspreis ermittelt und die Grenzkosten plus einer Mindestmarge als Preisuntergrenze für Verhandlungen.

Cost-plus Pricing berücksichtigt weder den Wert, den eine Leistung für den Kunden hat, noch Angebote und Preise von Wettbewerbern. Durch Cost-plus Pricing wird jedoch sichergestellt, dass – sofern die Kosten korrekt ermittelt sind – ein Auftrag einen Mindestgewinn erwirtschaftet. Allerdings werden oftmals Preise angesetzt, die unter dem Wert für den Kunden liegen oder es werden im Markt nicht durchsetzbare Mondpreise verlangt und der Auftrag geht verloren.

Grundsätzlich problematisch bei Cost-plus Pricing ist zusätzlich die Korrektheit der Kostenermittlung und die Berücksichtigung von z.B. Losgrößen, Lieferzeiten oder hohem Vertriebsaufwand, da oftmals ebenso einfach wie falsch mit prozentualen Zuschlagswerten gerechnet wird. Zudem muss die Kostenbasis auf den Ebenen Stücklisten, Arbeitspläne, Kostenstellen, Einkaufsaufwand stimmen – genau dort liegt jedoch oftmals ein Problem. Und: falsche Kosten – falsche Preise beim Cost-plus Pricing.

2. Value-based Pricing

Beim Value-based Pricing geht man davon aus, dass Kunden bereit sind, den geldwerten Nutzen aus dem Kauf und Einsatz einer Leistung / eines Produktes zu bezahlen, unabhängig von den Erstehungskosten der Leistung für den Anbieter.

Über Value-based Pricing können sich Preise realisieren lassen, die deutlich höher sind, als durch Cost-plus Pricing gefundene. Es ist jedoch nicht immer einfach, den Wert und Nutzen für den Kunden zu ermitteln oder abzuschätzen. Man kann den Kunden direkt nach dem Nutzen fragen oder diesen Wert durch geschickte Detailfragen ermitteln, sofern man selbst die Kunden-Anwendung ausreichend versteht. Dabei muss sichergestellt werden,

DER PREIS IST HEISS ... PREISFINDUNG IM INDUSTRIEGESCHÄFT

Toolbox Vertriebsprojekte

dass der durch Wertabschätzung ermittelte Preis nicht unterhalb eines durch Cost-plus ermittelten Mindestpreises liegt – dann wäre der Verzicht auf einen Auftrag wirtschaftlich sinnvoller als sein Gewinn auf Basis einer Wertermittlung.

Bei der Wertermittlung sind auch scheinbar nebensächliche und schwer ermittelbare Größen in Ansatz zu bringen: Welchen Wert hat z.B. eine bestimmte Marke als Imagegewinn für den Kunden, wie teuer wäre ein Lieferantenwechsel und wie ermittelt der Kunden den gesamten Aufwand über den Lebenszyklus einer Anlage?

3. Competitive Pricing

Beim Competitive oder marktorientierten Pricing orientiert man sich bei der Preisfindung an Angebotspreisen direkter Wettbewerber oder den Beschaffungskosten von Substitutionsleistungen oder -produkten. Competitive Pricing setzt einen transparenten Markt und vergleichbare Leistungen voraus. Die Entscheidungskriterien des Kunden müssen bekannt sein, da Angebote in vielen Fällen nur schwer vergleichbar sind. Bei Katalogprodukten sind Wettbewerbspreise zwar meist einsehbar, nicht jedoch individuell gewährte Konditionen oder die Angebotspreise komplexer kundenspezifischer Wettbewerbsangebote.

Wenn zwei Angebote aus Kundensicht – unter Einbezug aller Kriterien – vergleichbar sind, aber unterschiedliche Preise haben, wird der Kunde ein teureres Angebot in der Regel nicht akzeptieren.

Für den Kunden ist es oftmals schwierig zwei Angebote zu vergleichen. Selbst bei präzisen Ausschreibungen sind die darauf aufbauenden Angebote in der Regel nicht deckungsgleich. Dabei ist zu berücksichtigen, dass auch Fragen wie Image, Risiko und Wechsellaufwand eine erhebliche Rolle spielen.

4. Preisfindung unter Berücksichtigung von Nachtragserwartungen

Bei Infrastrukturprojekten und größeren Anlagen kann ein Anbieter davon ausgehen, dass der anfragende Kunde nicht wirklich alles in seiner Anfrage berücksichtigt hat. Am Ende erhält der Kunde die angefragte Leistung, die aber nicht seinem tatsächlichen Bedarf entspricht. Er hat sie einfach vergessen aufzuführen oder sie waren ihm in der Anfragephase nicht bewusst oder bekannt. Der Anbieter könnte den Kunden bei der Angebotserstellung darauf hinweisen und damit seine eigene Kompetenz unter Beweis stellen. Er kann aber auch die am Ende zusätzlich erforderliche Leistung bewusst nicht mit anbieten, sofern er die Lücke bereits erkannt hat. Stattdessen macht er eine Mischkalkulation: Er bietet die angefragte Leistung zu einem wettbewerbsfähigen, aber kaum gewinnträchtigen Preis an.

DER PREIS IST HEISS ... PREISFINDUNG IM INDUSTRIEGESCHÄFT

Toolbox Vertriebsprojekte

Erst durch den sicher erwarteten und dann teuren Nachtrag wird der Gesamtauftrag profitabel. Dies setzt einerseits einen eher unerfahrenen Kunden und zugleich ein sehr gutes eigenes Verständnis der Leistung und der Kundenanwendung voraus.

Gleichzeitig muss berücksichtigt werden, dass man als Anbieter etwas verspricht, wofür man den Aufwand in seiner Kalkulation nicht berücksichtigt hat und was man dem Kunden am Ende ohne zusätzliche Bezahlung nachleisten muss. Dies sollte als Risikofaktor in die Kalkulation einfließen.

