

Chief Pricing Officer – Warum mittelständische Unternehmen und größere Hotelbetriebe ihre Preisgestaltung optimieren sollten

Der den Preis steuert

Dieser Beitrag zeigt auf, warum mittelständische Unternehmen ab etwa 15 Millionen Umsatz und Hotelbetriebe ab etwa 100 Betten einen Chief Pricing Officer benötigen. Er beschreibt auch, mit welchen Maßnahmen dieser **den Unternehmenserfolg verbessern kann**.

Innsbruck/Bozen – Die Einführung einer Funktion, die sich ausschließlich mit dem Thema Preismanagement beschäftigt, erhöht die Umsatzrendite bei Industrie- und Dienstleistungsunternehmen in der Regel um absolute zwei bis etwa vier Prozent. Mittelständische Unternehmen mit einem Umsatz von 15 Millionen können durch die Funktion eines Chief Pricing Officers den Gewinn vor Steuern daher um mindestens etwa 300.000 Euro pro Jahr steigern. Dieser Beitrag liegt weit über den Kosten. Ähnlich ist die Lage mit Blick auf Hotelbetriebe (insbesondere die Stadthotellerie), Unternehmen mit hohen Fixkosten. Dort führt Preisoptimierung in der Regel zu kurzfristigen und deutlichen Ergebnisverbesserungen. Ein Betrieb mit 100 Betten sollte einen Jahresumsatz von etwa 2,2 Millionen Euro aufweisen. Projekterfahrungen belegen, dass die Einführung von dynamischem Pricing und Preisoptimierung zwar zu einem leichten Sinken der Auslastung um zwei bis vier Prozent, aber zu einer Umsatzsteigerung von im Schnitt 14 Prozent führt. Für einen Betrieb mit 100 Betten steigt der Umsatz damit um etwa 300.000 auf 2,5 Millionen Euro. Dies bedeutet, dass auf diese Weise der Deckungsbeitrag um mindestens 240.000 Euro erhöht wird. Dieser Betrag deckt die Kosten eines Chief Pricing Officers bzw. Revenue Managers um ein Vielfaches.

Preisoptimierung führt zu deutlichen Ergebnisverbesserungen

Aufgaben eines Chief Pricing Officers – Preismanagement ist eine Funktion, die alle Unternehmensbereiche berührt (Einkauf, Produktion, Marketing, Verkauf, Logistik), die jedoch in den allermeisten Unternehmen keine Heimat hat. Der Einkauf kauft nach Vorgaben der Produktion ein, ohne die Zahlungsbereitschaft der Kunden zu kennen und ohne damit die Möglichkeit zu haben, nach neuen Wegen zu suchen, um unterschiedliche Kundensegmente durch unterschiedliches Sourcing zu bedienen. Die Produktion wird in der Regel nach Output und Fehlerquoten gemessen und weiß nicht, welche Kundensegmente bzw. Produkttypen besonders attraktiv und damit bevorzugt zu behandeln sind. Das Marketing kennt Markt- und Kundensegmente, hat aber in der Regel keine Entscheidungshoheit über Preise, die an den Vertrieb delegiert wird. Der Vertrieb ist umsatzgetrieben: Preissenkungen erfolgen ad hoc, die Rabattvergabe wird jedem einzelnen Verkäufer



überlassen, was dazu führt, dass das Unternehmen in Summe ein höchst inkonsistentes, für das Unternehmen sehr teures System an Preisnachlässen hat. Parallel dazu fehlen dem Vertrieb die Instrumente, um über den Wert und nicht nur über den Preis zu verkaufen. Die Logistik ist ausführendes Organ der Produktion, ohne Bild darüber, welche Kunden es wert sind, bevorzugt behandelt zu werden, und welche nicht. In diesem Umfeld kann und soll ein Chief Pricing Officer dafür sorgen, dass es einen klar definierten Verantwortlichen gibt, dessen eigener Erfolg hauptsächlich daran gemessen wird, inwieweit es dem Unternehmen gelingt, durch strategisches Preismanagement das Ergebnis zu verbessern.

Was sind nun Aufgabenbereiche eines Chief Pricing Officers? Die Aufgaben richten sich nach Ausgangslage, Ziel und Art des Unternehmens. Die folgende Liste liefert Ansatzpunkte.

