

MB-REVUE

Das Schweizer Industriemagazin – Jahreshauptausgabe 2017

maschinenbau

DER EFG. ENERGIE FÜR GROSSES.

Effizienz



Kosten

Ob mit zukunftsweisender Li-Ionen-Technologie oder dem bewährten Standard mit Blei-Säure-Batterie: Mit dem EFG sparen Sie langfristig Kosten und erhöhen die Wirtschaftlichkeit in Ihrem Lager.

Informieren Sie sich jetzt über die Kauf-, Miet- oder Tauschangebote auf: www.jungheinrich.ch/efg-special

 INTRA
LOGISTICS
SOLUTIONS BY JUNGHEINRICH

 JUNGHEINRICH

Unternehmen & Unternehmensführung | Märkte & Marktbearbeitung
Entwicklung & Produktion | Finanz & Wirtschaft | Energy Saving

Maschinenmontagen.

 BAUBERGER
so reisen Fabriken®

Schlüssel zum Markterfolg

Der Preisdruck im Maschinen- und Anlagenbau hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Eine voranschreitende Wettbewerbsintensivierung, die steigende Transparenz von Marktpreisen sowie eine zunehmende Professionalisierung des Einkaufs machen die Preisgestaltung im digitalen Zeitalter zu einer komplexen und vielschichtigen Managementaufgabe.

Obwohl Big Data bereits seit Jahren eines der Digitalisierungsthemen innerhalb der Branche ist, nutzen viele Unternehmen die vorhandenen

Datenmengen nur unzulänglich für ihr Preismanagement. Vor diesem Hintergrund gewinnt der Einsatz intelligenter Pricing-Software mit Blick auf den lang-

fristigen Unternehmenserfolg zunehmend an Bedeutung. Der vorliegende Artikel zeigt auf, welche Marktveränderungen die zunehmende Relevanz des Pricing treiben und welche Potenziale sich über professionelle Pricing-Software und Pricing-Tools zukünftig in der Branche heben lassen.

Das Thema Preissetzung hat sich in den letzten Jahren zu einem der wichtigsten Handlungsfelder für Führungskräfte aus der Branche entwickelt. Ein Grund hierfür ist die Wahrnehmung eines stetig steigenden Preisdrucks – sowohl im Neugeschäft als auch im Aftersales. Eine solche Veränderung ist insbesondere auf die zunehmende Digitalisierung zurückzuführen und lässt sich anhand drei zentraler Trends erklären:



Bild: Archiv

Die eigene Preissetzung stärker am globalen Wettbewerb ausrichten.

Anzeige



Drei zentrale Treiber für die Wahrnehmung eines gestiegenen Preisdrucks.

1. Wachsende Wettbewerbsintensität

Gerade in den Schwellenländern wachsen starke Konkurrenten heran, die hinsichtlich Kosten und Marktnähe im Vorteil sind und zunehmend auch in etablierten Industrieländern Absatzchancen wahrnehmen. Allen voran ist es chinesischen Unternehmen gelungen, ihren Anteil am Weltexport von Industriegütern in den vergangenen Jahren sukzessive zu erhöhen. Ein verschärfter Konkurrenzdruck zwingt Unternehmen dazu, die eigene Preissetzung stärker am globalen Wettbewerb auszurichten.

2. Erhöhte Preistransparenz

Die systematische Nutzung des Internets zur Informationsbeschaffung und -verbreitung in Verbindung mit einer steigenden Anzahl an elektronischen Marktplätzen führt auch im Industriebereich zu einer nie dagewesenen Preistransparenz. Hinzu kommt, dass professionelle Tools, sogenannte Webcrawler, das gesamte World Wide Web nach relevanten Informationen durchsuchen. Im Bruchteil einer Sekunde beschaffen und analysieren sie dabei grosse Datenmengen. So werden auch dezentrale Preislisten mit einem Klick erreichbar – und vor allem vergleichbar. Dies setzt Unternehmen mit Blick auf ihre Preissetzung zunehmend unter Druck. Auch Preisinkonsistenzen (zum Beispiel 5 m langer Schlauch teurer als 7 m Variante) werden auf diesem Wege sofort transparent und machen Anbieter in Verhandlungen angreifbar. Angesichts dieser steigenden

Markttransparenz ist eine saubere Preisarchitektur über sämtliche Produkte, Regionen und Kanäle als wesentlicher Erfolgsfaktor zu sehen.

