



POINT OF VIEW 7

Kurzfristige Ertragssteigerung durch Optimierung
des Transaktions-Pricing sichern

BBDO Consulting besetzt das Feld der auf marktorientierte Unternehmensführung fokussierten Strategieberatung. Beratungsschwerpunkte sind insbesondere Markenwert- und Kundenwertmanagement sowie die Entwicklung von Vertriebs- und Preisstrategien. Die über 110 Berater an den sieben Standorten Berlin, Düsseldorf, London, Madrid, München, New York und Zürich verfügen über ein umfassendes Know-how aus Beratung und Industrie. Über das internationale BBDO Worldwide Network mit über 345 Büros in 76 Ländern werden zahlreiche Blue-Chip-Klienten national und international betreut.

Inhalt

4 Kurzfristige Ertragssteigerung durch Optimierung des Transaktions-Pricing sichern

1. Möglichkeiten in der Gestaltung des Transaktions-Pricing
2. Potenziale identifizieren und bewerten
3. Potenziale realisieren, „quick wins“ sichern und Veränderungen institutionalisieren

10 Kontakt

11 Impressum

Kurzfristige Ertragssteigerung durch Optimierung des Transaktions-Pricing sichern

Die Preiskalkulation ist der wichtigste Treiber der Rentabilität eines Unternehmens. Die Ausnutzung auch der geringsten Preisgestaltungsmöglichkeiten kann zu bedeutenden Verbesserungen der Erträge führen. So kann eine Preiserhöhung von einem Prozent bei einem durchschnittlichen Eurostoxx-50-Unternehmen zu einer Ertragssteigerung von bis zu 5,5 Prozent führen. Es ist daher sinnvoll, alle Optionen der Preisgestaltung zu erfassen, um die Maximierung des Shareholder Value sicherzustellen. Die Erfahrung von BBDO Consulting bei verschiedenen Preisgestaltungsprojekten zeigt, dass Preisverbesserungen von 2 bis 5 Prozent realistisch sind.

1. Möglichkeiten in der Gestaltung des Transaktions-Pricing

Häufig wird die Preisgestaltung als eine Kunst oder aber als ein vollständig automatisierter Prozess gesehen, in dem der Preis automatisch dem Niveau der Wettbewerber angeglichen wird. Tatsächlich aber ist eine optimale Preisgestaltung durch keine dieser Weisen zu erreichen. In Branchen, in denen Marken zur Gewinnung eines Preispremiums kaum verwendet werden können, kann durch eine Optimierung des Transaktions-Pricing die finanzielle Leistungsfähigkeit eines Unternehmens innerhalb kürzester Zeit merklich gesteigert werden. Hierbei werden die Unterschiede zwischen dem gesetzten Listenpreis und dem tatsächlich realisierten Preis identifiziert. Die dabei häufig festgestellten Varianzen kommen in der Regel durch unkontrollierte Preisnachlässe zustande. Bildlich gesprochen handelt es sich hier um „Lecks“ in der Ertragssituation eines Unternehmens, welche durch Kurzfristmassnahmen wieder geschlossen werden müssen.

In Anbetracht unterschiedlicher Preisempfindlichkeiten (Preiselastizitäten) der Kunden ist eine gewisse Varianz in Einzelfällen möglich. Häufig jedoch ist es schwierig, Transparenz über das gesamte Ausmass aller Preisvarianzen zu schaffen. In den meisten Fällen zeigt sich, dass diese Varianzen keine logische Grundlage haben, d.h. Kunden mit hoher Preiselastizität werden keine niedrigeren Preise eingeräumt. Historische Entwicklungen oder mangelnde Fähigkeiten der Vertriebsmitarbeiter sind in der Regel die wahren Ursachen.

Eine ganzheitliche Optimierung des Transaktions-Pricing hilft diese „Lecks“, durch die Erträge entweichen, zu schliessen. Dies erfolgt in drei Schritten (Abb. 1).

