



Pricing ist ein Dauerlauf

Die deutsche Wirtschaft wächst seit spätestens Mitte 2010 mit überdurchschnittlichen Wachstumsraten und die Erwartungen hinsichtlich des kommenden Jahres sind ebenso positiv, wie der ifo-Geschäftsklimaindex zeigt¹. Die Auftragsbücher sind voll und die Produktion läuft in fast allen Branchen wieder auf Hochtouren.

Ohne jedoch ein Prophet zu sein: Die Wirtschaft wird nicht ewig das aktuelle Wachstumsniveau halten können – Dämpfer sind mittel- bis langfristig zu erwarten, das zeigt allein schon ein Blick in die Vergangenheit. Für anhaltenden Markt- und Margenerfolg ist es daher ganz entscheidend, sich jetzt nachhaltig aufzustellen und entsprechende Vorkehrungen für die Zukunft zu treffen.

Das Thema Pricing wird dazu zwangsläufig einen wichtigen Beitrag leisten. In zahlreichen Studien von

Homburg & Partner hat sich das Thema Pricing kontinuierlich als das Top-Handlungsfeld in Marketing & Vertrieb herausgestellt, so z.B. im jüngst veröffentlichten *ChemieMonitor*, einer vierteljährlich durchgeführten Befragung in der chemischen Industrie. Hier geben 40 Prozent aller Teilnehmer an, dass Pricing derzeit das „heißeste Thema“ für ihr Unternehmen ist.

Die Praxis zeigt deutlich: Pricing ist essenziell für den Unternehmenserfolg und muss daher eine dauerhafte Rolle in der strategischen Planung spielen. Die sich



anschließende Frage ist trivial: An welchen Punkten muss angesetzt werden, damit eine dauerhafte Margenoptimierung gelingen kann? Zur Beantwortung dieser Frage bietet sich zunächst ein Blick ins Lehrbuch an². Ein generischer Pricing-Prozess lässt sich grob in fünf Phasen unterteilen. Entlang dieser sind uns in 15-jähriger Beratungstätigkeit in B-to-B-Industrien viele verschiedene Handlungsfelder und Herausforderungen begegnet:

Phase 1

In der ersten Phase wird eine Preisstrategie festgelegt. Nach unseren Erfahrungen ist in dieser Phase das Hauptproblem, dass Unternehmen in sieben von zehn Fällen keine Preisstrategie festgelegt haben. Doch ohne diese können Unternehmensziele nicht effizient erreicht werden. Wichtig ist, quantitative Margenziele als Leitplanken zu definieren, um den Erfolg der Strategie später analysieren zu können. Die Festlegung einer Preisstrategie sollte „Chefsache“ sein und auf Managementebene getroffen werden³.

Phase 2

In der zweiten Phase der Preisinformation rückt die Marktsituation in den Blickpunkt. Die meisten Unternehmen sind in Bezug auf die Preisinformation der

Wettbewerber im Blindflug unterwegs. Eine Studie von Homburg & Partner belegt dies: Über 80 Prozent der 346 beteiligten Unternehmen glauben, die eigenen Produkte seien teurer als die des Wettbewerbs⁴. Als Konsequenz daraus erfolgt die Preisfixierung nicht systematisch – die wirksame Umsetzung der Wettbewerbsstrategie gelingt daher nicht. Eine intelligente Dokumentation und Nutzung von Preisinformationen der Wettbewerber ist demnach unerlässlich, um die eigene Marge nachhaltig zu optimieren.

Phase 3

In der dritten Phase, der Preisfindung, werden passende Preispunkte bestimmt. In unseren Projekten stellten wir fest, dass das Service-Geschäft in der Preisfindung nur unzureichend berücksichtigt wird. Finanzprodukte beispielsweise sind hochkomplex und sehr individuell auf einzelne Wünsche zugeschnitten. Häufig findet sich keine Transparenz über angebotene Beratungsdienstleistungen. Diese werden weder implizit noch explizit in der Preisfindung einkalkuliert. Im Ergebnis ist der abgegebene Preis zu niedrig und Marge wird verschenkt. Unter dem Gesichtspunkt der Margenoptimierung ist ein kritischer Blick in das eigene Service-Geschäft somit immer lohnend.



