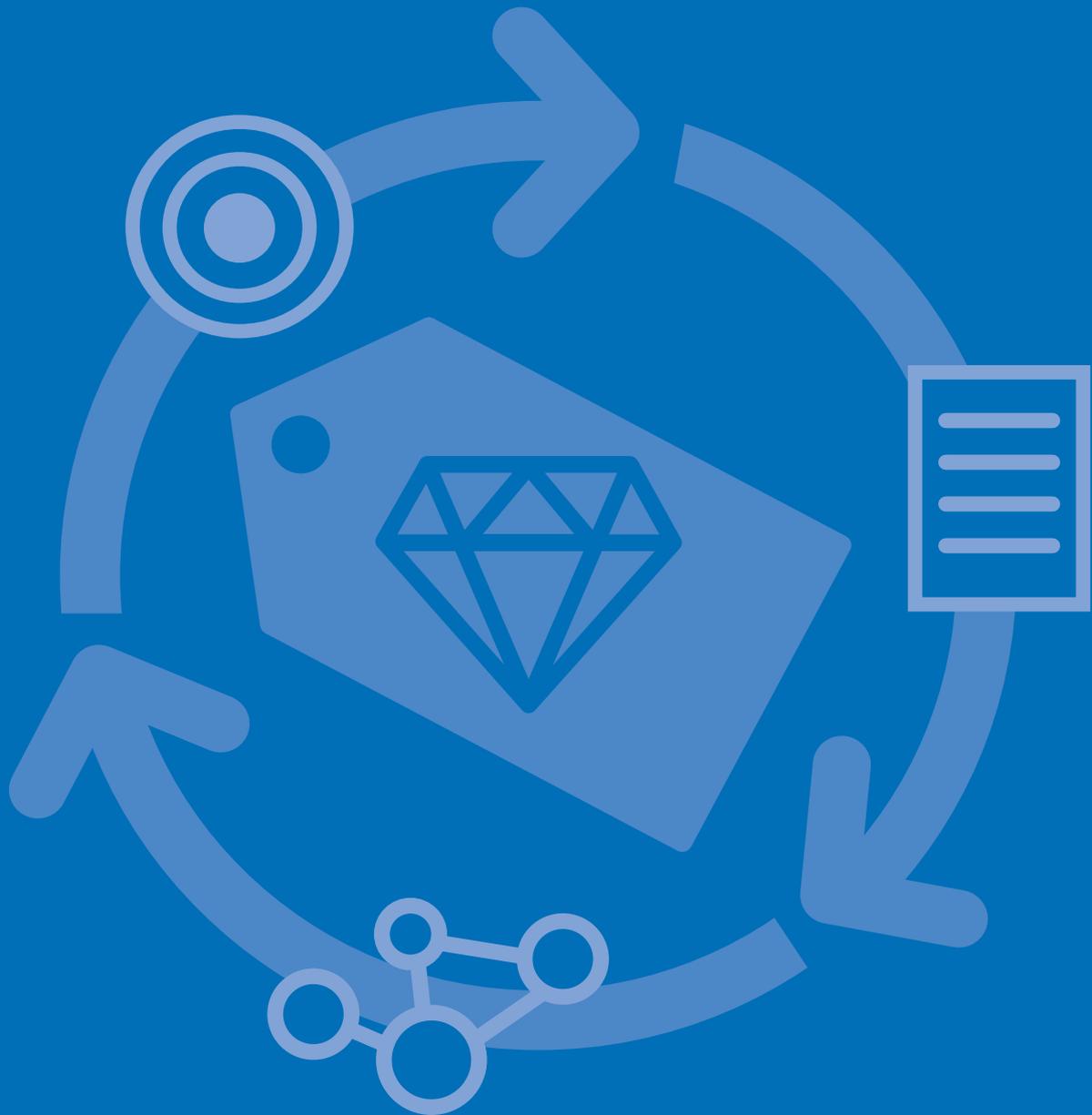


INSIGHTS 2 | 2020

Dr. Nicolas Nasner, André Weißkopp

Automatisiertes Pricing als Value Driver im B2B-Vertrieb



Batten & Company
Marketing & Sales Consultants

Batten & Company – Creating Concepts. Delivering Solutions.

