

*Höhere Preise
durchsetzen und
trotzdem mehr
Umsatz machen –
mit PriceMatics
kann es gelingen.*

Die neue Macht im Pricing

Professionelles Pricing bietet den stärksten Hebel zur Ertragssteigerung. Konsumgüterhersteller profitieren jetzt von einem neuen Programm: PriceMatics.

Nicht genug, dass die Verbraucher trotz Aufschwungs keine rechte Kauflaune entwickeln: Konsumgüterherstellern verderben die stark gestiegenen Rohstoffkosten – egal ob für Öl, Milch oder Getreide – die ohnehin knappen Margen. Erstmals seit der Ölpreiskrise der 1970er Jahre liegt der Erzeugerpreisindex seit Längerem wieder deutlich über dem Verbraucherpreisindex – ein Indikator dafür, dass die steigenden Einsatzkosten nicht mehr an den Konsumenten weitergegeben worden sind (*Grafik 1, Seite 38*).

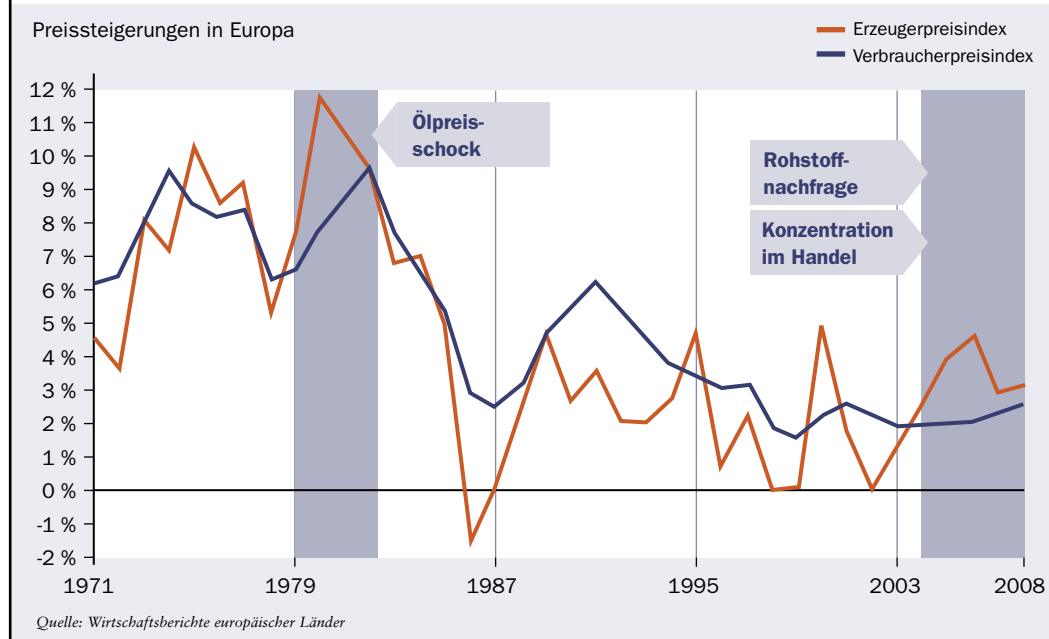
Von Udo Kopka,
Nils Michaelis,
Stefan Rickert
und Jens Weng

Die Erfolgskette der Champions

Doch selbst diese Entwicklung birgt neue Chancen. Die Preissteigerungen sind auch an Wettbewerbern, Handel und Verbrauchern nicht spurlos vorübergegangen: Ruinöse Preiskämpfe treten in den Hintergrund, die strikten Preisvorgaben des Handels weichen teilweise größerer Flexibilität, die Akzeptanz höherer Preise nimmt zu. Die Zeit scheint reif für ein systematisches Pricing – wobei Preiserhöhungen nicht zwingend zu Lasten von Marktanteilen gehen müssen.

Dass es sehr wohl gelingen kann, Preise und Marktanteile gleichzeitig zu steigern, beweisen die Best-Practice-Unternehmen aus der aktuel-

1 Höhere Erzeugerpreise, sinkende Margen – Pricing wird zum zentralen Wettbewerbsfaktor



len Pricing-Studie von McKinsey: Sie schafften es, in ihrer Produktkategorie um 2,5 Prozent höhere Preise durchzusetzen als der Wettbewerb und zugleich im Schnitt vier Prozent Marktanteil hinzuzugewinnen. Aus diesen Erkenntnissen hat McKinsey *PriceMatics*® entwickelt, ein Programm für nachhaltiges Preismanagement in der Konsumgüterindustrie.

