

Die Guten ins Töpfchen, die Schlechten ins Kröpfchen

Im Rahmen des Big Data Hype wird gerne vergessen, dass viele Unternehmen bereits heute Probleme bei der Aufbereitung ihrer internen Massendaten haben und letztendlich nicht den maximalen Nutzen daraus ziehen können. **FÜNF STRATEGIEN**, um Smart Data in Vertrieb und Preismanagement zu verwirklichen.

VON OLIVER ROLL UND KARSTEN KONRAD

Das Interesse an Big Data – also an Technologien, die mit sehr großen Datenmengen umgehen können, hat in den letzten Jahren explosionsartig zugenommen (*Abbildung 1*). In vielen Unternehmen wird diskutiert, ob dieser Trend relevant ist und wie er gegebenenfalls im eigenen Unternehmen umgesetzt werden kann. Um einen tatsächlichen Nutzen für die tägliche Vertriebsarbeit zu generieren, muss der im Moment massiv gehypte Begriff Big

Data allerdings auf seine relevanten Inhalte überprüft und dann praktisch nutzbar gemacht werden. Im Kern steht Big Data heute für mehrere Terabytes an Echtzeitdaten, die Nutzer jede Sekunde über Webseiten und Mobilgeräte bereitstellen. Dabei wird aber in der Regel vergessen, dass häufig die bereits im Unternehmen vorhandenen Daten nicht optimal genutzt werden. In diesen großen, ungenutzten Datenmengen liegen aber enorme Potenziale verborgen. Im Folgenden stellen wir fünf Strategien vor,



Abbildung 1: Nennung von „Big Data“ im WWW (Quelle: Google Trends)

um Smart Data in jedem Unternehmen erfolgreich in Vertrieb und Pricing umzusetzen.

Smart-Data-Strategien

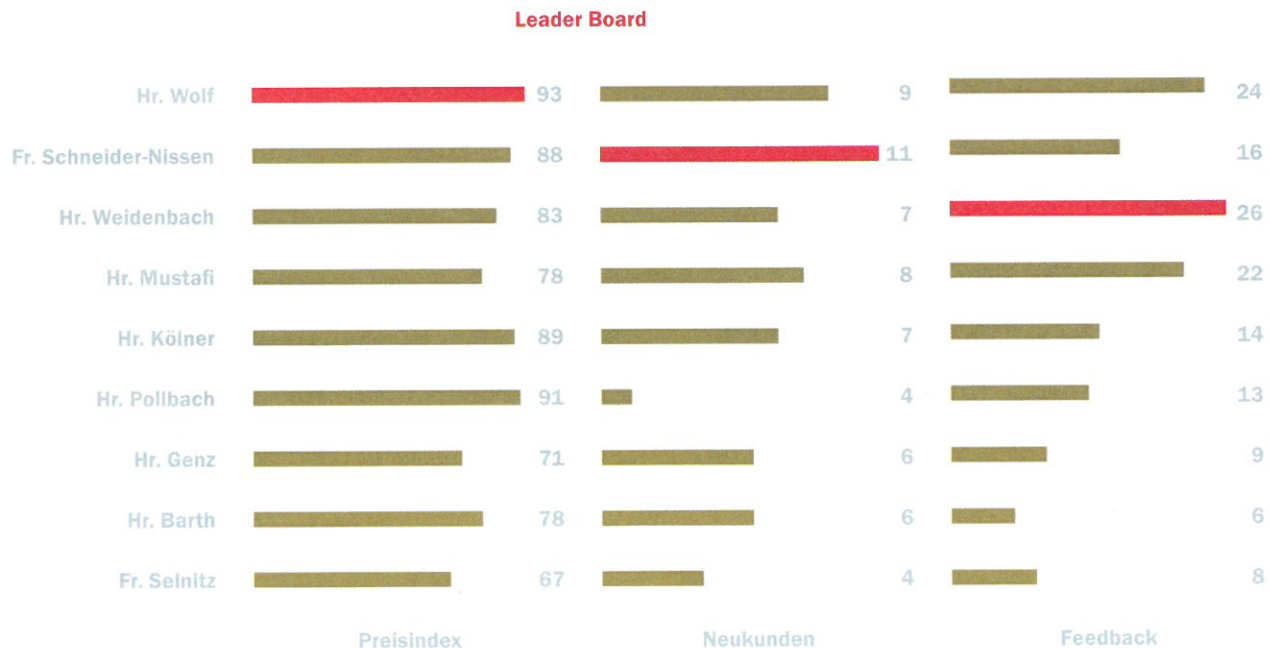
Strategie 1 – Weg mit den Dateninseln: Viele Unternehmen sammeln und managen feingranulare Massendaten aus transaktionellen IT-Systemen wie etwa der Warenwirtschaft. Gleichzeitig erheben der Vertrieb und das Marketing kontinuierlich Informationen zu Kunden und Märkten. Die Produktion wiederum erzeugt und verwaltet Stammdaten zu Tausenden von Produkten und deren Ersatzteilen. Diese an sich wertvollen Daten kombiniert der Vertrieb aber normalerweise nicht für die Beantwortung spezifischer Fragestellungen zur Preisbildung. Der Grund hierfür ist meist das Fehlen einer zentralen Datenkonsolidierung, welche die Dateninseln verschiedener Abteilungen verknüpft. Wer seine Datenwelt effizient für Pricing und Vertrieb nutzen möchte, der kann dies nur erreichen, indem alle Daten in einem Data-Warehouse mit Master Data Management zusammengeführt werden. Ein sol-

