Wissen für Entscheider

vocatus:

# Mit Behavioral Discount Management

## zu mehr Profitabilität im Vertrieb

Viele Unternehmen haben nicht unbedingt ein Preis-, sondern ein Preisdurchsetzungsproblem, das zu einer enormen Diskrepanz zwischen Listen- und Transaktionspreisen führt. Behavioral Discount Management ist ein massiv unterschätzter Hebel, der Ihnen hilft, nicht nur Preise „richtig“ zu setzen, sondern auch Ihren Vertrieb fit für die Preisdurchsetzung macht.

# Behavioral Discount Management

Behavioral Discount Management ist ein massiv unterschätzter Hebel für die Profitsteigerung. Viele Unternehmen haben nicht unbedingt ein Preis-, sondern ein Preisdurchsetzungsproblem, das zu einer enormen Diskrepanz zwischen Listen- und Transaktionspreisen führt. Ein Zustand, der nachhaltig Marge vernichtet, die Unternehmen dringend brauchen. Dabei gibt es eine Vielzahl verhaltensbasierte Stellschrauben, die jeden Vertriebsmitarbeiter befähigen, Preise nachhaltig besser durchzusetzen und die Brutto-Netto-Schere erfolgreicher zu schließen.

Strategie und Durchsetzung sind die zwei untrennbaren Seiten professionellen Pricings: Die beste Preisstrategie ist nutzlos, wenn sie nicht konsequent umgesetzt wird – und die konsequenteste Preisdurchsetzung kann eine falsche Preisstrategie nicht retten. Gerade in Branchen, in denen Listen- und Transaktionspreise typischerweise weit auseinanderliegen, wie zum Beispiel in vielen B2B- oder verhandlungsintensiven B2C-Geschäften (z.B. Versicherungen oder Automotive), ist der zentrale Ansatzpunkt, um das Unternehmensergebnis schnell und direkt zu verbessern, nicht unbedingt die Neugestaltung der Preisstrategie, sondern die Verbesserung der Preisdurchsetzung.

Je größer die Brutto-Netto-Schere, desto mehr Potenzial hat ein durchdachtes Discount Management. Jeder Prozentpunkt nicht gegebenen Rabattes ist reine Marge, die über eine alternative Steigerung des Absatzes nur ungleich schwerer erzielt werden kann (dazu später mehr).

> Jeder Prozentpunkt nicht gegebenen Rabattes ist reine Marge.

Gleichzeitig stellt die individuelle Verhandlungs- und Discountstrategie einzelner Vertriebsmitarbeiter in der Last Mile („vor Kunde“) für viele Unternehmen eine Blackbox dar, von der man nicht so genau weiß, was dort eigentlich passiert. Und das, obwohl die Last Mile in den beschriebenen Fällen mehr über die Profitabilität des Unternehmens entscheidet als die strategische Preissetzung in der First Mile („im Headquarter“).

## Wo und wie viel Marge durch Rabatte verschenkt wird

Unsere Projekte im Bereich der Vertriebsoptimierung haben immer wieder gezeigt, dass 50-80% der vergebenen Discounts unnötig gewährt werden und Unternehmen dadurch erhebliches Margenpotenzial verschenken.

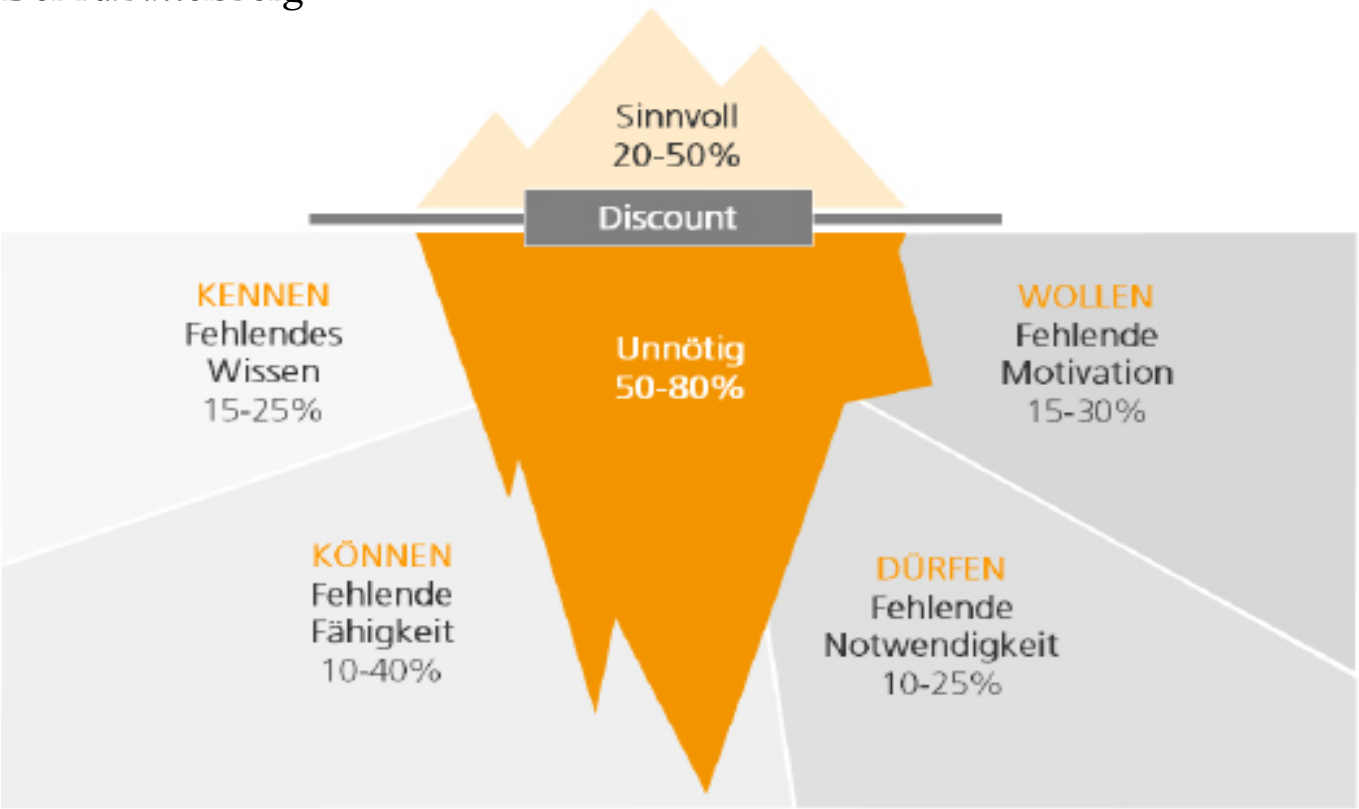
Unnötige Rabatte sind aber nicht nur verschenkte Marge und kosten kurzfristig Geld, sondern haben langfristig fatale Folgen: Denn ein heute unnötig vergebener Discount wird morgen der neue Referenzpreis der Verhandlung und somit zum langfristigen Margenkiller. Der kurzsichtige Blick auf die schnelle Absatzsteigerung ignoriert diese Konsequenz typischerweise.