Batten & Company ist eine der führenden Strategieberatungen für Marketing & Sales mit Fokus auf digitale Transformation und nachhaltiges Wachstum. Die Consultants arbeiten agil, flexibel, kollaborativ, innovativ und vor allem sehr nah am Kunden.

Batten & Company ist eingebettet in das globale Kommunikationsnetzwerk von BBDO, eines der kreativsten Agenturnetzwerke der Welt – ein Alleinstellungsmerkmal, das den Beratern den vollen Zugriff auf die Ressourcen, Kompetenzen, Insights und Marktkenntnisse aus über 77 Ländern und 290 Büros garantiert. Batten & Company steht für eine tiefe Kenntnis der lokalen Themen, eng verbunden mit der globalen Perspektive.

Die Consultants von Batten & Company begleiten ihre Kunden auf allen strategisch wichtigen Feldern kundenzentrierter Marktbearbeitung – von der Identifikation strategischer Potenzialfelder, der Ideengenerierung, der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle bis zur erfolgreichen Platzierung

neuer Angebote und der nachhaltigen organisatorischen Verankerung. Der Fokus liegt dabei auf der gesamten Wertschöpfungskette mit spezialisierten Beratungseinheiten für die Bereiche Innovation, Business Model Transformation und Marketing Automation.

Batten & Company erarbeitet gemeinsam mit seinen Kunden in den Disziplinen Marketing & Sales die richtigen Antworten auf den Digitalisierungsdruck, den steigenden Wettbewerbsdruck und die wachsenden Anforderungen des Marktes. Für die Kunden entstehen so unmittelbar wirksame und nachhaltige Lösungen für ein profitables Wachstum, die Exzellenz in Konzeption mit ausgezeichneter Umsetzung verbinden.

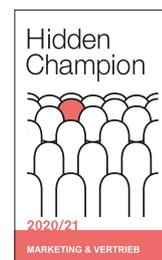
Beste Berater 2020 für Marke, Marketing & Pricing

Zum siebten Mal in Folge wurde Batten & Company durch die Umfrage des Wirtschaftsmagazins brand eins in Kooperation mit Statista zu den besten Unternehmensberatungen 2020 gewählt. Bestnoten wurden u. a. in den Kategorien Marketing, Marke & Pricing und Vertrieb, After Sales & CRM erzielt.

Hidden Champions 2020/21 für Marketing & Sales

Auf Basis einer Befragung unter 765 Unternehmenslenkern durch die wissenschaftliche Gesellschaft für Management und Beratung (WGMB) in Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsmagazin „Capital“ wurde Batten & Company zum dritten Mal in Folge in der Kategorie „Marketing & Vertrieb“ auf Platz 2 gewählt. Damit liegt Batten & Company im Bereich Marketing & Vertrieb klar vor McKinsey und BCG.

brand eins Thema
Consulting
Beste Berater 2020



Automatisiertes Pricing als Value Driver im B2B-Vertrieb

Obwohl die Digitalisierung bereits sehr viele Bereiche von Unternehmen erreicht hat, gibt es immer noch kleine „gallische Dörfer“, an denen die Digitalisierung bislang mehr oder weniger spurlos vorüber gegangen ist. Ein Bereich gerade im B2B ist das Pricing, wenn man von digitalen Handelsplattformen absieht.

Studien zufolge kalkulieren nur 20 % aller Unternehmen ihre Angebote automatisch, während 30 % ihre Preise noch komplett händisch berechnen¹. Unserer Erfahrung nach ist die Automatisierungsquote im B2B-Bereich sogar noch deutlich niedriger.

Das überrascht, denn die Automatisierung im Pricing kann ein signifikanter Werttreiber für die Unternehmen sein und zwar in drei Richtungen:

- **Effizienz:** Automatisiertes Pricing hilft, die Prozesskosten im Vertrieb (und hier besonders im Vertriebsinnendienst) deutlich zu senken, gerade wenn es um Aufträge mit niedrigem einzelnen Transaktionsvolumen geht
- **Effektivität:** Automatisiertes Pricing hilft, datenbasiert den im Einzelfall besten Preis für ein Angebot zu finden, indem es dem Vertriebsmitarbeiter wertvolle Hinweise gibt. Das hilft zum einen die Conversion-Rate zu verbessern und zum anderen, wertbasiert höhere Preise durchzusetzen
- **Vorbereitung Direktvertrieb:** Viele B2B-Unternehmen, die sehr erfolgreich im mehrstufigen Vertrieb unterwegs sind, denken darüber nach, ergänzend auch Direktvertriebskomponenten aufzubauen. Um das erfolgreich tun zu können, braucht es u. a. die Fähigkeiten zum (teil-)automatisierten Pricing

