



# Technologie Branchenbarometer 2022

Herausforderungen und Chancen im Pricing und Vertrieb



## Branchenstimmung

- Wettbewerb, Preis- und Kostenmanagement werden als Hauptproblempunkte in Unternehmen wahrgenommen
- Herausforderungen sind vor allem auf Beschaffungsprobleme und hohe / schwankende Rohstoffpreise zurück zu führen
- Weniger als die Hälfte der befragten Unternehmen konnte aufgrund von Defiziten bei „Price-Increase-Management“ die Gewinnmarge im letzten Jahr steigern

**Fokussierte Audits** identifizieren die „wahren“ Preis- und Vertriebsprobleme; so werden **„Low Hanging Fruits“** ressourcenschonend geerntet



## Vertrieb

- Problemdruck wird vor allem im Key Account Management, bei Vertriebspotenzialen sowie in Vertriebsprozessen wahrgenommen
- Deutlicher Handlungsbedarf wird zudem in den Bereichen Vertriebssteuerung, Verhandlungsvorbereitung sowie beim Training und unterstützenden Tools / Systemen gesehen

Benötigt wird in vielen Fällen eine **Transformation hin zum ertragreichen Value Selling**; spezifische Trainings und Tools unterstützen den Prozess



## Pricing

- Fast alle Unternehmen waren im letzten Jahr einem steigenden Preisdruck ausgesetzt
- Nach wie vor dominiert zur Preisfindung eine kostenbasierte Zuschlagskalkulation; eine professionelle Nutzung von Werttreibern / Preiselastizitäten / Preisdifferenzierung fehlt zumeist
- Die Potenziale im Pricing sind oft erkannt; es fehlt jedoch an Ressourcen und Kompetenzen

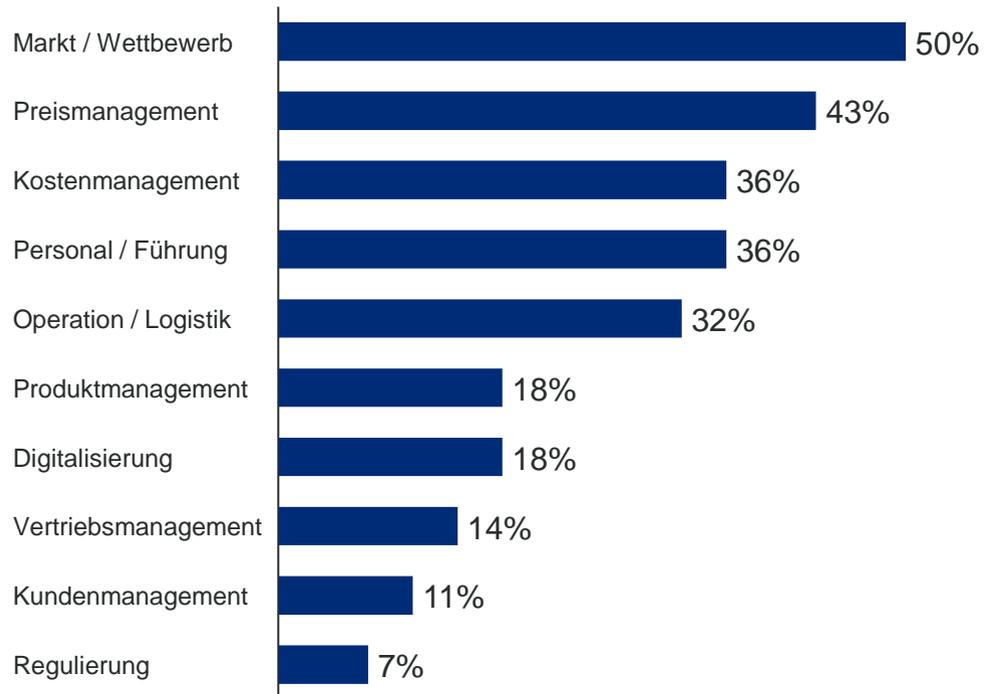
**Value Pricing-Ansätze** ermöglichen sowohl eine wettbewerbsfähige als auch ertragreiche Preisfindung; Tools machen die Komplexität beherrschbar

Vor allem das Preismanagement, aber auch Wettbewerb & Kostenmanagement stellen die Unternehmen aktuell vor Herausforderungen. Beschaffungsprobleme, Rohstoffpreise, Geopolitik sowie Arbeitskräftemangel sind große Gefahren für das eigene Unternehmen in 2022.