## Wann & wie Rabatte gegeben werden sollten

Natürlich ist nicht jeder Discount unnötig oder langfristig schädlich. Rabatte können wichtige Vertriebsinstrumente sein, wenn beispielsweise...

- der Rabatt eine Kaufentscheidung auslöst, die der Kunde sonst nicht getroffen hätte – das heißt, er dem Kunden hilft, den Rubikon zu überqueren, sollte der letzte Funke noch nicht übergesprungen sein,
- der Discount genutzt wird, um Kunden in höherwertige Optionen zu ziehen oder Cross-Selling zu fördern,
- der Rabatt über eine individuelle Preisdifferenzierung neue Kundensegmente erschließt, die ansonsten nicht gewonnen werden könnten, ohne dass andere Kunden deshalb die gleiche Preiserwartung entwickeln,
- allgemein die langfristigen Kosten, wie z.B. durch Gewöhnung an erwartbare Rabattaktionen und damit langfristig sinkender Margen, nachweislich geringer sind als der kurzfristige Nutzen der akut höheren Nachfrage.

*Abbildung 1:*
Der Rabatteisberg



Rabatte müssen selektiv eingesetzt und die langfristigen Konsequenzen berücksichtigt werden.

Gibt es mit Blick auf diese Funktionen grünes Licht für Discounts, sollten sie...

- begründet werden (sonst wirken sie willkürlich und werden zur neuen Normalerwartung der Kunden),
- an konkrete Gegenleistungen des Kunden geknüpft werden (sonst beschädigen sie die Glaubwürdigkeit des regulären Preisniveaus und damit die Preisakzeptanz der Kunden),
- nicht vorhersehbar gewährt werden (sonst verschieben die Kunden ihre Kaufentscheidungen lediglich in diese Zeiträume).

Die wichtigste Regel lautet also: Rabatte müssen selektiv eingesetzt und die langfristigen Konsequenzen berücksichtigt werden. Fragen Sie sich immer, ob der Kunde nicht auch ohne Discount gekauft hätte und ob der kurzfristige Gewinn die langfristigen Konsequenzen wert ist.