5. Besonderheiten bei Dienstleistungen

Als Dienstleister – also auch bei Beratern – gibt es drei alternative Preissetzungen.

- Der Dienstleister kann dem Kunden seine Leistung zu einem festen Tagessatz anbieten, bei dem er selbst ausreichend profitabel und der zugleich wettbewerbsfähig ist. Der Rechnungsbetrag hängt dann von der angefragten und geleisteten Anzahl Tage ab. Dies ist ein klassischer Dienstleistungsvertrag, bei dem kein Endergebnis, sondern nur der Aufwand mit einer versprochenen Qualität geschuldet wird.
- Alternativ kann der Dienstleister ein Ergebnis, ein genau beschriebenes «Werk» anbieten und mit einem Preis versehen. Benötigt er mehr als den kalkulierten Aufwand, so wird der für ihn Auftrag unprofitabler, andernfalls profitabler. Dies ist ein Werkauftrag.
- Dienstleister können auch – ausschließlich oder als Angebotsteil – ihren Preis von einem erzielten Ergebnis und Meßwert abhängig machen. Z.B. kann ein Einkaufsberater ein Projekt zu einem niedrigen Tagessatz anbieten und zudem einen Bonus vereinbaren, der vom eingesparten Einkaufspreisniveau abhängt. Ein Fullservice-Dienstleister kann seinem Kunden für einen monatlichen Betrag die Anlagenverfügbarkeit garantieren und wobei, er das Aufwandsrisiko selbst trägt. Dies ist eine besondere Ausprägung von Value-based Pricing. Der Anbieter wird das nur vorschlagen, wenn er tatsächlich Einfluss auf den vereinbarten Mess- oder Ergebniswert hat.

6. Kombination aus verschiedenen Preisfindungs-Methoden

In der Realität werden die zuvor vorgestellten Methoden oftmals kombiniert. Um keine unprofitablen Aufträge anzunehmen, werden die Selbstkosten errechnet und daraus ein Mindestangebotspreis ermittelt. Gleichzeitig wird geprüft, zu welchen Preisen der Kunde vergleichbare Angebote im Markt erhalten kann. Und es wird – sofern möglich – ermittelt, welchen geldwerten Nutzen der Kunde durch die angefragte Leistung haben wird.

Häufig basieren sogar die unterschiedlichen Geschäftsmodelle eines Unternehmens darauf, mit welchen Pricing-Methoden angeboten werden kann.

DER PREIS IST HEISS ... PREISFINDUNG IM INDUSTRIEGESCHÄFT

Toolbox Vertriebsprojekte

Schritte

Wir sehen vier Schritte zur Optimierung des Pricings für ein Unternehmen, die in Summe in der nachfolgenden Abbildung dargestellt sind.

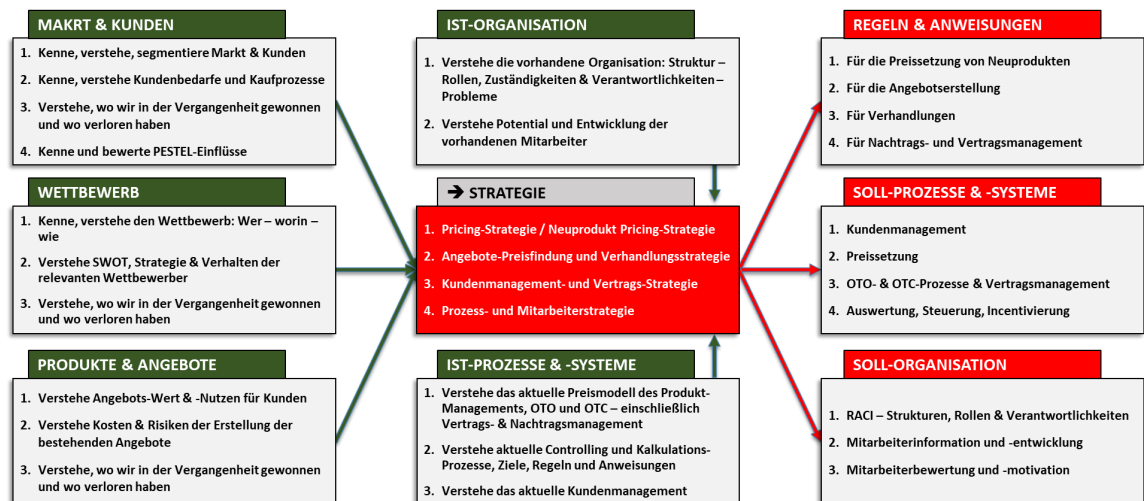


Abbildung 1 Ablaufdiagramm (siehe größeres Bild am Ende)

1. Verstehen und analysieren

Der erste Schritt ist erstehen und Analysieren der Ausgangssituation. Markt und Kunden, Wettbewerb, das eigene Angebot, die derzeitige Organisation und die aktuellen Prozesse und Systeme müssen weitgehend bekannt sein und verstanden werden. Man muss wissen, wo und warum in der Vergangenheit Projekte durch ungünstige Preisfindung verloren gingen oder unprofitabel wurden und wo im Gegenteil die Preisfindung zum Erfolg führte.

2. Preis-Strategie festlegen

Auf der Basis von Verstehen und Analysieren ist dann die Preis-Strategie zu definieren, abgestimmt mit der Unternehmens- und Vertriebsstrategie.

3. Konzept ableiten und umsetzen

Zur Umsetzung der Preis-Strategie sind dann die notwendigen konzeptionellen Details festzulegen und umzusetzen: Regeln und Anweisungen definieren, Prozesse ändern, Systeme einführen oder anpassen sowie notwendige Organisationsanpassungen vornehmen.