Drei Schritte für die Optimierung des Transaktions-Pricing

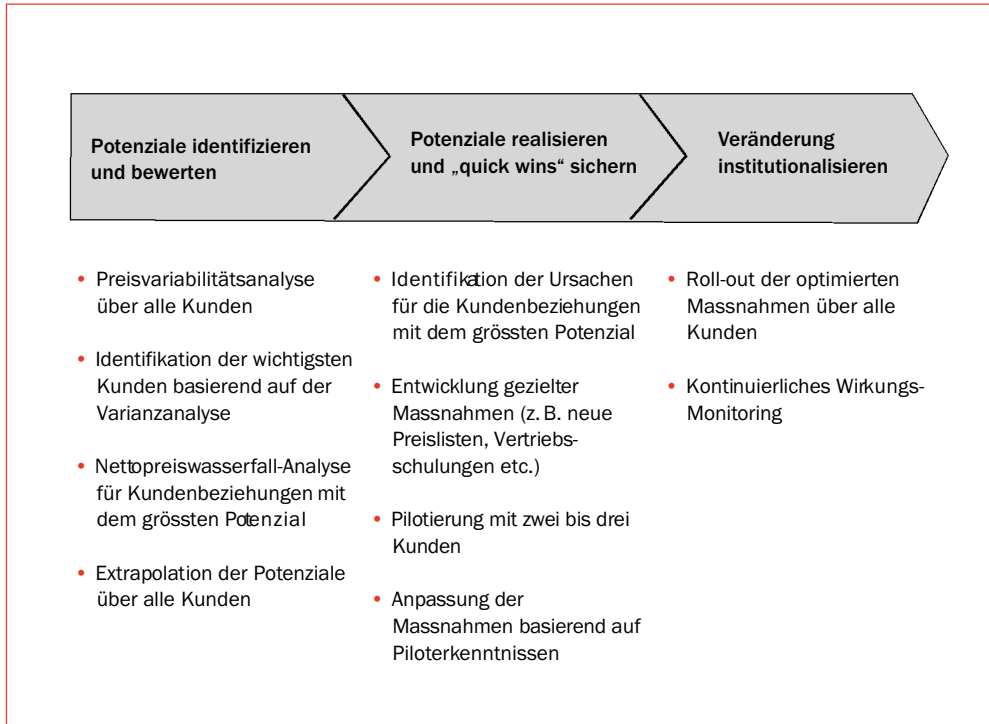


Abbildung 1

Optimierungen des Transaktions-Pricing bieten sich vor allem für Branchen an, in denen Produkte hauptsächlich durch Aussendienstleistungen vertrieben werden. In anderen, stärker Endverbraucherorientierten Branchen wie der Konsumgüterindustrie sind es Rabatte, Zweitplatzierungen und Werbekostenzuschüsse, die zu beträchtlicher Intransparenz führen können.

2. Potenziale identifizieren und bewerten

Durch mangelnde Transparenz existieren innerhalb vieler Unternehmen falsche Vorstellungen über das tatsächliche Ausmass an Preisvarianzen. Das Beispiel in Abbildung 2 zeigt die tatsächliche Bandbreite an Nettopreisvarianzen der Kunden eines Unternehmens. In den meisten Klientensituationen hat BBDO Consulting eine viel höhere Nettopreisvarianz festgestellt, als das Management des Unternehmens erwartet hatte.

