

## Die Preiskompetenz des Außendienstes

oder

*„wenn der Fuchs die Hühner bewacht“*



Dieter Lauszus, Anne Knecht

Oftmals umfasst das Aufgabenspektrum des Vertriebsaußendienstes eine Vielzahl von komplexen Aufgaben, wie die Selektion des Vertriebskanals, Verbesserung der Kundenzufriedenheit und Preisverhandlungen. So resultiert eine Volumensteigerung in hoher Zufriedenheit des Vertriebsaußendienstes mit sich selbst, die allerdings in der Regel mit einem drastischen Profitverlust einhergeht; eine Problematik, die nur den wenigsten Bewusst, und zumeist auch nicht offensichtlich ist. Um die Ertragssituation erfolgreich von der Marktseite her zu verbessern, kann ein Unternehmen in wenigen Schritten seinen Vertriebsaußendienst in die richtigen Bahnen lenken und unterstützen. Das White Paper beschäftigt sich mit den täglichen Herausforderung, denen der Vertriebsaußendienst gegenüber steht, Ansätzen, zur Unterstützung der Vertriebler durch das Unternehmen sowie zur langfristigen Verbesserung der gesamten Profitabilität.

### Schlagwörter:

Value Pricing, Preisspielräume, Preiskompetenz, Rabattkompetenz, Pricing als wichtiger Ertragsstellhebel

**„Die Schlacht wird im Vertrieb gewonnen!“** Dieser in vielen Industrien häufig zitierte Satz dokumentiert eindrucksvoll den Stellenwert des Außendienstes für den Unternehmenserfolg. Sehr komplex sind die Entscheidungen, die bei einer Optimierung der Vertriebsleistung zu fällen sind:

- Selektion des Vertriebskanals und Multikanalstrategien
- Internationalisierung und regionale Aspekte
- Qualifizierungsmaßnahmen vor dem Hintergrund immer komplexerer Produkte und anspruchsvollerer Kunden
- Schaffung der notwendigen technisch-organisatorischen Strukturen zur Steigerung der Effizienz
- Erhöhung der Ausschöpfung vorhandener Kunden und Forcierung der Neukundenakquisition

-----  
**Die wahren Defizite  
 im Vertrieb**  
 -----

Dies sind nur einige Schlagworte, die in Diskussionen immer wieder bemüht werden.

Ein Blick in die Vertriebsrealität zeigt jedoch die wahren Defizite: Aufgerieben an der Front zwischen dem Streben nach Kundenzufriedenheit und Profitabilität, wird die Beziehung zum Kunden oft zu einem Kampf. Und in jedem dieser Gefechte geht es zuweilen unerbittlich zur Sache.

Das Resultat? Oft erschreckend ist der Eindruck, der sich aufdrängt, stellt man die unendlich vielen Einzel- und Sonderfälle im Verkaufsprozess zahlreicher Unternehmen in einen systematischen Zusammenhang. Die Summe der Individualbehandlungen und Sondervereinbarungen ist das Gegenteil einer strategischen Herangehensweise: Selbst kleinste Kunden erhalten Preiszugeständnisse, welche wiederum einigen Key Accounts nicht gewährt werden. Die damit verbundene Sprengkraft ist enorm. Erfährt ein Key Account von den Top-Konditionen der kleineren Kunden sind substanzielle Teile des Geschäfts in Gefahr. Sei es der Wechsel eines Einkäufers, eine Unternehmensakquisition oder auch nur die Redseligkeit innerhalb einer

-----  
**Einzelne Ausnahmen:  
 Ein Regelfall**  
 -----

Branche: Nicht selten macht ein solches Ereignis die Bemühungen in der Vergangenheit um eine verbesserte Preisdurchsetzung oder Preiserhöhung mit einem Schlag zunichte