DER PREIS IST HEISS ... PREISFINDUNG IM INDUSTRIEGESCHÄFT

Toolbox Vertriebsprojekte

4. Überwachen der erfolgreichen Umsetzung und kontinuierliche Verbesserung

Im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung und des Deming-Zirkels P-D-C-A⁶ sind die Ergebnisse, Stärken und Schwächen des umgesetzten Konzepts zu analysieren, auszuwerten und ggfs. Optimierungsmaßnahmen zu ergreifen.

Strategie-Entwicklung

Die Preis-Strategie kann nicht losgelöst von der Gesamt- und Vertriebsstrategie gesehen werden. Das Wichtigste bei der Definition oder Weiterentwicklung der Preis-Strategie ist eine entscheidungsorientiert passende Segmentierung und das Verstehen der Value Proposition, des Nutzens für die Kunden eines jeden Segments.

1. Einsatz von Business Model Generation und PESTEL

Ideal dazu ist die Nutzung der Methode «Business Model Generation⁷», die wir in abgewandelter Form einsetzen (siehe Abbildung 2). Üblicherweise gibt es für ein Unternehmen mehr als ein Geschäftsmodell und mehr als ein Business Model Canvas. Jedes bezieht sich auf ein genau beschreibbares und identifizierbares Segment mit unterschiedlichen Value Propositions. Aus der sorgfältig zu entwickelnden Value Proposition / dem Nutzenversprechen kann auch abgeleitet werden, ob «Value-based Pricing» möglich ist und wie die eigenen Preise positioniert werden können.

Für die Entwicklung der Strategie führen wir meist zusätzlich eine PESTEL⁸-Analyse durch, mit der wir die relevanten externen Faktoren aufnehmen und in Bezug auf Ihre Strategie-Relevanz bewerten.

Teil der Strategie ist auch die Antwort auf die Frage, welche Pricing-Methode in welchen Segmenten eingesetzt werden kann und sollte.

⁶ Plan-Do-Check-Act als Deming-Zirkel; siehe beispielhaft W. E. Deming; Out of the Crisis; Massachusetts Institute of Technology, Cambridge 1982

⁷ Alexander Osterwalder et. Al; Business Model Generation; Campus Verlag 2011

⁸ PESTEL = Political – Economical – Social – Technological – Environmental – Legal (siehe Abbildung 3 weiter hinten)

DER PREIS IST HEISS ... PREISFINDUNG IM INDUSTRIEGESCHÄFT

Toolbox Vertriebsprojekte

Schlüssel-Partner und -Lieferanten	Schlüssel-Aktivitäten und -Prozesse	Value Proposition / Kundennutzen	Kundenbeziehung	Markte
- The network of suppliers and partners that make the Business Model work - Reasons for partnering can be: a) Economies of scale, b) Reduction of risk and uncertainty, c) Acquisition of particular resources and activities - Partners can be: a) Supply, b) Sales and Distribution, c) Solutions, Supply Chain, Research and Development, d) Competitors, e) Authorities, e) other Stakeholders (e.g. unions).	- The most important things a company must do to make its Business Model work - Includes the company's core competencies - Areas are: a) Production, b) Problem solving, c) Platform, Network, Infrastructure, d) Development, e) Supply Chain (storage, packaging, delivery, assembly)	- Reason why the products and services create perceived benefit for customers - Reasons can be: a) Newness, b) Performance, c) Price, d) Risk reduction, e) Accessibility, f) Convenience / Usability, g) Relationship	- The relationship a company establishes with specific Customer Segments - Types are: a) Mass communication, PR, advertising, events, trade fairs, b) Platforms, Communities, Blogs, c) own partner outlets, d) Individual personal Addresses, e) Direct Mail, f) Self-Service, g) Individual advisor, h) Recommendations, References	- The type of markets, in which a company acts - Types of markets can be: a) Mass markets, b) Niche markets, c) Segmented markets, d) Diversified markets, e) Multi-sided markets, f) "Segment-of-One" markets
Haupt-Wettbewerber	Wichtigste Ressourcen	Wettbewerbsituation	Supply Chain	Kunden
- Other relevant firms who compete with a company - Type of competitors can be: a) Within the same industry, b) Same benefits from other industries and with other solutions, c) Other offers/technologies, d) In-house solutions, e) Substitution of needs	- The most important resources needed to create benefit for customers / the Value Proposition - Resources can be: a) Physical (material, energy), b) Physical (infrastructure), c) Intellectual, d) Human, e) Financial, f) Allowances, g) Internal and external Structure	- Type of competition and own competitive situation - Type of competition can be around all dimensions of the Value Proposition - The own competitive situation can be: a) Defending Market leader, b) Attacking Follower, c) Niche Player - Market situation can depend on: a) number and size of potential Advantages (BCG), b) Market growth and market share (BCG), c) Industry Attractiveness and Enterprise Strength (McK)	- How a company interacts with customers and potential customers in order to deliver the Value Proposition - Channels can be: a) Own dedicated support, b) Dedicated support by partners, c) Joint teams, d) e-Commerce, Self-service, Mail-order, e) Own outlets, f) Partner outlets and channels, g) Wholesaler - Processes are channels-depending	- How customers and potential customers can be differentiated and segmented - Means for differentiation can be: a) Regional, b) Needs, c) Applications and Processes, d) Decision making criteria and processes, e) Accessibility, Reachability, f) Networks, g) Customer history, h) Competitive situation, i) Predictability, j) Profitability, k) Regulations, l) Risks
Kostenstruktur	Gewinne und Verluste	Kennzahlen / Controlling	Chancen und Risiken	Einkommensstrom
- Primary costs to operate the business - Type of costs can be: a) Material, b) other direct costs (energy, labour), c) Indirect costs, d) expenses versus calculative costs - Cost drivers can be: a) Fixed costs, b) Consumption-driven costs, c) Time-based costs, d) Value-driven costs - Cost can be influenced by: a) Economies of scope, b) Economies of scale, c) Value Reduction, d) Reduction of expenses	- Primary profit and loss that the company generates systematically - Sources for profit or loss can be: a) Markets, Customer Segments or individual Customers, b) Production and Supply Chain, c) Offers, d) Negotiation and Terms, e) Impact of Risks	- How the company's performance and results are measured, controlled and managed - Dimensions can be: a) Financial results, b) non-financial results (e.g. satisfaction), c) Process-oriented - It can be measured: a) absolute, b) relative to history, c) relative to others	- How the company is prepared to identify and act on opportunities and risks - Means can be: Attitude, processes, responsibilities, priorities - Direction can be: Market and customers, competition, regulations, technology, partners, general trends, other new business models	- Cash generated from each customer - Revenues can be generated from: a) Asset sale, b) Usage fees, c) Subscription fees, d) Lending, Renting, Leasing, e) Licensing, f) Brokerage fees, g) Services, h) Results delivered, i) Advertising, j) Transfer income - Prices can be fixed or variable

