

Erfolgsfaktor Pricing-Implementierung



PREISVERWALTUNG // DAS PRICING BESCHÄFTIGT SICH MIT DER FESTLEGUNG UND DER VERWALTUNG VON PREISEN. DIE CHEMIEBRANCHE SIEHT HIER VOR ALLEM HANDLUNGSBEDARF IN DER IMPLEMENTIERUNG VON PRICING-METHODEN IM BETRIEB.

Ineke Schydlo und Alexander Lüring

Die Stimmung in der Chemieindustrie ist positiv- das ist die Zusammenfassung des „Homburg & Partner Chemie Monitor“, einer halbjährig durchgeführten Studie zur aktuellen Lagebestimmung in der Chemieindustrie. Diese zeigt jedoch auch, dass schwankende Rohstoffpreise und zunehmender Wettbewerb weiterhin prägende Einflussfaktoren am Markt sind, die sich dämpfend auf die Umsatzerwartungen im Vergleich zum Vorjahr auswirken. Um den anhaltenden Markt- und Margenerfolg zu sichern, ist es für Unternehmen zwingend erforderlich, sich nachhaltig aufzustellen. Insbesondere die Chemieindustrie hat Pricing als nachhaltigen Stellhebel erkannt und investiert regelmäßig und langfristig in Pricing-Projekte.

Handlungsbedarf bei der Implementierung

Der Chemie Monitor zeigt dabei eine interessante differenzierte Darstellung des Pricing: Es gibt wenig Handlungsbedarf bei Pricing-Strategie, Pricing-Systemen oder Pricing-Tools. Dafür sehen aber 5 % der Teilnehmer großen Handlungsbedarf in der Pricing-Implementierung.

Dies deckt sich mit unseren Erfahrungen aus der Chemiebranche: Der Fokus in Pricing-Initiativen liegt auf den strategischen Eckpfeilern wie beispielsweise der Durchführung von Benefit Pricing-Schulungen, die nachhaltige Implementierung wird jedoch vernachlässigt. Sobald die Projektwelle abgeschlossen ist, fällt man in alte Verhaltensweisen zurück. Damit der Erfolg der Pricing-Initiativen nachhaltig gesichert ist, müssen sieben Erfolgsfaktoren berücksichtigt werden: Einbindung des Managements, Anpassung der Unternehmenskultur, Unterstützung durch Multiplikatoren, Definition des Pricing-Prozesses und der Pricing-Verantwortungen, Erkennen der Vorteile, Anpassung der Anreize für Mitarbeiter (Incentivierung), sowie Definition von Key Performance Indicators (KPI) und Messung des Erfolgs.

Involvierung des Managements

Damit Pricing erfolgreich implementiert werden kann, muss das Management involviert sein. Entscheidend ist dabei, dass sich das Management langfristig engagiert. Pricing ist ein Dauerlauf; das Management darf der Pricing-Initiative nicht nur zu Beginn Aufmerksamkeit schenken, sondern muss auch die Implementierung vorantreiben und kontinuierlich die Wichtigkeit und Dringlichkeit des Themas kommunizieren.

nizieren. Die Situation ist selbsterklärend: Wenn das Management die notwendige Aufmerksamkeit verweigert, werden auch Mitarbeiter dem neuen Pricing keine Beachtung schenken und es nicht umsetzen. Man läuft Gefahr, Profitpotenziale nicht zu heben; ein gutes Konzept würde in der Schublade verschwinden und eine notwendige Pricing-Strategie ins Leere laufen.

Anpassung der Unternehmenskultur

Innerhalb der Organisation muss erkannt werden, dass Pricing alle Funktionen betrifft und nicht ausschließlich dem Vertrieb überlassen werden darf – Pricing muss Teil der Unternehmenskultur werden und ein sogenanntes „Margendenken“ muss funktionsübergreifend etabliert werden. Folglich ist die Bedeutung des Pricing für das Unternehmen sowie auch für einzelne Personen klar herauszuarbeiten und zu kommunizieren.

Die Unternehmenspraxis zeigt, dass die Schaffung einer eigenen Funktionsstelle für Pricing die Anpassung der Unternehmenskultur deutlich vorantreiben kann. Der Funktionsstelleninhaber kann sich allumfassend auf den gesamten Pricing-Prozess fokussieren, ohne sich auf Nebenschauplätzen des Unternehmensalltags zu verlieren. Beispielsweise würde ein „Pricing-Manager“ nicht nur eine zentrale Anlaufstelle für Pricing-relevante Fragen sein, sondern außerdem die Bedeutung des Pricing sowie das Margendenken aktiv und nachhaltig im Unternehmen stärken.

