

Pricing-Organisation in Schweizer KMU

**Eine aktuelle Situationsbeleuchtung und Wege zur
individuell passenden Lösung**



VORWORT

In unseren Beratungsprojekten werden wir oft gefragt: «Was ist die beste Pricing-Organisation für mein Unternehmen?». Insbesondere für solche KMU, die die Wichtigkeit des Thema Pricing erkannt haben, ist dies eine bedeutende Herausforderung. Daher war es ungeheuer spannend, in den Interviews zu diesem White Paper aktuelle Stolpersteine aus der Praxis von Schweizer Pricing-Verantwortlichen zu erfahren. Wir konnten dabei Muster erkennen, die auch andere Firmen zur Professionalisierung ihres Pricings nutzen können.



Mischa Crumbach, Manager

Ständig zunehmende Transparenz durch das Voranschreiten der Digitalisierung und das Aufkommen neuer Geschäftsmodelle setzen die Preise in vielen Branchen unter Druck. Dabei ist Pricing nach wie vor der grösste Ertragshebel. Immer mehr Unternehmen realisieren, dass sie ihr Pricing professioneller gestalten müssen.

Relevanz des Pricings

Auch für Schweizer KMU¹ wird das Thema Pricing immer zentraler. Doch wer in der Organisation ist idealerweise dafür zuständig? Was ist die effizienteste Art, das Pricing zu managen? Solchen Fragen gehen wir in unserem neuen White Paper zur Pricing-Organisation nach. Zusammen mit Pricing-Verantwortlichen in Schweizer KMU aus verschiedenen Branchen zeigen wir aktuelle Herausforderungen und Stolpersteine bei der Organisation des Pricings auf. Es gibt keine Patentlösung, aber einen strukturierten Weg, die für eine Firma massgeschneiderte Pricing-Organisation zu entwickeln.

Die wissenschaftliche Grundlage

Studien haben gezeigt, dass Unternehmen, die effektive Pricing Programme umgesetzt haben, finanziell erfolgreicher sind als durchschnittliche Unternehmen – z.B. mit 23% höheren Netto-Gewinnmargen [Meehan et al. 2012]. Letztere Studie zeigt auch, dass zu einem effektiven Pricing klar definierte Verantwortlichkeiten und Rollen innerhalb der Pricing-Prozesse gehören. Damit verbunden sind explizite Pricing-Stellen und oft auch eine dezierte Pricing-Organisation mit einem Verantwortlichen im Top-Management. Es gibt also faktische Indizien, dass eine professionelle Pricing-Organisation den Unternehmenserfolg massgeblich positiv beeinflusst.

Aufgaben und Anforderungen einer Pricing Organisation

Die Pricing-Organisation muss kritische Prozesse und Technologien zu Preissetzung und -tracking regeln, damit anstelle der ansonsten verbreiteten Behandlung von Pricing als

ad-hoc-Übung eine auf den Markt ausgerichtete, geeignete Pricing-Strategie umgesetzt werden kann. Pricing-Prozesse sind robust, überschaubar komplex, nachverfolgbar und verwaltbar zu kreieren [Yi 2018]. Erfahrene Pricing-Manager raten zur Faustformel «Simplicity is your friend» [PPS 2019].

Dazu sind Kooperation und Koordination über verschiedenste Funktionen hinweg nötig, insbesondere in Verkauf, Marketing, Produktmanagement, Forschung & Entwicklung und Rechnungswesen.

Die Preisfindung sollte nicht isoliert durch eine Organisationseinheit allein erfolgen.

Vielmehr sollte diese Organisationseinheit mit anderen Teilen des Unternehmens zusammenarbeiten, um die endgültige Preisstruktur zu erarbeiten, welche Richtlinien für die Einkaufs-, Verkaufs- sowie die Produktteams schafft. So wird z.B. vermieden, dass Vertriebs- oder Produktteams isolierte und kurzfristige Ziele verfolgen und den langfristigen Wert durch aggressive Preise oder Rabatte zerstören.

Ein zentraler Aspekt ist es, Verständnis für den Wert zu schaffen, welchen die Produkte für den Kunden generieren. Ohne dieses ist die Verfolgung einer nutzenbasierten Pricing-Strategie unmöglich. Preisentscheidungen sollten daher auch zentraler Teil des Produkt-/Feature-Design-Prozesses sein und nicht erst anschliessend getroffen werden [Yi 2018].

Das Pricing-Team sollte die Produkte und Preise der Wettbewerber, Branchentrends und Best Practices verfolgen und diese intern austauschen. Ebenso sollten interne Pricing-Kennzahlen überwacht werden, z.B. in Bezug auf Preisrendite, Marge und Preisrealisierung. Weiter kann die Einordnung der einzelnen Kunden

¹Unter dem Begriff KMU verstehen wir mittelgrosse Unternehmen, ohne uns hierbei strikt an die offizielle Definition zu halten.