Umso erstaunlicher ist es, dass dem Thema Preiskompetenz des Außendienstes in vielen Häusern nicht die Bedeutung beigemessen wird, die dem Preis als Ertragsstellhebel Nr. 1 gebührt. Nach wie vor wird nur selten realisiert, dass deutliche Ertragsverbesserungen mit weiteren Kostensenkungsmaßnahmen allein kaum noch zu erreichen sind. Gemäß einer aktuellen Marktstudie von EbelHofer Consultants liegt der primäre Fokus im Ressourceneinsatz (57%) zu Optimierung auf dem Themenbereich der Kostensenkung. Deutlich weniger als die Hälfte der Ressourcen wird auf die Bereiche Volumen (24%) und Preismanagement (19%) verwandt, obwohl diese Stellhebel deutlich größere Ertragssteigerungspotenziale auf der Marktseite bieten. Diese mächtigen Ertragsstellhebeln Volumen und Preisniveau können jedoch nicht unabhängig voneinander optimiert werden.

Das eindeutig größte Ertragssteigerungspotenzial aller Hebel besitzt dabei der Preis. Beim Pricing muss das Unternehmen zwei Aspekte berücksichtigen:

1. Es gilt, für die eigenen Produkte marktgerechte und wettbewerbsfähige Preisniveaus festzulegen.
2. Es müssen klare Richtlinien zur Durchsetzung dieser Preise im Außendienst formuliert, und in Kombination mit konsistenten Anreizsystemen implementiert werden.

Wir beobachten sehr häufig Situationen, in denen mit hohem internem Aufwand (Ermittlung der Herstellkosten, Wettbewerbs-Benchmarks etc.) Preisniveaus festgelegt werden, die dann in der Preisdurchsetzung vom Außendienst komplett unterlaufen werden. Eine simple Rechnung macht den Grund plausibel: Bei einer Marge von 20% nach Herstell- und Vertriebskosten bedeutet ein Rabatt von „nur“ 3% dramatische Profitverluste. Durch die Preisreduktion verschlechtert sich die Ertragslage bei konstantem Volumen dramatisch! Um diesen Verlust auszugleichen wäre ein Mehrvolumen von mindestens 18% nötig. Faktisch ist eine solche Ausweitung der Menge so gut wie nie zu er-

---

### Der Stellhebel auf der Marktseite

---

---

### Mehr Volumen, aber weniger Ertrag?

---

reichen. Das Mehrvolumen wird somit durch Ertragseinbußen teuer erkaufte – ein Zusammenhang, der im Tagesgeschäft oft nicht erkannt wird. Abbildung 1 verdeutlicht eindrucksvoll die Auswirkungen von scheinbar geringen Preisreduktionen für verschiedene Deckungsbeitragssituationen.

Frage: Wie groß muss das Zusatzvolumen sein, um den Deckungsbeitragsverlust einer Preissenkung zumindest zu kompensieren?

Preis-senkung in %	Bruttomarge												
	5	10	15	20	25	30	35	40	50	60	70	80	90
	Absatzsteigerung in % für gleichen Deckungsbeitrag												
2,0	67	25	15	11	9	7	6	5	4	3,5	3	2,5	2,3
3,0	150	43	25	18	14	11	9	8	6	5,3	4,5	4	3,5
4,0	400	67	36	25	19	15	13	11	9	7	6	5	4,7
5,0		100	50	33	25	20	17	14	11	9	8	7	6
7,5		300	100	60	43	33	27	23	18	14	12	10	9
10,0			200	100	67	50	40	33	25	20	17	14	12,5
15,0				300	150	100	75	60	43	33	27	23	20
30,0							600	300	150	100	75	60	50
40,0									400	200	133	100	80

Abbildung 1: Ertragsrisiken aufgrund von Preisnachlässen durch den Außendienst

Spätestens dann, wenn der Wettbewerb preislich nachzieht, sind die kurzfristigen Volumengewinne dahin: **„Letting the sales force set prices is about the same as hiring a fox to guard the hen house.“** Dieses Bonmot bringt die Situation auf den Punkt: Den wenigsten Managern ist die fundamentale Bedeutung des Preises für den Gewinn tatsächlich bewusst. Sie geben ihrem Vertrieb über die Freiheitsgrade zur Rabattgewährung einen Ertragshebel in die Hand, den sie sonst niemandem im Unternehmen überlassen würden.