## 1 Branchenstimmung

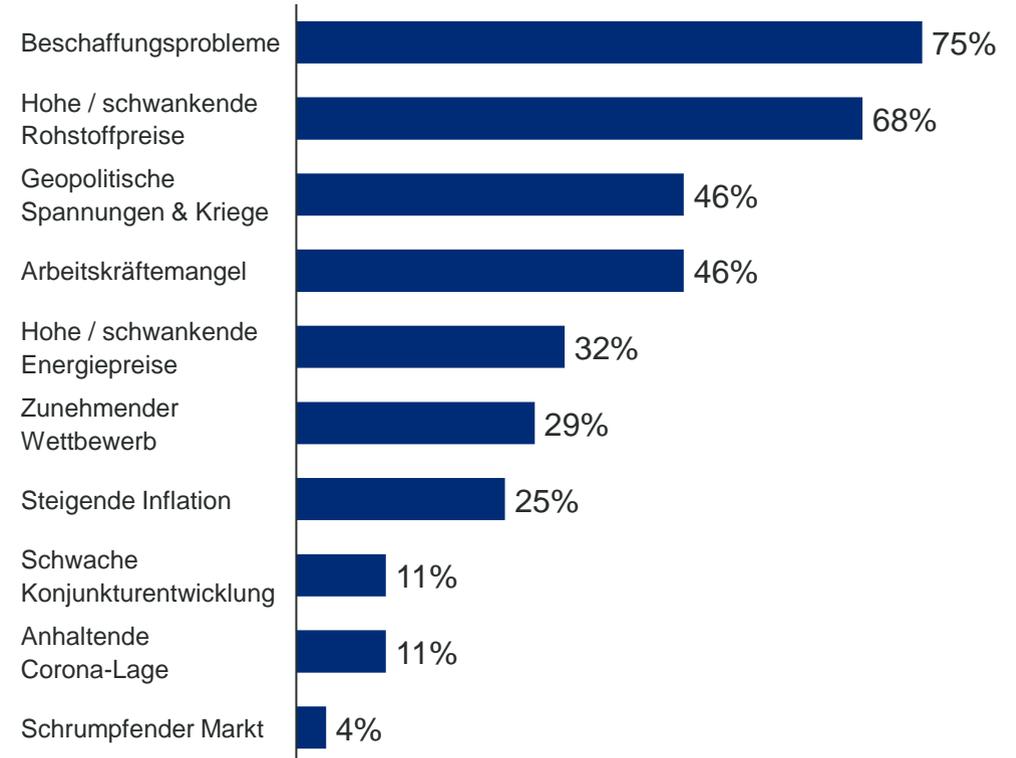
2 3

### Hauptproblempunkte



**Sonstiges (21%):** Energiekosten, IT-Ressourcen, Neue Antriebstechnologien, Politik, Corona & Inflation, Sourcing von Komponenten