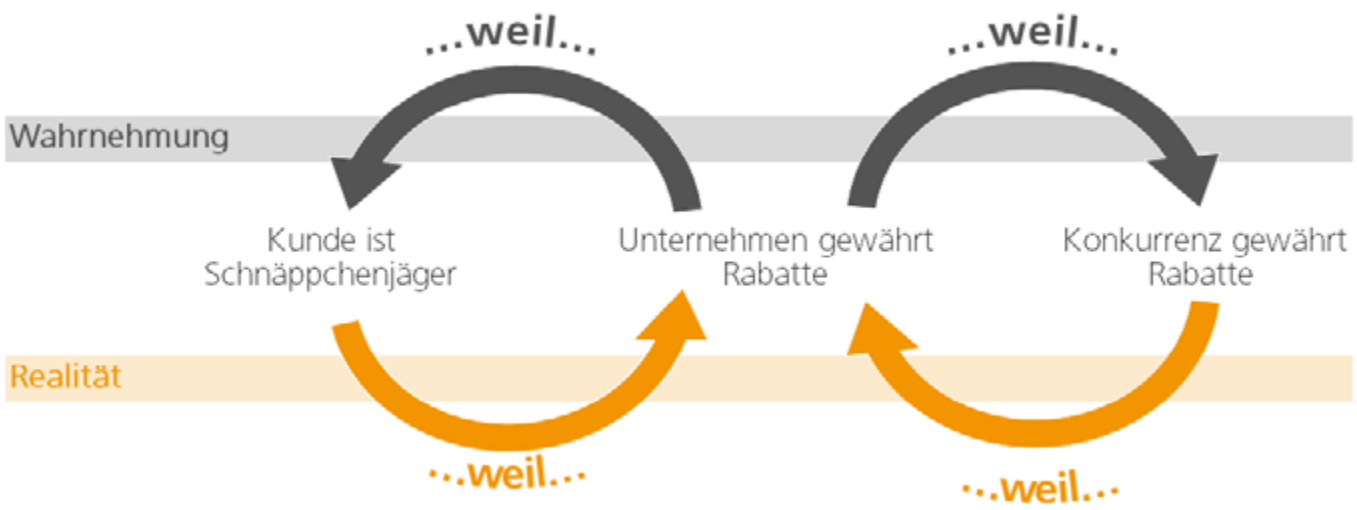
## Warum die wichtigste Regel so schwer zu befolgen ist

Die zwei häufigsten Gründe dafür, dass diese Regel missachtet wird, sind folgende Teufelskreise, die sich gegenseitig verstärken:

1. Teufelskreis: Unternehmen unterstellen Kunden oft, dass sie vornehmlich Schnäppchenjäger sind. Jede Frage nach dem Preis wird schnell als Forderung nach mehr Rabatt missverstanden. Aber ein Kunde, der nach dem Preis fragt, tut das nicht immer deshalb, weil er ohne Rabatt nicht kaufen würde, sondern oft nur, weil er die Kalkulation verstehen oder der Pflicht Genüge tun will, zumindest nochmal nachgefragt zu haben.

Gewährt das Unternehmen aufgrund der chronischen „Kunden=Schnäppchenjäger"-Annahme Rabatte, wird diese schnell zur selbsterfüllenden Prophezeiung: Selbst Kunden, die keine Schnäppchenjäger waren, werden dazu

*Abbildung 2:*
Die selbsterfüllende Prophezeihung im Rabattmanagement



erzogen, weil sie – immer wenn es zu diesem Thema kam – mit teilweise unerwarteten Rabatten belohnt wurden. Der wahre Zusammenhang von Ursache und Wirkung war dann aber nicht mehr, dass Unternehmen Rabatte gewähren, weil Kunden Schnäppchenjäger sind, sondern dass Kunden zu Schnäppchenjäger werden, weil Unternehmen Rabatte gewähren.

2. Teufelskreis: In den zweiten Teufelskreis führt die Orientierung am Wettbewerb, und auch das ist eine selbsterfüllende Prophezeiung: Die häufigste interne Begründung, um Discounts zu geben, ist es, „marktgerecht" zu bepreisen, um „wettbewerbsfähig" zu bleiben. Und fragt man ein Unternehmen, wer mit Preiskämpfen angefangen hat, erhält man als Antwort den Verweis auf den Wettbewerb. Das führt in einen Preisunterbietungs- und Rabattüberbietungswettbewerb, an dem nicht die Kunden schuld sind, sondern die Unternehmen selbst.

Der kleinste gemeinsame Nenner der Fehler, die in diese Teufelskreise führen, sind oft die Glaubenssätze und das individuelle Verkaufsverhalten im Vertrieb. So müssen auch alle Maßnahmen am Vertrieb ansetzen. „Behavioral Discount Management" ist dabei der zentrale Schlüssel zur nachhaltigen Ergebnissteigerung.

Vertriebsmitarbeiter halten Kunden typischerweise für preissensibler, als sie eigentlich sind.

# Gründe & Lösungen für unnötig gewährte Rabatte

Konkretes Verhandlungs- und Rabattverhalten ist immer von vielen Einflussfaktoren bestimmt, weshalb wir nachfolgend die zentralen Ursachen für unnötige Rabatte in die Dimensionen „Kennen“, „Können“, „Wollen“ und „Dürfen“ gliedern und passende Lösungsvorschläge liefern.

## #1 Dimension „Kennen“

**Falsche Annahmen, fehlende Ziele, mangelnde Transparenz**

15-25% der Discounts werden unnötig gewährt, weil Vertriebsmitarbeiter eine falsche Vorstellung vom Kunden, seinem Preiswissen, seiner Preisakzeptanz und seinen Entscheidungsstrategien haben. Sie gehen zu oft davon aus, sie müssten den Kunden „etwas Gutes“ tun, um diese vom Kauf zu überzeugen. Gleichzeitig wird der Prozentsatz der Schnäppchenjäger unter den Kunden chronisch überschätzt und jede Frage nach dem Preis sofort als Aufruf zur Rabattverhandlung interpretiert.

In der Folge konzentrieren sich Vertriebsmitarbeiter zu sehr auf den Preis, bringen ihn selbst zur Sprache und vergeben so viel zu leichtfertig Rabatte, die der Kunde häufig überhaupt nicht gebraucht hätte. Und werden diese Fehler nicht dokumentiert, fallen sie auch nicht auf.

