Deloitte.

Together makes progress

Value Creation durch Pricing und Vertrieb

Signifikante EBIT-Potenziale konsequent realisieren

Pricing und Vertrieb sind zentrale Hebel der Value Creation. In der Praxis werden diese jedoch häufig nicht systematisch und differenziert gesteuert. Maßnahmen erfolgen pauschal statt differenziert, Zahlungsbereitschaften werden nicht ausreichend berücksichtigt und Potenziale bleiben ungenutzt oder werden mit unnötigem Risiko gehoben.

Gleichzeitig entscheidet sich im Vertrieb, ob sich Wachstum mit Preisanpassungen im Markt vereinbaren lässt. Werden Pricing und Vertrieb konsequent verzahnt, lassen sich häufig nicht nur kurzfristig spürbare EBIT-Effekte realisieren, sondern auch die Grundlage für eine belastbare und überzeugende Equity Story schaffen.

Pricing ist der schnellste Hebel, doch häufig fehlt die Differenzierung

Pricing ist in der Regel der schnellste Weg, das EBIT spürbar und nachhaltig zu erhöhen. Gezielte Anpassungen bei Preisniveau, Rabattlogik oder Konditionen wirken unmittelbar auf den Rohertrag.

Pricing als Werthebel ist bekannt und im Kern nicht kompliziert. Die Komplexität entsteht durch den hohen Grad an notwendiger Differenzierung und deren systematischer Umsetzung. Beispielsweise werden Preisanpassungen breit und pauschal ausgerollt, ohne dabei ausreichend auf Zahlungsbereitschaften oder Wettbewerbsdynamiken zu achten.

Eine professionelle und konsequent datenbasierte Herangehensweise schafft Transparenz über Zahlungsbereitschaften, Produktwert und Kundensegmente und ermöglicht eine gezielte Differenzierung. Typische Ansatzpunkte sind:

- Ausrichtung von Rabatten und Konditionen nach Leistungsgerechtigkeit
- Monetarisierung des Long Tail durch gezielte Preisanpassungen, insbesondere bei Kleinstkunden mit geringer Bestellfrequenz und hoher Betreuungsintensität
- Differenzierung von Preisen und Konditionen entlang von Cost to Serve
- Optimierung der Preislogik für Service- und Ersatzteilgeschäft zur Realisierung höherer Zahlungsbereitschaften
- Minimierung von Graumarkt- und Arbitragerisiken durch Sicherung konsistenter Preisniveaus über Märkte und Kanäle hinweg

Für Investoren sind Pricing-Programme besonders attraktiv. Sie sind meist ohne größere strukturelle Eingriffe umsetzbar und führen erfahrungsgemäß innerhalb kurzer Zeit zu spürbaren EBIT-Verbesserungen. Gerade im 100-Tage-Plan bieten sie damit ein effektives Mittel, um früh Momentum aufzubauen.

Moment der Wahrheit: Im Vertrieb entscheidet sich, ob Potenziale tatsächlich ergebniswirksam realisiert werden

Im Kontext der Topline-Optimierung kommt eine oft unterschätzte Dimension hinzu: Preisanpassungen müssen im Kundendialog argumentiert, Einwände adressiert und Mehrwerte klar vermittelt werden. Fehlen hierfür klare Leitlinien und Werkzeuge, werden Pricing-Ansätze im Alltag aufgeweicht und nicht konsequent durchgesetzt.

Im operativen Vertrieb zeigt sich, ob analytisch abgeleitete Umsatzpotenziale tatsächlich im Markt realisiert und in Ergebnis umgesetzt werden können. Neben der Durchsetzung von Preismaßnahmen muss der Vertrieb vor allem nachhaltiges Wachstum treiben und damit die Grundlage einer belastbaren und skalierbaren Growth Story schaffen.

Das Potenzial liegt dabei nicht nur in zusätzlicher Aktivität der Vertriebsmannschaft, sondern in einer gezielten Steuerung.

Ein zentrales Thema ist die Allokation von vorhandenen Ressourcen. Vertriebszeit wird oft überproportional bei „falschen" Kunden verbracht, während attraktive Kunden und relevante Verkaufschancen nicht systematisch entwickelt werden.

Die Folge: Wachstumspotenziale bleiben aufgrund von falscher Priorisierung ungenutzt.