Kernelement:  
Bewusstsein

**Wie man die Ertragspotenziale im Vertrieb erschließt**

Fragt man den Vertrieb, dann ist in erster Linie der Wettbewerbsdruck verantwortlich für die dauernde Rabattgewährung. Der rücksichtslose Konkurrent setzt den Außendienst mit Kampfferten unter Druck und der Kunde nutzt die Situation „schamlos“ aus. Das ist nur

---

**Intransparenz  
durch Einzelfälle**

---

zum Teil richtig: Allzu oft zeigen tiefer gehende Analysen, dass Missstände in der Rabattpolitik häufig weder auf den Wettbewerb noch auf Vertriebsdefizite zurückzuführen sind. So verwundert es nicht, dass ein in die Enge getriebener Außendienst alle Preisspielräume nutzt, die ihm in Ermangelung einer klaren, leistungsorientierten Preis- und Konditionensystematik an die Hand gegeben werden. Ein Vertriebsmitarbeiter fokussiert sich immer auf den jeweils aktuellen Einzelfall, da ihm der Blick auf das Ganze in der Regel verwehrt bleibt. Die wenigsten Unternehmen verfügen über eine geeignete IT-Unterstützung, in der diese Einzelfälle in das allgemeine Geschäftsbild eingeordnet werden und die dem Vertrieb die nötigen entscheidungsrelevanten Informationen zur Verfügung stellen.

Erschreckend häufig kennt der Vertrieb die Wettbewerbsvorteile der eigenen Produkte nur unzureichend. Generell gilt: Je größer das Produktportfolio des Verkäufers, desto schlechter sind seine Kenntnisse über die einzelnen Leistungen. Eine Verkaufsargumentation basierend auf der Dimension Preis ist die konsequente Folge. So wird oft lieber ein Geschäft zu schlechten Konditionen gemacht als gar kein Geschäft.

### **In drei Stufen zum Erfolg**

---

**Struktur & Regeln  
im Außendienst**

---

Um einen nachhaltigen Erfolg sicherzustellen, müssen elementare Grundsätze des Delegierens beachtet und sinnvolle Vergütungen oder Anreize für den Außendienst festgelegt werden. Dabei muss die Interessenlage an der Vertriebsfront berücksichtigt werden. Dies geschieht in drei interaktiven Stufen. In der ersten Stufe geht es um die Stärkung des Vertriebs; hier erfolgt ein professionelles, generelles Preismanagement, wobei die Preiskompetenz sinnvoller Weise auf Ebene der Geschäftsführung/Management angesiedelt ist. Nur diese besitzt letztlich den notwendigen Überblick und erkennt die strategische Bedeutung eines professionellen Pricings. Die so ermittelten Preise gilt es, in einer zweiten Stufe („den Vertrieb verpflichten“) mittels konkret vorgezeichneter Preisverhandlungswege durchzusetzen und die Preiskompetenzen des Außendienstes festzulegen. Dazu sind

in einer dritten Stufe geeignete Anreize notwendig, die aus einem wohlüberlegten und optimierten Vergütungssystem resultieren, um den Vertrieb konsequent zu führen.

### **1. Den Vertrieb stärken**

Idealerweise sind die Preisspielräume des Außendienstes in einen Preisfindungsprozess und ein Preisgefüge eingebettet, mit welchem die Umsatz- und Ertragsziele des gesamten Unternehmens gesteuert werden. Dieses festgelegte Preisgefüge muss mit der Zahlungsbereitschaft der Kunden übereinstimmen, damit es zum Kauf kommt.

Abweichende Zahlungsbereitschaften des Kunden vom eigenen Preisgefüge („zu teuer“) münden direkt in individuelle Preisverhandlungen. Je häufiger der Außendienst in Preisverhandlungen gerät, desto mehr Preisspielraum wird er einklagen. Es liegt auf der Hand, dass eine sorgfältige Preisfindung eine außerordentliche Entlastung im Vorfeld von Preisverhandlungen darstellt. Je professioneller die Preise eines Produktes oder einer Dienstleistung gestaltet sind, desto seltener tauchen individuelle Probleme auf.