3. Professionalisiertes Beschaffungsverhalten

In den letzten Jahren ist eine deutliche Professionalisierung des Einkaufs festzustellen. Auch die Anzahl der Trainingstage pro Jahr ist im Einkauf im Mittel deutlich höher als im Vertrieb. Viele Einkäufer sammeln vorab über Online-Kanäle Produkt- und Wettbewerbsinformationen. Ein Grossteil der Buyers-Journey ist somit oftmals bereits abgeschlossen, bevor ein erster Kontakt mit dem Vertrieb zustande kommt. Eine auf das Nutzenversprechen des Produktes fokussierte Preissetzung gewinnt dadurch noch stärker an Bedeutung.

Der Weg zum professionalisierten Pricing

Angesichts der zunehmenden Relevanz einer marktorientierten Preissetzung sollte das Preismanagement im ersten Schritt als Top-Managementthema definiert werden. Führungskräfte müssen sich darüber bewusst sein, dass der Faktor Preis den mit Abstand stärksten Hebel auf den absoluten Gewinn bietet.

Auf die Priorisierung folgt anschliessend die schrittweise Optimierung des Pricing entlang von vier zentralen Handlungsfeldern: Als Grundlage dient eine aus den Unternehmenszielen abgeleitete (1) Preisstrategie, welche die grundlegende Preispositionierung und -architektur festlegt. Auf dieser Basis erfolgt

die systematische (2) Preisbildung auf Basis einer durchdachten Logik entlang sämtlicher Preisstufen vom globalen Bruttolistenpreis über regionale Listenpreise bis hin zum Endpreis nach Rabatten.

Anschliessend erfolgt die zielgerichtete (3) Implementierung und Durchsetzung der optimierten Preise im Markt. Über das systematische (4) Preismonitoring und -controlling wird der Erfolg kontinuierlich überprüft und eine gezielte Feinjustierung ermöglicht.

Angesichts immer komplexer werdender Produktportfolios und Vertriebsstrukturen lässt sich das gesamte EBIT-Potenzial über ein manuelles Preismanagement heute nicht mehr sauber abschöpfen. Unternehmen greifen daher immer häufiger auf zunehmend professionellere Softwarelösungen zurück und machen sich die verbesserte Datenverfügbarkeit und -qualität zunutze.

Die Vorteile einer Pricing-Software

Der Einsatz einer intelligenten Pricing-Software ermöglicht ein optimiertes, marktorientiertes sowie effizientes Preismanagement und bietet im Wesentlichen vier zentrale Vorteile:

1. Datenbasiertes, marktgerechtes Pricing statt Bauchgefühl

Die effektive Nutzung der anfallenden Datenmengen im Bereich Pricing stellt viele Unternehmen vor erhebliche Herausforderungen. An dieser Stelle entfaltet eine Pricing-Software ihre Stärke, da sie auf intelligenten Algorithmen basiert, die grosse Datenmengen verarbeiten und analysieren können. Daraus werden wertvolle Implikationen für die Preissetzung abgeleitet.

Dies geschieht nicht nur auf der individuellen Produktebene, sondern auch unter Berücksichtigung von Preisfamilien, das heisst homogene Produktgruppen, die feste Preisbeziehungen aufweisen sollten. Für solche Preisfamilien lassen sich datenbasiert Werttreiber identifizieren und feste Preisregeln ermitteln (zum Beispiel

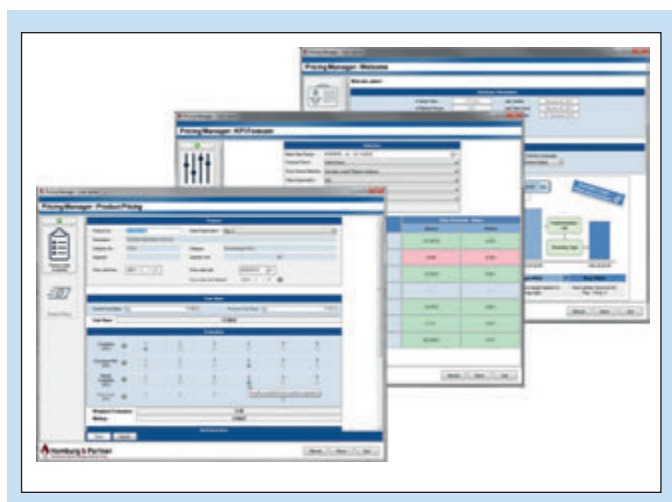
progressiv ansteigende Preisfunktion für O-Ringe auf Basis des Werttreibers «Durchmesser»). Die Kalibrierung der Funktion kann beispielsweise über Marktpreispunkte für wenige repräsentative Ankerteile innerhalb der Preisfamilie erfolgen. Auf diesem Wege kann eine maximale Preiskonsistenz über das gesamte Produktportfolio sichergestellt werden.