### Gefahren für die Entwicklung



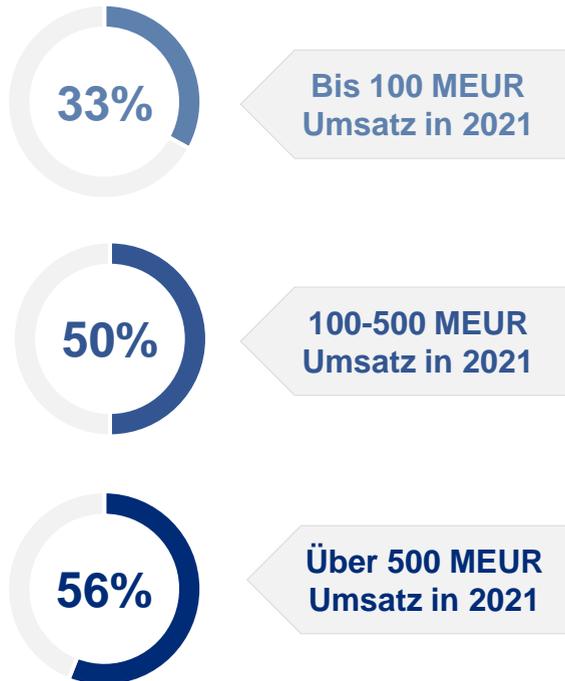
# Gewinnmargensteigerungen – schwierig umsetzbar

Weniger als die Hälfte der Unternehmen konnten im Jahr 2021 ihre Gewinnmarge steigern. Ein wichtiger Treiber sind Defizite beim „Price Increase Management“, insbesondere bei der Weitergabe von Kostensteigerungen sowie ein hoher Wettbewerbsdruck.

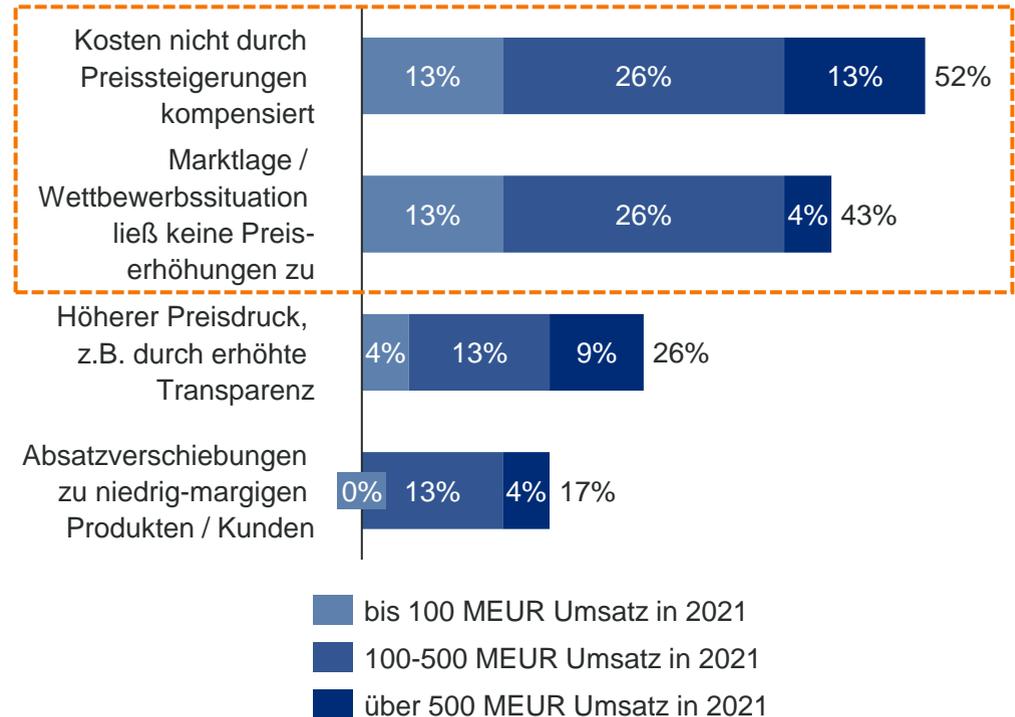
## 1 Branchenstimmung

2 3

### Welche Unternehmen konnten ihre Gewinnmarge im letzten Jahr steigern?



### Gründe für ausbleibende Gewinnmargensteigerungen



Unternehmen sind mit verschiedenen Problemen im Vertrieb konfrontiert, dabei ist der Druck bei allen Vertriebsaspekten ähnlich hoch. EbelHofer kann durch ein zielgerichtetes Vorgehen und die Identifikation der wahren Probleme helfen und die Druckpunkte lösen.