• **Kundenwertorientierte Listenpreise:** In einigen Unternehmen haben Listenpreise samt Mengentaffelung jede Aussagekraft verloren – der Vertrieb arbeitet mit selbst generierten Preislisten nach Gutdünken. In diesem Umfeld hat ein Chief Pricing Officer dafür Sorge zu tragen, dass Listenpreise aussagekräftig sind. Der

wichtigste Schritt ist die Quantifizierung des Kundenwertes, d.h. der Zahlungsbereitschaft der Kunden, und die Ausrichtung der Listenpreise am Kundenwert. In etwa 85 Prozent der Unternehmen reflektieren Listenpreise Kosten bzw. Konkurrenzpreise; in diesen Unternehmen fehlen Informationen darüber, welche Wert die Produkte und Dienstleistungen für Kunden haben.

• **Leistungsorientierte Konditionensysteme:** Konditionensysteme (Rabatte, Boni, Nachlässe, sonstige Incentives) sind in den allermeisten Fällen hauptverantwortlich dafür, dass Margen erodieren und die Profitabilität nicht zufriedenstellend ist. Leistungsorientierte Konditionensysteme stellen sicher, dass sich gewährte Rabatte und Boni an Kundenleistungen (und nicht an der Aggressivität in der Verhandlung) orientieren: höhere Rabatte werden eingeräumt für höheren Umsatz, höheren Ertrag und reduzierte Eigenkosten. Klare, verbindliche Richtlinien beschränken den Verhandlungsspielraum des Außendienstes. In Pricing-Projekten ist die Überarbeitung der Konditionensysteme in der Regel

der erste, weil zu schnellen Verbesserungen führende, Hebel.

• **Positionierung am Markt:** Chief Pricing Officer haben eine wichtige Aufgabe bei der Schärfung der Positionierung des Unternehmens am Markt. Die wenigsten Unternehmen können (und sollten) sich allein durch den Preis gegenüber dem Wettbewerb positionieren. Hier gilt es darum zu bestimmen, welche Rolle der Preis und welche Rolle andere Faktoren des Leistungsspektrums in der Positionierung am Markt spielen.

• **Kommunikation von Preis und Wert des Angebots:** Für viele Unternehmen bedeutet Preismanagement, Preise zu verändern, meist zu erhöhen. Diese Vorstellung ist falsch. Preismanagement kann sehr erfolgreich betrieben werden, ohne Preise zu verändern. Ein wichtiger Teil des Preismanagements ist die Kommunikation von Preisen und Wert nach innen (Vertrieb) und nach außen (Kunde). Ein Chief Pricing Officer kann, nach Klärung der Positionierung am Markt, die drei bis vier wichtigsten differenzierenden Faktoren des Leistungsspektrums so zusammenfassen, dass sie von Vertriebsmitarbeitern genutzt werden können, um Wert und Preis zu kommunizieren und um einer Preiserosion vorzubeugen.

der erste, weil zu schnellen Verbesserungen führende, Hebel.

• **Positionierung am Markt:** Chief Pricing Officer haben eine wichtige Aufgabe bei der Schärfung der Positionierung des Unternehmens am Markt. Die wenigsten Unternehmen können (und sollten) sich allein durch den Preis gegenüber dem Wettbewerb positionieren. Hier gilt es darum zu bestimmen, welche Rolle der Preis und welche Rolle andere Faktoren des Leistungsspektrums in der Positionierung am Markt spielen.

• **Kommunikation von Preis und Wert des Angebots:** Für viele Unternehmen bedeutet Preismanagement, Preise zu verändern, meist zu erhöhen. Diese Vorstellung ist falsch. Preismanagement kann sehr erfolgreich betrieben werden, ohne Preise zu verändern. Ein wichtiger Teil des Preismanagements ist die Kommunikation von Preisen und Wert nach innen (Vertrieb) und nach außen (Kunde). Ein Chief Pricing Officer kann, nach Klärung der Positionierung am Markt, die drei bis vier wichtigsten differenzierenden Faktoren des Leistungsspektrums so zusammenfassen, dass sie von Vertriebsmitarbeitern genutzt werden können, um Wert und Preis zu kommunizieren und um einer Preiserosion vorzubeugen.