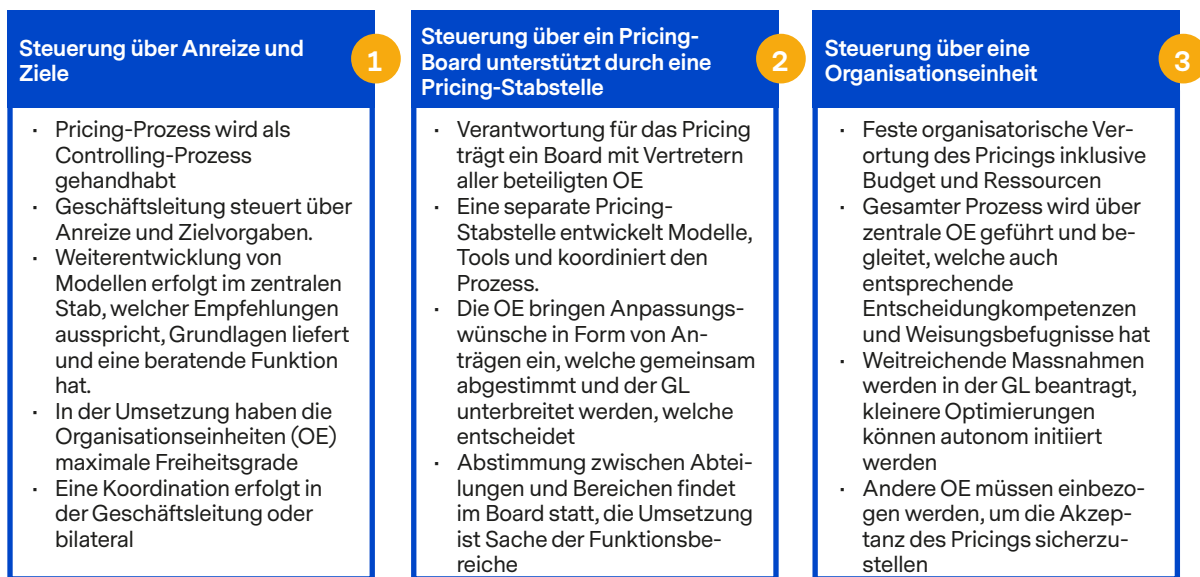


Abb. 1 Strukturelle Typen der Pricing-Organisation

nach finanzieller Wichtigkeit in das Aufgabengebiet der Pricing-Organisation gehören.

Die Anforderungen sind sehr breit und vielfältig. Aufgrund des breiten Aufgabenspektrums sollte die Pricing-Organisation über gute Fähigkeiten in Datensammlung und -analyse (insbesondere Statistik), Rechnungswesen, Preisforschung & -psychologie, Marketing sowie über technisches Verständnis der eigenen Produkte verfügen. Die Erfahrung zeigt zudem, dass Soft Skills wie exzellente Kommunikationsfähigkeit und Empathie von zentraler Bedeutung sind, um Pricing intern etablieren und mit den verschiedensten Funktionen in einer Organisation zielführend zusammenarbeiten zu können. Erfahrene Pricing-Manager empfehlen vor allem, sich in die Situation des Vertriebs hineinzusetzen [PPS 2019].

Mögliche Struktur und Verortung einer Pricing-Organisation

Es gibt viele verschiedene Möglichkeiten, das Pricing zu organisieren. Grundsätzlich unterscheiden wir 3 strukturelle Typen (Abb. 1):

1. Steuerung über Ziele und Anreize
(also ohne Anpassung von Primär- und/oder Sekundär-Organisation)

2. Steuerung über ein Pricing-Board
unterstützt durch eine separate Pricing Stabstelle (also durch eine Ergänzung der Sekundär-Organisation und eine zusätzliche separate Funktion)

3. Steuerung über eine Organisations-
einheit (OE) (also durch eine Anpassung der Primär-Organisation)

Ausgehend von diesen drei Grundtypen sind natürlich auch Mischformen möglich.

Wo sollte eine separate Pricing Funktion angesiedelt sein?

Es besteht unter Pricing Experten [PPS 2019] ein Konsens, dass das Pricing nicht zu nahe am Markt, aber auch nicht zu weit davon entfernt sein sollte. Konkret sollte es weder direkt im Vertrieb noch direkt in der Finanzabteilung integriert sein. Die Bereiche Produktmanagement und Marketing haben in der Regel das beste Wissen über den Wert des Leistungsangebots

„Die Bereiche Produktmanagement und Marketing haben in der Regel das beste Wissen über den Wert des Leistungsangebots für die Kunden und bieten sich daher als ‚Heimat‘ des Pricings an.“

für die Kunden und bieten sich daher als «Heimat» des Pricings an.