1 2 Vertrieb

3

## Problemdruck im Vertrieb

### Hoher Problemdruck

1 Key Account Management	Entwicklung, Steuerung
2 Vertriebspotenziale	Identifikation, Hebung
3 Vertriebsprozesse	Prozesseffizienz, Verantwortlichkeiten, Kapazitäten
4 Vertriebssteuerung	Controlling, Eskalationsstufen, variable Entlohnung / Boni
5 Verhandlungsvorbereitung	Battlecards, Wertargumente, Eskalationsregeln, Training
6 Vertriebskanäle	Klassisch / Digital / Hybrid
7 Training & Support	Qualifikation, Informationen, Tools, Systeme
8 Kundenpriorisierung	Segmentierung, Besuchsplanung

### Geringerer Problemdruck

## Beratungsansatz EbelHofer Consultants

### Nicht „mit Kanonen auf Spatzen schießen“!

- Bevor große Projekte gestartet werden, gilt es zunächst, das Problem richtig zu verstehen und die „Low Hanging Fruits“ zu identifizieren und zu ernten
- Die intern limitierten Ressourcen werden so bestmöglich eingesetzt

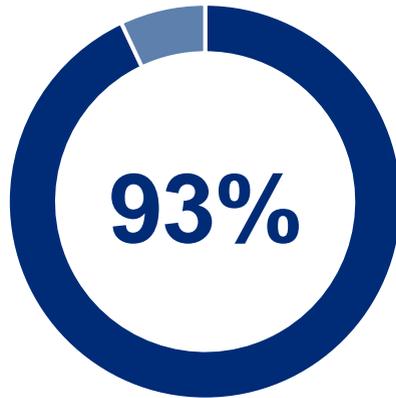
### Transparenz durch fokussierte Audits / Potenzialanalysen

1. Identifikation der „wahren“ Probleme
2. Zielgerichtetes Vorgehen
  - Quantitative Analyse interner Daten & Expertengespräche
  - Outside-In Perspektive: gezielte Kundengespräche
  - Potenzialanalyse und Priorisierung von Stellhebeln  
→ **Klarer und effizienter Implementierungsplan**

Fast alle Unternehmen waren im letzten Jahr einem steigenden Preisdruck ausgesetzt. Haupttreiber sind ein zunehmender Wettbewerbsdruck sowie eine als zunehmend problematisch empfundene Weitergabe von Kostensteigerungen an die eigenen Kunden.