Abbildung 2 Beispiel einer abgewandelten Business Model Canvas (größeres Bild weiter hinten)

2. Pricing-Matrix

Zur Preisfindung setzen wir auch die nachfolgende Pricing-Matrix ein, die Unternehmensspezifisch angepasst wird. Für jedes Geschäftsmodell sind die nachfolgenden Fragen zu beantworten.

BEDARF UND ANGEBOT	ART DER ANFRAGE	KUNDE
- Verkauf - Vermietung - Betrieb, Instandhaltung, Reparatur - Bündel	- Katalogprodukt - Anfrage – Standard - Nachbestellung oder Vertragsabruf	- Neuer Kunde im Markt - Eigener loyaler Kunden oder Key Account - Loyalere Kunde des Wettbewerbs - Opportunistischer Kunde
PRODUKT-LEBENSZYKLUS	KALKULATION	NACHTRÄGE
- Neuprodukt - Erweitertes Produkt - Standardprodukt - Auslaufprodukt	- Eindeutige Kosten – Standard - Kosten mehr oder weniger klar - Unklare Kosten aufgrund unklarer Anfrage - Unklare Kosten aufgrund von Zukaufelementen	- Eigene Nachträge unwahrscheinlich - Eigene Nachträge möglich und vorhersehbar - Kunden-Nachträge wahrscheinlich – vorhersehbar oder nicht
ANGEBOTSTRANSparenZ	KAUFverhalten	KUNDENnutzen / VALUE PROPOSITION
- Transparentes Angebot – leicht vergleichbar - Transparentes Angebot – nicht vergleichbar - Nicht-transparentes Angebot - Wettbewerbsangebote liegen vor	- Einzelner, emotionaler Entscheider - Einzelner, rationaler Entscheider - Einkaufsteamer - Mehrstufiger, komplexer Einkaufsprozess	- Hoher Kundennutzen (Leistung, Qualität, Geschwindigkeit, Konditionen, IPR) - Geringer Kundennutzen – Commodity - Unklarer Kundennutzen

Abbildung 3 Beispiel einer kundenspezifischen Pricing-Matrix (größeres Bild weiter hinten)

Hoshin Kanri als Tool

Wir halten das Management-Instrument «Hoshin Kanri»⁹ für ein geeignetes Tool, um die Pricing-Kompetenz und das Pricing eines Unternehmens zu verbessern. Der «Strategiekompass» Hoshin Kanri ist eine Methode zur strategischen und operativen Steuerung eines Unternehmens, den wir in einer weiteren «Toolbox Vertriebsprojekte» vorgestellt haben.

Hoshin Kanri basiert auf Mitarbeiter-Befähigung, Mitarbeiter-Einbindung, standardisierten Prozessen und Instrumenten. Wir bauen Hoshin Kanri aus drei Bausteinen auf: Steuerungs-Philosophie, Hoshin-Steuerungsinstrument und den benötigten Prozessen.

1. X-Matrix

Kernelement von Hoshin Kanri ist die sogenannte «X-Matrix». In ihr werden fünf Elemente gegenübergestellt und miteinander verknüpft:

- Mittelfristige, strategische Ziele, wie etwa «Erhöhen des Preisniveaus vergleichbarer Produkte (like-for-like) in fünf Jahren um 4%» oder «Reduktion des Zahlungseingangs von heute 60 auf 45 Tage in fünf Jahren». Hierbei handelt es sich um direkt finanziell wirksame Ziele.
- Jahresziele (KPI¹⁰) für die zuvor definierten, strategischen Ziele, wie etwa «Reduktion des Zahlungseingangs von 60 auf 56 Tage bis Jahresende».
- Initiativen oder Teilprojekte, mit denen die strategischen und die Jahresziele erreicht werden können, wie z.B. «Optimieren der Kostenrechnung als Kalkulationsbasis» oder «Optimieren der Personal- und Organisationsentwicklung».
- «Veränderungsziele» (KCI¹¹) sind nicht direkt finanziell wirksam, jedoch Meilensteine für die Umsetzung der Initiativen, wie z.B. «Erhöhung der Vertriebs-Trainingstage von heute 2 Tage pro Jahr auf 6 Tage in drei Jahren» oder «Nutzung des CRM-Tools für Anfragen von heute 51% auf 100% in drei Jahren». Wir haben gute Erfahrung damit gemacht, die KPI und KCI über eine WBS / Work-Breakdown-Structure¹² zu entwickeln, so dass es für alle Ziele auch Initiativen gibt.