Ist das Pricing im Vertrieb angesiedelt, führt die hohe Preissetzungsautorität meist dezentraler Vertriebsmitarbeiter dazu, dass Preisentscheidungen isoliert von Nutzen-/Wertüberlegungen und übergreifenden strategischen Entscheidungen getroffen werden. Auch wird Vertriebsmitarbeitern, welche häufig einseitig umsatzorientiert incentiviert sind, mit einer solchen Verantwortung psychologischer Stress auferlegt: Sie gewähren teilweise schneller Rabatte, um ihre Umsatzziele zu erreichen. Nervöse Überreaktionen auf Wettbewerbspreise können schnell zu Preiskriegen führen. Ausserdem führt das Wissen der Kunden um eine solche Entscheidungshoheit des Vertriebs zu einer unangenehmen Anspruchsinflation. Dies macht auch deutlich, dass die Ziel- und Anreizsysteme des Vertriebs in jedem Fall sehr gut auf die Pricing-Strategie und -Organisation abgestimmt sein müssen. Wird das Pricing durch die Finanzabteilung verantwortet, besteht die Gefahr, dass es einseitig kostengetrieben erfolgt und Marktgegebenheiten zu wenig berücksichtigt.

Sekundäre Organisationselemente sind ebenfalls wichtig

Zusätzlich zur primären Pricing-Organisation sollten sekundäre Elemente, z.B. ein Pricing-Board, verankert werden, auch dann, wenn es eine dedizierte Pricing-Stelle gibt. Ausserdem sollte Pricing eine hohe Management-Attention geniessen und seine Bedeutung durch regelmässige Kommunikation über alle verfügbaren Kanäle verdeutlicht werden.

Eine eigenständige Pricing Organisationseinheit erleichtert die Steuerung, birgt aber auch Risiken

Wenn das Pricing gemäss Strukturtyp 3 aus Abb. 1 eine eigene Einheit der Primär-Organisation ist, dann ist das durch entsprechende Entscheidungs- und Weisungskompetenzen sehr hilfreich für die Durchsetzung preispolitischer Entscheidungen. Allerdings ist eine solche starke Zentralisierung des Pricings nicht ideal für die Akzeptanz im Unternehmen. Daher muss darauf geachtet werden, dass auch die anderen am Pricing-Prozess beteiligten OEs mit einbezogen werden. Ausserdem ist es sehr wichtig, dass das Pricing-Team über die nötigen Marktkennntnisse verfügt. In sehr dezentralen, länderübergreifenden Organisationen ist eine solche Zentralisierung des Pricings ebenfalls schwierig zu realisieren.

Gestaltungselemente und beeinflussende Faktoren

Folgende Grundelemente der Pricing-Organisation gilt es zu gestalten [vereinfacht nach Hutchinson et al. 2017]:

Interne Struktur

Die Pricing-Organisation sollte die Verantwortung mit lokalen Führungspositionen teilen, indem die einheitliche Preisstrategie zentral entwickelt und von lokalen Führungspersonen flexibel umgesetzt wird. Grössere Pricing-Organisationen können, kombiniert mit den oben beschriebenen grundsätzlichen Strukturtypen, intern nach Produktkategorie, Geschäftsbereich, Konsumentengruppe (z.B. Key Accounts) oder Regionen aufgestellt werden.

Entscheidungsbefugnis & Einfluss

Ein Mitglied des Top-Managements sollte dem Pricing vorstehen, damit kritische Preisentscheidungen, die Zuteilung von Entscheidungsbefugnissen, eine Lösung von Konflikten zwischen internen Abteilungen und die strategische Eingliederung des Pricings gewährleistet sind.

Je tiefer die Margen und das Branchenwachstum und je preissensitiver die Branche, desto grösser sollte die Autorität der Pricing-Organisation sein, also etwa Strukturtyp 3 aus Abb. 1.

Grösse

Die optimale Grösse einer Pricing-Organisation hängt von sehr vielen Faktoren ab und nicht nur von der Unternehmensgrösse (gemessen an Umsatz oder Anzahl Mitarbeitern). Andere Faktoren sind z.B. die Grösse der Verkaufsabteilung, die Anzahl Kunden, die Anzahl Business Units, die Anzahl und Art der Produkte, die Anzahl Absatzkanäle oder die Anzahl Absatzmärkte.

Erfahrungen aus der Praxis

Input Consulting hat in den vergangenen 20 Jahren zahlreiche Pricing-Projekte durchgeführt und dabei immer auch die Pricing-Organisation der Kunden beleuchtet. Es zeigt sich, dass die Rollen und Verantwortlichkeiten einer Pricing-Organisation – sofern überhaupt vorhanden – oft unzureichend definiert sind und dann nur beschränkten Einfluss auf das Pricing haben. Michael Tatonetti von der Professional Pricing Society sagte dazu einmal: «Pricing is the red-headed step-child», also sinngemäss der Teil der Organisation, mit dem niemand so richtig etwas anfangen kann, weil es fremd und anders ist.

