

PREISBILDUNG – GEWINNSTEIGERUNG DURCH SYSTEMATISCHES PREISMANAGEMENT?

Trotz zunehmender Bedeutung der Preispolitik als Mittel der Gewinnsteigerung betreiben immer noch sehr wenige Unternehmen das Preismanagement ähnlich professionell wie ihre anderen Prozesse. Dies erstaunt umso mehr, als das Preismanagement gegenüber anderen Maßnahmen wie z.B. Kostensenkungsmaßnahmen schneller und mit geringeren Vorabinvestitionen zu realisieren ist. Dabei kommt der systembasierten Unterstützung des Preisbildungsprozesses aufgrund der Komplexität der zu beobachtenden Parameter eine wesentliche Bedeutung zu.

Die Abhängigkeit des Gewinns von den Größen Absatzmenge, Kosten und Preis ($\text{Gewinn} = \text{Absatzmenge} \times \text{Preis} - \text{Kosten}$) ist hinlänglich bekannt. Um die Gewinnsituation zu verbessern, haben sich in den letzten Jahren viele Unternehmen auf die Optimierung der Kostensituation konzentriert. Das Potenzial für weitere Optimierungen ist jedoch inzwischen weitestgehend ausgeschöpft. Auch die Steigerung der Absatzmenge ist aufgrund gesättigter Märkte nicht mehr ohne Weiteres möglich. Deshalb rückt der Preis als Instrument der Gewinnsteigerung verstärkt in den Vordergrund. Die Erfahrung zeigt, dass hier erhebliches Potenzial liegt.

DIE BEDEUTUNG DES PREISES ALS WICHTIGSTER GEWINNTRIEBER

In den meisten Unternehmen wird Preisbildung eher intuitiv betrieben. Durch mangelndes systematisches Preismanagement werden Gewinnpotentiale verschenkt wie sonst kaum irgendwo. Dies betrifft vor allem die systembasierte Unterstützung der eigenen Preisbildungsprozesse. Unternehmen legen einerseits großen Wert auf die saubere Ermittlung betriebswirtschaftlicher Kenngrößen und setzen teure Softwaresysteme ein, um dem Management alle entscheidungsrelevanten Informationen zur Verfügung zu stellen. Andererseits kommen bei der Preisbildung oft noch einfache Methoden und Mittel zur Anwendung – es wird nur ein Teil der Einflussfaktoren berücksichtigt, komplexe Zusammenhänge werden entweder gar nicht dargestellt oder das verwendete Softwarewerkzeug kann die komplexen Preisbildungsszenarien nicht mehr sinnvoll abbilden. Damit gehen wichtige Informationen verloren und es lässt sich nicht mehr fundiert beurteilen,

inwieweit höhere Preise durchsetzbar sind, ohne die Kundenbasis zu gefährden.

WAS MACHT DAS THEMA PREISBILDUNG SO KOMPLEX?

Zum einen beeinflusst der Preis unmittelbar die Höhe des Stückgewinns, zum anderen haben Preisänderungen in der Regel eine besonders starke Wirkung auf den Absatz und den Marktanteil eines Unternehmens. Zentrale Herausforderung ist also, den maximalen Preis zu finden, den der Kunde noch akzeptiert.

Hierzu ist zunächst erforderlich, alle preisgestaltungsrelevanten Faktoren wie Kosten, Nutzen, Wettbewerb, Alleinstellungsmerkmale, Rabattstrukturen, regionale Einflüsse etc. in ihrer Gesamtheit zu erfassen und ständig zu beobachten. Bei der Preisgestaltung erfolgt eine Bewertung dieser Faktoren, die quantifiziert in die Preisentscheidung einfließen. Ändern sich Faktoren (z.B. die Kostenstruktur, ein neuer Wettbewerber tritt auf, etc.), muss schnell reagiert und zumindest eine Preisprüfung angestoßen werden.

Preisentscheidungen sind sehr sensibel und haben einen nur schwer revidierbaren Einfluss auf Umsatz und Gewinn. Es spielt deshalb eine erhebliche Rolle, Auswirkungen von Preisentscheidungen bereits im Vorfeld einer Preisveröffentlichung abschätzen zu können. Hierzu ist es hilfreich, im Rahmen mehrerer Szenarien Simulationen auf der Basis verschiedener Annahmen durchführen zu können. Das ermöglicht die Auswahl des Szenarios, welches den größtmöglichen Gewinn verspricht und somit die optimale Preisforderung bestimmt.

Gleichzeitig werden dadurch die Gründe einer Preisentscheidung dokumentiert, was wiederum die Möglichkeit bietet, aufgrund der Historisierung aus der Vergangenheit zu lernen und Rückschlüsse für zukünftige Preisentscheidungen zu treffen (Best Practice).

