



Foto: Redaktion/ts

Sehen beim Pricing einen großen Optimierungsbedarf für viele Unternehmen (v.l.): Tobias Müller und Jens Wagener im Gespräch mit der BaustoffMarkt-Redaktion.

Profithebel Pricing

Pricing Nach Ansicht von Tobias Müller und Jens Wagener von Homburg & Partner erfordert das Thema Pricing höchste Aufmerksamkeit in einem Unternehmen. Warum das so sein sollte und welche Ansätze die richtigen sein können, erläutern uns die beiden Berater im Gespräch.

Welche Marketing- und Vertriebsthemen stehen aus Ihrer Sicht bei den Unternehmen derzeit ganz oben auf der Agenda?

Jens Wagener: Dominante Themenfelder auf der Marketing- und Vertriebsagenda sind die Digitalisierung, der Fachkräftemangel und die zunehmende Vergleichbarkeit der Produkte. Daraus ergeben sich wichtige Handlungsfelder, die intensiv diskutiert werden: Service-Innovationen, digitale und hybride Vertriebsmodelle und die Strukturierung und Dimensionierung der aktuellen und zukünftigen Vertriebseinheiten.

Tobias Müller: Die Renovierung der

Preissysteme steht ebenfalls oben auf der Agenda. Aktuell führt eine hohe Volatilität auf der Kostenseite dazu, dass dynamisches Margenmanagement und passende Preismodelle an Bedeutung gewinnen. Daneben steigt aus unserer Sicht weiterhin die Bedeutung von Pull-Ansätzen im Marketing zur Bearbeitung von nachgelagerten Kundengruppen oder Beeinflussern wie Architekten und Planern.

Wo sehen Sie bei den von Ihnen genannten Themen die größten Optimierungshebel?

Müller: Pricing ist nach wie vor ein zentraler Hebel zur Verbesserung der Ergebnissituation. Innovative Services für Planer, Verarbeiter und Endkunden entlang der gesamten Wertschöpfungskette bieten ebenfalls Differenzierungs- und Wachstumschancen. Die Entwicklung hin zu lösungsorientierten Serviceanbietern, weg vom klassischen Produktlieferant, betrifft vor allem traditionelle Premium-Qualitätsanbieter. Dieser Wandel macht organisatorische Veränderungen unvermeidlich. Oft ergibt sich eine völlig veränderte Route-to-Market, die – Stichwort Customer Journey – zunächst richtig verstanden

werden muss. Wichtig bei der Weiterentwicklung des Vertriebs ist dabei nach unserer Erfahrung die richtige Balance: althergebrachte Erfolgsrezepte nicht unreflektiert über Bord werfen, aber gleichzeitig offen sein für neue Ansätze.

Auffällig, aber zugleich wenig verwunderlich ist dabei, dass sich der Themenkomplex „Pricing“ bereits seit Jahren hartnäckig auf der To-Do-Liste und in den Top-Themen der Branche hält, wie auch der letzte Baustoffmonitor noch einmal gezeigt hat. Warum?

Wagener: Pricing ist und bleibt der größte Profithebel, diese Mathematik ändert sich nicht durch ein verändertes Umfeld. Grundsätzlich beobachten wir, dass historisch gewachsene Preissysteme durch die Digitalisierung und zunehmende Preistransparenz auf die Probe gestellt werden. Unsere Projekterfahrung zeigt, dass sich Unternehmen jetzt noch deutlich intensiver mit der Harmonisierung ihrer Preis- & Konditionensysteme über die Vertriebskanäle hinweg auseinandersetzen müssen – der Gesamtauftritt muss stimmig und glaubwürdig sein. Dafür sind neben Konditionensystemen vor allem auch Preis-Prozesse und das Preis-Monitoring zu überprüfen.