⁹ Hoshin Kanri wurde in Japan nach dem 2. Weltkrieg erfunden. Es bedeutet soviel wie «Kompassnadel-Management» und ist eine Methode zur Strategieumsetzung. Es wird auch übersetzt als «Policy Deployment» oder «Prinzipienbasierte Führung»

¹⁰ KPI = Key Performance Indicators = finanziell wirksame Ziele

¹¹ KCI = Key Change Indicators = Veränderungsziele

¹² WBS / Work-Breakdown-Structure wird auch Projektstrukturplan genannt. Es ist die Gliederung eines Projekts in Form eines Organigramms; die oberste Zielebene muss dabei durch die darunter befindlichen Arbeitselemente vollständig erreicht werden

DER PREIS IST HEISS ... PREISFINDUNG IM INDUSTRIEGESCHÄFT

- Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für die Initiativen, Veränderungsziele (KCI) und Finanzziele (KPI)

[illegible]

Abbildung 4 Hoshin X-Matrix

- Die X-Matrix heißt deshalb so, da in den Schnittstellen zwischen Zeilen und Spalten durch ein «X» die logische Verbindung und Zuständigkeit hergestellt wird.

2. Prozesse

Neben der X-Matrix kann die Zusammenarbeit im Projekt analog der Hoshin-Methodik organisiert werden. Die Matrix wird ergänzt um ein Ergebnis-Dashboard für die Veränderungs- und Ergebnisziele (KCI & KPI), sowie um ein Arbeits- und Fortschrittsboard. Das Hoshin-Dokument dient somit drei Aufgaben: a) Strukturierung, b) Ergebnisverfolgung und c) Dokumentation & Präsentation.

Zu Beginn eines Preisoptimierungs-Projekts wird daher – nach der Erarbeitung der Preis-Strategie – die Hoshin Kanri-Matrix für das Projekt aufgebaut, die danach die Basis für die Projektarbeit ist.

Im Übrigen kann die Hoshin-Methode auch nach Projektende für das Monitoring der kontinuierlichen Weiterentwicklung – als Instrument für den Deming-Zirkel P-D-C-A – verwendet werden.

Erfolgsbeispiel / Fallstudie

In einem Beratungsprojekt haben wir als Interims-Vertriebsleiter in knapp einem Jahr eine Preiserhöhung von rund 5% durchsetzen und realisieren können. Gründe und Vorgehen

DER PREIS IST HEISS ... PREISFINDUNG IM INDUSTRIEGESCHÄFT

Toolbox Vertriebsprojekte

sind nachfolgend beschrieben – dabei kann das Beispiel sicherlich nicht 1:1 auf andere Fälle und Unternehmen übertragen werden. Es ist auch nicht unbedingt als Best Practice anzusehen als vielmehr als Indiz dafür, was durch professionelle Optimierung des Pricings erreicht werden kann.

- Die Ausgangssituation war: Schwaches Vertriebsmanagement in der Vergangenheit, fehlende Arbeitsinstrumente, keine klaren Regeln und Anweisungen für Management und Vertriebsmitarbeiter, ungenügende Kostenklarheit und -kalkulation, Angst vor dem Verlust von Angeboten. Dies hatte in der Vergangenheit zu vielen unprofitablen Projekten geführt, deren schlechte Profitabilität in vielen Fällen gar nicht ausreichend bekannt war. Es handelte sich um Produkte mit geringer Vergleichbarkeit, geringer Verfügbarkeit von Wettbewerbsangeboten und einem erheblichen Marktwachstum.
- Wir entwickelten drei Excel-basierte Pricing-Instrumente für die Angebotserstellung und für Preisverhandlungen, die wir einführten und trainierten
 - Tool zur Ermittlung und Simulation der Angebotspreise für einzelne Kunden-individuelle Angebote, basierend auf einer umfassenden Cost-plus Kalkulation; einschließlich Makro-basierter Simulationsrechnungen; das Ergebnis waren Mindestpreise für Angebote und Verhandlungen,
 - Tool zur Berechnung und zum Vergleich der Profitabilität eines Key Accounts mit vielen Produkten, einschließlich einer Simulation von Preisänderungen zwischen einzelnen Produkten in Verbindung mit Selbstkosten- und Mengenanpassungen,
 - Tool zur Berechnung der tatsächlich realisierten Preisentwicklung abgerechneter und noch im Rückstand befindlicher Aufträge, zusammen mit dem Controlling.
- Wir entwickelten das benötigte Trainingsmaterial einschließlich neuer Pricing-Regeln und -Anweisung sowie einer Begründung der Preis-Strategie.
- Zur Umsetzung führten wir zahlreiche Trainings- und Coachingrunden mit allen Vertriebsmitarbeitern durch – im Innendienst und im technischen Vertrieb; dabei passten wir die Excel-Instrumente mehrfach an, um die Wünsche und Erfahrungen der Mitarbeiter zu berücksichtigen; am Ende arbeiteten die Instrumente fehlerfrei und wurden zu 100% von den Vertriebsmitarbeitern angenommen und genutzt.
- Wir identifizierten Kunden, Produkte und Aufträge mit besonders negativen, relevanten Ergebnissen und ermittelten die Folgen eines möglichen Verlusts dieser Kunden durch den Versuch Preiserhöhungen durchzusetzen; auf Basis dieser Simulationen trafen wir Entscheidungen im Hoshin-Managementteam und führten teils schwierige Preisver-

DER PREIS IST HEISS ... PREISFINDUNG IM INDUSTRIEGESCHÄFT

Toolbox Vertriebsprojekte

handlungen mit den Verlust-Kunden; am Ende verloren wir wenige dieser Verlust-Kunden, einige reduzierten ihr Einkaufsvolumen oder baten um zeitliche Verzögerung der Preisanpassungen – die meisten akzeptieren jedoch unsere Preiswünsche.