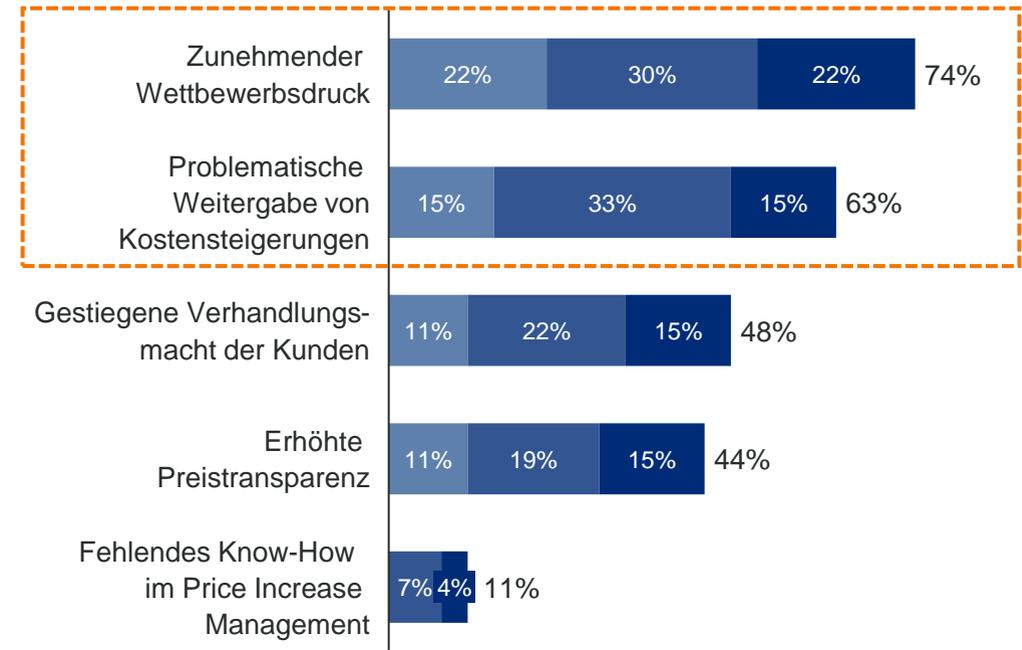
1 2 3 Pricing

## Preisdruck



der befragten Unternehmen waren im letzten Jahr einem **steigenden Preisdruck** ausgesetzt

## Gründe für steigenden Preisdruck

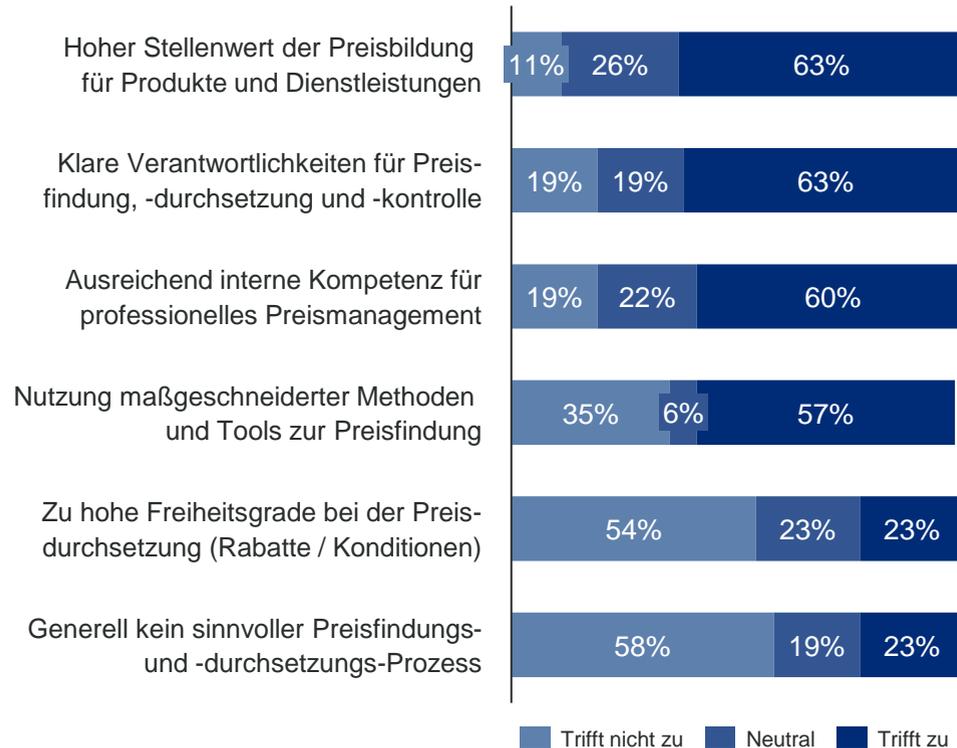


■ <100 MEUR Ums. (2021) ■ 100-500 MEUR Ums. ■ >500 MEUR Ums.