Es gibt keine einheitliche Patentlösung

Doch was ist die beste Pricing-Organisation, um diese Situation zu ändern? Unsere Hypothese: Es gibt keine einheitliche Patentlösung,

auch wenn Strukturtyp 2 (Steuerung über ein Pricing-Board, unterstützt durch eine separate Pricing-Stabstelle), sich in vielen Fällen sehr gut bewährt hat. Letztendlich sind bei der Definition der Zielorganisation Aspekte wie die Kultur, Organisationsform, Grösse, Komplexität des Angebots, Marktsituation oder -dynamik zu berücksichtigen. Um dieser These weiter auf den

„Pricing is the red-headed step-child“

Grund zu gehen, haben wir Interviews geführt mit Pricing-Verantwortlichen in Schweizer KMU verschiedenster Branchen. Dabei wurde deren aktuelle Pricing-Organisation in Zusammenhang gebracht mit wesentlichen Einflussfaktoren wie Firmengrösse, Wettbewerbsdruck, B2B- / B2C-Business und Internationalität des Vertriebs. Es ist den Autoren bewusst, dass diese Befragung nicht repräsentativ ist, doch sie gibt deutliche Hinweise auf die Realitätsnähe unserer Hypothese.

Aktuelle Situation bei Schweizer KMU

Das Pricing in Schweizer KMU scheint heute sehr unterschiedlich organisiert zu sein. In den 10 betrachteten Firmen haben wir 7 Varianten vorgefunden (Tabelle 1).

Die Aussagen der Interviewpartner lassen vermuten, dass das Pricing meist wenig professionalisiert ist. Keiner der Gesprächspartner bezeichnete die eigene Pricing-Organisation als optimal. Einige sahen erheblichen Verbesserungsbedarf, andere stufte zwar die operative Preisfestlegung als gut bis sehr gut ein, auf Nachfrage offenbarten sich in anderen wichtigen Aspekten eines professionellen Pricings – insbesondere in der Preisstrategie – deutliche Potenziale.

Marcel Inäbnit, damals CMO/SCO der Rotho Gruppe (international tätig, B2B, ca. 600 Mitarbeiter), formulierte diesen Punkt so: „Es gibt

Variante	Separate Pricing Funktion	Hauptverantwortung für Pricing in der Org.	Anz. Firmen (von 10)	Kompetenzreglement für Vertrieb	Business	Anz. MA und Internationalität	Branchen	Preistransparenz im Markt
1	keine	Preiskalkulation geschieht in der Finanzabteilung	3	ja	B2B und B2C	von ca. 100 national, bis 600 international	FCMG, Nahrungsmittel, Möbel	hoch bis sehr hoch
2	keine	Preiskalkulation geschieht im Produktmanagement	2	ja	B2B	ca. 100 national, 100 international	Baubranche bzw. Dienstleistung	hoch bzw. tief
3	keine	Leitplanken für die Preisgestaltung werden durch die Geschäftsbereichsleiter gesetzt, die Angebote im Vertrieb kalkuliert	1	ja	B2B	ca. 200 national	Baubranche	hoch
4	Teilzeit	Leiter Vertrieb verantwortet Pricing auf konzeptioneller Ebene; Preiskalkulation geschieht in der Finanzabteilung	1	ja	B2B	ca. 150 national	Baubranche	hoch
5	Teilzeit	Pricing Manager als Stabstelle , zusätzliches Pricing Board	1	ja	B2B	300 national	Baubranche	hoch
6	Vollzeit	Pricing Manager angesiedelt im Marketing & Business Development , kein Pricing Board	1	ja	B2B	700 national	Handel-/Baubranche	sehr hoch
7	Vollzeit	Pricing Manager angesiedelt im Controlling , zusätzliches Pricing Board	1	ja	B2B	2000 international	Maschinenbau	tief

Tabella 1 Beobachtete Varianten der Pricing-Organisation und relevante Rahmenbedingungen in 10 Schweizer Unternehmen

bisher keine echten strategischen Pricing-Entscheidungen zu fällen, da es bei uns kein strategisches Pricing gibt.“

Deutliche Hinweise auf unsere Hypothese, dass es keine Patentlösung gibt, geben die folgenden beiden Beispiele:

1) Gleiche Organisationsformen werden verschieden bewertet

Die 3 Firmen mit Variante 1 aus Tabelle 1 (Preiskalkulation in der Finanzabteilung) bewerten Ihre Pricing-Organisation sehr unterschiedlich. Marcel Inäbnit von der Rotho Gruppe ist damit überhaupt nicht zufrieden. Auch ein Key-Account-Manager eines Unternehmens der Lebensmittelindustrie (B2B, ca. 400 Mitarbeiter) sieht Probleme bei einer solchen Organisation: „Die Preiskalkulatoren (in der Finanzabteilung) sind sehr oft zu weit weg vom Marktgeschehen und dem dortigen Preisdruck.“

Hingegen ist Simon Flückiger, CEO der in der

„Die Preiskalkulatoren sind sehr oft zu weit weg vom Marktgeschehen und dem dortigen Preisdruck.“

Schweiz tätigen Möbelhauskette Teo Jakob (hauptsächlich B2C, etwas über 100 Mitarbeiter) mit dieser einfachen organisatorischen Lösung vergleichsweise zufrieden.