PriceMatics basiert auf eingehenden Analysen der Best-Practice-Unternehmen im Markt und stellt ein System aus Analyseinstrumenten, Tools und Techniken zur Etablierung einer ganzheitlichen Pricing-Strategie bereit. *Set the Price, Get the Price, Organize to Win* – auf dieser Erfolgskette basiert der *PriceMatics*-Ansatz: Unternehmen ermitteln zielgruppengerechte Konsumentenpreise über das gesamte Markenspektrum hinweg für alle Vertriebskanäle und Regionen, setzen sie gemeinsam mit einer integrierten Strategie zur Verkaufsförderung (Promotion) im Handel durch und verankern ihr Preismanagement tief in der Organisation (Grafik 2, Seite 39).

Doch gerade am „Organize“, der dauerhaften Verankerung, scheitern viele Unternehmen. Das ist umso fataler, als es oft an einem

„organisatorischen Gedächtnis“ für Pricing fehlt: Durch unklare Verantwortlichkeiten und häufig wechselnde Zuständigkeiten geht wertvolles Know-how verloren, verschwimmen Prozesse und Kontrollmechanismen. Eine Transformation des Preismanagements durch *PriceMatics* schafft Abhilfe. Sie führt zu klar definierten Prozessen, funktionsübergreifenden Teamstrukturen sowie einem systematischen Aufbau von Pricing-Exzellenz.

1. Pricing-Prozesse effizient managen

Erfolgreiche Pricing-Prozesse binden alle relevanten Unternehmensbereiche ein. So können die Verantwortlichen Entscheidungen auf einer breiten Faktenbasis treffen. Dazu müssen für jede Phase des Preismanagements die entsprechenden Schritte im Voraus festgelegt werden. Ein führender europäischer Getränkehersteller beispielsweise hat sein Pricing in drei Kernprozesse untergliedert:

- *Entwicklung der Preis- und Promotion-Strategie*: Hier werden für das gesamte Markenportfolio Listen- und Endverbraucherpreise ermittelt, jeweils individuell nach Gebindetypen und Verpackungsgrößen, Vertriebskanal und Region. Parallel werden für jede Marke Promotion-Strategien und -Budgets definiert.

2 PriceMatics bettet das Pricing in die Organisation ein



► *Ableitung der Handelsstrategie:* Die Budgets werden nun auf die Key-Account-Kunden und Kanäle verteilt. Außerdem werden Leitlinien zum möglichst effektiven Einsatz der Promotion-Aktivitäten entworfen. Auf dieser Basis erstellen die Vertriebsteams dann ihre Account-Pläne.

► *Umsetzung und Controlling:* Jetzt gilt es, den Handel für die Preiserhöhung zu gewinnen. Dazu müssen zunächst überzeugende Vertriebsargumente gesammelt und in eine Kommunikationsstrategie überführt werden („Customer-Sell-in“). Im anschließenden Controlling werden die Preisentwicklungen verfolgt, Marktreaktionen überwacht und, wenn nötig, Kurskorrekturen eingeleitet.

Zuständigkeit, Teambildung und Verantwortlichkeit im Team – diese drei Dimensionen sind beim Pricing erfolgskritisch.

2. Barrierefreie Strukturen schaffen

Gutes Preismanagement arbeitet auch organisatorisch ganzheitlich. Die Pricing-Strukturen sollten dem Gewicht des Themas angepasst, funktionale Barrieren eingerissen und klare Verantwortlichkeiten geschaffen werden. Unsere Studie hat gezeigt, dass erfolgreiches Pricing an drei Punkten ansetzt: organisatorische Zuständigkeit, Teambildung und Verantwortung im Team.