Ein heute unnötig vergebener Discount wird morgen der neue Referenzpreis der Verhandlung und somit ohne Ausnahme zum langfristigen Margenkiller.

## Lösung

**Verständnis schaffen, Ziele definieren, Transparenz schaffen**

Zunächst sollten Unternehmen interne Glaubenskämpfe („Der Kunde will Rabatt“) aus dem Weg räumen und ein faktenbasiertes Verständnis dafür schaffen, welche Rolle Preise und Discounts im Entscheidungsprozess der Kunden tatsächlich spielen. Und zwar indem den Mitarbeitern

gezeigt wird, welche Argumente neben dem Preis noch zum Abschluss führen und wie viele Kunden in ihrem Bestand überhaupt Schnäppchenjäger sind. Dazu gehört auch aufzuzeigen, dass es andere Kundentypen gibt, für die ein Rabatt sogar abschreckend sein kann, weil er sie eher an der Qualität der Produkte zweifeln lässt (mehr dazu unter #2 Dimension „Können“: Eingeschliffene Routinen, fehlenden Fähigkeiten).

Daneben sollte dem Vertrieb bewusst sein was das Ziel der Verhandlung ist. Was ist der Zielpreis, was ist der geeignete Einstiegspreis und was ist der Walk-Away-Preis, d.h. der Preis, ab dem die Verhandlung abgebrochen wird? Das nimmt Vertriebsmitarbeitern auch den Druck, jeden Kunden (im Zweifel mit einem viel zu hohen Rabatt) halten bzw. gewinnen zu müssen.

Des Weiteren ist ein verlässliches Discount Monitoring unerlässlich, um zu dokumentieren, aus welchen Gründen ein Rabatt gegeben wurde, mit wie viel Discount Kolleginnen und Kollegen bei ähnlichen Kunden auskommen und welche Kundensegmente wie konsistent wie viel Rabatt erhalten sollten.

Sind diese drei Bedingungen nicht erfüllt, könnte die Rabattvergabe genauso erratisch erfolgen wie es bei einem unserer Kunden aus der Medienbranche der Fall war (Abbildung 3). Hier gab es ebenso wenig eine dokumentierte Begründung, warum welcher Rabatt gegeben wurde, wie ein klares Ziel, welche Höhe bei welchem Umsatz erreicht werden soll: Die kleinsten Kunden bekamen die größten Rabatte, und das bei einem Durchschnittsniveau weit jenseits von 40% auf den Listenpreis – wobei bei einem einzelnen Kunden im Nachhinein völlig unklar war, weshalb der Discount überhaupt gegeben wurde.

*Abbildung 3:*
Kundenbeispiel – erratische Rabattvergabe

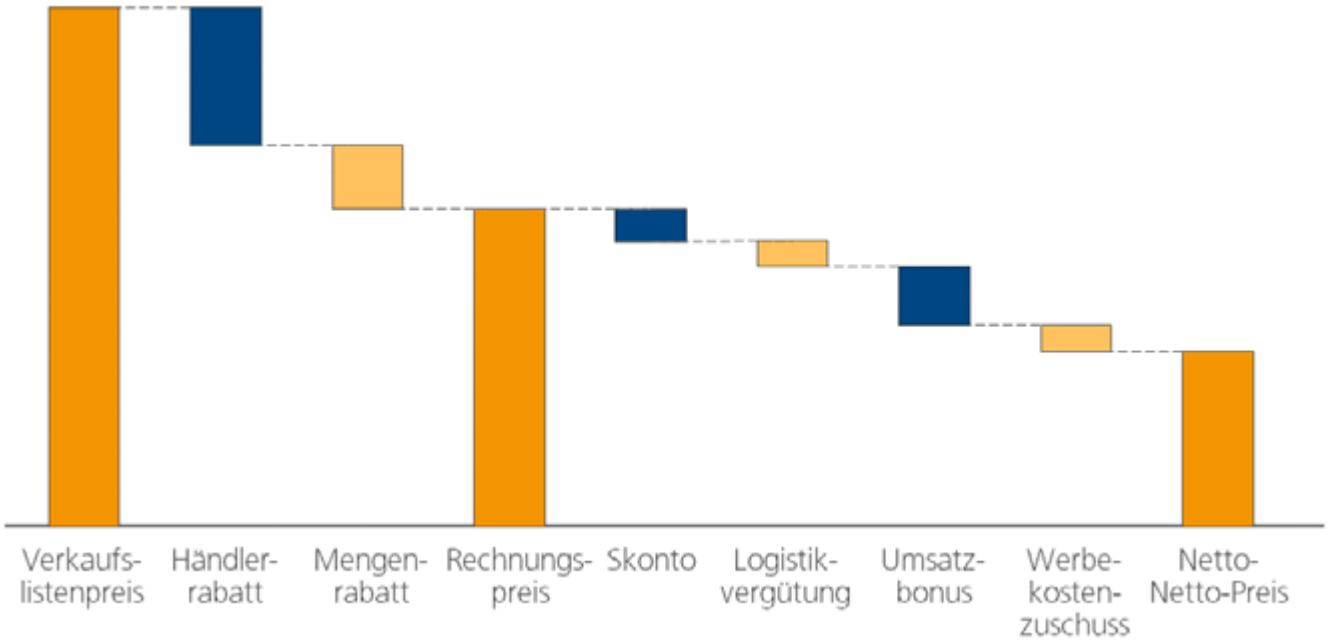
Diese Transparenz für alle zu schaffen dient auch dem Prinzip, Glaubenskämpfe über die Frage zu vermeiden, welche Kunden wie viel Rabatt brauchen.