Ausserdem können durch die unternehmensübergreifende Integration der Pricing-Software auch für andere Bereiche zentrale Massnahmen abgeleitet werden. So lassen sich beispielsweise auf Basis von Kosten- oder Marktpreisdaten klare Aussagen für den eigenen Einkauf darüber generieren, wel-

che Teile zu teuer eingekauft wurden und wo Potenzial für weitere Verhandlungen liegt. Auf diesem Weg können die Margen systematisch optimiert werden.

2. Pricing-Effizienz durch Automatisierung

Eine Pricing Software macht aufwendige, manuelle Schritte im Pricing überflüssig. Mitarbeiter werden entlastet und können sich anderen strategisch wichtigen Aufgaben widmen. Über automatisierte Validierungsschleifen und Bereinigungslogiken lassen sich heutzutage beispielsweise Materialstamm- und Fakturadaten schnell und einfach prüfen und korrigieren. Typische Datenfehler (zum Beispiel abweichende



Beispiel für die Bedienoberfläche einer Pricing-Software.

Mass-/Mengeneinheiten, Währungsthemen, Dummywerte, ...) lassen sich schnell erken-

nen, wodurch eine hohe Verlässlichkeit der Daten sichergestellt wird.

Anzeige

3. Prozesssicherheit und Stabilität im Pricing-Prozess

Gerade mittelständische Unternehmen nutzen häufig einfache Rechenprogramme zur Preisbestimmung. Nicht nur stossen diese bei oftmals mehreren zehntausenden aktiven Teilen schnell an ihre Rechengrenzen, auch bergen diese Programme ein erhebliches Sicherheitsrisiko. So kann beispielsweise das versehentliche Überschreiben einer Formel zu gravierenden Fehlern in den Preisen führen und dem Preisimage erheblich schaden.

Eine professionelle Pricing-Software ermöglicht die differenzierte Vergabe von Lese- und Schreibrechten, um derartige Risiken zu minimieren. Auch werden die Auswirkungen von Preisanpassungen auf zentrale Kennzahlen vor dem Go-Live jeweils simuliert, wodurch Risiken einer suboptimalen Bepreisung deutlich reduziert werden. Eine detaillierte Preishistorie gewährleistet zudem maximale Transparenz und Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen.

4. Erfolgscontrolling im Pricing

Eine professionelle Pricing-Software verfügt über umfassende Preiscontrollingmöglichkeiten zur Erfolgsmessung und sukzessiven Feinjustierung der Preise. Zu den relevanten Kennzahlen zählen beispielsweise die Preisdurchsetzung (globaler Listenpreis vs. erzielter Nettopreis) oder die Preisstabilität (Preisfluktuation im Zeitverlauf).

Bei der Simulation der Preise für die kommende Periode interessieren beispielsweise die durchschnittliche Preisveränderung auf Basis des Vorjahreswarenkorb oder die erwartete Umsatzveränderung unter der Berücksichtigung von Mengeneffekten. Die Auswahl der Indikatoren wird hierbei auf die konkreten Anforderungen eines Unternehmens zugeschnitten. Speziell auf die jeweiligen Unternehmensanforderungen angepasste Controlling-Dashboards ermöglichen es jederzeit, eigenständige Preisanalysen durchzuführen und Reports zu erstellen.

Professionelle Pricing-Software zur nachhaltigen Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit

Das Thema Pricing als zentraler Wachstums- und Profithebel bedarf im Top-Management besonderer Aufmerksamkeit und kann somit massgeblich zur Steigerung der EBIT-Marge beitragen. Wo früher Preis-Manager auf Tools angewiesen waren, die lediglich Teilbereiche abdeckten, unterstützt heute eine umfassende Pricing-Software ihre Anwender bei nahezu allen Problemstellungen und schafft ein wettbewerbsfähiges Preisgefüge. Einige Unternehmen haben die Einführung eines intelligenten Preismanagements mittlerweile als

festen Bestandteil umfassender Digitalisierungsinitiativen definiert. Sie haben im derzeitigen Wettlauf um die digitale Vorherrschaft bereits erkannt, dass die Qualität der eingesetzten Pricing-Software eine zentrale Rolle einnimmt und über die langfristige Wettbewerbsfähigkeit entscheiden wird.

■ Autoren

Mark Schröder, Partner und Leiter,
mark.schroeder@homburg-partner.com,
Daniel Lindner, Client Manager,
daniel.lindner@homburg-partner.com
Homburg & Partner AG
Harrlachweg 3
D-68163 Mannheim

Moritz Tischer, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl
für Business-to-Business Marketing, Sales & Pricing,
moritz.tischer@bwl.uni-mannheim.de
Universität Mannheim
D-68131 Mannheim

■ Infos

Homburg & Partner AG
Dreikönigstrasse 31A
CH-8002 Zürich
Telefon +41 (0)44 800 30 40
www.homburg-partner.com
contact@homburg-partner.com