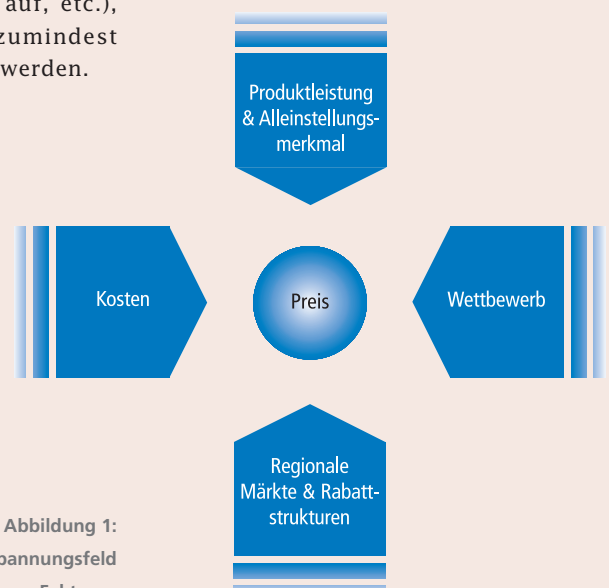


Abbildung 1:
Preisbildung im Spannungsfeld
verschiedener Faktoren

DIE MVP-SUITE DER ISB AG

Die ISB AG unterstützt seit vielen Jahren Kunden in der Realisierung komplexer individueller Preisbildungssysteme und ermöglicht ihnen, durch Festsetzung der optimalen Preisforderung ihren Gewinn zu maximieren.

Aus dieser Erfahrung heraus hat die ISB AG ein integriertes Modell zum Marktpreismanagement entwickelt, das sich als Zyklus mit 4 Phasen darstellt:



Abbildung 2: Das ISB-4-Phasen-Modell der Marktpreisbildung

1. Calculation

(Preiskalkulation – erste Preisrunde und zyklische Preisanpassung)

2. Verification

(Simulation, Verifikation und Freigabe)

3. Distribution

(Preisdistribution und -aktivierung in den Zielmärkten)

4. Monitoring

(Preisüberwachung und Langzeitauswertung)

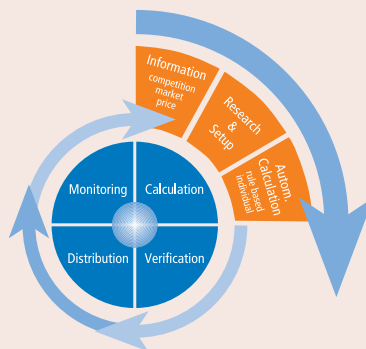
Auf der Basis dieses Modells entwickelt die ISB AG derzeit eine modulare Software-Suite namens **MVP-Suite (MVP = Market Value Pricing)**, bestehend aus Basissoftware, Add-on-Modulen sowie individuell anpassbaren Konnektoren zur Integration in die bestehende Systemlandschaft. Die MVP-Suite soll flexibel den individuellen Anforderungen eines Unternehmens anpassbar sein und Preisbilder und Management sowohl bei der Bildung, Überwachung als auch bei

der Verteilung von Marktpreisen unterstützen sowie die optimale Preisfindung auch komplexer Preisbildungsszenarien ermöglichen.

Im Folgenden wird die geplante Funktionalität der MVP-Suite anhand des oben erwähnten 4-Phasen-Modells vorgestellt:

1. CALCULATION

Zu Beginn einer Preisbildung erfolgt zunächst eine Erfassung aller preisgestaltungsrelevanten Faktoren wie Kosten, Nutzen, Wettbewerb, Alleinstellungsmerkmale, Rabattstrukturen, regionale Einflüsse etc. und sind mit Validierungsregeln belegbar (z.B. Definition einer Mindestmarge, die nicht unterschritten werden darf; Warnung bei Überschreitung eines Wettbewerbspreises in einem regionalen Markt etc.).



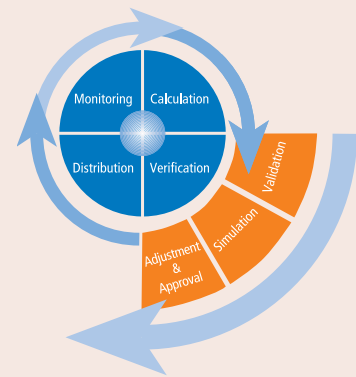
Stammdaten und Kosten lassen sich automatisiert aus dem hauseigenen ERP-System importieren. Die Eingabe von Wettbewerbsdaten geschieht entweder manuell oder durch Import von Referenzpreisen eines Lieferanten. Nutzen und Alleinstellungsmerkmale werden dokumentiert und entsprechend quantifiziert (z.B. könnte aufgrund eines wichtigen Alleinstellungsmerkmals der Preis 5 % über dem des teuersten Mitbewerbers liegen). Rabattstrukturen können manuell eingegeben oder aus dem ERP übernommen werden.

Die Kalkulation des Marktpreises geschieht dann auf der Grundlage einer auszuwählenden Preisstrategie (z.B. pauschale Preisanpassung, Follow the Price etc.). Jeder Preisstrategie liegt ein Algo-

rithmus zugrunde, der – abhängig vom Algorithmus – auf die o.g. Faktoren und Regeln zurückgreift.