► *Organisatorische Zuständigkeit:* In 70 Prozent der untersuchten Unternehmen ist das Preismanagement in Marketing oder Vertrieb angesiedelt. Wo es besser aufgehoben ist, hängt vor allem vom Marktumfeld ab. Ist das Portfolio breit, der Markt gesättigt und der Preis Haupttreiber der Wertentwicklung, so haben meist die Marketingmanager das Pricing unter sich. Handelt es sich dagegen um rasch wachsende Produktkategorien in einem dynamischen Markt, wo der Wertzuwachs vornehmlich durch das Volumen generiert wird und schnelles Reagieren gefragt ist, dann liegt das Pricing eher in der Hand des Vertriebs.

► *Teambildung:* Der Trend zu eigenen Pricing-Abteilungen ist in der Konsumgüterindustrie unübersehbar. Ihre Stärke variiert zwischen zwei und mehreren Dutzend Mitarbeitern, je nach Breite und Komplexität des Portfolios. Am Pricing-Prozess sollen mindestens Marketing, Vertrieb und Finanzabteilung beteiligt sein und ihr jeweiliges Know-how in Form von Analysen und Maßnahmeplänen einbringen. Ein Großteil der Unternehmen verfügt inzwischen sogar über Pricing-Gremien auf Vorstandsebene.

► *Verantwortung im Team:* Pricing-Teams verantworten typischerweise die Preisstrategie und das Preiscontrolling, liefern Ad-hoc-Analysen und koordinieren die Umsetzung in den lokalen Märkten. Ihre Rolle entwickelt sich meist über die Zeit – von einer rein administrativen hin zu einer Beratungs- und Strategiefunktion. Fortgeschrittene Pricing-Teams reden mit bei der Budgetierung, entwickeln Promotion-Leitlinien, entwerfen Langfriststrategien für das Portfolio und beurteilen die finanziellen Auswirkungen von Preisentscheidungen. Führende Getränkehersteller in den USA übertragen ihren Teams sogar die Hoheit über Produkt- und Verpackungsinnovationen. Diese fungieren dann als „Revenue Manager“ mit weitreichender Umsatzverantwortung.

3. Pricing-Exzellenz systematisch aufbauen

Pricing-Teams weiterzuentwickeln ist auch ein Ziel von *PriceMatics*. Ein Schwerpunkt liegt deshalb auf dem sogenannten Toolkit – einem Set aus Analyseinstrumenten, Techniken und Trainingsmodulen (*Grafik 3*). Es hilft, Pricing-Exzellenz aufzubauen und in der Organisation zu etablieren. Das Toolkit enthält ein ganzes Bündel von In-

3 Mit System zum Erfolg: PriceMatics-Toolkit

Pricing-Philosophie: „Exzellenz systematisch aufbauen“			
	Set the Price	Get the Price	Organize to Win
Diagnosen	Preisleiter für das Markenportfolio Preiskurve für die Preisarchitektur	Preiswasserfall zur Margenanalyse Integrierter Ansatz zu Pricing und Promotion, wo relevant	Scorecards zur Preis-/Volumenentwicklung
Tools	Ökonometrisches Marktmodell Preissimulator	Promotion-Effektivitätssteuerung Preispunktrechner	Tutorial und Trainingsmaterialien
Handlungsleitfäden	Marktforschung Pricing von Innovationen	Spieltheorie Handelsargumente (Customer-Sell-in)	Pricing-Prozesse und Organisationsdesign

Quelle: McKinsey

strumenten zur Auswertung von Pricing-Informationen über Kunden, Handelspartner, Wettbewerber und Vertriebskanäle.

So erlauben etwa die Diagnose-Tools „Preisleiter“ und „Preisurve“ fundierte Aussagen zur Preisarchitektur und – im Verbund mit Preis-simulatoren – die Entwicklung einer Preisstrategie. Mithilfe von „Preiswasserfall“ und „Preispunktrechner“ lässt sich die Strategie dann in Listenpreise umsetzen und die Profitabilität von Produkten, Kanälen und Handelskunden bestimmen. Parallel liefert die Promo-tion-Datenbank Informationen für die Analyse der Effek-tivität. Auf Basis dieser Diagnose können schließlich Leitlinien für die Verkaufsförderung abgeleitet werden.

Die gewonnenen Kennziffern können in die Anreizsysteme der verantwortlichen Mitarbeiter einbezogen werden.