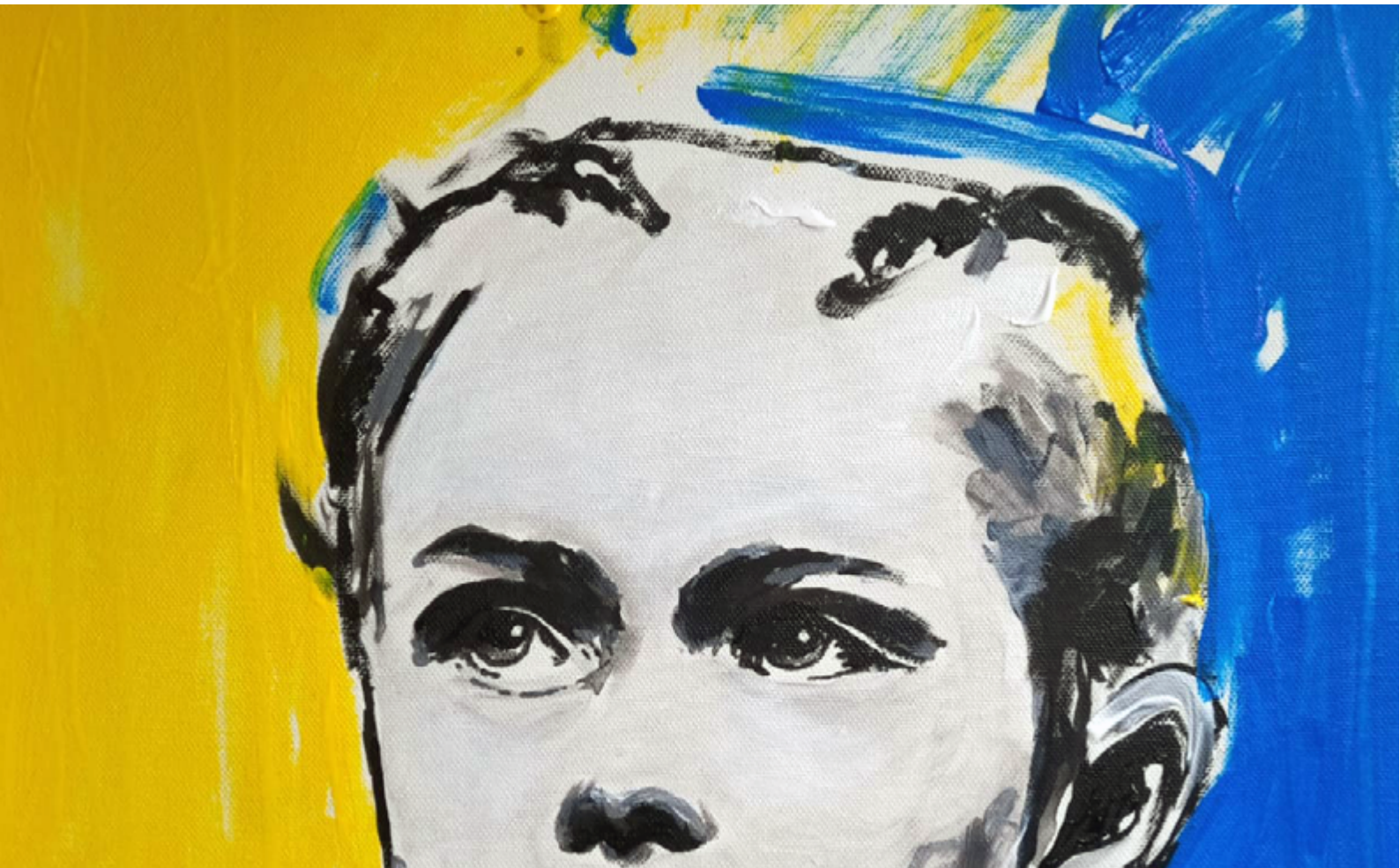
Diese Glaubenskämpfe sind schwer zu entscheiden und selten zu gewinnen – schon gar nicht als Führungskraft, die den Kunden nicht direkt kennt. Viel besser ist es deshalb, Daten sprechen zu lassen: Wer verkauft systematisch mit unterdurchschnittlichem Rabatt, wer mit überdurchschnittlichem? Sind diese Zahlen transparent, verändert

sich die Bitte nach mehr Rabattspielraum zu der Frage wie man mit weniger auskommen könnte und die Rabattverhandlung verlagert sich von einer internen - zwischen Vorgesetztem und Vertriebsmitarbeiter - zu einer externen - zwischen Vertriebsmitarbeiter und Kunden.