• **Information:** Eine wichtige Aufgabe des Chief Pricing Officers ist die Steuerung des Außendienstes durch relevante Information. Für erfolgreiches Pricing benötigte Information ist in vielen Fällen unvollständig und muss aus einer Reihe unterschiedlicher Abteilungen und IT-Systeme oft in Kleinarbeit zusammengetragen werden. In einem Cockpit werden monatlich folgende Informationen für jeden Außendienstmitarbeiter und Regionalleiter zusammengefasst: monatlicher/YTD-Umsatz und Deckungsbeitrag gegenüber Ziel, Vorjahr und anderen Vertriebsregionen; tatsächlich erzielter Durchschnittspreis gegenüber Zielpreis, Vorjahr und anderen vergleichbaren Vertriebsregionen; Summe der gewährten Konditionen (Rabatte, Boni) gegenüber Ziel, Vorjahr und vergleichbaren Regionen; Pocketpreise nach Produkt, Kunde und Außendienstmitarbeiter. Unter anderem die Tatsache, dass tatsächlich erzielte Preise monatlich berichtet werden und dass Preise Teil der Leistungsbeurteilung im Vertrieb sind, ist ein sehr wichtiges Element, um alle Außendienstmitarbeiter für die Wichtigkeit des Preises zu sensibilisieren und alte, festgefahrene Verhaltensmuster aufzubrechen.

Die nötigen Infos für erfolgreiches Pricing

• **Wettbewerbsanalyse:** Chief Pricing Officer können Daten sammeln zu Wettbewerbspreisen, neuen Produkten, Preistrends, um darauf aufbauend periodisch die Listenpreise zu aktualisieren und den Mehrwert der eigenen Leistungen korrekt zu erfassen. Kundenorientiertes Preismanagement orientiert sich an Wertwahrnehmungen des Kunden, die zu einem Teil von Wettbewerbspreisen beeinflusst werden.

• **Innovative Pricingstrategien:** Innovation ist nicht nur für Produkte und Dienstleistungen wichtig, Innovation betrifft auch das Pricing selbst. Performance Pricing, Preisdifferenzierung, Yield Management, dynamisches Pricing, innovative Pricing-Tools, innovative Pricing-Prozesse stellen sicher, dass Unternehmen durch innovatives Preismanagement Wettbewerbsvorteile aufbauen und verteidigen.

• **Aufbau von Fähigkeiten im Vertrieb:** Kundenwertorientiertes Preismanagement erfordert neue Fähigkeiten im Vertrieb, in Preiskommunikation, in Verhandlungsführung und in einer noch stärkeren Kundenorientierung. Chief Pricing Officer können hier durch Schulungen, Seminare, Rollenspiele und Simulationen wichtige Fähigkeiten aufbauen.

• **Weiterentwicklung von Pricing-Tools:** Zur Unterstützung der Vertriebsmitarbeiter werden Pricing-Tools (zum Beispiel zur Quantifizierung von Kundenwert, zur Wettbewerbsanalyse, zur Analyse der Pocket-Preise, zur Leistungsbeurteilung im Vertrieb) entwickelt.

• **Leitung des Pricing-Councils:** Unter der Federführung des Chief Pricing Officers treffen sich monatlich leitende Mitarbeiter aus Vertrieb, Marketing, Controlling, Finanzen, Produktion und Key Account Management, um Pricing-Ziele zu formulieren, Abweichungen zu untersuchen, Projekte umzusetzen, und um – auf Ad-hoc-Basis – Abweichungen von vereinbarten Konditionen zu genehmigen bzw. abzulehnen.

• **Management des Wandels:** Pricing-Exzellenz ist ein langer Weg der kontinuierlichen Verbesserung bei der Bestimmung der Listenpreise (price setting) und der Durchsetzung der Preise gegenüber Kunden (price getting). Chief Pricing Officer haben eine wichtige Funktion im Management des organisatorischen Wandels in Richtung Exzellenz im Preismanagement, der in vielen Fällen neue Fähigkeiten, eine neue Organisationsstruktur, neue Vergütungssysteme im Vertrieb und neue Prioritäten erfordert.