Unterstützung durch Multiplikatoren

Multiplikatoren sind Mitarbeiter, die die Implementierung aktiv unterstützen und vorantreiben, indem sie die Akzeptanz und Anwendung eines neuen Pricing-Ansatzes steigern. Die Optimierung des Pricing verändert die Aufstellung des gesamten Unternehmens. Veränderungen können Unsicherheiten und Ängste und somit Widerstände bei den Mitarbeitern auslösen. Eine aktive Unterstützung des Pricing-Prozesses durch die Mitarbeiter kann jedoch nur erreicht werden, wenn

die Multiplikatoren selber von der neuen strategischen Ausrichtung sowie der Neudefinition des Pricing überzeugt sind. Dies kann nicht von oben verordnet werden. Vielmehr gilt es, die Basis der Mitarbeiter zu gewinnen und so Veränderungsängste zu überwinden.

Es ist daher wichtig, interne Redensführer, Personen, die eine Vorbildwirkung auf andere ausüben, frühzeitig zu identifizieren und aktiv in die Entwicklung des neuen Pricing einzubinden. Multiplikatoren sind dann emotional stärker in das Projekt involviert und haben entsprechend ein eigenes Interesse, dass das Projekt ein nachhaltiger Erfolg wird. Ihr eigenes Engagement wirkt sich dabei positiv auf die Basis aus, so dass andere Mitarbeiter den Implementierungsprozess aktiv unterstützen. Multiplikatoren stehen als reaktive Ansprechpartner zur Verfügung und können aktiv Erfolgsgeschichten suchen, mitteilen und deren Anwendung sicherstellen.

Definition des Pricing-Prozesses und der Pricing-Verantwortungen

Der Pricing-Prozess ist ein Gerüst, welches das operative Geschäft nicht einschränken darf – Flexibilität und Anpassungsmöglichkeiten müssen weiterhin gegeben sein. Unnötige Komplexität in dem Prozess sollte vermieden werden. Dies kann sichergestellt werden, indem man zwei Eigenschaften bei dem Aufbau des Prozesses berücksichtigt: Der Prozess muss so granular wie sinnvoll und so praktikabel wie möglich sein.

Zu jedem Prozessschritt müssen klare Aufgaben und Verantwortlichkeiten festgelegt werden. Beispielsweise muss bestimmt werden, welche Person für Preislisterstellung zuständig ist und in welchen Zeitabschnitten die Liste aktualisiert werden soll, so dass keine willkürlichen Änderungen seitens anderer Mitarbeiter vorgenommen werden können. Diese Rolle könnte ebenfalls ein Pricing-Manager einnehmen, dessen Aufgaben dann vielseitig sind. Neben seiner Funktion als zentrale Anlaufstelle für Pricing-relevante Fragen, ist diese Person u.a. für die Anpassungen und Aktualisierungen der Preislisten, die Einhaltung des Pricing-Prozesses und die Verteilung der Pricing-Verantwortungen zuständig. Nur durch einen klar definierten Pricing-Prozess und

CHECKPOINT // PRICING IMPLEMENTIEREN

✓ Management Buy-In	Einbindung des Management Kommunikation der Wichtigkeit und Dringlichkeit des Pricing Vorantreiben der Pricing Implementierung
✓ Anpassung der Unternehmenskultur	Etablierung des Margendenkens innerhalb der Organisation Herausarbeitung der Wichtigkeit des Pricing Kommunikation der Bedeutung des Pricing
✓ Unterstützung durch Multiplikatoren	Identifikation von Multiplikatoren (internen Redensführern mit Vorbildwirkung) Einbindung der Multiplikatoren in die Pricing Initiative Steigerung der Akzeptanz des Pricing durch die Multiplikatoren
✓ Definition des Pricing Prozesses und der Pricing Verantwortungen	Bestimmung des Pricing Prozesses Verteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten Optional: Schaffung einer Pricing Funktionsstelle
✓ Erkennen der Vorteile „Benefit Case“	Darstellung des quantitativen und qualitativen Nutzens Auflistung der Chancen und Vorteile
✓ Anpassung der Incentivierung	Optimierung der Incentivierungen für Vertriebs- und Marketingfunktionen Angleichung der Incentivierung basierend auf neuen Pricing Zielsetzungen
✓ Definition der KPIs und Messung des Erfolgs	Bestimmung von relevanten und aussagekräftigen KPIs Bestimmung der Wirkung des Pricing Identifikation von Optimierungspotenzialen

einer fest zugeschriebenen Verteilung der Verantwortungen kann sichergestellt werden, dass die Implementierung erfolgreich und nachhaltig umgesetzt wird.

Erkennen der Vorteile

Jede Pricing-Initiative sollte einen sogenannten „Benefit Case“ haben, welcher aus einer qualitativen und einer quantitativen Komponente besteht. Qualitativ stellt der Benefit Case beispielsweise die Schärfung der Marktpositionierung dar. Quantitativ wird verdeutlicht, was durch das neue Pricing erreicht werden kann, welche Deckungsbeiträge durchgesetzt werden können und wie sich dies unmittelbar auf den EBIT, den Gewinn vor Zinsen und Steuern, auswirken wird. Zusätzlich werden in einem Benefit Case die Chancen und Vorteile, die sich aus der Anwendung des neuen Pricing ergeben, herausgearbeitet. Durch die Aufstellung eines Benefit Case wird die Akzeptanz bei den Mitarbeitern erhöht, da sie den Nutzen erkennen und bereit sein werden, das neue Pricing umzusetzen.