- Für besonders bedeutende Kunden starteten wir mit einer in die Tiefe gehenden Analyse ihres Kundenbedarfs, ihrer Einkaufsprozesse, der Entscheider und des konkreten Nutzens unsere Produkte in ihren Endanwendungen.
- Zusätzlich diskutieren wir im Hoshin-Managementteam besonders kritische Aufträge, Angebote und Produkte und konnten dabei teils erhebliche Kostensenkungen realisieren, die teilweise auch ein angepasstes Einkaufsverhalten des Kunden berücksichtigten – z.B. andere Losgrößen oder Lieferzeiten. Dies hatte zwar keinen Preiseffekt, aber einen darüberhinausgehenden Ergebniseffekt.
- Zusätzlich führten wir Organisationsänderungen im Vertrieb durch und führten Hoshin Kanri im Gesamtunternehmen ein, was zu schnelleren und klareren Entscheidungen führte.

Fazit

Obwohl die Optimierung des Pricings keine «nebenbei-Aufgabe» ist, kann in relativ kurzer Zeit ein erheblicher, positiver erster Ergebniseffekt erzielt werden. Schwierig und langwierig wird es, wenn für die Optimierung der Kostenrechnung wesentliche IT-Systemänderungen durchgeführt werden müssen.

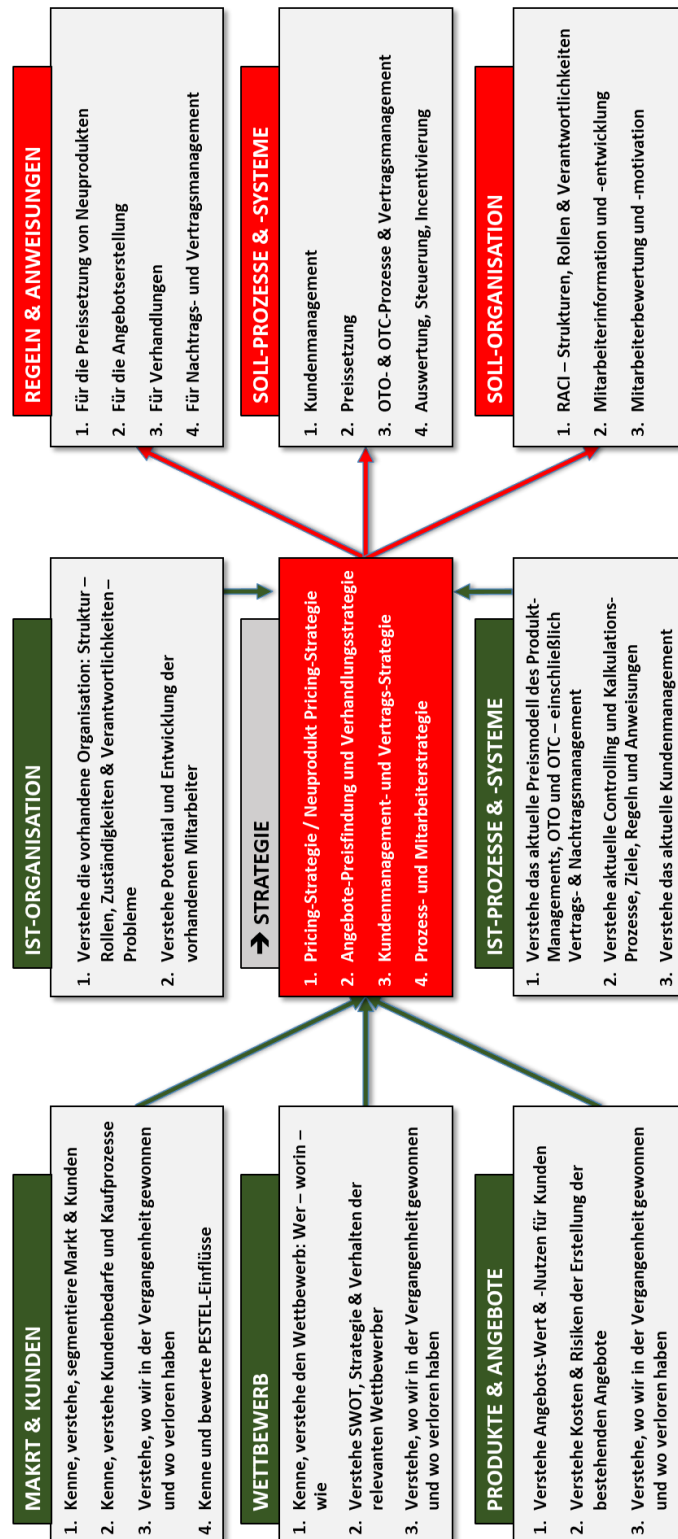
Professionelle Pricing kann nicht «von Null auf Hundert» in einem kurzen Projekt zum «Best-in-Class» Pricing optimiert werden. «Von Null auf Hundert» ist eher realistisch in einem Zeitrahmen von drei bis fünf Jahren, wobei nach dem ersten Projektabschnitt kontinuierlich verbessert werden sollte. Schlüssel sind, wie fast überall, die Befähigung, Motivation und Führung der Mitarbeiter.