2) Gut bewertete Pricing-Organisationen können selbst in vergleichbaren Firmen verschieden aussehen

Die Firmen Lenzlinger Söhne AG und Stahlton AG sind (im Wesentlichen) in der Baubranche tätig als B2B Unternehmen mit ca. 100 bis 200 Mitarbeitern. Beide Pricing-Verantwortlichen sind mit ihrer Pricing Organisation relativ zufrieden. Bei der Lenzlinger Söhne AG werden die Leitplanken für die Preiskalkulation von den Leitern der verschiedenen Unternehmensbereiche

vorgegeben, mit denen dann der Vertrieb die Angebote kalkuliert. Bei der Stahlton AG kalkuliert das Produktmanagement die Preise, so z.B. Markus Tellenbach. Er sieht folgenden Vorteil: „Die Pricing-Verantwortlichen sind nah am Kunden und haben ein gutes Gefühl für den Zielpreis bzw. die Preiserwartungen der Kunden.“

Diese beiden Fälle zeigen, dass es selbst für sehr ähnliche Unternehmen unterschiedliche Lösungen geben kann, die funktionieren.

Am zufriedensten sind kleinere Firmen

In unseren Interviews zeigt sich der Trend, dass die kleineren Firmen von ca. 100 bis 200 Mitarbeitern zufriedener sind mit ihrer Pricing-Organisation als die grösseren. Markus Tellenbach begründet das so: „Es bestehen kurze Kommunikationswege für Absprachen falls nötig.“ Neben seiner Rolle als Produktmanager hat er gleichzeitig Vertriebsverantwortung. Das ist typisch für solche Firmen – viel Pricing-Verantwortung liegt in ein und derselben Person. Diese ist kein eigenständiger Pricing-Manager, sondern kann verschiedene Linienfunktionen haben. Die Steuerung geschieht über Ziele und Anreize. Das entspricht prinzipiell dem Strukturtyp 1 aus Abb. 1.

Eigenständige Pricing-Manager gibt es häufiger, wenn die Geschäftsführung dem Pricing einen hohen Stellenwert gibt

Anders als vielleicht zu erwarten wäre, haben wir eigenständige Pricing-Manager nicht nur bei den grossen betrachteten Unternehmen gefunden. Der entscheidende Faktor, eine solche Position zu schaffen, ist das Commitment des Top-Managements zum Thema Pricing und der Glaube an das Potenzial. So hat nicht nur die Service-Division eines international tätigen Maschinenbauunternehmens mit ca. 2000 Mitarbeitern einen Pricing-Manager, sondern auch ein nur in der Schweiz tätiger Zulieferer der Baubranche mit ca. 300 Mitarbeitern. In beiden Fäl-

len sind diese Stellen im Nachgang an grössere Pricing-Projekte mit externer Unterstützung geschaffen worden. Eine gewisse Mindestgrösse der Firma muss allerdings gegeben sein, damit sich diese zusätzliche Personaleinheit rentiert.

Kompetenzreglemente zur Rabattvergabe sind verbreitet, aber reichen nicht aus

Allen Firmen ist gemein, dass es für den Vertrieb ein klares Kompetenzreglement gibt, welches bei Überschreitung des definierten Margenspielraum Anwendung findet. Der Head of Marketing & Product Management eines Schweizer Datendienstleisters mit ca. 100 Mitarbeitern macht dabei aber eine Einschränkung: „Sales-Richtlinien zu Rabattspielräumen von Verkaufsmitarbeitern und Vorgesetzten bestehen. Gerade bei grossen Kunden wird aber gerne über die Angstperspektive argumentiert und ein tieferer Preis mit dem Umsatz gerechtfertigt.“ Dies zeigt, dass zu einer effektiven Preisdurchsetzung ein Reglement allein nicht ausreicht. In grösseren Organisationen sollten zusätzlich Kontrollmechanismen und Workflows zum Einsatz kommen, die die Einhaltung der Reglemente sicherstellen.

Auch die Pricing-Fähigkeiten müssen geschult werden, um die Preise durchsetzen zu können

Neben den Reglementen bedarf es auch des nötigen Pricing-Wissens, z.B. eben über die Zusammenhänge von Preis, Marge und Umsatz. Solches Wissen kann durch eine professionelle Pricing-Organisation vermittelt werden. Einer der interviewten Pricing-Manager geht z.B. so vor: „Einmal pro Monat gibt es ein Sales Webinar in dem Pricing ein Thema ist, und der Pricing-Manager stellt das Thema Pricing in verschiedensten Team-Meetings vor.“ Dieser Pricing-Manager analysierte ein weiteres, auf mangelndem Pricing-Wissen beruhendes Problem sehr klar: „Eine der Schwierigkeiten ist die Pseudotransparenz, die durch die Informationen «wir sind zu teuer» des Vertriebs entsteht.“

Daher versucht er, den Vertrieb in der korrekten Sammlung von Pricing-Informationen zu befähigen.