Neben der Analyse der Rabatte je Kunde bzw. Rabatte je Vertriebsmitarbeiter ist deshalb auch ein sogenannter Preiswasserfall (Abbildung 4) eine unverzichtbare Analyse, um diese Ursache unnötig gewährter Rabatte in den Griff zu bekommen.

*Abbildung 4:*
Preiswasserfall



## #2 Dimension „Können“

**Eingeschliffene Routinen, fehlende Fähigkeiten**

Verhandlungsschwäche, fehlende Vorbereitung und fehlendes Selbstbewusstsein, um Rabattforderungen zu begegnen oder zumindest nicht zu früh Rabatte anzubieten, machen einen weiteren Anteil von 10-40% der gewährten Discounts aus und auch dieser Anteil ist unnötig. Oft geht es hier auch um Verkaufsroutinen, die sich über Jahre eingeschliffen haben und ganz automatisch den Fokus auf Preise und Rabatte lenken.

## Lösung

**Routinen aufbrechen, kontinuierlich coachen, auf zwei Dimensionen verkaufen**

Häufig nimmt man im Vertrieb an, man verkaufe lediglich ein Produkt und seine Eigenschaften. Man muss diese erklären, und zwar möglichst alle, und dann hoffen, dass der Kunde sie versteht und kauft. Tut er das nicht, erklärt man die Vorteile des Produktes noch einmal. Kauft er dann immer noch nicht, gibt man eben Rabatt.

Dieser klassische Verkaufsansatz setzt nur am „Wert“ des Produktes an, d.h. daran, WAS der Kunde vermutlich will. Er vernachlässigt dabei völlig die Entscheidungsstrategie des Kunden, also WIE er entscheidet. Verkaufen bedeutet letztlich Beeinflussen von Kaufentscheidungen. Kennen Vertriebsmitarbeiter die Entscheidungsstrategie ihres Kunden nicht und können ihn auf dieser Dimension nicht lesen, laufen sie Gefahr, die falschen Taktiken anzuwenden und zu schnell mit Rabatten zu argumentieren.

Um die Psycho-Logik hinter Kaufentscheidungen aus dem Gespräch herauszulesen und dies in der praktischen Kundenbehandlung auch anwenden zu können, braucht es allerdings mehr als das theoretische Verständnis. Vielmehr geht es darum, den oft eingefleischten Fokus auf das eigene Produkt oder die eigene Leistung zu lösen und eine neue Perspektive auf den Kunden und seinen Entscheidungsprozess einzunehmen.

Dabei kann eine entscheidungsorientierte Segmentierung für Pricing und Selling, wie zum Beispiel die GRIPS Typologie genutzt werden. Sie unterscheidet in fünf verschiedene Käufertypen, die in einer Entscheidungssituation auf unterschiedliche Heuristiken (Daumenregeln) zurückgreifen, um eine Entscheidung zu treffen und so vom Vertriebsteam auf unterschiedliche Art und Weise angesprochen werden müssen. Mehr dazu finden Sie hier.

> Der Vertrieb muss den Fokus vom eigenen Produkt oder der eigenen Leistung lösen und eine neue Perspektive auf den Kunden und dessen Entscheidungsprozess einnehmen.

Mit Coachings, die in den Arbeitsalltag integriert sind, gelingt es beispielsweise, ein selbstbewusstes Team aufzubauen, das die verschiedenen Käufertypen im Gespräch sofort erkennen kann und so in der Lage ist, andere und vor allem preisunabhängige Taktiken – beispielsweise mithilfe von typ-spezifischen Battle Cards – zum richtigen Zeitpunkt anzuwenden.

## #3 Dimension Dürfen

**Starre Systeme, fehlende Regeln, mangelnde Verantwortung**

Ein zu starres Discount System, das es nicht zulässt neben 5%, 10% oder 15% Rabatt auch individuelle Rabatte, wie zum Beispiel 8% oder 9,3% zu gewähren, verkleinert ohne Grund den Handlungsspielraum der Vertriebsmitarbeiter und zwingt sie so zumeist mehr Discount zu geben als notwendig. Das klingt lapidar, ist aber bei vielen Unternehmen die Vertriebsrealität. Des Weiteren führt ein zu einfaches Eskalieren der Entscheidung (z.B. um den eigenen Rabattrahmen auszuweiten) häufig dazu, dass der Vorgesetzte, der den Kunden gar nicht kennt und insofern nicht fundiert entscheiden kann, die Verantwortung übernehmen muss.

Eine ziemliche Zwickmühle für ihn, denn gewährt er den Discount nicht, wird der Vertriebsmitarbeiter darüber diskutieren, dass er deshalb seine Umsatzziele nicht erreichen kann. Gewährt er ihn, hat er damit auch gleich die Verantwortung übernommen und der Vertriebsmitarbeiter mit dem eigentlichen Kundenkontakt ist „aus dem Schneider".