Grosse Preisabschläge

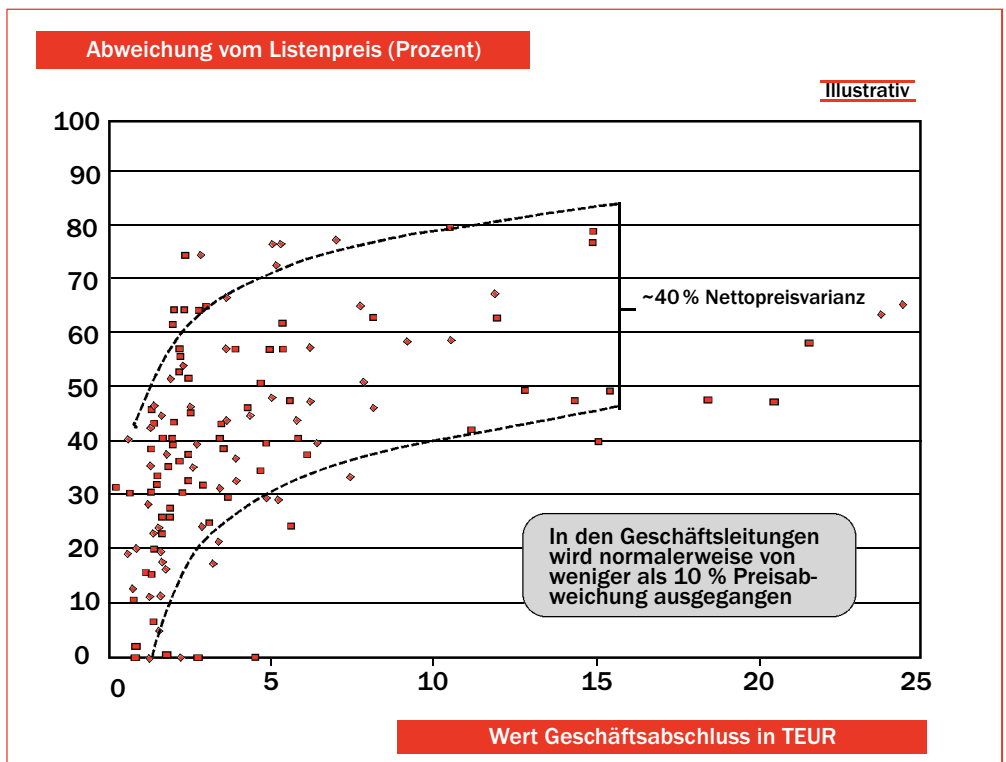


Abbildung 2

Grosse Varianzen innerhalb der Preisabschläge wie in Abbildung 2 haben dabei zwei Implikationen:

- Es besteht eine bedeutende Chance, durch die Optimierung des Transaktions-Pricing kurzfristige Ergebnisverbesserungen zu erzielen.
- Umsatzrückgänge durch den Verlust von Kunden sind kaum zu befürchten, da eine Reihe von Kundenbeziehungen eine geringe Profitabilität aufweist und andere gänzlich unprofitabel sind.

Um die Grösse des Potenzials zu bewerten, wird eine „Nettopreiswasserfall-Analyse“ durchgeführt. Abbildung 3 zeigt alle Preisabschläge, die eine Transaktion begleiten könnten. Abhängig von Datenverfügbarkeit und -zugänglichkeit kann die „Nettopreiswasserfall-Analyse“ für alle Kunden oder für eine repräsentative Stichprobe durchgeführt werden. Sobald die entsprechenden Ursachen identifiziert sind, wird ein Aktionsplan entwickelt, um die festgestellten „Leaks“ zu schliessen.