ALEXANDER LÜRING,
Principal
Prof. Homburg GmbH.



PATRICK WEESE,
Project Manager
Homburg & Partner.

Phase 4

Während die ersten Phasen noch stark vom Management gesteuert werden, liegt in der vierten Phase der Preisdurchsetzung ein besonderer Fokus auf dem Vertrieb. Wir begegnen in vielen Branchen oft dem Phänomen, dass der Vertrieb bei der Preisgestaltung lediglich eine „Briefträgerfunktion“ hat. Er liefert die Preise an den Kunden, gestaltet sie aber nicht mit. Gerade der Vertrieb als entscheidende Schnittstelle zum Kunden sollte jedoch frühzeitig „ins Boot geholt“ und in den gesamten Preisprozess eingebaut werden, weil er die Preise bei den Kunden verhandeln und durchsetzen muss. Dies schafft Verständnis und Identifikation und erhöht letztlich die Chance, die mühsam ausgearbeiteten Preispunkte und -strategien tatsächlich realisieren zu können.

Phase 5

In der fünften und letzten Phase rundet das Preiscontrolling den gesamten Prozess schließlich ab. Es mag erstaunlich klingen: In unserer Beratungserfahrung haben wir in vielen Fällen kein systematisches Preiscontrolling vorfinden können. Es existiert keine Transparenz über Einzelkundenmargen oder die erzielten Durchschnittspreise der Kunden. Doch ohne Transparenz über erzielte Preise und Margen können keine Strategien und Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Die Situation kann verbessert werden, indem regelmäßig standardisierte Routinekontrollen von Preisen und Margen durchgeführt oder die Prozesse zwischen den Abteilungen auf den Prüfstand gestellt werden.

DIE FÜNF KLASSISCHEN HINDERNISSE IM PRICING

Bereich	Preisstrategie	Preisinformation	Preisfindung	Preisdurchsetzung	Preiscontrolling
Hindernis	Keine Preisstrategie vorhanden	Mangelnde Information über Wettbewerbspreise	Unzureichende Berücksichtigung des Service-Geschäfts	Vertrieb nicht im Boot	Wenig Kontrolle
Handlungsempfehlung	<ul style="list-style-type: none"> • Definition von quantitativen Margenzielen • Festlegung der Strategie auf Managementebene mit Einbeziehung des Vertriebs 	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentation von Wettbewerbspreisen • Systematische Nutzung der Wettbewerbspreise innerhalb des Unternehmens 	<ul style="list-style-type: none"> • Berücksichtigung von Services in der Preisfindung • Erstellung von Argumentationsleitfäden für den Vertrieb 	<ul style="list-style-type: none"> • Frühzeitige Einbindung des Vertriebs, vor allem: <ul style="list-style-type: none"> – Definition der Preisstrategie – Mitgestaltung Preisfindung – Schulungen zur Preisdurchsetzung 	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung von Routinekontrollen über Einzelkundenmargen und Durchschnittspreisen • Prüfung der Prozesse zwischen den Abteilungen
Ergebnis	Erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensstrategie	Setzen des eigenen Preislevels unter Berücksichtigung der Wettbewerbspreise	Margenoptimierung durch Abschöpfen von individuellen Zahlungsbereitschaften	Vertriebsmitarbeiter mit hohem Grad an Verständnis und Identifikation für das Thema Pricing	Hohe Geschwindigkeit bei der Beseitigung von Preisproblemen

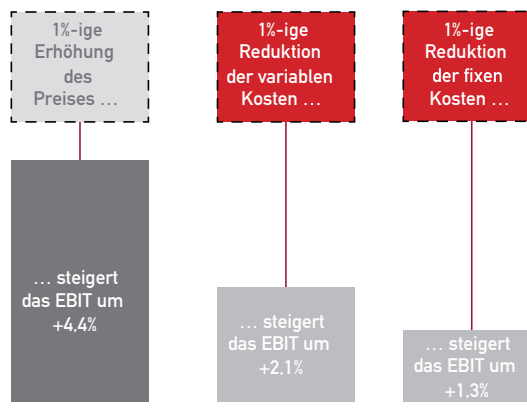
Quelle: Prof. Homburg GmbH 2011.