ches Warehouse setzt nicht nur entsprechende IT-Infrastruktur voraus, sondern auch fachliche Verantwortung und Kompetenz bei der Datenpflege. Best Practice ist es in diesem Fall, die Position eines Data Architects zu schaffen, der abteilungsübergreifend für konsolidierte Kennzahlen, Stammdaten und sauber definierte Datenhierarchien sorgt.

Strategie 2 – Konsequente Pflege von Produktklassifikation und Kundensegmentierung: Viele B2B-Unternehmen haben ein Produktportfolio mit einigen tausend oder sogar zehntausend Artikeln. Gleichzeitig fehlt aber eine klare Produkthierarchie, die technische oder preisrelevante Merkmale abbildet. Ohne eine solche Produkthierarchie ist es kaum möglich, automatische Auswertungen über das Portfolio durchzuführen. In so einem Fall hilft es auch nicht, wenn durch Big Data noch weitere Daten bereitgestellt werden. Hier gilt es in einem ersten Schritt die Basis zu schaffen, so dass man bereits durch die Artikelnummer die Art und Eigenschaften des Produktes erkennen kann.

Analog hierzu fällt es vielen Unternehmen schwer, Kundendaten systematisch zu erfassen, Branchen zu definieren und Kundenhi-

Abbildung 2: Sales Leaderboard für Preisindex, Neukunden und Feedback



erarchien zu pflegen. Diese sind aber wiederum die Basis für spezifische Analysen zu Märkten und Kundensegmenten.

Bevor also überhaupt über Big Data nachgedacht wird, sollten die Grundlagen geschaffen werden, mit denen kunden- und produktspezifische Analysen überhaupt möglich sind.

Strategie 3 – Mit Kennzahlen motivieren: Es ist nicht ungewöhnlich, dass interne Berichte des Vertriebs lediglich „trockene“ Finanzkennzahlen (monatlicher Umsatz, Mengen, Deckungsbeiträge usw.) beinhalten. Aus Tabellen, die manchmal hunderte von Seiten umfassen, muss sich jeder Vertriebsmitarbeiter mühsam die für ihn relevanten Informationen zusammensuchen.

Ein deutlich besserer Ansatz sind hier knappe, personalisierte Informationen, die nicht nur Finanzkennzahlen, sondern vor allem auch verhaltensbezogene Key-Performance-Indikatoren (KPIs) zeigen. Vertriebsmitarbeiter können hierbei durch Techniken aus dem Videospieldesign motiviert werden (Stichwort Gamification). Erfolgreiche Kennzahlen und Darstellungsformen sind beispielsweise:

- Grafische Darstellung der Entwicklung über die Zeit von Umsatz, Ertrag, angeworbenen Neukunden, neuen Leads usw.
- Darstellung von Leaderboards, also Rangfolgen von (Vertriebs-) Mitarbeitern hinsichtlich der Erreichung von kritischen Unternehmenszielen
- Virtuelle Auszeichnungen (Nennung: größte Zahl an Bestellungen, höchste DB in einem Monat, höchste Preisqualität usw.) Die Herausforderung liegt also nicht primär im Handling der Big Data, sondern in der intelligenten Aufbereitung.

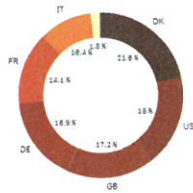
Strategie 4 – Peer Pricing konsequent nutzen: In vielen Vertriebsabteilungen arbeiten die Mitarbeiter weitgehend nur mit den Daten zu den eigenen Kunden. Auf Informationen und das Wissen, welches ihre Kollegen durch Kundenkontakte, Verhandlungen und Bestellungen sammeln, können sie nicht unmittelbar zugreifen. Somit entsteht meist auch kein positiver Druck, nach dem Vorbild der Kollegen bessere (höhere) Preise zu erzielen.

Im Pricing erfolgreiche Unternehmen nutzen ihren Vertrieb als Schwarmintelligenz und stellen jedem Mitarbeiter nach Bedarf aktuelle, fallbasierte Preisinformationen zur Verfügung. Dabei kön-

Abbildung 3: Dashboard eines Self-Service BI-Tools (Screenshot)

The World: Global Ropes, Inc.