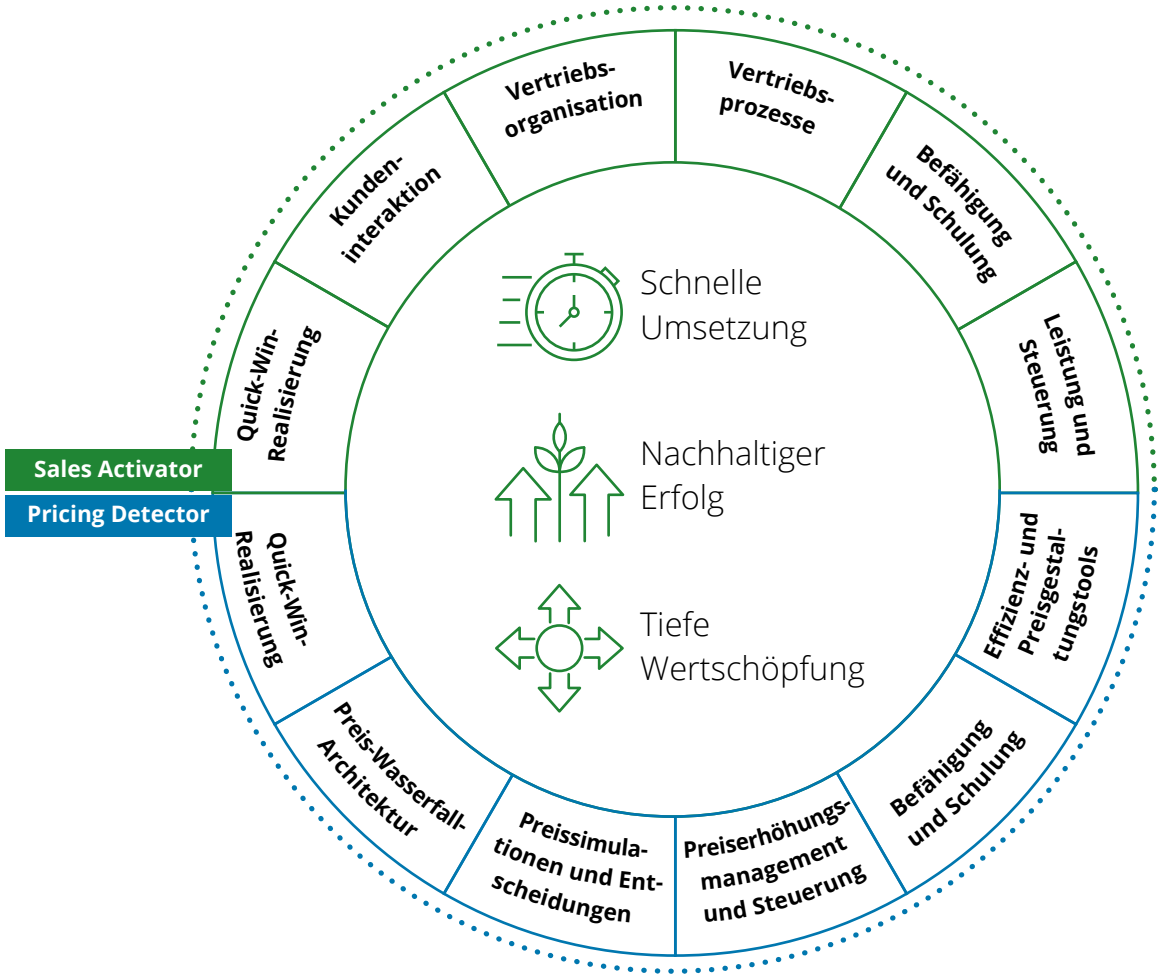
Gezielte Steuerung basiert auf:

- Klaren Kundensegmenten und konsequenter Priorisierung
- Transparenter Pipeline und hohen Conversion Rates
- Erfolgreicher Angebotsverfolgung

Steuerung funktioniert in letzter Konsequenz nur mit Performance-Management und Incentivierung. Vertriebsziele müssen dabei zwischen Wachstum und Preisqualität differenzieren und somit in Einklang zu Pricing-Logiken und strategischen Zielen stehen. Ohne klare KPIs und passende Incentives verpuffen selbst gut definierte Maßnahmen und werden nicht nachhaltig verankert.