Nettopreiswasserfall-Analyse

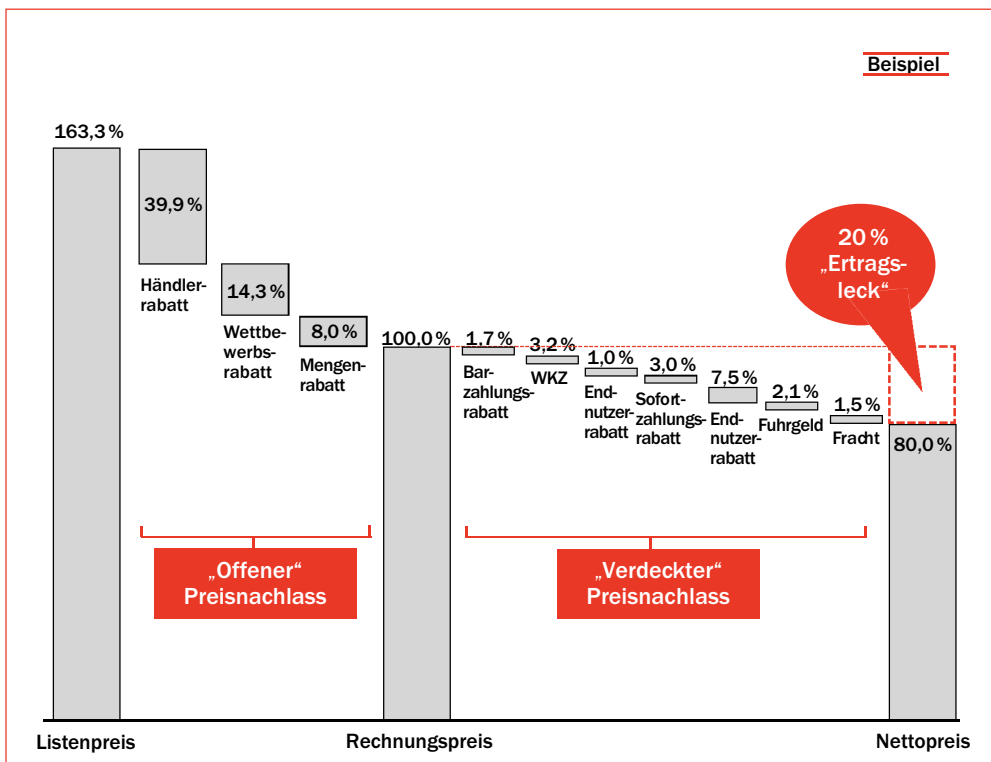


Abbildung 3

3. Potenziale realisieren, „quick wins“ sichern und Veränderungen institutionalisieren

Nach erfolgter Identifikation und Bewertung der „Ertragslecks“ sind die Ursachen für die gewährten Preisnachlässe herauszufinden. Durch Analyse der historischen Entwicklung der Kundenbeziehungen und Interviews mit den beteiligten Vertriebsmitarbeitern wird ein Detailverständnis der Situation erarbeitet. Darauf basierend werden Gegenmassnahmen zielgerichtet auf jeden einzelnen Kunden zugeschnitten. Ist die Ursache beispielsweise mangelndes Verhandlungsgeschick des Aussendienstes, so würden zunächst neue Preisgestaltungsrichtlinien festgelegt und Prozesse zum Monitoring der Vertriebsaktivitäten entwickelt. In solchen Fällen ist ein passendes Verkaufspersonaltraining essentiell, um ein Bewusstsein für die neuen Richtlinien zu generieren und um dem Aussendienst das Treffen korrekter Entscheidungen bei der Preisverhandlung zu ermöglichen. Genauso wichtig ist es zu diagnostizieren, ob die Kompensationsstruktur unbefriedigende Vertriebsresultate stützt. Ist dies in der Tat der Fall, ist die Umstrukturierung des Incentive-Systems eine zusätzliche Schlüsselbedingung.

Unabhängig von der zugrunde liegenden Ursache des „Ertragslecks“, ist eine klare Entscheidung über den Preis, der jedem Kunden oder jedem Kundensegment zuzuweisen ist, wesentlich. Dementsprechend sind Preisempfindlichkeitsanalysen notwendig, um die zutreffende Kaufbereitschaft jedes Kunden (-segments) aufzudecken. So kann in der Automobilzuliefererindustrie beispielsweise die Preisempfindlichkeit des Kunden danach bestimmt werden, ob ein Kunde ein Ersatzteil aus einer akuten Notfallsituation heraus bestellt oder aber im Rahmen einer grösseren Bestellung („Wie wichtig ist das Produkt für den Kunden?“). Die Preiselastizität des Kunden ist auch davon abhängig, wie gross sein Einkaufsvolumen ist („Welchen ‚share of wallet‘ habe ich bei diesem Kunden?“). Für die Automobilzuliefererindustrie hat BBDO Consulting beispielsweise mehr als 10 Kriterien identifiziert, die die grundsätzliche Preisbereitschaft der Kunden beeinflussen, aber auch ihre Reaktionen auf Preisänderungen. Im Allgemeinen schliesst die Bestimmung der Preisempfindlichkeit der Kunden (-segmente) die systematische Sammlung und das Analysieren von Verkaufsdaten ein, um Kundenreaktionen auf Preisanpassungen, sowie alle möglichen Produktersatz- und Kannibalisierungseffekte aufzudecken. Je segment-spezifischer die Empfindlichkeitsanalyse, desto mehr Einblick wird gewonnen, und umso höher der letztendlich erfasste Wert.