Müller: Dazu kommt die hohe Volatilität auf der Kostenseite. Diese macht permanentes Margen-Controlling und dynamische Preisansätze erforderlich. Oberflächliche und statische Analytik führen zu suboptimalen Entscheidungen, die sich im Ergebnis bemerkbar machen. Hier bietet die Digitalisierung neue, dynamischere Möglichkeiten zur Preisfindung über Software-gestützte Pricing-Ansätze. Diese Ansätze kommen aktuell vor allem im B2C zur Geltung. Tatsächlich lassen sich hierdurch aber auch im mehrstufigen Vertrieb Potenziale heben.

Wenn ich Sie richtig verstehe, unterliegt aber auch dieses Dauerbrenner-Thema aktuellen Trends und Entwicklungen. Können Sie uns diese kurz skizzieren und unseren Lesern erläutern, wie sich die Pricing-Ansätze in den letzten zehn Jahren verändert haben?

Wagener: Im Vergleich zu anderen Branchen deutlich zu wenig. Nach wie vor belohnen die meisten Bauzulieferunternehmen Größe und Abnahmeverolumina Ihrer Kunden und befeuern damit die

Konsolidierungsprozesse im Groß- und Fachhandel. Langfristig ist das für die eigene Preisstärke ein Risiko. Zudem werden die auf maximale Preisdifferenzierung ausgerichteten Preissysteme durch die Konsolidierungstendenzen und zunehmende Transparenz auf die Probe gestellt. Die Zielsetzung moderner Preissysteme ist neben der Margenoptimierung auch viel stärker die Reproduzierbarkeit und Transparenz beziehungsweise Nachvollziehbarkeit und Fairness. Das gilt vertriebskanalübergreifend genauso wie international.

Müller: Auch Service-Pricing hat in den letzten Jahren nochmal eine ganz andere Relevanz gewonnen. Die Differenzierung über physische Produkte fällt auch Marktführern zunehmend schwer, gleichzeitig lässt sich nicht jeder Premium-Service im Produktpreis abbilden. Das erfordert intelligentes Service-Pricing, das traditionell nicht in der DNA vieler produzierenden Unternehmen steckt. Hier zeigt sich eine Entwicklung, die andere von Homburg & Partner betreute Branchen, wie beispielsweise der Maschinenbau oder der Gesundheitsbereich, bereits vor fünf bis zehn Jahren vollzogen haben.

Sie erwähnten steigende Transparenz im Pricing. Welche Folgen sind damit aus Ihrer Sicht verbunden und wie sollten die Unternehmen damit umgehen?

Müller: Angst vor Transparenz muss nur der haben, der von Intransparenz profitiert. Wer bisher ein falsches Preis-Leistungsverhältnis vorgaukelt, droht nun entlarvt zu werden. Für Anbieter, die bisher schon fair mit ihren Kunden umgegangen sind, bedeutet steigende Preistransparenz zunächst einmal, die eigenen Argumente noch besser nach außen zu tragen und den Vertrieb noch besser zu bewaffnen.

Wagener: Intransparente Konditionenelemente und individualisierte Auslegungen von Konditionenelementen werden sicherlich schwerer durchsetzbar. Wichtig ist die Harmonisierung der kommunizierten Nettopreise über die Kanäle hinweg in fairen Preiskorridoren sowie eine gewisse Transparenz hinsichtlich der Preistreiber.

Sie sprechen in diesem Zusammenhang auch von einer von Dynamisierung im Pricing. Was heißt das konkret?

Wagener: So etwas wie die Mutter der dynamischen Preisansätze sind die bekannten

Preis-Gleitklauseln. Auch im Objektgeschäft vieler Unternehmen ist eine dynamische Preisfindung seit langem gang und gebe. Auch aus dem privaten Bereich kennt jeder-mann zumindest einen dynamischen Preisansatz: die Spritpreise an Tankstellen. Letztlich bedeutet dynamisches Pricing schlichtweg die direkte Kopplung eines Preises an zur Verfügung stehende Informationen in einem mehr oder weniger automatisierten Prozess. Im mehrstufigen Vertrieb ist eine solche Dynamisierung klassischerweise für Lieferanten schwerer durchsetzbar.