¹ <https://www.pwc.de/de/pressemitteilungen/2019/nur-jedes-fuenfte-unternehmen-kalkuliert-preise-automatisch.html>

Allgemeine Herausforderungen im B2B-Pricing

B2B-Unternehmen stehen vor mehreren schwierigen Herausforderungen bei der Kalkulation von Preisen und Konditionen. Oft trifft ein großes Produktportfolio mit mehreren tausenden Artikeln auf heterogene Kundengruppen und Vertriebskanäle. Komplexe Entscheidungsfaktoren wie

- Umsatzgröße des Angebots
- Potenzial des anfragenden Kunden
- Loyalität des anfragenden Kunden
- Strategische Relevanz des Kunden
- Produktmix in der Anfrage
- Region
- Saison

müssen berücksichtigt werden und entsprechend sind pauschale Pricing-Regeln über alle Produkte und Kunden hinweg in der Regel nicht zielführend.

Hinzu kommen die grundsätzlichen Eigenheiten des Vertriebs: Die Leistung des Vertriebsmitarbeiters hängt sehr an seiner individuellen Verhandlungsbereitschaft, seiner Beziehung zum Kunden, der Verhandlungsstärke des Kunden und entzieht sich somit zum Teil dem gezielten Management. Insbesondere der Trade-off zwischen Abschlusswahrscheinlichkeit und Marge wird häufig einseitig in Richtung „deal closing“ gelöst, Wertpotenziale bleiben ungenutzt. Besonders anschaulich ist das am Beispiel der „Sonderrabatte“, welche gefährliche Folgen für das Pricing haben können. Einmal gewährte „Sonderrabatte“ werden vom Kunden im nächsten Angebot als neuer Standard erwartet.

Darüber hinaus bestehen Kunden dennoch auf ein weiteres Entgegenkommen des Lieferanten, wodurch eine abwärts gerichtete Preisspirale entstehen kann.

Vor diesem Hintergrund überrascht es, dass der Kundenverantwortliche selbst bei hart umkämpften Aufträgen in der Preisverhandlung systemseitig meist nur unzureichend unterstützt wird. So wird er in den zentralen Fragen allein gelassen, bei welchen Produkten er Preisnachlässe anbieten sollte, bei welchen nicht und welcher Preisnachlass den sinnvollen nächsten Verhandlungsschritt darstellt.

Ebenso überraschend ist, dass selbst kleinvolumige Angebote oft individuell und händisch berechnet werden. Die Aufmerksamkeit des Managements ist nachvollziehbar vor allem auf den großen Angeboten, den Key Accounts. Dabei geht verloren, dass gerade in Aufträgen mit kleinerem Volumen die relativ höchsten Potenziale stecken. Hintergrund ist, dass z. B. bei C-Produkten viele Kunden bei weitem nicht so preissensibel sind, wie bei großvolumigen Auftragspositionen. Zusammenfassend stehen Unternehmen also vor zwei grundsätzlichen Fragen:

- „Wie kann ich Angebote möglichst effizient kalkulieren, um das Potenzial aus kleinvolumigen Aufträgen voll auszuschöpfen?“
- „Wie kann ich intelligente Preisvorschläge erzeugen, um den besten Preis zu erzielen?“

Die drei Eckpfeiler für ein automatisiertes Pricing

Die meisten denken bei dem Begriff „Automatisiertes Pricing“ sehr schnell an eine technische Lösung, die durch die Anwendung von Algorithmen

und Big Data die Probleme lösen soll. Die Realität sieht hier – wie meistens – etwas anders aus: Bevor man überhaupt an den Punkt kommt, an dem über