Weitere IT-Tools, Scorecards für das Preiscontrolling, Handbücher und webbasierte Trainingsmodule komplet-tieren das *PriceMatics*-Toolkit. Die gewonnenen Kennziffern lassen sich übrigens auch für das Performance-Management nutzen und in die Anreizsysteme für Markenverantwortliche, Vertriebsmitarbeiter und Key-Account-Manager einbeziehen. Das schafft Vergleichbar-keit und stärkt die Bedeutung des Preismanagements für den Unter-nemhensenerfolg.

Der Lohn der langen Reise

Keine Frage – wer ein dauerhaft tragfähiges Pricing-System im eige-nen Unternehmen etablieren will, nimmt sich einiges vor. Oft beginnt die Reise mit der Suche nach kurzfristig realisierbaren Gewinnchan-cen oder aus Anlass aufziehender Preiskämpfe. Doch bei Ad-hoc-Diagnosen sollte es nicht bleiben. Eine vollständige Pricing-Transfor-mation erstreckt sich vielmehr über drei Etappen, die es in sich haben: Strategiebildung, Institutionalisierung, Verankerung.

Etappe eins startet mit der Auslotung der grundsätzlichen Chancen von Pricing und Promotion und ersten strategischen Überlegungen. In Phase zwei wird zunächst das institutionelle Fundament gelegt: Es wird ein Strategierahmen geschaffen, ein Pricing-Team geformt, Pro-zesse werden etabliert und die analytischen Hilfsmittel installiert. Dann geht es an die Ausgestaltung: Pricing- und Promotion-Analysen werden zusammengeführt und in die übergeordnete Marketingpla-nung eingebunden, ein System leistungsorientierter Handelskondi-tionen entwickelt, Pricing-Know-how und IT-Unterstützung aufgebaut. Die letzte Etappe schließlich sichert die Qualität des Pricing-Systems auf lange Sicht durch regelmäßige Coachings und Check-ups, Ver-

stärkung des Pricing-Teams und Einbindung externer Expertise, zum Beispiel in der Marktforschung.

Fest steht: Die organisatorische Verankerung von Pri-cing im Unternehmen ist der Schlüsselfaktor für nach-haltige Ertragssteigerungen. Denn ein fest installiertes Pricing-System kann über mehrere Jahre verteilt zu-sätzliche Umsatzrenditen von drei bis fünf Prozent bringen, während der Wertbeitrag kurzfristig angeleg-ter Preisanpassungen meist schon nach einem Jahr wieder abschmilzt. Wer im globalen Wettbewerb um Margen und Marktanteile auf Dauer bestehen will, kommt deshalb um eine ganzheitliche Pricing-Trans-formation nicht herum. Und der Zeitpunkt ist günstig. Unternehmen sollten diese Chance nicht ungenutzt lassen. 

Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?

Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift. Bitte E-Mail an: stefan_rickert@mckinsey.com

Kernaussagen

- 1. Professionelles Pricing kann die Umsatzrendite eines Unter-nnehmens über die Jahre um bis zu fünf Prozentpunkte steigern.**
- 2. Erfolgreiche Pricing-Organi-sationen verankern ihr Preisma-nagement tief im Unternehmen.**
- 3. PriceMatics ist ein praxis-erprobtes Programm, das sich auf Unternehmen aller Größen-ordnungen übertragen lässt.**

autoren



- 1 Dr. Udo Kopka** ist Partner und Leiter des Hamburger Büros sowie Leiter des globalen Funktionsbereichs Pricing und Kundenmanagement des Konsumgüter-Sektors von McKinsey. Er berät weltweit Unternehmen zu Strategie, Marketing, Vertrieb, Pricing und Supply-Chain-Management.
- 2 Nils Michaelis** ist Berater im Hamburger Büro von McKinsey und Mitglied des deutschen Konsumgüter-Sektors. Seine Schwerpunkte liegen in den Bereichen Marketing, Retail und Vertrieb.
- 3 Dr. Stefan Rickert** ist Berater im Hamburger Büro von McKinsey und einer der Leiter des Funktionsbereichs Pricing des europäischen Konsumgüter-Sektors von McKinsey. Er berät Unternehmen zu Strategie, Marketing, Vertrieb und Supply-Chain-Management.
- 4 Dr. Jens Weng** ist Partner im Münchener Büro von McKinsey. Er leitet den europaweiten Funktionsbereich Customer Management/Pricing und berät Konsumgüter-Hersteller zu Strategie, Organisation, Marketing und Vertrieb.