Net by countries



Product family

Competition (for product)

Discount class

Price type

Country

Sales Office

Customer

Sales person (VB)

Net

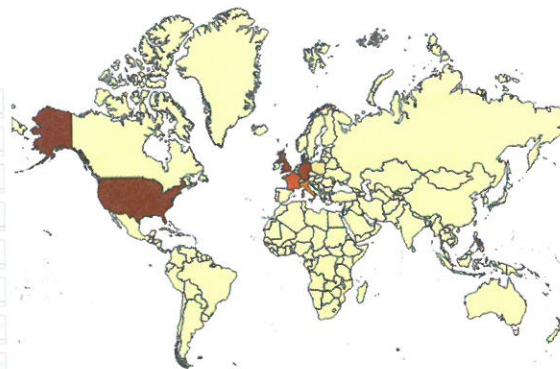
69,16M

Net by countries

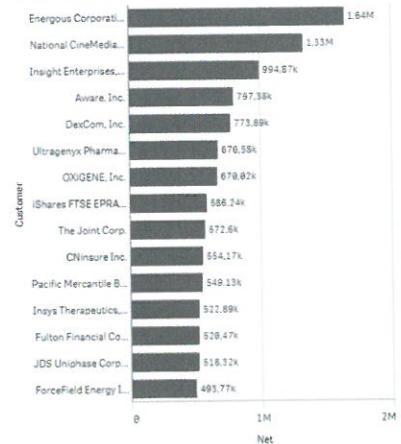
Margin

59,7%

Price Quality

98,9%[▲]

Top customers



nen, im Sinne eines motivierenden Peer Pricings, besonders gute Preisentscheidungen hervorgehoben werden, um den Mitarbeitern zu zeigen, dass bessere Preise am Markt durchsetzbar sind.

Peer Pricing verlangt, dass die Preisinformationen im Vertrieb über ein Informationssystem möglichst zeitnah allen anderen Mitarbeitern zur Verfügung stehen. In vielen Branchen kann sich das Markt- und Preisumfeld innerhalb kürzester Zeit verändern. Aus diesem Grund ist die Verbindung eines effizienten Informationssystems mit einem zeitnah arbeitenden Data-Warehouse sinnvoll.

Strategie 5 – Self-Service BI: Der klassische, statische Report hat ausgedient. Diese Art der Information ist für die heutige Komplexität zu unflexibel. Es gibt zu viele Möglichkeiten, interessante Fragestellungen durch passende Datenschnitte zu beantworten. Daher braucht jeder Nutzer flexible Datentools, um die für ihn relevanten Informationen durch Adhoc-Analysen selbst zu generieren. Moderne Self-Service BI-Tools wie Qlik Sense oder Tableau erlauben es den Nutzern, selbst in den Daten zu analysieren. Dies erzeugt Flexibilität und Motivation zugleich.

Im Pricing wird man beispielsweise nur selten eine sinnvolle Preisanpassung für alle Produkte eines Unternehmens durchführen können. Stattdessen gibt es differenzierte Strategien je nach Artikelfamilie, Markt oder Kundensegment. Ein Preismanager muss daher in der Lage sein, sich aggregierte Daten aus genau dem Datenschnitt (Land, Produktgruppe, Vertriebskanal, etc.) zu beschaffen, den er gerade bearbeitet.

Durch Self-Service-BI auf der Basis eines Data-Warehouse können Analysen durch Mitarbeiter der Fachabteilung selbst effizient und mit ansprechenden dynamischen Visualisierungen erzeugt werden. Die IT-Abteilung als Flaschenhals entfällt. Sie stellt aber in Zusammenarbeit mit dem Data Architect sicher, dass die Basisdaten aus dem Data-Warehouse korrekt und konsistent sind.

Fazit

Big Data im eigentlichen Sinne spielt für die meisten Unternehmen nur eine untergeordnete Rolle. Smart Data kann allerdings der entscheidende Schritt sein, um im Wettbewerb die Nase vorn zu behalten. Entscheidend ist es, die heute schon vorhandenen Daten gut zu strukturieren, sinnvoll aufzubereiten und einen Fokus darauf zu legen, wie die Daten in Aktionen umgesetzt werden können. •



PROF. DR. OLIVER ROLL

ist Gründer der Unternehmensberatung Prof. Roll & Pastuch – Management Consultants (R&P). Gleichzeitig ist er Inhaber des Lehrstuhls für Internationales Marketing und Preismanagement an der Hochschule Osnabrück.



DR.-ING. KARSTEN KONRAD

ist Senior Project Manager und Experte für Business Intelligence bei Prof. Roll & Pastuch Management Consultants. Er betreut nationale und internationale Kunden zu Preismanagement und Preiscontrolling.