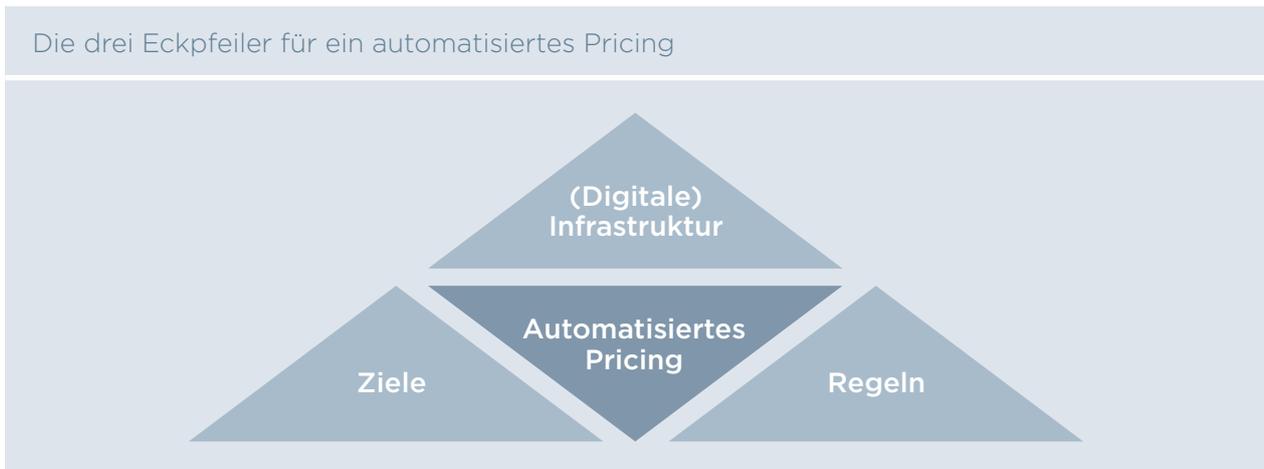


Abbildung 1: Die drei Eckpfeiler für ein automatisiertes Pricing

das richtige Automatisierungstool nachgedacht werden kann, müssen zentrale Voraussetzungen erfüllt sein. Diese Voraussetzungen unterteilen wir

in Ziele, Regeln und (digitale) Infrastruktur (s. Abb. 1).

Ziele

Den meisten Unternehmen ist die Wichtigkeit von Pricing durchaus bewusst, weswegen eigene Pricing-Abteilungen gegründet werden und das Thema Pricing auf allen Management-Ebenen diskutiert wird. Nichtsdestotrotz mangelt es vielen Unternehmen im B2B-Bereich an einem klar definierten Zielsystem und einem Verständnis für die unterschiedlichen Mechanismen der Performancekennzahlen. Es reicht nicht aus, die Frage „Was will ich mit meinem Pricing erreichen?“ zu beantworten. Führungskräfte müssen auch bewusst definieren, über welche konkreten Kennzahlen man den Vertrieb zum gewünschten Ziel steuern will. Es macht zum Beispiel einen großen Unterschied, ob man die Vertriebsleistung anhand von Revenue, Order-Intake oder Marge bemisst. Der Order-Intake ist zwar sehr gut messbar und wird schon am Anfang des Projektes festgelegt, ist aber kein guter Indikator für die Profitabilität. Die Marge spiegelt zwar die Profitabilität besser wider, ist jedoch komplexer zu berechnen. Führungskräfte müssen sich der Vor- und Nachteile der einzelnen Kennzahlen bewusst sein und den unterschiedlichen Einfluss auf die Motivation der Vertriebsmitarbeiter berücksichtigen.

Zielsetzung je Markt, Channel und Produktgruppe

Bei der Zielsetzung müssen vor allem auch die individuellen Eigenheiten verschiedener Märkte und Produktgruppen in Betracht gezogen werden. So können zum Beispiel geplante Neuprodukte andere Ziele haben als bereits etablierte Produkte, weswegen eine Differenzierung unabdingbar ist. Daher ist es sinnvoll, für einzelne Märkte bzw. Kanäle und Produktgruppen Unterziele einzuführen. Da ein automatisiertes Pricing in hohem Maße kennzahlen-gesteuert ist, müssen als Erstes die Pricing-Ziele und KPIs klar definiert werden. Bei der Definition der Ziele gilt es vor allem die folgenden drei Aspekte zu beachten:

- Kongruenz zur Vertriebsstrategie
- Messbarkeit
- Einklang mit Märkten, Vertriebskanälen und Produktgruppen

Regeln

Nachdem die Pricing-relevanten Ziele definiert wurden, gilt es durch handlungsleitende Regeln festzusetzen, wie diese zu erreichen sind. Diese Regeln lassen sich in drei Bereiche unterscheiden:

Mechanik vom Listenpreis zum Netto-Netto

Eine wesentliche Voraussetzung für ein automatisiertes Pricing ist ein klares Regelwerk, welches die Mechanik der Preisbildung vom Listenpreis zum Netto-Netto-Preis des Kunden definiert. Dafür muss es ein eindeutiges Preis- und Konditionensystem geben, das die Gewährung aller geldwerten Vorteile für den Kunden regelt. Diese Vorteile können sowohl rechnungswirksam sein als auch nachgelagert oder in Form von Sachleistungen oder Extraservices (z.B. kostenlose Schulungen) vergeben werden. Solch ein System soll vor allem als Leitfaden und internes Handbuch für den Vertrieb bei Jahresgesprächen und unterjährigen Konditionsverhandlungen dienen. Ein einheitliches Preis- und Konditionensystem stellt sicher, dass alle Angebotspreise nach einer definierten Mechanik erstellt werden. Somit vermeidet man eine manuelle Bepreisung von einzelnen Angeboten und kann vor allem Kleinangebote effizienter erstellen.

Ein Beispiel für ein effektives Preis- und Konditionensystem ist das „Pay for Performance“ Prinzip. Dabei werden Kundenleistungen belohnt, die dem eigenen Unternehmen einen wesentlichen Nutzen bringen. Diese Leistungen lassen sich grundsätzlich in Effizienz- und Vermarktungsleistungen unterscheiden. Effizienzleistungen des Kunden führen zu internen Kosteneinsparungen, während Vermarktungsleistungen eine Umsatzsteigerung fördern.

Freigaberegulation für Preis- und Konditionensystem

Neben der beschriebenen Mechanik des Preis- und Konditionensystems ist als anschließender Schritt eine Dokumentation der Logik von internen Freigabekompetenzen notwendig. Es geht also darum, welche Vertriebsinstanz welche Entscheidungskompetenz erhält, um eine Kondition, eine Preisänderung oder ein Angebot abgeben zu können.

Das Grundprinzip sollte hier sein, die Kompetenz möglichst nah am Kundenwissen zu verorten und gleichzeitig Entscheidungen zu Ausnahmen der gegebenen Preis- und Konditionenmechanik möglichst weit oben in der Vertriebshierarchie anzusiedeln.

Systemgestütztes List-Pricing

Egal wie intelligent und smart ein Konditionensystem auch sein mag, es wird kaum einen Mehrwert bieten, solange keine passende Systematik zur Kalkulation der Listenpreise, dem List-Pricing, vorhanden ist. Unserer Erfahrung nach werden Listenpreise in vielen Unternehmen immer noch manuell berechnet und nur sporadisch überprüft, statt die Kalkulation regelmäßig systemgesteuert ablaufen zu lassen. Dies führt oft dazu, dass Listenpreise nicht mehr marktkonform sind und Faktoren wie steigende/sinkende Rohstoffpreise oder veränderte Herstellkosten nur verzögert berücksichtigt werden.

Aus diesem Grund muss es eine systemgestützte Logik für das List-Pricing geben, wonach Neuprodukte kalkuliert und bestehende Listenpreise mindestens quartalsweise überprüft werden.

(Digitale) Infrastruktur

Mit einem klar definierten Pricing-Zielsystem und einem Regelwerk für das Preis- und Konditionensystem ist man dem automatisierten Pricing schon

einen großen Schritt näher. Dennoch ist das automatisierte Pricing nur dann umsetzbar, wenn auch die interne digitale Infrastruktur die notwendigen

Voraussetzungen erfüllt. Diese sollten idealerweise in folgender Reihenfolge angegangen werden:

Digitaler Workflow

Erste infrastrukturelle Voraussetzung für die Entwicklung und Implementierung eines Pricing-Tools ist, dass die oben genannten Ziele und Regeln in einem digitalen Workflow abgebildet werden. Darin sind die Freigaberegeln hinterlegt, sodass jede Preis- und Konditionenanpassung automatisch bei dem richtigen Entscheider zu Freigabe landet und die Bearbeitungszeit beschleunigt wird. Im Idealfall ist der Prozess von der Kundenanfrage über das Angebot bis hin zur finalen Kaufabwicklung in einem digitalen Workflow abgebildet.