Das führt nicht nur zu notorisch überhöhten Rabatten, sondern auch zu einer enorm hohen Belastung der Führungskräfte, die diese Anfragen immer wieder bearbeiten müssen. 10-25% der unnötig gewährten Rabatte in Unternehmen fallen erfahrungsgemäß in diese Kategorie – mit mitunter starken Ausreißern wie das folgende Beispiel aus der Praxis veranschaulicht:

### Kundenbeispiel

Bei einem unserer Kunden in der Versicherungsbranche lag der strategisch festgelegte Maximalrabatt eigentlich bei 25%. Durchschnittlich wurden jedoch mehr als 32% über alle Kunden gewährt. Wie das passieren konnte? Die Diskrepanz entstand dadurch, dass über 75% der Verhandlungen in der gerade beschriebenen Form eskaliert und davon wiederum 90% akzeptiert wurden. Ein enormer innerbetrieblicher Aufwand und ein enormer Verlust an Marge, für den sich am Ende keiner wirklich verantwortlich fühlte.

## Lösung

**Governance installieren, Eskalationsprozesse optimieren**

Die Entscheidungskompetenz über Rabatte sollte grundsätzlich so lange wie möglich an die Person gebunden werden, die den Kunden am besten kennt, gemäß dem Grundsatz: „Keep the boss out!" Denn auch wenn eine höhere Hierarchieebene in Unternehmen mehr Entscheidungsmacht und Verantwortung bedeutet: Ob ein Rabatt gerechtfertigt ist oder nicht, kann die Managementebene selten beurteilen – sie hat schließlich in den allermeisten Fällen nie mit dem Kunden gesprochen und kennt seinen Entscheidungsprozess daher nicht. Ihre Rolle sollte die eines Coaches sein, der dabei hilft, die Rabattquote zu senken, nicht sie zu steigern.

Des Weiteren nimmt der Eingriff eines Vorgesetzten in die Verhandlung nicht nur dem Vertriebsmitarbeiter die Verantwortung für seine eigene Preisdurchsetzungsleistung, sondern untergräbt unter Umständen langfristig dessen Kompetenz gegenüber dem Kunden, soweit dieser dies mitbekommt.

Neben der Hilfestellung bei schwierigen Kunden im Hintergrund, sollte die Managementebene nicht über Freigabe oder Ablehnung von weiteren Rabattspielräumen entscheiden. Vielmehr sollte sie den Fokus darauf legen, wie viel Mehrumsatz vom Vertriebsmitarbeiter bei einem höheren Rabatt erwartet wird, um die eingebüßte Marge wieder auszugleichen.

Wollen Vertriebsmitarbeiter einen höheren Rabatt für ihre Kunden, kann die Entscheidung von der Managementebene zurückgespielt werden, indem dem Vertriebsmitarbeiter aufgezeigt wird, welche Absatzsteigerung er in der Folge leisten muss, um den gewährten Rabatt wieder auszugleichen (Abbildung 5, S.11).

Keep the boss out!

Auch diese Maßnahme – wie schon die Steigerung der Transparenz über die Rabattniveaus anderer Vertriebskollegen – hilft dabei, die Rabattverhandlung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter auf die Schnittstelle zwischen Mitarbeiter und Kunden zu verlagern – und da gehört sie hin. So beginnt jeder Mitarbeiter ganz von alleine in Profitabilität und weniger in einzelnen Abschlüssen zu denken.

*Abbildung 5:*

Discounts und die tatsächlich notwendige Absatzsteigerung

| Listenpreis | Discount | Kosten | Deckungs-beitrag | Notwendige Absatzsteigerung |
|---|---|---|---|---|
| 100 € | 0% | 70 € | 30 € | - |
| 100 € | 10% | 70 € | 20 € | + 50% |
| 100 € | 15% | 70 € | 15 € | + 100% |
| 100 € | 20% | 70 € | 10 € | + 200% |
| 100 € | 25% | 70 € | 5 € | + 500% |

x 1,5 x 2 x 2,5 x 2 x 4 x 10!!

Discounts sollten in der internen Diskussion oder Eskalation nie für sich alleine diskutiert werden, sondern immer nur im „Trade-off" der dafür notwendigen Absatzsteigerung – manchmal ändern oder erledigen sich Diskussionen dann schnell…

Dieser Punkt leitet über zur „grauen Eminenz" im Behavioral Discount Management – dem Incentive System:

## #4 Dimension Wollen

**Fehlende Motivation, ungünstige Anreize**

15-30% der Rabatte werden unnötig gegeben, weil Motivation und Anreizsysteme nicht optimal sind. Ganz gleich, wie gut Verkaufstrainings, -instrumente und -taktiken konzipiert sind: Wenn der Vertrieb in erster Linie über Abschlussquoten und Umsatzziele incentiviert wird und gleichzeitig in der Lage ist, die Höhe der Rabatte selbst zu bestimmen (bzw. die Entscheidung wie beschrieben einfach nach oben eskalieren zu lassen), ergibt das eine explosive Mischung, die kontinuierlich und zuverlässig Marge erodiert.

Rabattverhandlung sollten auf die Schnittstelle zwischen Mitarbeiter und Kunden verlagert werden – da gehört sie hin.

Das Problem sind also nicht die Mitarbeiter, sondern das Incentive System, das genau diese Eigenoptimierung zu Lasten der Unternehmensprofitabilität fördert.