Für Firmen ohne Pricing-Manager typisch war hingegen die Aussage von Marcel Inäbnit: „Bisher machen wir kaum Vertriebsschulungen, auch kein Verhandlungstraining.“

„Eine der Schwierigkeiten ist die Pseudotransparenz, die durch die Informationen «wir sind zu teuer» des Vertriebs entsteht.“

Hürden und Stolpersteine

Nicht selten ist die Kultur in den Firmen noch eine grosse Hürde für die Pricing-Verantwortlichen. Einer der interviewten Pricing-Manager machte sogar folgende Erfahrung: „Seitens Vertrieb gibt es kein Verständnis für den Zusammenhang von Preisreduktionen und der nötigen Mengensteigerung, um den gleichen Gewinn zu erzielen. Eine Schulung dazu wurde vom Vertrieb sogar aktiv untersagt.“ Dort gibt es noch einiges an Überzeugungsarbeit zu leisten.

Der historisch oft mächtige Vertrieb stellt eine Herausforderung dar

Auch Simon Flückiger von Teo-Jakob sieht eine solche Herausforderung: „Die Umsetzung unserer Vision (von strategischen Pricing-Vorhaben) ist schwierig aufgrund der Dezentralität und historisch mächtigen Vertriebsinstanzen.“ Sehr ähnlich klang dies bei Marcel Inäbnit von der Rotho Gruppe: „Einer Erreichung des Idealzustands hinsichtlich Organisation des Pricings stand bislang eine sehr dezentral geführte Vertriebsorganisation im Weg.“ Und noch ein weiterer Pricing-Verantwortlicher sagte: „Wir sind sehr Sales getrieben, so dass alles, was ins Pricing investiert wird, erlischt.“

„Einer Erreichung des Idealzustands hinsichtlich Organisation des Pricings stand bislang eine sehr dezentral geführte Vertriebsorganisation im Weg.“

Die Incentive-Systeme des Vertriebs sollten überprüft werden

Als weitere Hürde wurden in den Interviews auf Umsatz fokussierte Incentive-Systeme für den Vertrieb genannt. Eines der Unternehmen verzichtet deshalb auf solche Anreize. Roger Geissbühler, Bereichsleiter bei der Lenzlinger AG, sagt dazu: „Der übliche Interessenskonflikt zwischen Vertrieb, der einen Abschluss erzielen will und der Bereichsleitung, die statt Rabatten lieber mit Alternativlösungen reagiert, existiert bei uns nur in milder Form, denn es gibt keine lohnwirksamen volumenabhängigen Incentives für den Vertrieb.“

Länderspezifische Vertriebsgesellschaften nicht in ein zentrales Pricing einzubinden birgt Risiken

Der Pricing-Manager des Maschinenbau-Unternehmens stellte ein für international tätige Firmen kritisches Problem klar. Die Vertriebsgesellschaften in den Marktregionen konnten er und das Pricing Board noch nicht in das zentrale Pricing integrieren, was zu heiklen Situationen führen kann: „Dort, wo die Tochtergesellschaften und die Zentrale beide den Markt bearbeiten, können Preise (von Ersatzteilen) in Einzelfällen um den Faktor 100 auseinanderliegen“.

„Risiken und Nebenwirkungen“ für Pricing-Manager

Die Fähigkeiten, die ein Pricing-Manager mit sich bringen muss, sind so vielfältig und die Rolle ist so stark mit verschiedensten Unternehmensbereichen vernetzt, dass häufig versucht wird, diese Personen als «Mädchen für Alles» zu nutzen. Diese Hilfesuche aus dem

Tagesgeschäft mit der eigentlich strategischen Pricing-Rolle auszubalancieren ist eine nicht zu unterschätzende Herausforderung.

Wege zur massgeschneiderten Pricing-Organisation

Die Grundzüge einer für ein Unternehmen passenden, individuellen Pricing-Organisation erarbeitet Input Consulting üblicherweise im Rahmen eines co-kreativen Workshops mit Vertretern des Unternehmens. Dabei sollten unbedingt Mitglieder der Vertriebsorganisation eingebunden sein. Input Consulting geht in 4 Schritten vor:

1. Ist-Aufnahme der Pricing-Aufgaben bzw. des Pricing-Prozesses
2. Auswahl des passenden Organisations-Strukturtyps
3. Definition des Soll-Prozesses
4. Ableitung Handlungsbedarf und Aufstellung Massnahmenkatalog

Ist-Aufnahme

Zur Strukturierung der aktuellen Pricing-Aufgaben bzw. Prozesse teilt man das Pricing in einzelne Themenblöcke auf und ordnet diesen die bestehenden Aufgaben zu. Input Consulting verwendet dazu das eigene Input Preis-Performance Framework mit 6 Bausteinen, nach dem alle Pricing-Fragen ausgerichtet sind (Abb. 2).