Müller: Aber auch in diesem Vertriebsansatz finden sich Möglichkeiten. Beispielsweise können alle Service-Preise dynamisiert werden. Oder im Objektgeschäft kann die Automatisierung deutlich vorangetrieben werden. In der Regel sind nur circa 10 bis 20 Prozent der bearbeiteten Objekte für einen Hersteller tatsächlich ergebniskritisch. In der breiten Masse erzielen automatisierte Preislogiken ähnlich gute Resultate und bringen signifikante Effizienzgewinne.

Und was wären aus Ihrer Sicht die wesentlichen Erfolgsfaktoren einer Pricing-Initiative?

Wagener: Pricing-Initiativen im laufenden Geschäft sind immer ein Stück weit Operationen am offenen Herz. Daher tut man gut daran, sich ausreichend Zeit für die Analytik zu nehmen und die Umsetzung mit der notwendigen Konsequenz und Power anzugehen. Halbherzig durchgeführte Pricing-Initiativen sind zum Scheitern verurteilt und erzeugen nicht selten das Gegenteil der erhofften Wirkung. Wichtig ist zudem immer, den Vertrieb von Anfang an als Entscheidungsträger in den Prozess einzubinden. Abhängig von der Branche kann es sich zudem lohnen, die Umsetzung der Initiative mit saisonalen Markt- oder Produktzyklen abzustimmen.

Müller: Pricing-Initiativen sollten immer der Unternehmensstrategie folgen – nur so werden sie funktionieren. Das klingt banal, ist in der Praxis aber oft eine große Herausforderung: Das Preisverhalten im Alltag passt nicht zur kommunizierten Strategie. Konsequenz ist wichtig: Es lohnt sich, lieber weniger Maßnahmen geradlinig umzusetzen als sich in vielen zu verlaufen.

Wie sollten die Unternehmen aus Ihrer Sicht also vorgehen?

Müller: Das Wichtigste ist aus unserer Sicht, das Thema Pricing in allen Facetten zunächst einmal in den Fokus des Top-Managements zu rücken, ihm die notwendige Aufmerksamkeit zu schenken und entsprechende Vertriebs- und Reporting-Prozesse zu etablieren. Das heißt also zunächst möglichst viel Transparenz herzustellen. Das häufig vorhandene Missverständnis Pricing sei reine Daten-Analytik sollte dabei über Bord geworfen werden. Für einen umfassenden Pricing-Ansatz sind Prozesse und Governance integrale Bestandteile.

Wagner: Bleibt nach diesen internen Reportings ein ungutes Gefühl zurück, empfehlen wir eine fundierte Analyse mit externer Unterstützung durchzuführen. Durch externe Beratung profitiert die Organisation von branchenweiten Benchmarks und erprobten Methoden. Homburg & Partner bietet hierfür zum Beispiel den Pricing Health Check an. Diese Methodik zeigt zunächst die größten Schwachstellen im Pricing auf und quantifiziert sie, sodass auf einer soliden Informationsbasis nächste Schritte geplant werden können. ■

Info

Unternehmensberatung

Homburg & Partner zählt sich zu einer führenden strategischen Unternehmensberatung für Fragen aus den Bereichen Strategie, Vertrieb und Pricing und ist seit mehr als 20 Jahren an sechs Standorten national und international sowohl für Unternehmen aus dem Mittelstand als auch für Großkonzerne tätig. Das Unternehmen unterstützt seine Kunden ganzheitlich von der Analyse und der Strategieentwicklung bis zur Implementierung. www.homburg-partner.com