Die Vergabe von Rabatten dient meist dem Ausgleich unterschiedlicher Erwartungen oder abweichender Zahlungsbereitschaften. Letztlich geschieht durch Rabattgewährung ein Ausgleich für eine unzureichende Erforschung von Zahlungsbereitschaften im Vorfeld.

Die Preisbereitschaft der Kunden sollte durch professionelle Methoden des so genannten Value Pricing im Voraus ermittelt werden. Value Pricing versteht sich als professionelle, vorausschauende Preisgestaltung für Produkte, die unterschiedliche preiskalkulatorische Ansatzpunkte wie Kosten, Nutzenaspekte, Zahlungsbereitschaften und die Konkurrenzsituation integriert. Value Pricing entschärft somit von vornherein die Konfliktsituation in der individuellen Preisfindung, indem die Wahrscheinlichkeit reduziert wird, dass Preise generell zu niedrig festgesetzt werden (Umsatz- und Ertragsverlust).

-----  
Preisfindung mittels  
Value Pricing  
-----

Dazu kann es kommen, weil

- der Außendienst in seiner Wahrnehmung preissensibler ist als seine Kunde und sich mit seiner Expertenmeinung durchsetzt
- von eigenen Meinungen auf fremde Wahrnehmungen geschlossen wird
- die Bedeutung des Wettbewerbs überschätzt wird
- die Möglichkeiten der Einflussnahme durch Preissignale auf den Wettbewerb übersehen werden
- messbare Werte der eigenen Produkte unterschätzt werden
- der Wert der eigenen Beratung / der eigenen Services in der Kundenwahrnehmung übersehen oder unterschätzt wird

-----  
**Gründe für suboptimale Preissetzung**  
 -----

Auf diese Weise minimiert sich der Effizienzverlust, der dadurch entsteht, dass sich das geplante Preisniveau des Unternehmens und Preisbereitschaften der Kunden nicht entsprechen und durch den Preisspielraum einzelner Mitarbeiter aufwendig einander angenähert werden müssen. Der Klage manches Außendienstlers, er müsse die Produkte sowohl dem Kunden als auch dem eigenen Unternehmen „verkaufen“, wird durch Value Pricing von vornherein die Grundlage entzogen.

Zu niedrige Preise beschneiden nicht nur Unternehmensumsatz und Ertrag, sondern auch die Einkommenschancen qualifizierter Außendienstmitarbeiter. So lebt der Außendienst nicht von seiner Rabattfähigkeit allein. Die Nachteile eines im Mix zu niedrig eingestuftes Preisgefüges, das aber keine adäquate Verbesserung des Volumens herbeiführt, führt zu dem tragischen Effekt, dass das Preisniveau selbst von qualifizierten Außendienstmitarbeitern nicht nach oben, d.h. über den Listenpreis hinaus, korrigierbar ist.

Bei der Preisfindung gilt, der Preis ist mehr als die Summe aus Kosten zzgl. eines gewünschten Ertragsaufschlages! Diese Herangehensweise ist in den meisten Industrien nach wie vor zwar weit verbreitet,

-----  
**Zahlungsbereitschaft optimal abschöpfen**  
 -----

lässt allerdings den Kunden mit seinen Anforderungen und Zahlungsbereitschaften völlig außer Acht. Die Zahlungsbereitschaft des Kunden setzt sich aus Größen wie dem Stellenwert des gekauften Produktes, der Präferenz für Beratungsleistungen oder sonstige Services sowie der Affinität für einen bestimmten Hersteller/Lieferanten (Markenpremium) zusammen.

Aus der Perspektive des Unternehmens muss die Zielsetzung darin liegen, die gesamte Zahlungsbereitschaft des Kunden optimal abzuschöpfen. Dieses ist mit einer rein intern orientierten Vorgehensweise nicht möglich. Zu groß ist die Wahrscheinlichkeit, mit einem zu niedrigen Preis vorhandene Zahlungsbereitschaften nicht abzuschöpfen oder sich durch einen zu hohen Preis aus dem Markt „herauszupreisen“.