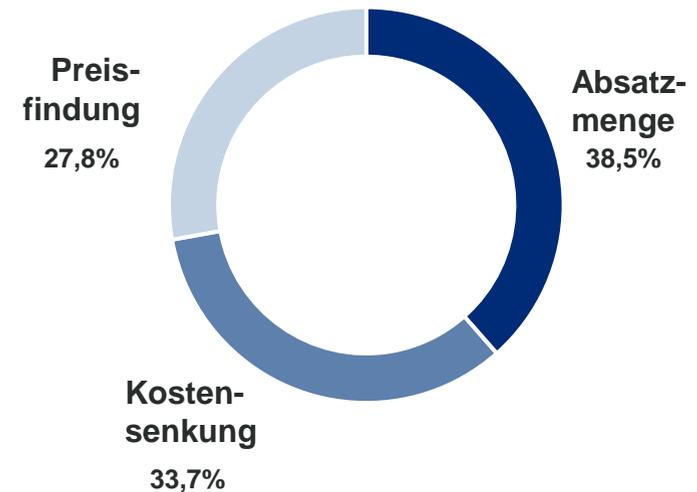
Obwohl die Mehrheit der Unternehmen den hohen Stellenwert des Themas Pricing erkannt hat, erfolgt der primäre Ressourceneinsatz nach wie vor auf den klassischen Ertragsstellhebeln Kostensenkung und Volumensteigerung.

1 2 3 Pricing

## Aktuelles Pricing im Unternehmen



## Ressourceneinsatz zur Ertragssteigerung

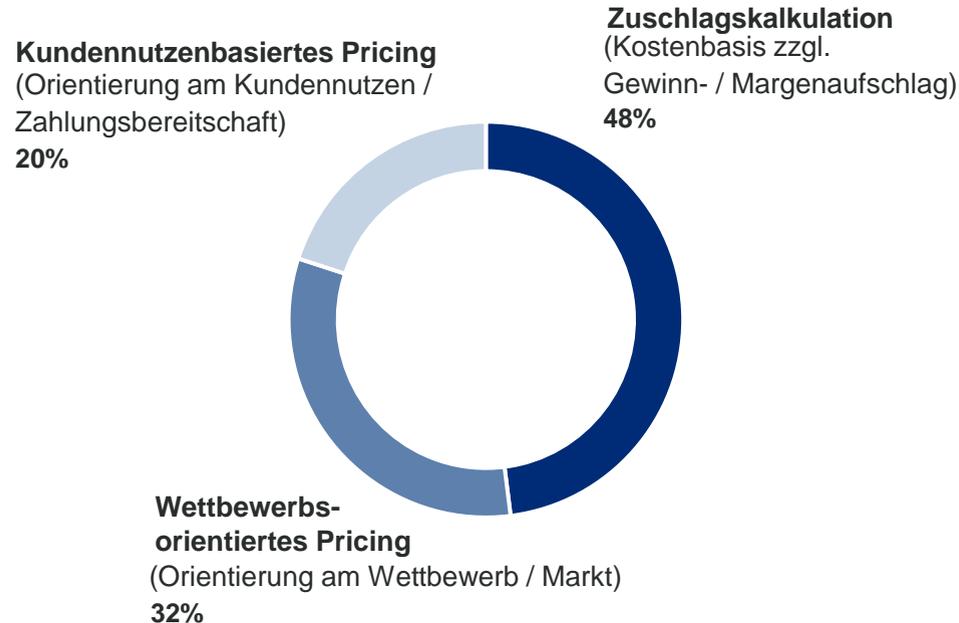


***Dilemma: Pricing ist der mächtigste unter den verfügbaren Ertragsstellhebeln, bekommt aber die wenigsten Ressourcen!***

Nach wie vor basiert die Mehrheit der Unternehmen ihre Preisfindung auf einer kostenbasierten Zuschlagskalkulation – z.T. mit Berücksichtigung der Wettbewerber; eine professionelle Nutzung von Werttreibern / Preiselastizitäten sowie eine sinnvolle Preisdifferenzierung erfolgen kaum.