## Lösung

**Interessen harmonisieren, Incentives anpassen**

Der Fokus weg von individuellen Abschlüssen hin zur Profitabilität harmonisiert die individuellen Interessen des Vertriebsmitarbeiters und das Gesamtinteresse des Unternehmens. Das ist bereits ein wichtiger Schritt, der die Vertriebsmitarbeiter motiviert, weniger Rabatte zu geben. Bei einer Veränderung des Incentivesystems muss und kann nicht alles auf einmal angepasst werden. Hier geht es eher um die Entwicklung eines Zielbildes und die sukzessive Migration vom heutigen Status zu diesem Ziel. Hilfreich ist hier ein dreistufiger Ansatz:

1. Ein Quick-Win ist oft die Verbesserung der Transparenz und des Verständnisses innerhalb des Verkaufsteams darüber, welche monetären Auswirkungen Rabatte auf die individuellen Incentives haben. Hier lässt sich mit einfachen Mitteln sowie intelligentem, möglichst unmittelbarem Feedback und verhaltensökonomischen Ansätzen eine Menge erreichen. In jedem Fall hilfreich ist zudem die Peer-Rückmeldung über die Rabattperformanz anderer Kollegen – dieser Wettbewerbsaspekt löst manchmal mehr Engagement aus als jedes monetäre Incentive.

2. Der nächste Schritt besteht darin, Unternehmensziele, erwünschte Verhaltensweisen und die einzelnen Anreize systematisch zu erfassen und zu prüfen, ob sie wirklich in Einklang stehen. Mittelfristig lässt sich durch die Beseitigung von Widersprüchen und das Ausräumen ungünstiger Anreize schon ein großer Impact generieren. Manchmal kann zudem eine profitabilitätsabhängige Komponente zusätzlich zu den umsatzabhängigen Incentiveanteilen aufgenommen werden, z.B. eine Incentivierung nach relativem und absolutem Rohertrag. So kann der Perspektivenwechsel von Abschlussquoten und Umsatz auf Profitabilität weiter beschleunigt werden.

3. Parallel sollte aber eine langfristige Vision für ein Zielanreizsystem entwickelt werden, das auch strukturell auf die Preisdurchsetzung und das Rabattmanagement ausgerichtet ist. Mit einer solchen Vision in der Hand können die Verhandlungen darüber, wie, in welchen Stufen und wann dieses Zielanreizprogramm erreicht werden soll, sofort beginnen, so wie jeder Marathon mit dem ersten Schritt beginnt.

Sie sehen, die beste Preisstrategie ist nichts ohne eine durchdachte Preisdurchsetzung und die beste Preisdurchsetzung kann eine misslungene Preisstrategie nicht retten. Kontaktieren Sie uns gerne, wenn Sie die Potenziale von Behavioral Pricing und Selling auch in Ihrem Unternehmen hebeln möchten.

## Über die Künstlerin

Iryna Fedorenko ist eine der bekanntesten ukrainischen Künstlerinnen und Kunstkritikerinnen mit über 20 Jahren kreativer Erfahrung. In den letzten drei Jahren wurden ihre Arbeiten unter ihrem Künstlernamen Semira in mehr als 50 Ausstellungen in Museen und Galerien in Europa, den USA und Asien gezeigt. Sie wurde in Mariupol geboren und arbeitete in Kiew, bis sie zu Beginn des Krieges aus der Ukraine floh. Heute lebt sie mit ihrem Sohn und ihrer Mutter in München.

In der Serie „Children of War“ fängt die Künstlerin die aktuelle Situation ein, indem sie das Erstaunen, das Entsetzen und die Schwierigkeit, den Krieg als solchen zu verstehen, im Gesichtsausdruck der Kinder abbildet. Verschiedene Gemälde der Serie werden derzeit im Columbus Museum of Art, Ohio, USA, in verschiedenen Galerien in Deutschland, Belgien und Lettland und auf der 59. Biennale von Venedig in Italien ausgestellt. Vor Kriegsbeginn war Iryna in der Ukraine vor allem für ihre eindrücklichen Portraits von Privatpersonen und Prominenten bekannt.

Wir sind sehr stolz, ihre Kunstwerke in diesem Heft zeigen zu dürfen. Alle Bilder der Serie „Children of War“ und auch ihre Portraits sind auf ihrer Website www.semira-art.de zu sehen und können dort auch erworben werden. Persönliche Portraits können über iryna@semira-art.de beauftragt werden.

vocatus:

Vocatus entwickelt innovative Preisstrategien und Vertriebskonzepte auf Basis von Behavioral Economics.

Für unsere innovativen Studien und praxisnahen Konzepte wurden wir bereits vielfach ausgezeichnet – unter anderem 2022, zum 7. Mal in Folge von dem Wirtschaftsmagazin brand eins als „Beste Berater".

Besuchen Sie uns auf Social Media
LinkedIn @Vocatus
Instagram @Vocatus

**Impressum**
Herausgeber:
Vocatus AG
Oppelner Straße 5
82194 Gröbenzell / München
Telefon: +49 8142 5069-0

Vocatus informiert Sie regelmäßig über aktuelle Trends, innovative Methoden und relevante Erkenntnisse für Entscheider. Weitere Veröffentlichungen finden Sie auf www.vocatus.de / veroeffentlichungen.