Value Pricing kombiniert die interne Sichtweise sowie externe Marktinformationen etwa auf Basis von Kundenbefragungen oder der systematisch erhobenen Einschätzung von Marktexperten, zu denen auch die Vertriebsmitarbeiter gehören. Kosten dienen in diesem Zusammenhang lediglich zur Festlegung einer Preisuntergrenze. Mittels der vorliegenden Information lässt sich klären, ob ein Produkt noch über einen marktseitigen Preiserhöhungsspielraum verfügt oder ob aus Kundensicht das aktuelle Preisniveau nicht gerechtfertigt ist.

## 2. Den Vertrieb verpflichten

Ein professionelles Value Pricing ist die unabdingbare Voraussetzung für die Minimierung von Sondervereinbarungen und wertvernichtenden Rabatten. Dennoch kann und sollte keine Preissystematik die Reaktion auf individuelle Gegebenheiten vollständig ersetzen. Der Vertrieb muss nach wie vor die Möglichkeit haben, auf Besonderheiten zu reagieren. Die Auseinandersetzung mit den Preisspielräumen des Außendienstes beinhaltet in erster Linie die Fragestellung, ob und in welcher Form der Außendienstmitarbeiter die Befugnis haben soll, Preise in konkreten Verhandlungen mit Kunden verbindlich festzulegen. Es lassen sich sowohl Argumente für als auch gegen eine Ansiedlung eines Preis-

Freiräume für  
Besonderheiten



## Preiskompetenz beim Außendienst

### Pros

- Freiheitsgrade fördern die Motivation
- Abschätzung der Zahlungsbereitschaft des Kunden ist nur im „vor Ort Gespräch“ möglich
- Hohe Flexibilität durch Entfall zeitraubender Rücksprachen

### Cons

- Zu hohe Nachgiebigkeit beim Preis, um die Zusage und damit die Provision zu erhalten („Play it save“)
- Mentale Entlastung des Außendienstes (Angst vor Preisgesprächen)
- Beim Außendienst vorhandene Preiskompetenz steigert den Verhandlungsdruck auf der Kundenseite
- Keine Übersicht bezüglich der strategischen Bedeutung von Preismaßnahmen für das Gesamtgeschäft des Unternehmens

Abbildung 2: Preisspielraum beim Außendienst – Pros und Cons

Die aus dem Value Pricing resultierenden Preise sind die für den Vertrieb verbindlichen Zielpreise. Aus dieser Wertanalyse ist auch der Umfang des Preisspielraums zu bestimmen. Im Allgemeinen sollten die Preisspielräume im Direktgeschäft mit Endkunden kleiner sein als im B2B-Bereich. Dies liegt nicht nur an der großen Zahl von Abschlüssen im Endkundengeschäft, das kaum noch zu kontrollieren und zu steuern ist, wenn Sondervereinbarungen eher die Regel als die Ausnahme sind, sondern auch an den verhandelten Volumina und der damit verbundenen Effizienz des Vertriebsesatzes. Ein B2B-Abschluss mit sehr hohem Volumen und professionellem Einkaufsverhalten rechtfertigt sicherlich eine individuellere Verhandlung als der Verkauf eines Standardproduktes im B2C-Bereich.

Mit dem Umfang des Preisspielraums hängt die Frage der Delegation der Entscheidungskompetenz eng zusammen. Der Preisspielraum sollte sich nie auf eine einzige Person, z. B. auf den Außendienstmitarbeiter, konzentrieren. Bewährt hat sich die Einführung genau definierter Eskalationsstufen. Ist der Außendienstmitarbeiter am Ende seines Preisspielraums angelangt, muss er seinen Vorgesetzten um Autori-

### Der richtige Umfang im Preisspielraum

sierung weiterer Nachlässe bitten. Das kann im Einzelfall dazu führen, dass Preisentscheidungen bis in die Geschäftsleitung eskalieren und in die Strategie des Gesamtunternehmens eingebunden werden können.

Schließlich sind auch die Sondervereinbarungen zu systematisieren. Auch wenn dies auf den ersten Blick paradox erscheinen mag, bietet ein solches Vorgehen erhebliche Vorzüge. Oft beobachten wir bei der Gewährung von Sonderkonditionen große Abweichungen zwischen einzelnen Vertriebsmitarbeitern. Werden die Kriterien, nach denen eine Rabattgewährung zu erfolgen hat, systematisiert, resultiert dies oft in einer deutlichen Reduzierung der vergebenen Rabatte.