1 2 3 Pricing

## Aktuelle Konzepte



## Preisfindungskonzepte im Unternehmen



■ Trifft nicht zu ■ Neutral ■ Trifft zu

Geplante Preiserhöhungen werden im Mittel nur zu ca. 70% umgesetzt. Ansatzpunkte zur Verbesserung des „Price-Increase-Management“ erfolgen primär durch den Aufbau eigener Kompetenzen. Flankierend wird über Kostensenkungen / Komplexitätsreduktion gegengesteuert.

1 2 3 Pricing

## Geplante Preiserhöhungen & Durchsetzung



haben **Preiserhöhungen** in den letzten zwei Jahren **geplant**



der geplanten Preiserhöhungen würden im Mittel **erfolgreich umgesetzt**

## Welche Maßnahmen ergreifen Sie gegen den zunehmenden Preisdruck / Margenverfall?



■ >100 MEUR Ums. (2021) ■ 100-500 MEUR Ums. ■ >500 MEUR Ums.

In zahlreichen Fällen hat es sich bewährt, den gelieferten Kundennutzen in das Zentrum des Denkens zu stellen. Hieraus resultieren sowohl erfolgreiche Pricing- als auch Vertriebsstrategien. Spezifische Tools helfen, die Komplexität im Tagesgeschäft zu beherrschen.

1 2 3 Vertrieb und Pricing

## Vertrieb: Professionalisierung von Value Selling



**Beispiel: Arbeitsblatt für Wertargumentation**

Stärken: \_\_\_\_\_ Statement: \_\_\_\_\_

Erklärung: \_\_\_\_\_ Nachweis: \_\_\_\_\_

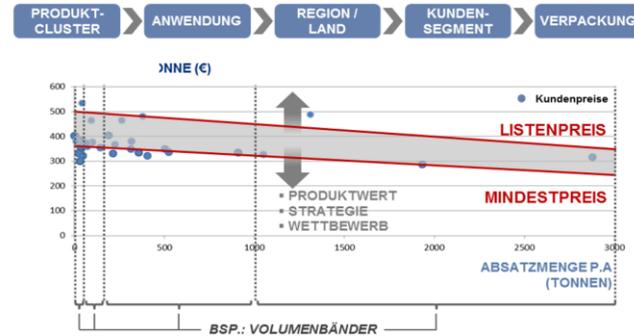
**Beispiel: Arbeitsblatt für Kundenbedenken**