Verfügbarkeit pricing-relevanter Daten

In Anbetracht eines automatisierten Pricing Tools ist eine fehlerfreie und vollständige Datenbasis der Grundstein für den weiteren Erfolg. Dabei müssen drei essenzielle Schritte beachtet werden:

1. Definition der relevanten Daten
2. Bereinigung und Vervollständigung der vorhandenen Daten
3. Anreicherung der nichtvorhandenen Daten (falls sinnvoll, z. B. öffentlich zugängliche Wettbewerbspreise)

Als absolute Mindestanforderung sollten die Kunden- und Bestelldaten, die üblicherweise im ERP- und CRM-System hinterlegt sind, vollständig und fehlerfrei vorhanden sein. Wenn vorhanden, sollten auch wettbewerbsbezogene Daten hinzugezogen werden. Nichtsdestotrotz haben viele B2B-Unternehmen eine zerklüftete IT-Landschaft mit verschiedenen Systemen, die zum Teil nicht miteinander vernetzt und zum Teil veraltet sind oder gar nicht genutzt werden. Dies gilt es vor dem Toolaufbau unter die Lupe zu nehmen und entsprechende Voraussetzungen zur Datenverfügbarkeit zu schaffen.

Die Königsdisziplin beim Thema Daten sind Prognosedaten zu zukünftigen Kundenumsätzen und -verhalten. Diese sollten, wenn Sie vorhanden sind, auch dem aufzubauenden Pricing Tool verfügbar gemacht werden.

Toolaufbau zum automatisierten Pricing

Wenn die Ziele und Regeln des zukünftigen Pricing geklärt sowie dokumentiert sind und die relevanten Daten zur Verfügung stehen, kann der erste Schritt zum Toolaufbau erfolgen. Je nach Ressourcen und der Pricing-Komplexität kann ein Pricing-Tool entweder extern zugekauft oder intern entwickelt werden. So sind insbesondere für Handelsunternehmen gute Pricing Tools am Markt kaufbar, die dann noch parametrisiert werden müssen. Für die meisten B2B-Hersteller gilt allerdings, in einer geeigneten Programmierumgebung, wie beispielsweise Python, das Pricing Tool, das die vorher erarbeiteten Regeln verarbeitet, selbst zu entwickeln.

Am Anfang geht es in erster Linie darum, mit einer ersten Testversion des Tools einen Business Case zu generieren. Das automatisierte Pricing wird für ausgewählte Produktgruppen in ausgewählten Märkten getestet, indem das Tool Preisvorschläge erarbeitet, die von den internen Experten geprüft und freigegeben werden. Dadurch kann das Tool Schritt für Schritt verbessert werden, ohne dabei große Risiken einzugehen. Das Ziel der Testphase ist, ein Proof-of-Concept zu schaffen – also die Durchführbarkeit des automatisierten Pricing zu beweisen, bevor man das Tool in die IT-Landschaft integriert.

Integration des Tools in die IT-Landschaft

Mittel- und langfristig soll das Tool keine Stand-alone-Lösung bleiben, sondern in die bestehende Systemlandschaft eingebunden werden. Grundsätzlich bieten die gängigen CRM-Anbieter genügend Schnittstellen für die Anbindung an. Zur Systemintegration sollten mindestens folgende Fragen beantwortet werden:

- Welche Systeme sind relevant für ein automatisiertes Pricing und werden derzeit zum Pricing aktiv genutzt?
- Wie flexibel ist meine IT-Landschaft bzgl. der Integration eines neuen Pricing-Tools?
- Welche Schnittstellen sind vorhanden, an die ein neues Tool sinnvoll angebunden werden kann?

Der Weg zum Gipfel des automatisierten Pricing

Zusammenfassend lässt sich der Weg zum Gipfel des automatisierten Pricing in 9 Schritten darstellen (s. Abb. 2). Erst mit klaren, messbaren Zielvorgaben und einem abgestimmten Vorgehen, wie diese Ziele zu erreichen sind, ist der Weg frei für ein automatisiertes und profitsteigerndes Pricing.