DER PREIS IST HEISS ... PREISFINDUNG IM INDUSTRIEGESCHÄFT

Toolbox Vertriebsprojekte

Abbildungen

3. Ablaufdiagramm – Abbildung 1



DER PREIS IST HEISS ... PREISFINDUNG IM INDUSTRIEGESCHÄFT

Toolbox Vertriebsprojekte

4. Business Model Canvas – Abbildung 2

Schlüssel-Partner und -Lieferanten	Schlüssel-Aktivitäten und -Prozesse	Value Proposition / Kundennutzen	Kundenbeziehung	Märkte
- The network of suppliers and partners that make the Business Model work - Reasons for partnering can be: a) Economies of scale, b) Reduction of risk and uncertainty, c) Acquisition of particular resources and activities - Partners can be: a) Supply, b) Sales and Distribution, c) Solutions, Supply Chain, Research and Development, d) Competitors, d) Authorities, e) other Stakeholders (e.g. unions),	- The most important things a company must do to make its Business Model work - Includes the company's core competencies - Areas are: a) Production, b) Problem solving, c) Platform, Network design, f) Infrastructure, d) Supply Chain Development, Delivery, assembly (storage, packaging, delivery, assembly)	- Reason why the products and services create perceived benefit for customers - Reasons can be: a) Newness, b) Performance, c) Price, h) Cost Reduction, i) Risk reduction, k) Accessibility, l) Convenience / Usability, m) Relationship	- The relationship a company establishes with specific Customer Segments - Types are: a) Mass communication, PR, Advertising, events, trade fairs, b) Platforms, Communities, Blogs, c) own partner outlets, d) Individual personal Addresses, e) Direct Mail, f) Self-Service, g) Individual advisor, h) Recommendations, References	- The type of markets, in which a company acts - Types of markets can be: a) Mass markets, b) Niche markets, c) Segmented markets, d) Diversified markets, e) Multi-sided markets, f) "Segment-of-One" markets
Haupt-Wettbewerber	Wichtigste Ressourcen	Wettbewerbsituation	Supply Chain	Kunden
- Other relevant firms who compete with a company - Type of competitors can be: a) Within the same industry, b) Same benefits from other industries and with other solutions, c) Other offers/technologies, d) In-house solutions, e) Substitution of needs	- The most important resources needed to create benefit for customers / the Value Proposition - Resources can be: a) Physical (material, energy), b) Physical (infrastructure), c) Intellectual, d) Human, e) Financial, f) Allowances, g) Internal and external Structure	- Type of competition and own competitive situation - Type of competition can be around all dimensions of the Value Proposition - The own competitive situation can be: a) Defender, b) Challenger, c) Follower, c) Niche Player - Market situation can depend on: a) number and size of potential Advantages (BCG), b) Market growth and market share (BCG), c) Industry Attractiveness and Enterprise Strength (McK)	- How a company interacts with customers and potential customers in order to deliver the Value Proposition - Channels can be: a) Own dedicated support, b) Dedicated support by partners, c) Joint teams, d) e-Commerce, Self-service, Mail-order, e) Own outlets, f) Partner outlets and channels, g) Wholesaler - Processes are channels-depending	- How customers and potential customers can be differentiated and segmented - Means for differentiation can be: a) Regional, b) Needs, c) Applications and Processes, d) Decision making criteria and processes, e) Accessibility, Reachability, f) Networks, g) Customer history, h) Competitive situation, i) Predictability, j) Profitability, k) Regulations, l) Risks
Kostenstruktur	Gewinne und Verluste	Kennzahlen / Controlling	Chancen und Risiken	Einkommensstrom
- Primary costs to operate the business - Type of costs can be: a) Material, b) other direct costs (energy, labour), c) Indirect costs, d) expenses versus calculative costs - Cost drivers can be: a) Fixed costs, b) Consumption-driven costs, c) Time-based costs, d) Value-driven costs - Cost can be influenced by: a) Economies of scope, b) Economies of scale, c) Value Reduction, d) Reduction of expenses	- Primary profit and loss that the company generates systematically - Sources for profit or loss can be: a) Markets, Customer Segments or individual Customers, b) Production and Supply Chain, c) Offers, d) Negotiation and Terms, e) Impact of Risks	- How the company's performance and results are measured, controlled and managed - Dimensions can be: a) Financial results, b) non-financial results (e.g. satisfaction), c) Process-oriented - It can be measured: a) absolute, b) relative to history, c) relative to others	- How the company is prepared to identify and act on opportunities and risks - Means can be: Attitude, processes, responsibilities, priorities - Direction can be: Market and customers, competition, regulations, technology, partners, general trends, other new business models	- Cash generated from each customer - Revenues can be generated from: a) Asset sale, b) Usage fees, c) Subscription fees, d) Lending, Renting, Leasing, e) Licensing, f) Brokerage fees, g) Services, h) Results delivered, i) Advertising, j) Transfer income - Prices can be fixed or variable

DER PREIS IST HEISS ... PREISFINDUNG IM INDUSTRIEGESCHÄFT

Toolbox Vertriebsprojekte

5. Beispiel einer PESTEL-Analyse

POLITICAL	ECONOMICAL
a) Increasing nationalism and protectionism – Travel restriction due to terrorist warnings etc. b) Travel restrictions c) Risk of global wars ... destabilized political situation d) EU – Brexit e) New / changed free trade agreements (NAFTA, PTA, TTIP)	a) Potential shortage in oil (?) with effect on chemicals etc. – however, development is not yet clear and volatile – different for regions (China critical) b) Changing and volatile exchange rates c) Consolidation – in some regions – to be expected (like in graphics) d) Less demand in all paper dimensions e) Increased financing needs of customers f) Decreased supply of wood – and interest of forest industry in paper g) Higher Tissue consumption likely h) Risk for China economy – slowing growth / India & Vietnam with many opportunities
SOCIETY	TECHNOLOGY
a) Increasing urbanization and focus (of investments) on agglomerates b) Increased use of social media (non-paper) in marketing c) Higher education leads to health / cleanliness mindset which affects tissue d) Change in mobility – car sharing, video, autonomy – with impact on paper e) Less qualified people f) Lower attractiveness of paper industry – no education in that industry g) Shift from cash to non-cash h) Lack of waste paper → lower paper quality → FES effect? i) Attitude change: “use instead of own” (e.g. Uber)	a) 3D printing (and similar technologies); paper (small quantities) and equipment, parts b) Additive manufacturing c) Info technologies will continue to increase/improve – digitization/PM 4.0 – Big data – IOT d) Remote technologies e) Light-weight technologies plus grade changes (segment changes) f) More focus of costs and efficiency than speed and output g) Need for easy running machines for developing countries h) New technology for bleaching (waste) paper i) New use of fibers → e.g. construction material j) Change in packaging design and technology (coating) k) Modularization Modulation
ENVIRONMENT	LEGISLATION
a) Marketing paper as a green element (renewable resource) b) Biodegradable plastics c) Shortage of available fresh water (not all regions) d) Shortage of fibers – quality of fibers – difficult to transport from far away	a) Increase in environmental policy and restrictions (strong in China) b) Stronger need for emission control c) Reduction of plastic for packaging d) Strong differences between countries e) Permits for new capacity will become more difficult f) Difficulty to dispose waste – especially solid waste g) Labor policy (time regulations) – education – health h) BREXIT directive → Bat (Best Available Technology) reference document customers have to apply