Anpassung der Incentivierung

Eine logische Konsequenz des neuen Pricing ist die Anpassung der Mitarbeiter-Incentivierungen. Diese bezieht sich darauf, Anreize für involvierte Teammitglieder zu schaffen. Die Anpassungen der Incentivierungen sollten dabei nicht nur für Vertriebsmitarbeiter erfolgen, sondern auch für Marketingfunktionen, denn schließlich sind alle für die erfolgreiche Umsetzung des neuen Pricing verantwortlich. Dies könnte beispielsweise durch die Kopplung des variablen Gehalts an die Erreichung von Zielpreisen oder Mindestmargen erfolgen. Es gilt dabei jedoch zu beachten, dass die Incentivierung auf die Funktionen und deren jeweiligen Zielvorgaben abgestimmt ist. Zusätzlich müssen Mitarbeiter verstehen, dass sie und das Unternehmen durch das neue Pricing mehr erreichen können – es ist eine Konstellation, die für alle Beteiligten Vorteile bietet. Durch die Erreichung von Zielpreisen kann das Unternehmen seine Gewinne steigern und Mitarbeiter können durch die Anpassung der Incentivierungen, ihren persönlichen Vorteil maximieren.

Definition der KPIs

Eine Erfolgsmessung des neuen Pricing ist unabdingbar, um die Wirkung zu bestimmen und Optimierungspotenziale zu identifizieren. Durch die Definition relevanter und aussagekräftiger KPIs kann der Erfolg gemessen werden. Geeignete KPIs könnten beispielweise die Erreichung des Zielpreises oder einer Mindestmarge, die Unterschreitung von Mindestpreisen sein. Neben quantitativen Kennzahlen sollten aber auch qualitative Faktoren wie die Zufriedenheit mit dem neuen Pricing System gemessen werden, um die Akzeptanzquote zu erhöhen und damit das Margendenken nachhaltig zu sichern.

Messung des Erfolgs

Obwohl die Bedeutung des Pricing als wichtiger Stellhebel von der Chemieindustrie erkannt wurde, scheitern viele Pricing-Projekte an der Implementierung. Dies wird durch den diesjährigen Chemie Monitor bestätigt: 56 % der Befragten haben Optimierungsbedarf in der Pricing Implementierung. Pricing ist jedoch essenziell für den Unternehmenserfolg und muss daher wirksam implementiert werden. Durch die Einhaltung und Beachtung der sieben Erfolgsfaktoren wird der Weg für eine effektive Pricing-Implementierung, die sich wiederum direkt und positiv auf den EBIT auswirkt, geebnet. Darüber hinaus ergeben sich noch weitere Vorteile aus der erfolg-

reichen Implementierung: Eine erhöhte Effizienz in der Ausführung, da Ansprechpartner und Timing eindeutig definiert werden sowie das Stattfinden eines bereichsübergreifendem Austausch an Informationen und Erfolgsgeschichten.

Damit die Nachhaltigkeit des Pricing gesichert ist, muss es eine dauerhafte Rolle in der strategischen Planung spielen. Dies kann durch regelmäßig stattfindende Reviews oder Meetings, in denen das Thema Pricing fest verankert ist, erfolgen. Die sieben Erfolgsfaktoren der Pricing-Implementierung finden ebenfalls Anwendung in der Implementierung anderer Prozesse. Denn auch hier gilt, dass die Initiierung eines Projekts alleine nicht ausreicht. Nur eine richtige Implementierung sorgt für den Erfolg.

// Kontakt: alexander.luering@homburg-partner.com

ALEXANDER LÜRING

ist seit 2005 bei Homburg & Partner und leitet als Partner die Kompetenzzentren Private Equity und Chemie. Seine Beratungsschwerpunkte sind die Themen Commercial Due Diligence, Markt- und Wachstumsstrategien, Pricing und Vertrieb. Sein Studium an der Universität zu Köln schloss Alexander Lüring als Diplom-Volkswirt mit den Schwerpunkten Marketing, Handel und Distribution, Geldpolitik und -theorie und Finanzwissenschaften ab.



INEKE SCHYDLO

hat an der Universität zu Maastricht studiert und ist seit 2014 bei Homburg & Partner. Hier liegt ihr Themenfokus auf Marktpotenzialanalysen, Marktstrategie, Vertriebsoptimierung und Organisationsentwicklung. Ineke Schydlo ist insbesondere beratend für die Chemiebranche und im Bereich Private Equity tätig.

