
Inhaltsverzeichnis

1	Mit welchen Veränderungen werden Unternehmen konfrontiert?	1
1.1	Gesättigte Märkte und die Einkaufsmacht der Kunden	1
1.2	Die Konsequenzen für Preispolitik und nachhaltige Umsetzung	2
	Literatur	4
2	Was sind die Stellhebel für profitables, nachhaltiges Wachstum?	5
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
3	Warum ist es herausfordernd, Preisstrategien umzusetzen?	17
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

4	Wie werden Preisstrategien nachhaltig erfolgreich umgesetzt?	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
5	Wie werden Preisstrategien international erfolgreich und nachhaltig umgesetzt?	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
6	Ausblick: Dieser Weg wird kein leichter sein	157
Die Autoren	161