2. VERIFICATION

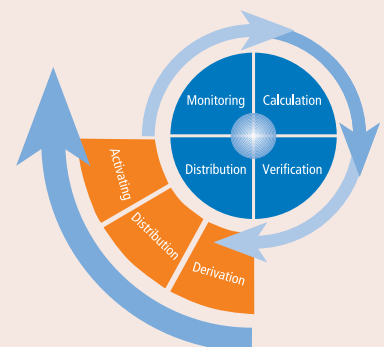
Im Rahmen der Validierung kann der Preisvorschlag auf evtl. Verletzungen der definierten Validierungsregeln (z.B. Mindestmarge unterschritten) überprüft werden.



Mithilfe der Simulation ist es möglich, verschiedene Preisbildungsszenarien mit eigenen Preisstrategien und Parameterwerten zu erstellen sowie deren Auswirkungen auf den prognostizierten Umsatz und Gewinn miteinander zu vergleichen. Der beste Entwurf wird dann von einer autorisierten Person freigegeben.

3. DISTRIBUTION

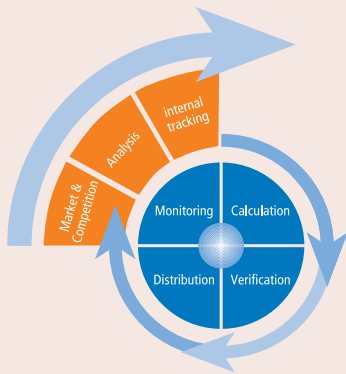
Preislisten werden anhand von Filterkriterien für unterschiedliche Zielmärkte abgeleitet (Masterpreisliste, Preisliste für spezifische Regionalmärkte, Channelpreislisten für Distribution oder Value-Added Reseller, Industriepreislisten z.B. für Automotive oder Medical, Länderpreislisten etc.) und in verschiedenen Formaten zur Verfügung gestellt (PDF, Excel, Formate des hauseigenen ERP-Systems, PDA-Clients etc.).



Für die einzelnen Preislisten werden jeweils Aktivierungs- und Gültigkeitsdaten vergeben.

4. MONITORING

Die kontinuierliche Überwachung sämtlicher preisbildungsrelevanter Faktoren (intern wie extern) ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für eine optimale Preisgestaltung.



Die MVP-Suite sieht hier vielfältige Möglichkeiten der Überwachung und des Reportings vor. So wird z.B. eine Warnmeldung (= Preisbildungsauftrag) erzeugt, wenn interne Kosten einen definierten Prozentsatz übersteigen, ein neuer Wettbewerber auftaucht oder ein bestehender Wettbewerber vom Markt verschwindet. Ein konfigurierbares Messaging erlaubt die automatisierte Benachrichtigung von Preisbildern, Marketing oder Vertrieb, wenn eine Änderung kritischer Faktoren im System angezeigt wird.

Ein Dashboard mit Langzeitauswertungen ermöglicht dem Management, wertvolle Schlüsse für zukünftige Preisentscheidungen zu ziehen. Die Gegenüberstellung der Umsatz- und Absatzentwicklung kann z.B. Hinweise auf eine Verletzung von Rabattvorgaben liefern (Umsatzeinbruch bei gleichbleibender Absatzmenge), die eigene Preisentwicklung kann derjenigen der Wettbewerber gegenübergestellt oder Umsatz-, Gewinn- und Kostenentwicklung können gemeinsam betrachtet werden.

Darüber hinaus lassen sich verschiedene Reports wie z.B. Auflistung der anstehenden Preisbildungsaufträge, Preisbildungshistorie, Auflistung der Warnmeldungen, Preisgültigkeit überschritten oder auslaufend, Liste der Verkäufe unter Mindestmarge, Hochdreher mit Absatzzahl > x (Möglichkeit, Produkte mit hohen Absatzzahlen zu identifizieren und durch geringfügige Preisanpassungen den Gesamtumsatz deutlich zu steigern) etc. erzeugen.

Über einen auf Notebooks oder PDAs lauffähigen „Sales-Client“ können Vertriebsmitarbeiter Informationen wie Rabattstrukturen, Wettbewerber, Nutzen und Alleinstellungsmerkmale etc. vor Ort beim Kunden abrufen und im Gegenzug ihr Feedback als wertvolle Marktinformation an einen zentralen Systemcontainer zurücksenden, in dem dieses gesammelt und von Preisbildungsverantwortlichen bewertet wird.

FAZIT

Mit der MVP-Suite entwickelt die ISB AG eine Softwaresuite, die ein strukturiertes und professionelles Preismanagement ermöglicht. Damit kann das Pricing unter Einbeziehung aller vorliegenden internen und externen preisbildungsrelevanten Faktoren optimiert und der Gewinn gesteigert werden, ohne die Kundenbasis zu gefährden.

Die Skalierbarkeit der modularen Lösung ermöglicht eine Anpassung an die Bedürfnisse und finanziellen Möglichkeiten kleiner wie großer Unternehmen. Wachsen die Anforderungen, kann die Lösung flexibel erweitert werden.

Möchten Sie mehr über unsere MVP-Suite erfahren? Ich stehe Ihnen gerne zur Verfügung.

Andreas Schlarb,
Senior Account Manager ■