PwC

Nur jeder fünfte Top-Job im Handel ist weiblich besetzt

Frauen sind in den Führungsetagen von Handels- und Konsumgüterunternehmen noch immer deutlich unterrepräsentiert: Nur rund jede fünfte Führungsposition ist weiblich besetzt (22 Prozent). Im Topmanagement liegt der Frauenanteil sogar nur bei 14 Prozent. Zu diesen Ergebnissen kommt eine Analyse der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers (PwC), für die im August 2019 rund 92.000 deutsche Unternehmen sowie 200 Behörden, 480 Verbände und knapp 50 wissenschaftliche Institute aus dem Handel und der Konsumgüterbranche analysiert wurden. „Die Größe einer Organisation hat entscheidenden Einfluss darauf, wie viele Frauen es in Führungspositionen schaffen. Je größer das Unternehmen, desto kleiner ist der Anteil der weiblichen Führungskräfte“, so **Dr. Stephanie Rumpff**, Head of Industry Business Development bei PwC Deutschland. Bei Unternehmen mit bis zu 49 Mitarbeitern ist nahezu jede vierte Führungsposition weiblich besetzt (23 Prozent). In Betrieben mit mehr als 500 Beschäftigten sinkt die Frauenquote in der Führungsriege auf 16 Prozent.

Hoher Frauenanteil in Finanzen, Personal und Marketing

In den Fachfunktionen steigen Frauen etwas häufiger auf: Hier liegt die Quote weiblicher Führungskräfte im Schnitt bei 26 Prozent. Im Finanz- und Personalbereich machen Managerinnen rund 46 beziehungsweise 40 Prozent der Führungskräfte aus. In Unternehmen, die mehr als 50 Millionen Euro Umsatz pro Jahr erwirtschaften, sind Chefinnen vor allem in den Bereichen Personal (42 Prozent) sowie Werbung, Presse und Marketing (34 Prozent) in leitenden Positionen vertreten. „Wie viele Frauen erfolgreich in die Führungsetage aufsteigen, hängt stark vom fachlichen Thema ab. In Finanzen, Personal oder Marketing steigen Frauen häufig auf, während Vertrieb, Logistik, Datenverarbeitung und technische Leitung nach wie vor männlich dominierte Funktionen sind“, so Dr. Rumpff. Die Rechtsform eines Unternehmens hat dagegen der Analyse zufolge relativ wenig Auswirkungen darauf, ob Frauen in leitender Position vertreten sind – mit einer Ausnahme: Genossenschaften haben mit zwölf Prozent eine auffällig niedrige Frauenquote in Top-Jobs. In Unternehmen mit anderer Rechtsform ist in der Regel mindestens jede fünfte Leitungsposition von einer Frau besetzt. In Politik und Behörden sind Frauen

vergleichsweise stärker in leitenden Positionen vertreten als in der Wirtschaft: Knapp 30 Prozent der Führungspositionen sind hier weiblich besetzt. Im Bereich Presse und Öffentlichkeitsarbeit liegt der Anteil der Chefinnen sogar bei 43 Prozent. Auch in wissenschaftlichen Einrichtungen und Forschungsinstitutionen rund um Handel und Konsumgüter sind Frauen relativ stark vertreten: Sie nehmen 30 Prozent der leitenden Positionen ein. Aber auch hier spielt der Fachbereich eine große Rolle: In der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sind drei von vier Führungspositionen von Frauen besetzt. Auf der obersten Führungsebene – in Geschäftsführung, Vorstand oder Präsidium – sinkt der Anteil auf 19 Prozent. Anders sieht es bei den Branchenverbänden in Handel und Konsumgüterindustrie aus: Hier werden lediglich 14 Prozent der oberen und mittleren Leitungsfunktionen von Frauen eingenommen. In der Öffentlichkeitsarbeit hingegen zeigt sich eine fast ausgeglichene Verteilung zwischen Frauen und Männern. „Um den Anteil der weiblichen Führungskräfte in der Branche zu erhöhen, müssen Frauen noch stärker auf das setzen, was ihre männlichen Kollegen vermeintlich besser können: Netzwerken“, sagt **Dr. Christian Wulff**, Leiter des Geschäftsbereichs Handel und Konsumgüter bei PwC Deutschland. ■