Kundenbedenken/Kritikpunkte: \_\_\_\_\_

Ähnliches Statement: \_\_\_\_\_ Kundenwunsch: \_\_\_\_\_

Genaue Frage: \_\_\_\_\_ Umgang mit Kundenbedenken: \_\_\_\_\_

## Pricing: Schaffung konsistenter Strukturen



## Vertrieb: Professionelle Verhandlungsvorbereitung (Tools)

**Kundenstruktur & Positionierung**

**Produktpositionierung**

**Wettbewerbsvorteile & -nachteile**



## Pricing: Tools zur Beherrschung von Komplexität

Kunde		Preisvergleich		Ma-Stunde		Ma-Stunde				
Werkstoff	Ma-Stunde	Menge	Umsatz	Partizipation	Umsatz	Ø Änderung	Ø Menge			
66.335	233.920	241.742	3,5%	2,0%	241.742	3,5%	13,7%			
Produktgruppe 1	Verkaufsmenge	Preis alt pro Einheit	Preis neu pro Einheit	Listenpreis	Nettopreis	Manueller Preis	Preis-entbindung	Preis-änderung	Vollkosten-Menge	Margen-qualität
72	3.024	3.074	3.024	15.876	15.876	15.876	3,4%	3,5%	100,0%	0
72	4.272	4.074	4.074	17.364	17.364	17.364	4,0%	3,7%	101,7%	0
72	1.885	2.810	2.810	13.500	13.500	13.500	2,9%	3,8%	105,5%	0
72	3.321	4.010	4.010	13.274	13.274	13.274	4,0%	3,2%	100,0%	0
72	1.225	4.890	4.890	13.584	13.584	13.584	4,8%	3,1%	102,4%	0
72	2.708	3.890	3.890	10.410	10.410	10.410	3,9%	3,8%	102,2%	0
72	4.686	4.890	4.890	13.590	13.590	13.590	4,9%	3,7%	102,8%	0
72	2.583	5.040	5.040	15.810	15.810	15.810	5,0%	3,0%	102,8%	0
72	6	4.890	4.890	13.960	13.960	13.960	4,9%	3,0%	-9,0%	0
72	40	6.780	6.780	18.990	18.990	18.990	6,8%	2,7%	-9,0%	0
72	494	4.890	4.890	13.980	13.980	13.980	4,9%	3,1%	100,0%	0
72	189	6.040	6.040	20.710	20.710	20.710	6,0%	2,9%	103,3%	0
72	182	4.890	4.890	14.260	14.260	14.260	4,9%	3,0%	100,0%	0
72	52	6.290	6.290	18.530	18.530	18.530	6,3%	2,8%	102,8%	0
72	40	6.780	6.780	21.240	21.240	21.240	6,8%	2,7%	102,8%	0
72	247	4.890	4.890	17.700	17.700	17.700	4,9%	3,0%	101,4%	0
72	228	6.110	6.110	21.000	21.000	21.000	6,1%	2,8%	101,0%	0
72	149	6.890	6.890	20.540	20.540	20.540	6,9%	2,7%	101,4%	0
72	80	4.890	4.890	14.280	14.280	14.280	4,9%	3,0%	101,4%	0
72	72	6.890	6.890	24.330	24.330	24.330	6,9%	2,7%	101,0%	0

- **Transparenz** „auf Knopfdruck“
- Vermeidung von „Rotgeschäft“
- Nutzer von **Außen- und Innendienst**
- Gute **Ertragsqualität** durch integriertes internes **Benchmarking**
- Schlanke Prozesse durch kontrollierte **Preiskompetenz**
- Berücksichtigung definierter **Eskalationsregeln**
- Integrierbar in vereinbarte **Vertriebsziele** / Incentivstrukturen

Die Datenbasis ist geprägt durch einen breiten Branchenmix, Teilnehmer der Studie sind Entscheider aus unterschiedlichen Positionen und verschiedenen Firmengrößen.

## 40 Teilnehmer aus den **Branchen**

- Allgemeine Lufttechnik
- Antriebstechnik
- Bau- und Baustoffmaschinen
- Druck- und Papiertechnik
- Motoren und Systeme
- Nahrungsmittel- & Verpackungsmaschinen
- Power Systeme
- Präzisionswerkzeug
- Schweißtechnik
- Verfahrenstechnische Maschinen/Apparate
- Werkzeugmaschinen
- Maschinenbauerzeugnisse
- Automobilzulieferant

## **Funktionen**

**39%**

**Vertriebsleitung**

**29%**

**Geschäftsführung**

**14%**

**Pricing Manager**

**18%**

**Sonstige\***

## **Unternehmen**

**21%**

**Umsatz < 100 Mio. €**

**43%**

**Umsatz 100 - 500 Mio. €**

**36%**

**Umsatz > 500 Mio. €**

\* **Sonstige:** Business Development, Leitung Vertrieb, Marketing (& Pricing), Admin & Systems

## Beratungsfokus



## Region / Projekterfahrung



## Fokus-Branchen



## Ihre Ansprechpartner



**Dieter Lauszus**  
Partner  
dieter.lauszus@ebelhofer.com



**Dr. Helen Christmann**  
Manager  
helen.christmann@ebelhofer.com

## Auszeichnungen



## Standorte

**Köln** An der Wachsfabrik 10  
50996 Köln  
T: +49 2236 38383-0  
F: +49 2236 38383-33

**München** Sonnenstraße 19  
80331 München  
T: +49 89 5998 9033-0  
F: +49 89 5998 9033-9