Der generische Pricing-Prozess und auch die Top-Fünf-Hindernisse zeigen deutlich: Pricing erfasst jedes Unternehmen nahezu vollständig. Ausgehend vom Management über Marketing/Produktmanagement – sogar F&E bei der Findung von Preisen von Neuprodukten – über Vertrieb bis hin zum Controlling ist jede Funktion involviert. Eine passende Verzahnung der unterschiedlichen Abteilungen ist deswegen ein wichtiger Erfolgsfaktor, genauso wie das Aufsetzen entsprechender Arbeitsprozesse und effizienter Kommunikationswege.

Die Top-Fünf-Hindernisse weisen außerdem eine Gemeinsamkeit auf: Sie sind allesamt dynamische Handlungsfelder; die Entscheidungsbasis ändert sich kontinuierlich, z.B. über veränderte Wettbewerbsstrategien und -preise oder neue Mitarbeiter im Außendienst. In der Folge ist es logisch, dass kurzfristige Aktionen in der Preisgestaltung oft nur wenig Nachhaltigkeit mit sich bringen. Wer Pricing als Sprint sieht, verschenkt in der Regel viel Margenpotenzial. Pricing ist ein Dauerlauf mit immer wiederkehrenden gleichen Hindernissen. Pricing-Profis beherrschen diese fünf Hindernisse perfekt⁵ und arbeiten kontinuierlich und erfolgreich an der Optimierung der eigenen Marge. Unsere Beratungserfahrung zeigt uns: Nur wer langfristig auf exzellentes Pricing setzt und die fünf klassischen Hindernisse im Griff hat, ist nachhaltig erfolgreich und erzielt überdurchschnittliche Margen.

von Alexander Lüring und Patrick Weese

EINE 1%-IGE PREISERHÖHUNG FÜHRT IM VERGLEICH ZUR DEUTLICHSTEN EBITSTEIGERUNG



Dies entspricht einer absoluten Steigerung von:

4,2 Mio. € 2 Mio. € 1,25 Mio. €

Unternehmensdaten

Umsatz	420 Mio.€
Variable Kosten	200 Mio.€
Fixe Kosten	125 Mio.€
EBIT	75 Mio.€
Menge	100 Tsd t
Ø-Preis	4,2 €/kg

Quelle: Prof. Homburg GmbH 2011.

REFERENZEN

¹ Quelle: ifo-Geschäftsklimaindex Mai 2011; <http://www.cesifo-group.de/portal/page/portal/foHome/a-winfo/d1index/10indexgsk>

² Quelle: Christian Homburg, Dirk Totzek: Preismanagement auf Business-to-Business-Märkten, Seite 21, Wiesbaden 2011

³ Nicht jedoch ohne Einbindung des Vertriebs, denn er muss die

Strategie schließlich umsetzen. Vgl. auch den Abschnitt zur Phase 4: Preisdurchsetzung.

⁴ Studie am Mannheimer Lehrstuhl Marketing; Christian Homburg: <http://wissen.harvardbusinessmanager.de/wissen/leseprobe/69450230/artikel.html?backUrl=http%3A%2F%2Fwissen.harvardbusinessmanager.de%2Fwissen%2Fstatic>

<http://www.homburg-partner.com/presse/trefferliste2.html%3Fdokid%3D69450230%26>

⁵ vgl. dazu auch das White Paper Homburg & Partner: Sales Excellence in der Chemischen Industrie; Dr. Sven Köhlborn, Jens Wagener, Alexander Lüring; <http://www.homburg-partner.com/presse/downloadbereich/>