-----  
**Systematisierung  
 von Sonderfällen**  
 -----

### 3. Den Vertrieb zielgerichtet steuern

*„What gets rewarded, gets done.“* Neben dem ständigen Ansporn durch das Management braucht der Vertrieb für die effiziente Umsetzung eines durch Value Pricing optimierten Preissystems im Markt, ein zielführendes System der Außendienstvergütung. Ein solches System sorgt dafür, dass der Vertrieb die (systematisierten und in ihrem Umfang begrenzten) Ermessensspielräume bei der Rabattvergabe mit Augenmaß einsetzt. Erreicht wird dies durch die direkte Kopplung der Preisdurchsetzung an die erzielbare Provision.

Heutige Vergütungssysteme basieren oft auf einer Honorierung des Umsatzes. Dies legt jedoch den Grundstein für zwei fatale Fehlentwicklungen:

-----  
**Nicht der Umsatz  
 ist das Ziel**  
 -----

1. Jeder Umsatz, der dem Außendienstler verloren geht, reduziert seinen Anreiz. Die Folge: Auch dann, wenn das Unternehmen bei Tiefstpreisen schon längst Verluste schreibt, verdient der Außendienst weiter.
2. Eine Umsatzzielvorgabe, bei deren Erfüllung der Außendienstler einen vorher festgelegten Bonusbetrag erhält, ist ähnlich problematisch. Man kann sich vorstellen, wie preisoffensiv der Außendienst seine Produkte verkauft, wenn er knapp unter dem Ziel liegt und seinen Bonus verpassen könnte. In dieser Situati-

on ist der Außendienstler versucht, bei vorhandenem Preis-spielraum dem Kunden einen „KampfpPreis“ anzubieten, mit dem er relativ sicher verkauft. Er wird die wertorientierte Preisbe-reitschaft des Kunden unterschreiten und seinen persönlichen Nutzen, aber nicht den des Unternehmens optimieren.

Um Motivation dafür zu schaffen, dem Preisdruck durch den Kunden und den Wettbewerb standzuhalten, ist in das Anreizsystem eine zu-sätzliche variable Komponente zu integrieren. Dieses sollte ertragsab-hängig sein. Nur so wird der Außendienst für die Auswirkung von Preisnachlässen auf die Ertragslage sensibilisiert. Es muss dann zwis-chen Umsatzprovision und ertragsabhängiger Provision abgewogen werden. Mit hohen Rabatten erreicht man zwar eher die Umsatzver-