Auswahl des Strukturtyps

Dies erfolgt in 2 Teilschritten:

Zunächst muss sich ein Unternehmen bewusst werden, wie zentral oder dezentral die einzelnen Bausteine des Pricings künftig organisiert sein sollen. Dazu wird je Pricing-Baustein gemäss

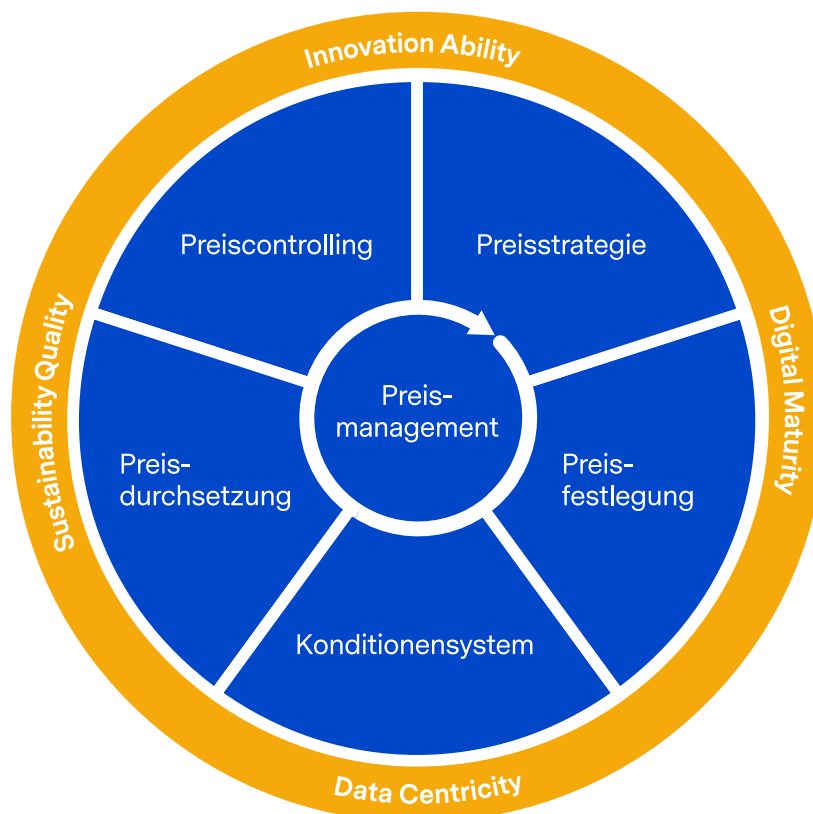


Abb. 2 Das Input Price Performance Framework

Abb. 3 diskutiert, ob es dort zentral festgelegte, einheitliche und verbindliche Grundlagen geben soll oder ob die einzelnen Unternehmensbereiche im Extremfall komplette Entscheidungs- und Gestaltungskompetenz haben. Nach dieser Festlegung der groben Stossrichtung wird nun der passende Organisations-Strukturtyp gemäss Abb. 1 ausgewählt. Dazu werden im Workshop Pro- und Contra Argumente zu jedem der 3 Strukturtypen – bezogen auf die eigenen Rahmenbedingungen – gesammelt und diskutiert. Diese Argumente fallen je Unternehmen sehr unterschiedlich aus und sollten so auch berücksichtigt werden. Gegebenenfalls muss der Strukturtyp noch adaptiert werden.

Definition Soll-Prozess

Für jeden Pricing-Prozess-Schritt muss anhand eines Funktionendiagramms festgelegt werden, welche Organisationseinheit welche Rolle spielt. Dabei sind auch neu zu schaffende Organisationselemente zu berücksichtigen, gemäss

der Entscheidung im vorherigen Arbeitsschritt, also z.B. ein neu zu formierendes Pricing-Board oder ein Pricing-Manager. Diese Aufgabe kann im Rahmen eines Workshops meist nur auf Ebene der Hauptprozesse des Pricings bearbeitet werden. Die Details müssen dann im Nachgang erarbeitet werden. Dabei ist es essenziell, die Prozesse verbindlich zu definieren und auf die Organisation anzupassen.

Ableitung Handlungsbedarf und Aufstellung Massnahmenkatalog

Ist der Soll-Prozess einmal definiert, lässt sich anhand der Abweichung vom Ist-Zustand der Handlungsbedarf ableiten und ein Massnahmenkatalog aufstellen. Ein Schulungsprogramm stellt dabei eines der Kernelemente dar, insbesondere, um das Pricing-Wissen des Vertriebs zu stärken. Ausserdem müssen die Ziel- und Anreizsysteme des Vertriebs überprüft und auf die Pricing-Strategie und -Organisation abgestimmt werden.