DER PREIS IST HEISS ... PREISFINDUNG IM INDUSTRIEGESCHÄFT

Toolbox Vertriebsprojekte

6. Pricing-Matrix – Abbildung 3

BEDARF UND ANGEBOT	ART DER ANFRAGE	KUNDE
• Verkauf • Vermietung • Betrieb, Instandhaltung, Reparatur • Bündel	• Katalogprodukt • Anfrage – Standard • Anfrage – Projekt • Nachfrage aus einem anderen Projekt • Nachbestellung oder Vertragsabruf	• Neuer Kunde im Markt • Eigener loyaler Kunden oder Key Account • Loyalster Kunde des Wettbewerbs • Opportunistischer Kunde
PRODUKT-LEBENSZYKLUS	KALKULATION	NACHTRÄGE
• Neuprodukt • Erweitertes Produkt • Standardprodukt • Auslaufprodukt	• Eindeutige Kosten – Standard • Kosten mehr oder weniger klar • Unklare Kosten aufgrund unklarer Anfrage • Unklare Kosten aufgrund von Zukaufselementen	• Eigene Nachträge unwahrscheinlich • Eigene Nachträge möglich und vorhersehbar • Kunden-Nachträge wahrscheinlich – vorhersehbar oder nicht
ANGEBOTSTRANSparenZ	KAUFVERHALTEN	KUNDENUTZEN / VALUE PROPOSITION
• Transparentes Angebot – leicht vergleichbar • Transparentes Angebot – nicht vergleichbar • Nicht-transparentes Angebot • Wettbewerbsangebote liegen vor	• Einzelner, emotionaler Entscheider • Einzelner, rationaler Entscheider • Einkaufsteam • Mehrstufiger, komplexer Einkaufsprozess	• Hoher Kundenutzen (Leistung, Qualität, Geschwindigkeit, Konditionen, IPR) • Geringer Kundenutzen – Commodity • Unklarer Kundenutzen

DER PREIS IST HEISS ... PREISFINDUNG IM INDUSTRIEGESCHÄFT

Toolbox Vertriebsprojekte

ÜBER UNS

PETER KLESSE
Geschäftsführer



Tel. +49 (211) 13866 - 211
Fax +49 (171) 5550111
eMail: klesse@bpsales.de
Best Practice Sales Consultants
Ltd.
Königsallee 14, 40212 Düsseldorf

Best Practice Sales ist eine **auf Vertriebsthemen spezialisierte Unternehmensberatung**. Unsere Themen: Vertriebs-Strategie, Vertriebsprozesse und -systeme, Vertriebssteuerung (einschließlich Provisionssysteme, Balanced Scorecard, Hoshin Kanri), IT im Vertrieb (CRM, BI), Organisationsänderungen, «Neustart Vertriebsmotor» als Wachstumsinitiative, Key Account Management, Personalprozesse und Personalentwicklung im Vertrieb ...

Wir tun dies in komplexen Neuausrichtungen und Vertriebs-transformationen, in selektiven Veränderungsprojekten, Krisenbewältigung und Restrukturierung – als Berater, Interimmanager, Projektleiter, Führungskräfte-Coach, Referent.

Zumeist arbeiten wir in längerfristigen Mandaten und legen Wert darauf, nicht nur zu beraten, sondern unsere Kunden «hands-on» als operativer «Macher» zu begleiten. Dazu bringen wir die nötige Kompetenz und Erfahrung mit, sichern die Projektqualität, führen die Kunden-Teammitglieder und stellen den Knowhow-Transfer zum Kunden sicher.

Wir arbeiten für kleine bis sehr große Unternehmen und Vertriebsorganisationen, schwerpunktmäßig im deutsch- und englischsprachigen Raum – von mittelständischen, eigentümergeführten Unternehmen bis zu multinationalen Konzernen. Wir betreuen Außendienst-Organisationen, Einzelhandel, Key Account Management, Vertriebssteuerung, Agenturen/Makler, Auftragsbearbeitung, Call-Center und Kundendienste. Wir kennen viele Industrien – Groß- und Einzel-Handel, Industrie-Geschäfte, Finanzdienstleister, Transport, Dienstleister, Konsumgüter, Automotive, Interessenvertretungen – in vielen unterschiedlichen Verkaufssituationen – Endverbrauchergeschäft, OEM, Distributoren/Handel, Vermittler, Agenturen, Einzelhandel.

Eine Vielzahl erfolgreicher Projekte mit nachgewiesenen Ergebnissen können wir ebenso vorweisen wie **zahlreiche Referenzen** aus unterschiedlichen Industrien.

Was zeichnet uns aus – was macht uns zu «**Best Practice**»? Wir bringen in die Kundenarbeit unsere persönliche Erfahrung als Berater renommierter Beratungsfirmen (Boston Consulting Group, Gemini Consulting) ein, ebenso wie Projektleitungskompetenz, Berufserfahrung als Vertriebsleiter, Geschäftsleitungserfahrung in Sanierungssituationen. Unsere Kompetenz umfasst Vertrieb, Strategie, Personalprozesse, Prozessoptimierung, IT-Systemunterstützung (u.a. CRM und BI), Organisationsentwicklung, Projektmanagement (auch agiles Arbeiten und Scrum®), Steuerung/Controlling und Changemanagement.