Um die relevanten Kriterien herauszufinden, setzt BBDO Consulting einen hypothesengetriebenen Ansatz ein, der die Kriterien identifiziert, die am besten mit Preisempfindlichkeit korrelieren. Hierbei muss auf industriespezifische Anforderungen geachtet werden. Nicht alle Kriterien sind universell einsetzbar. Die gewählten Kriterien werden schliesslich in eine Scorecard übergeleitet, die dem Vertrieb beim Treffen von Preisentscheidungen als Richtlinie gegeben wird. Das erstmalige Schliessen der „Ertragslecks“ wird in der Regel in Form

eines Pilotprojektes getestet. Die gewonnenen Erkenntnisse werden zu einer weiteren Optimierung des Ansatzes genutzt, bevor es zu einer flächendeckenden Implementierung kommen kann.

Das Management sollte gänzlich aktiv miteinbezogen werden, insbesondere beim Monitoring der Preisoptimierung um (a) die notwendige Sichtbarkeit zu den internen Stakeholdern zu liefern (z. B. Flächenvertrieb, Key Account Management etc.) und (b) die Auswirkung auf das Geschäftsergebnis zu verfolgen. Da eine Best-Practice-Preisgestaltung immer als iterativer Prozess mit einem genauen Monitoring der Veränderungen im Kundenverhalten einhergehen sollte, wird sichergestellt, dass der Puls des Marktes immer durch Feedback der Kunden und des Vertriebs zu den notwendigen Anpassungen an Strategie und ihrer Durchführung genutzt wird.

Die Erfahrung von BBDO Consulting zeigt, dass eine ganzheitliche Optimierung des Transaktions-Pricing je nach Datenverfügbarkeit i.d.R. zwischen 8 und 16 Wochen dauert. Ein interdisziplinär-besetztes Team ist eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg eines solchen Projektes. Das Team sollte bestehen aus Repräsentanten der Marketing-, Finanz- und Vertriebsabteilung, mit starker Unterstützung der Geschäftsführung.

Kontakt

BBDO Consulting Suisse AG
Uetlibergstrasse 132
8045 Zürich

Achim Wirtz
Managing Partner
T +41.1.457-56 00
E-Mail: achim.wirtz@bbdo-consulting.com

Dr. Sandro C. Principe
Managing Partner
T +41.1.457-56 01
E-Mail: sandro.principe@bbdo-consulting.com

Impressum

Herausgeber

BBDO Consulting Suisse AG

Achim Wirtz

Dr. Sandro C. Principe

Uetlibergstrasse 132

8045 Zürich

T +41.1.457-5656

F +41.1.457-5650

July 2004

BBDO Consulting Suisse AG
Uetlibergstrasse 132
8045 Zürich
Switzerland
T +41.1.4575656
F +41.1.4575650

BBDO Consulting GmbH
Königsallee 92
40212 Düsseldorf
Germany
T +49.211.1379-8539
F +49.211.1379-8742
www.bbdo.de

BBDO Consulting GmbH
Hausvogteiplatz 2
10117 Berlin
Germany
T +49.30.340003-380
F +49.30.340003-385
www.bbdo.de

BBDO Consulting GmbH
Sandstraße 33
80335 München
Germany
T +49.89.54243-0
F +49.89.54243-259
www.bbdo.de

BBDO Consulting UK
151 Marylebone Road
London NW1 5QE
United Kingdom
T +44.20.7616-3937
F +44.20.7616-3600

BBDO Consulting S. A.
Calle Mesena, 22
28033 Madrid
Spain
T +34.91.384-0000
F +34.91.384-0011

Columbia Advisory Group
1285 Avenue of the Americas
New York 10019
United States of America
T +1.212.459-5323
F +1.212.459-6645