



Der Gewinnhebel Nummer 1 – Ertragssteigerung durch Pricing Excellence

Auszug aus
A&D – Vorsprung Automation Ausgabe 05/2010



Prof. Roll & Pastuch

MANAGEMENT CONSULTANTS

Karlstraße 35 – D-80333 München
E-Mail: g.buchwald@roll-pastuch.de
Tel: 0176 – 133 27 101

Gewinnhebel Nummer 1

Für eine verbesserte Umsatzrendite sind nicht zwangsläufig Kostensenkungen nötig. Das richtige Preismanagement spielt ebenso eine zentrale Rolle.

TEXT: Oliver Roll & Gregor Buchwald, beide Prof. Roll-Pastuch Management Consultants
FOTO: Kirsty Pargeter

Obwohl in der Vergangenheit viele Unternehmen teilweise schmerzhaft Kostensenkungswellen durchlaufen haben, wird das Thema Preismanagement nach wie vor stiefmütterlich behandelt. Das ist umso erstaunlicher, da sich Preismaßnahmen 1:1 auf den Gewinn durchschlagen. Ein kleines Rechenbeispiel soll diese enorme Gewinnwirkung des Preises verdeutlichen. Gelingt es einem Unternehmen – mit einer Umsatzrendite von fünf Prozent – eine zweiprozentige Preissteigerung ohne Mengenverluste im Markt durchzusetzen, so resultiert dies in einer Gewinnsteigerung von 40 Prozent. Neben dem höheren Gewinnhebel besitzen Preismaßnahmen gegenüber reinen Kostensenkungsstrategien zwei weitere entscheidende Vorteile: den Investitions- und den Zeitvorteil. Bei Preismaßnahmen fallen keine Up-Front-Investitionen an – etwa durch die Anschaffung von neuen Maschinen. Gleichzeitig greifen Preis-

maßnahmen sofort nach der Implementierung. Die Erfahrung zeigt, dass durch Optimierung im Preismanagement eine Steigerung der Umsatzrendite von zwei oder mehr Prozentpunkten möglich ist. Dafür ist es jedoch wichtig, dass die Renditensteigerung nicht nur auf einer einzelnen Maßnahme beruht. Es muss sich vielmehr um eine Reihe unterschiedlicher Hebel entlang des Pricing-Prozesses handeln:

- Preisstrategie: Die Preisstrategie stellt die Grundlage für das Preismanagement dar und sollte die Unternehmensstrategie sowie die Marktpositionierung des Unternehmens unterstützen.
- Preissetzung: Während viele Unternehmen eine reine kostenbasierte Preiskalkulation durchführen (Cost-Plus Pricing) sollte der Ausgangspunkt jeder marktorientierten





Preissetzung die Zahlungsbereitschaft des Kunden sowie der Marktpreis sein.

- Interne und externe Preisdurchsetzung: Zentraler Inhalt der dritten Phase ist die Sicherstellung der internen Preisdisziplin (zum Beispiel Anreizsysteme) sowie die Gewährleistung der externen Preisdurchsetzung durch den Vertrieb (zum Beispiel Wertargumentation).
- Preis-Controlling und -organisation: Am Ende des Prozesses steht die Definition von Verantwortlichkeiten in der Organisation und die Festlegung von Preisspielräumen (etwa Rabattrichtlinien) sowie deren regelmäßige Prüfung anhand von Pricing-KPIs (Pricing Cockpit).

Die Hebel zur Ertragssteigerungen durch eine Optimierung des Pricing-Prozesses sind von Branche zu Branche und

von Unternehmen zu Unternehmen sehr verschieden. Nachfolgend zeigt ein kurzer Auszug die möglichen Hebel zur nachhaltigen Verbesserung der Ertragshebel aus der Praxis:

- Systematische Preisdifferenzierung über unterschiedliche Branchen, Regionen und Kundengruppen (häufig unterstützt durch ein Preissetzungs-Tool)
- Definition von homogenen Ersatzteilsegmenten (unter anderem Wettbewerbssteile versus Eigenteil) entsprechend ihrer Zahlungsbereitschaft (Preiselastizitäten) sowie ein darauf aufsetzendes Zielpreissystem
- Neuausrichtung des Vertriebsvergütungsmodells – weg von der reinen Umsatzorientierung und hin zu einer stärkeren und messbaren Ertragsorientierung (Einführung einer Preisdurchsetzungskomponente)
- Gezielte Preisanhebungen im Randsortiment (Quick Win)
- Einführung von Mindestbestellmengen und einer Bearbeitungsgebühr für Kleinstaufträge (Quick Win)
- Ausarbeitung von Leitfäden für die Wertargumentation (War Cards) sowie Schulung von Verhandlungs- und Preistaktiken für Vertrieb. Definition und Darstellung der wichtigsten Pricing Kennzahlen in einem Pricing-Cockpit

Auf Grund der Mannigfaltigkeit des Pricing-Prozesses sowie der Heterogenität der einzelnen Unternehmen und Branchen ließe sich die Liste der Ertragshebel noch beliebig fortführen. Die Identifikation und Quantifizierung der wichtigsten Ertragshebel erfolgt bei Prof. Roll-Pastuch Management Consultants mit Hilfe eines Pricing-Fitness-Checks, der in der Regel nach vier bis sechs Wochen abgeschlossen ist. Das identifizierte Ertragspotential wird durch die Ausarbeitung der wichtigsten Maßnahmen in der sich anschließenden Projektphase gehoben. Je nach Unternehmen und Branchen muss hierbei mit einer Dauer von zwei bis drei Monaten gerechnet werden. Schnelle Erfolge, so genannte Quick Wins, finden sich in nahezu allen Projekten, können schnell umgesetzt werden und sind sofort ertragswirksam.



Einfacher Weg, hohe Wirkung

Keine andere Maßnahme führt auf vergleichsweise schnellem und einfachem Weg zu derart hoher Ergebniswirkung wie die Optimierung der Pricing-Prozesskette. Im Schnitt lässt sich durch entsprechende Pricing-Maßnahmen eine Steigerung der Umsatzrendite um ein bis zwei Prozentpunkte erreichen – in einigen Fällen auch mehr. Das Investment für ein derart gelagertes Pricing-Excellence-Projekt amortisiert sich in der Regel bereits wenige Wochen nach der Implementierung der ausgearbeiteten Maßnahmen. □ MORE@CLICK.AD6719520

Prof. Roll & Pastuch – Management Consultants hat eine klare Fokussierung auf das Thema umsatzbasierte Ertragssteigerung

Beratungsfokus

Unser Beratungsfokus liegt auf der umsatzbasierten Ertragssteigerung.

GEWINN=	Preis	X	Menge	-	Kosten
					

Industrie- und Branchenfokus

- Industriegüter
- Maschinenbau
- Konsumgüter
- Rohstoffe /Commodities
- Handel
- Automobil- / Zulieferindustrie
- Energie / Versorgung
- Medizintechnik

Publikationen*




Unser Pricing- und Vertriebs-Know-How ist in zahlreichen Artikeln und Buchbeitragen dokumentiert

Konferenzen und Studien*



Auf nationalen und internationalen Konferenzen stellen wir die aktuellen Entwicklungen und Trends im Preis- und Vertriebsmanagement vor

Ihre Ansprechpartner



Prof. Dr. Oliver Roll
Chairman
 E-Mail: o.roll@roll-pastuch.de
 Tel: 0152 – 05 75 1619



Gregor Buchwald
Managing Partner
 E-Mail: g.buchwald@roll-pastuch.de
 Tel: 0176 – 133 27 101