Da Neukundenwachstum ressourcenintensiv und oft nicht schnell skalierbar ist, liegt ein zentraler Wachstumshebel in der konsequenten Monetarisierung bestehender Kundenbeziehungen. Die gezielte Fokussierung auf margenstarke Segmente sowie strukturierte Cross- und Upselling-Ansätze steigern nicht nur den Umsatz, sondern vor allem die Qualität des Wachstums. So wird der Vertrieb vom reinen Umsatztreiber zum zentralen Steuerungsinstrument für profitables, planbares und skalierbares Wachstum und damit zur tragenden Säule einer überzeugenden Growth Story.

Abb. 1 – Nachhaltige Topline-Optimierung erfordert das Zusammenspiel mehrerer Hebel, entscheidender Erfolgsfaktor ist dabei die integrierte Steuerung von Pricing und Vertrieb



Erst die Verzahnung von Pricing und Vertrieb realisiert den vollen Wert
Der eigentliche Wert entsteht dort, wo Pricing und Vertrieb gemeinsam gesteuert werden.

Preismaßnahmen bleiben wirkungslos, wenn sie im Vertrieb nicht konsequent umgesetzt werden. Vertriebsoffensiven vernichten Wert, wenn sie über unnötige Rabatte oder falsche Anreize erkauft werden.

Entscheidend ist ein integriertes Zielbild. Welche Kunden werden mit welchem Angebot zu welchem Preis adressiert und wie wird dies im Vertrieb umgesetzt?

Die relevanten Hebel entlang der Topline lassen sich als integriertes System darstellen, s. Abb. 1.

Wer diese Verzahnung herstellt, schafft ein belastbares kommerzielles Steuerungssystem mit unmittelbarem Effekt auf EBIT und Wachstumsqualität.

Pricing und Vertrieb stärken nicht nur das EBIT, sondern auch die Equity Story
Der Mehrwert geht über kurzfristige Ergebnisverbesserungen hinaus.

Sauber implementierte Pricing- und Vertriebsmechaniken erhöhen die Stabilität, Planbarkeit und Transparenz der Erträge. Sie stärken damit die Qualität der Topline und machen Wachstum besser steuerbar.

Auch im Exit wird das hochrelevant. Nachhaltige kommerzielle Steuerung ist ein zentraler Baustein einer überzeugenden Equity Story. Pricing Power zählt dabei zu den entscheidenden Bewertungskriterien.

Jetzt aktiv werden:
EBIT-Effekte konsequent realisieren

Viele Portfolio-Unternehmen verfügen über erhebliche Potenziale in Pricing und Vertrieb, die bisher nicht konsequent ausgeschöpft werden.

Unser Ansatz verbindet analytische Tiefe mit pragmatischer Umsetzung und zielt auf schnelle Wirkung sowie nachhaltige Verankerung.

Gerne diskutieren wir, welche konkreten Hebel in Ihrem Portfolio aktuell ungenutzt bleiben und wie sich diese kurzfristig in messbare EBIT-Effekte übersetzen lassen.

Kontakte

Benjamin Thelen
Partner
Performance Improvement & Restructuring
Tel: +49 152 33698572
bthelen@deloitte.de

Wali Hosein
Director
Performance Improvement & Restructuring
Tel: +49 152 02736061
whosein@deloitte.de

Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation"). DTTL (auch „Deloitte Global" genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Kunden. Weitere Informationen finden Sie unter www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte bietet führende Prüfungs- und Beratungsleistungen für nahezu 90% der Fortune Global 500®-Unternehmen und Tausende von privaten Unternehmen an. Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unsere Mitarbeitenden liefern messbare und langfristig wirkende Ergebnisse, die dazu beitragen, das öffentliche Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken, und unsere Kunden bei Wandel und Wachstum unterstützen. Deloitte baut auf eine 180-jährige Geschichte auf und ist in mehr als 150 Ländern tätig. Erfahren Sie mehr darüber, wie die rund 470.000 Mitarbeitenden von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters" täglich leben: www.deloitte.com/de.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, und weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (zusammen die „Deloitte Organisation") erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten Sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeitende oder Bevollmächtigte haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.

Stand 06/2026

MAKING AN IMPACT THAT MATTERS since 1845