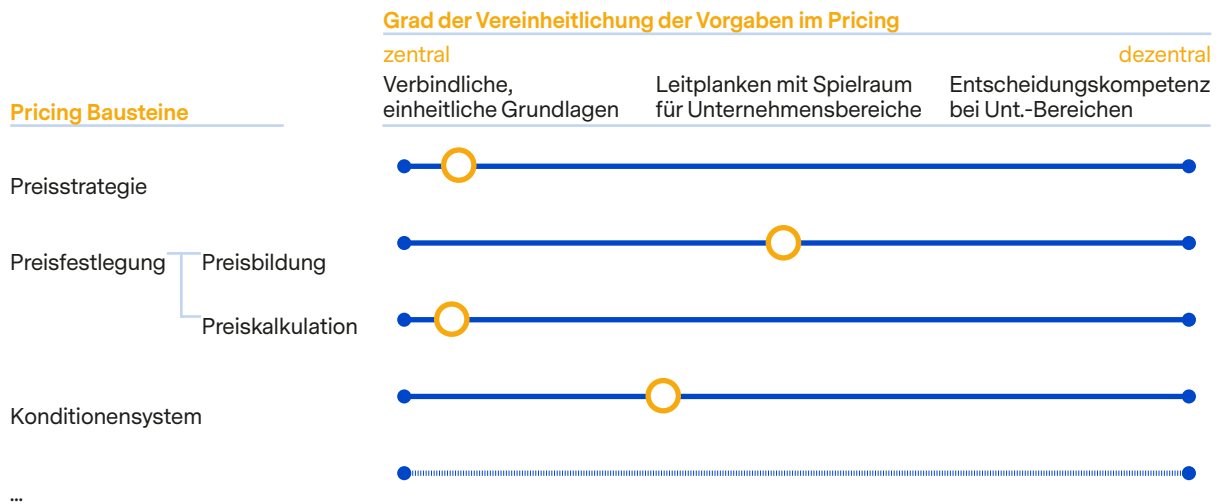


Abb. 3 Auszug eines Workshopergebnis zur Abstimmung, wie zentral welcher Pricing-Baustein geregelt werden soll

Fazit und Schlussbemerkung

Wir sind überzeugt, dass anhand der beschriebenen Hintergründe und Methodik jedes Unternehmen eine für sich passende und effiziente Pricing-Organisation entwickeln kann. Für mittlere und grössere Unternehmen sehen wir tendenziell eine Steuerung über ein Pricing Board, das durch einen Pricing Manager unterstützt wird, als gute Grundstruktur an, die es aber individuell auszugestalten gilt. Der Handlungsbedarf ist noch nicht überall in seiner Wichtigkeit erkannt, aber die Digitalisierung wird die Preistransparenz und damit auch den Preisdruck mehr und mehr steigern, auch in Branchen, die bisher noch wenig davon betroffen sind. Schon bevor es dazu kommt, sollten Unternehmen ihr Pricing professionell aufstellen.

Für ein schlankes und dennoch fundiertes Assessment Ihrer aktuellen Pricing-Organisation hat Input Consulting einen entsprechenden Check-Up entwickelt. Die Autoren stehen gerne zur Verfügung für vertiefende Fragen.

Schliesslich möchten wir uns bei allen Interviewpartnern bedanken für Ihre sehr wertvolle Unterstützung zu dieser Arbeit. ■

Referenzen

Diverse Speaker, Professional Pricing Society 2019 Virtual Summit

Hutchinson, R., Banerjee, S., Petzke, A., and Pineda, J.: “Building a Strategic Pricing Organization”, July 31, 2017

Meehan, J., Davenport, C. and Kahlon S.: «The price of pricing effectiveness: Is the view worth the climb?» in Deloitte Review Issue 11, 2012

Yi, B.: “What does the best pricing team look like?”, 2018, <http://www.focusandlocus.com/what-does-the-best-pricing-team-look-like/>

input Consulting

Die Input Consulting ist seit 48 Jahren eine der führenden Schweizer Beratungsboutiquen für Wachstumsprojekte in den Bereichen **Business Transformation**, **Customer Performance** und **Price Performance**.

Ihr Fokus liegt auf einzigartigen Beratungsprozessen, die durch Innovation und Co-Creation zu **massgeschneiderten und rasch umsetzbaren Resultaten** führen.

Autoren



Dr. Mischa Crumbach
Manager
Korrespondierender Autor
m.crumbach@input.swiss



Wolfgang Schuster
Partner
w.schuster@input.swiss

Wir bedanken uns bei den Co-Autoren Nicole Lyman und Michel Simon für ihre tatkräftige Unterstützung.

Input Consulting AG
Bellerivestrasse 49
8008 Zürich

Input Consulting AG
Zeughausgasse 14
3001 Bern

info@input.swiss
+41 31 909 20 10