Chief Pricing Officer ist eine anspruchsvolle Führungsaufgabe mit vielleicht den größten Möglichkeiten, den Ertrag eines Unternehmens kurzfristig zu steigern. Diese Aufgabe stellt hohe Anforderungen an bereichsübergreifende Koordination und Leadership-Fähigkeiten. In Südtirol gibt es etwa 130 Unternehmen mit mehr als 15 Millionen Euro Umsatz und etwa 120 Hotelbetriebe mit mehr als 100 Betten, in Summe also etwa 250 Unternehmen, in denen ein Chief Pricing Officer arbeiten sollte. Nach unserer Schätzung arbeiten in diesen 250 Unternehmen heute etwa fünf Chief Pricing Officer. Es gibt also noch viel zu tun.

Info 1

Autor und Seminar

Dr. Andreas Hinterhuber ist Partner der internationalen Unternehmensberatung Hinterhuber & Partners (www.hinterhuber.com), die sich auf Strategie, Pricing und Leadership spezialisiert. Er ist zudem Gastprofessor an der Universität Bocconi in Mailand und Autor zahlreicher Veröffentlichungen zum Thema des strategischen Pricing in internationalen Zeitschriften. Von Andreas Hinterhuber und seinem Kollegen Stephan Liozu ist in diesem Jahr bei Routledge das Buch „Innovation in Pricing – Contemporary Theories and Best Practices“ erschienen. Hinterhuber ist Referent beim Seminar „Strategisches Preismanagement – Gewinn nachhaltig steigern“, das die EURAC education am 15. und 16. Mai anbietet. Die Teilnehmenden lernen, wie sie das Preismanagement als Hebel zur Ergebnisverbesserung nutzen können. Auch zeigt das Seminar, welche Alternativen zu einfachen Preissenkungen es gibt, um aggressiven Wettbewer-



bern und Kundenforderungen zu begegnen. Nähere Informationen gibt es im Internet (<http://education.eurac.edu/de/courses/management/PRI12/Pages/Info.aspx>) oder bei Ines Simbrig von der EURAC (Tel. 0471-055 445).

Info 2

Preis und Kundenwert

Kundenwertorientiertes Pricing bestimmt Preise erst, nachdem Kundenbedürfnisse ermittelt wurden und nachdem Märkte nach Kundenbedürfnissen segmentiert wurden. Der für klar definierte Kundengruppen geschaffene Wert ist die Basis der Preisbestimmung. Kundenwertorientierte Ansätze des Preismanagements orientieren sich also zuallererst an Kundenbedürfnissen, sie schaffen durch ein differenziertes Angebot zusätzlichen Kundenwert, was dann zu Preisen führt, die den geschaffenen Kundenwert reflektieren. Der Kundenwert eines Produktes oder einer Dienstleistung besteht aus zwei Faktoren: zum einen aus dem Preis der für den jeweiligen Kunden besten Alternative, zum anderen aus dem Wert aller jener Faktoren, die das untersuchte Produkt von der aus Kundensicht besten Alternative unterscheiden. Quantifizieren lässt sich Kundenwert durch Beobachtung, Befragungen oder Schätzungen.

Beobachtungen leiten den Kundenwert von bestimmten Angebotsfeatures aus der Preisprämie ab, den bestimmte Kundensegmente für bestimmte Produktattribute in der Praxis zu zahlen bereit sind. Befragen lassen sich Kunden etwa durch Conjoint-Verfahren, die dem Kunden eine Serie von unterschiedlich konfigurierten Produkten zu jeweils unterschiedlichen Preisen präsentieren und den Kunden dann auffordern, zwischen diesen Produkt- und Preiskombinationen eine Wahl zu treffen. Durch Schätzung schließlich lässt sich der Kundenwert ermitteln, indem ein unternehmensinternes Team aus Vertrieb, Marketing, Entwicklung und der Geschäftsführung ein Expertenurteil darüber abgibt, wie hoch der Wert für Kunden und die Zahlungsbereitschaft von Kunden bestimmter differenzierender Produktattribute ist. Die Kombination von Beobachtung (der am Markt erlösten Preisprämien), Befragung (von Kunden mittels Conjoint-Analyse) und Schätzung (Expertenschätzung) erlaubt eine sehr präzise Messung des Kundenwertes.