Bei der Auswahl der Automatisierungslösung

muss man stets die drei Eckpfeiler als Benchmark heranziehen: Hilft das Tool mir, meine Ziele zu erreichen? Kann ich meine Regeln innerhalb des Tools abbilden? Passt das Tool in meine digitale Infrastruktur? Es sollten erst alle drei Fragen mit „ja“ beantwortet werden, bevor man sich für ein Automatisierungstool entscheidet.

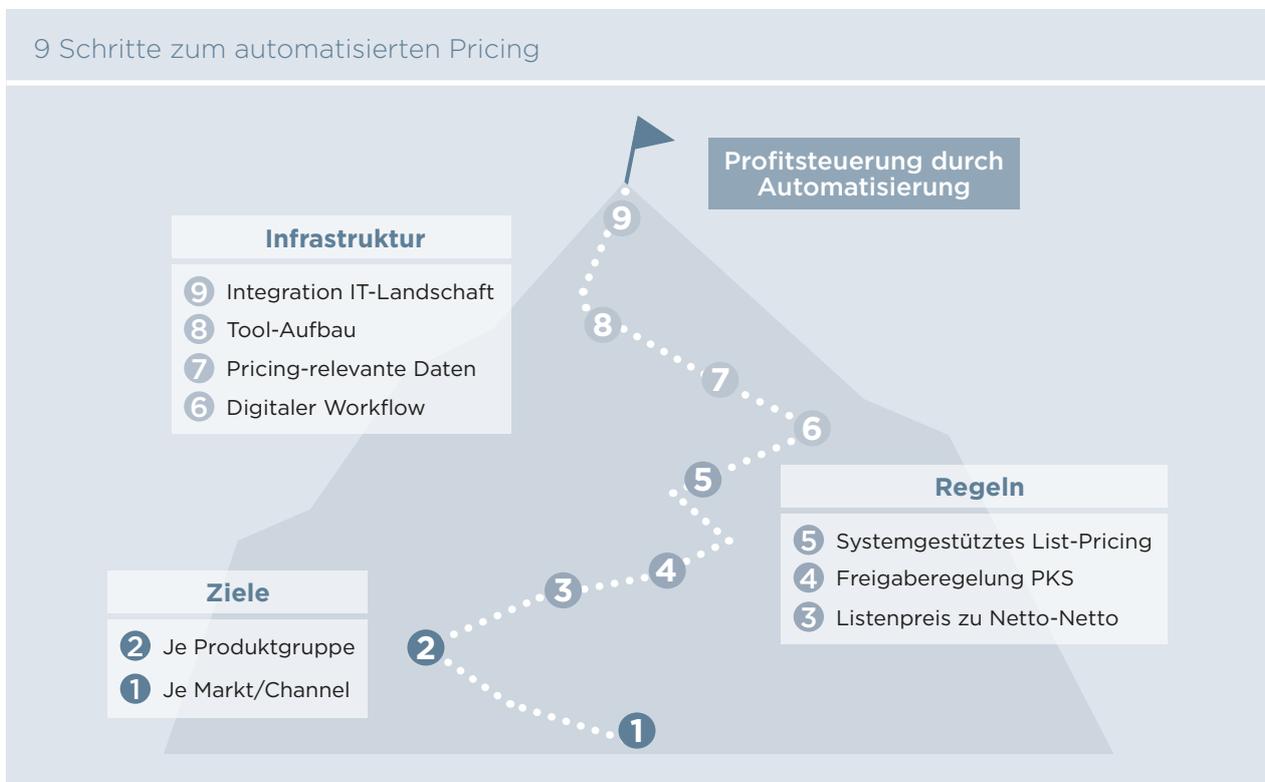


Abbildung 2: 9 Schritte zum automatisierten Pricing

Was bringt automatisiertes Pricing in der Praxis?

Ein automatisiertes Pricing im B2B-Bereich ermöglicht einerseits intelligente Preisvorschläge bei Angebotserstellungen, meist auf Basis von vergleichbaren erfolgreichen Angeboten aus der Ver-

gangenheit. Andererseits hilft es auch, in der Angebotserstellung effizienter und schneller zu werden, welches insbesondere bei kleineren und mittleren Angeboten ein wesentlicher Vorteil ist. Durch ein



Abbildung 3: Profit-Potenziale durch „Pricing 2.0“ (Erfahrungswerte Batten & Company)

regelbasiertes Preis- und Konditionensystem, das sich an der Pricing-Zielsetzung orientiert, schafft man die Grundvoraussetzung für ein intelligentes Pricing. In Kombination mit der richtigen Infrastruktur kann ein automatisiertes Pricing-Tool die Angebotskalkulation perfekt ergänzen und die Arbeit

des Vertriebsteams erleichtern. Erfahrungsgemäß kann dieses „Pricing 2.0“, also die 9 Stufen zum automatisierten Pricing insgesamt die Profitabilität deutlich erhöhen – je nach Branche bis zu 20% (s. Abb. 3).