-----  
**Variable, ertragsab-  
 hängige Vergütung**  
 -----

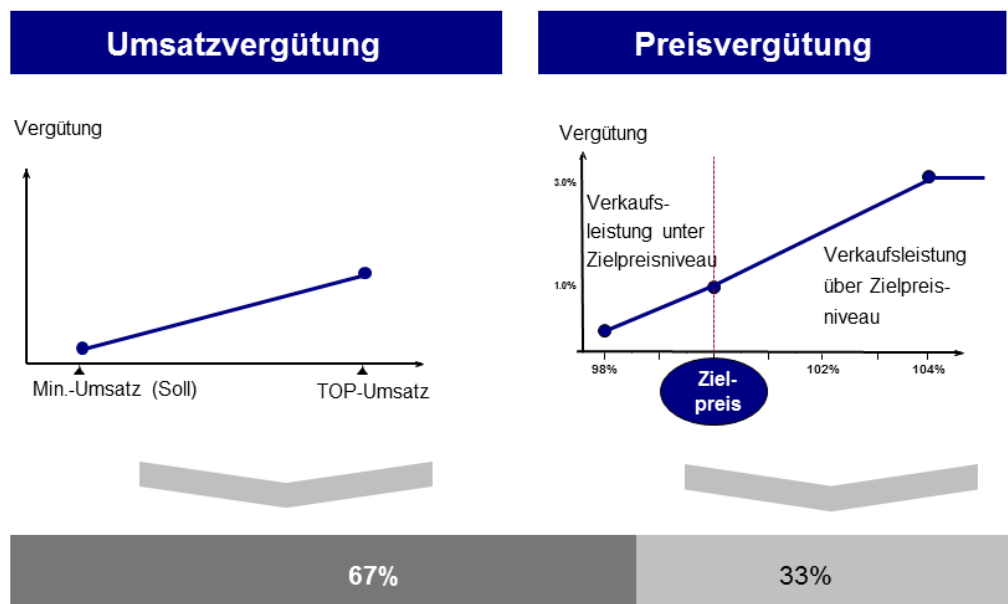


Abbildung 3: Mögliche Integri-  
 on von Umsatz- und Preisvergü-  
 tung

gütung, verfehlt aber die mögliche Entlohnung für die Ertragsoptimie-rung. In der Umsetzung bewährt hat sich in diesem Zusammenhang die Einführung einer Preisverteidigungsprämie.

Die Preisverteidigungsprämie ergibt sich aus der Relation zwischen ei-nem marktgerechten Zielpreis für ein Produkt zu dem tatsächlich vom Außendienstler erzielten Durchschnittspreis. So erhält der Außen-

dienstler bei Erreichung eines besseren, d. h. höheren Durchschnittspreises eine weitere Prämie. Liegt er jedoch mit den realisierten Preisen im Durchschnitt unter dem Zielpreis, so reduziert sich seine Gesamtprovision.

**Fazit:** In vielen Unternehmen bestehen erhebliche Potentiale zur Professionalisierung der Vertriebsprozesse. Eine Optimierung dieser Prozesse kann die EBIT-Marge um 1-2 Prozentpunkte steigern, der Effekt auf den Unternehmenswert ist erheblich. Vergibt der Vertrieb zu bereitwillig Rabatte, werden schnell hohe Gewinnbeiträge vernichtet. Die Wertschöpfung im Vertrieb lässt sich erheblich steigern, wenn der Vertrieb durch ein professionelles Value Pricing marktnahe Zielpreise erhält, von denen er nur in Ausnahmefällen und dann nach festen Regeln abweichen darf. So ist der Spagat zwischen hohen Preisen und Flexibilität im Einzelfall zu meistern. Der Weg ist frei für höhere Erträge!

## Autoren



Dieter Lauszus ist Partner bei EbelHofer Strategy & Management Consultants in Köln. Davor war er mehr als 20 Jahre bei einer internationalen Unternehmensberatung tätig und hat deren Aufbau in dieser Zeit maßgeblich mitgestaltet, hiervon in den letzten Jahren als Senior Partner.

Dieter Lauszus hat sich auf die Beratung von Unternehmen zu Wachstum und Ergebnisverbesserung auf der Marktseite spezialisiert. Dies beinhaltet insbesondere Vertriebs-, Wettbewerbs-, Preis- und Marketingstrategien sowie Organisationsfragen.

*Kontakt: [dieter.lauszus@ebelhofer.com](mailto:dieter.lauszus@ebelhofer.com)*



Anne Knecht ist Consultant im Kölner Büro von EbelHofer Strategy & Management Consultants. Spezialisiert hat sich Frau Knecht auf die Bereiche Preismanagement und Vertrieb (Optimierung und Implementierung) und verfügt über mehr als fünf Jahre Beratungs- und Praxiserfahrung.

Sie studierte Betriebswirtschaftslehre an der IUBH School of Business and Management in Bad Honnef bei Bonn, sowie an der Northern Arizona University, AZ, USA.

*Kontakt: [anne.knecht@web.de](mailto:anne.knecht@web.de)*

## EbelHofer Strategy & Management Consultants GmbH

An der Wachsfabrik 10  
50996 Köln

Telefon: +49 2236 38383-0  
Telefax: +49 2236 38383-33

*[www.ebelhofer.com](http://www.ebelhofer.com)*

Vertretungsberechtigte Geschäftsführer: Dr. Bernhard Ebel, Dr. Markus B. Hofer

\* der vorliegende Artikel wurde in ähnlicher Form publiziert im **symposion**-Verlag in 2009 und 2012