

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Mit welchen Veränderungen werden Unternehmen konfrontiert?</b> . . . . .	<b>1</b>
1.1	Gesättigte Märkte und die Einkaufsmacht der Kunden . . . . .	1
1.2	Die Konsequenzen für Preispolitik und nachhaltige Umsetzung . . . . .	2
	Literatur . . . . .	4
<b>2</b>	<b>Was sind die Stellhebel für profitables, nachhaltiges Wachstum?</b> . . . . .	<b>5</b>
2.1	Überblick: Erkenntnisse und Empfehlungen etablierter Preisstrategen . .	5
2.2	Der 1. Stellhebel: Preise und Konditionen realisieren . . . . .	9
2.3	Der 2. Stellhebel: Service-Leistungen realisieren . . . . .	10
2.4	Der 3. Stellhebel: Mehr-Wert-Leistungen realisieren . . . . .	11
	2.4.1 Preise erhöhen . . . . .	11
	2.4.2 Mehr-Wert-Leistungen verkaufen . . . . .	13
	Literatur . . . . .	15
<b>3</b>	<b>Warum ist es herausfordernd, Preisstrategien umzusetzen?</b> . . . . .	<b>17</b>
3.1	Die Vertriebsmannschaft als wesentlicher Erfolgsfaktor für die Umsetzung . . . . .	17
3.2	Gründe für das häufige Scheitern der Umsetzung . . . . .	20
	3.2.1 Die Umsetzungslücke – Der weite Weg von der Strategie zur Umsetzung . . . . .	20
	3.2.2 Die kurzfristige Erfolgsorientierung und die Abneigung gegen Analysen, Planungen und Schriftlichkeit . . . . .	21
	3.2.3 Die Angst vor Transparenz und Vergleichbarkeit . . . . .	23
	3.2.4 Die Angst des Verkäufers vor dem Preis . . . . .	24
	3.2.5 Das Stockholmsyndrom oder wie sich der Vertrieb mit seinen Kunden verbündet . . . . .	27
	3.2.6 Reizüberflutung, Geschwindigkeit und Komplexität . . . . .	29
3.3	Das konsequente Managen der Umsetzung als Wettbewerbsvorteil . . . . .	33
	Literatur . . . . .	36

<b>4</b>	<b>Wie werden Preisstrategien nachhaltig erfolgreich umgesetzt?</b> .....	37
4.1	Umsetzungsmanagement: „Mission Im(possible)?“ .....	37
4.2	Kommunikation: Frust oder Lust? Der Schlüssel für eine erfolgreiche Umsetzung .....	39
4.3	Professionelles Vorbereiten der Umsetzung .....	43
4.3.1	Einberufen eines Core Teams .....	43
4.3.2	Übersetzen der Preisstrategie in den Steckbrief .....	46
4.3.3	Einschätzen von Markt, Kunden und Wettbewerb .....	47
4.3.4	Erarbeiten der richtigen Feedback- und Fehlerkultur .....	50
4.3.5	Entwickeln des Erfolgspfades/Verkaufsprozesses .....	52
4.3.6	Markt- und kundengerechtes Ausrichten der Organisation .....	54
4.3.7	Justieren der Steuerungsinstrumente .....	58
4.3.8	Einbinden und Unterstützen der Führungskräfte .....	64
4.3.9	Einbinden und Trainieren der Vertriebsmannschaft .....	69
4.3.10	Sicherstellen der Nachhaltigkeit .....	74
4.4	Die fünf Schritte eines professionellen Umsetzungsmanagements .....	77
4.5	Die Umsetzung in die Praxis – Das Beispiel B. Braun .....	81
4.5.1	B. Braun stellt sich vor .....	81
4.5.2	Ausgangssituation und Herausforderungen .....	82
4.5.3	Vorgehen und Inhalte der Initiative „Pricing for Value“ .....	87
4.5.4	Fazit .....	110
	Literatur .....	110
<b>5</b>	<b>Wie werden Preisstrategien international erfolgreich und nachhaltig umgesetzt?</b> .....	113
5.1	Der 4. Stellhebel: Internationale Preisstrategien realisieren .....	113
5.2	Ausgewählte Herausforderungen bei der Umsetzung internationaler Preisstrategien .....	116
5.2.1	Die Liebe zu zentralen Vorgaben und das Mandat der Länderchefs .....	116
5.2.2	Denken, Kommunizieren und Handeln in unterschiedlichen Ländern .....	119
5.3	Professionelles Vorbereiten der Umsetzung .....	123
5.3.1	Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung internationaler Preisstrategien .....	123
5.3.2	Die acht Schritte der internationalen Umsetzung .....	124
5.3.3	Unterstützung und Management durch die Zentrale .....	134
5.4	Das professionelle Umsetzungsmanagement durch die Länder .....	136
5.5	Die Umsetzung in die Praxis: Realisieren eines internationalen Mehr-Wert-Konzepts .....	137
5.5.1	Das Unternehmen „Mehr-Wert“ stellt sich kurz vor .....	137

---

5.5.2	Ausgangssituation und Herausforderungen . . . . .	137
5.5.3	Vorgehen und Inhalte der Initiative „Mehr-Wert-Verkauf“ . . . . .	140
5.5.4	Fazit . . . . .	154
Literatur	. . . . .	155
<b>6</b>	<b>Ausblick: Dieser Weg wird kein leichter sein . . . . .</b>	<b>157</b>
<b>Die Autoren</b>	. . . . .	<b>161</b>