Fazit

Automatisiertes Pricing kann B2B-Unternehmen bei der Angebotskalkulation entlasten, abwärts gerichtete Preisspiralen verhindern und die Profitabilität bis zu 20 % verbessern. Dazu muss ein 9-Schritte-Programm absolviert werden, um die entscheidenden Anforderungen zu erfüllen, bevor das Pricing-Tool überhaupt einen Mehrwert erzeugen kann. Erst mit den richtigen Zielen, Regeln und Infrastrukturen kann ein automatisiertes Pricing sein Potenzial voll entfalten. Da automatisiertes Pricing im B2B-Bereich nach wie vor die Ausnahme und nicht die Regel ist, kann die frühzeitige Adap-

tion eines solchen Systems zu einem signifikanten Wettbewerbsvorteil führen: Durch ein intelligentes Pricing-System kann sich ein Unternehmen von den Wettbewerbern entscheidend absetzen und zusätzliche Marktanteile gewinnen.

Auf diesem Weg begleiten wir Unternehmen und beraten sie mit unserer Fachexpertise. Haben auch Sie die Herausforderung, Ihr Pricing nachhaltig zu verbessern? Dann nehmen Sie direkt Kontakt zu uns auf! Wir freuen uns auf einen unverbindlichen Austausch.

Vereinbaren Sie jetzt einen Termin mit unseren Experten und informieren Sie sich unverbindlich über ein mögliches Vorgehen!

Wir hoffen, Ihnen auch mit dieser INSIGHTS-Ausgabe Impulse und Anregungen für Ihre Arbeit geben zu können und laden Sie wie immer herzlich zum Dialog mit uns ein.

Ihr

Dr. Nicolas Nasner

Dr. Nicolas Nasner

Associate Partner

Tel.: +49 40 27852-4480

Mobil: +49 177 8785293

nicolas.nasner@batten-company.com

www.batten-company.com

Autorenverzeichnis

Dr. Nicolas Nasner

Dr. Nicolas Nasner studierte Wirtschaftswissenschaften und promovierte berufsbegleitend an der Universität Hannover. Seine Beraterkarriere begann er im Jahr 1996 bei einer Marketing- und Vertriebsberatung in Hamburg. 2004 wurde er Geschäftsführender Gesellschafter bei MSU Consulting. Nach einer Station bei der Putz & Partner Unternehmensberatung ist Dr. Nicolas Nasner seit Januar 2012 Associate Partner bei Batten & Company und verantwortet den Kompetenzbereich Marketing & Sales Organizations sowie Pricing. Seit mehr als 20 Jahren beschäftigt er sich mit der Optimierung und Umsetzung von kundenorientierten Organisationen. Rund um aktuelle Marketing- und Vertriebsthemen ist er gefragter Sparringspartner von renommierten Unternehmen, insbesondere aus den Branchen Konsumgüter, Handel und Finanzdienstleistungen.

André Weißkopp

André Weißkopp studierte Business Administration and Economics an der Universität Passau und an der Swinburne University of Technology in Melbourne. Anschließend absolvierte er seinen Master in informationsorientierter Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Strategic Marketing an der Universität Augsburg sowie der Ramkhamhaeng University in Bangkok. Seit 2019 berät André Weißkopp in seiner Rolle als Consultant bei Batten & Company Kunden insbesondere im B2B-Bereich. Seine Schwerpunkte liegen dabei auf den Themen Pricing, Business Analytics und Strategisches Marketing.

Batten & Company Düsseldorf
Batten & Company GmbH
Königsallee 92
40212 Düsseldorf
T +49.211.1379-8291
F +49.211.1379-8742
www.batten-company.com

Batten & Company München
Batten & Company GmbH
Theresienhöhe 12
Gebäude A
80339 München
T +49.89.54243-2154
F +49.89.54243-2259
www.batten-company.com