

# PRICING TRANSFORMATION



## Pricing Trends 2021



Ihr persönlicher Ansprechpartner:

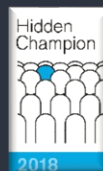
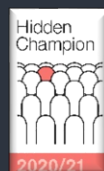
Prof. Dr. Oliver Roll

[Oliver.Roll@roll-pastuch.de](mailto:Oliver.Roll@roll-pastuch.de)

Phone: +49 (0) 176 133 27 102

PRICING – VERTRIEB – STRATEGIE

[www.roll-pastuch.de](http://www.roll-pastuch.de)



## 5 Trends im Pricing 2021

---

Als **Pricing- und Vertriebsberatung** haben wir die große Chance, die Pricing-**Trends** und **Entwicklungen** in ganz vielen unterschiedlichen Branchen und Unternehmen live mitverfolgen zu können. Zum Jahreswechsel wollen wir daher immer die Gelegenheit nutzen, um einmal zusammenzufassen, was wir im Markt wahrnehmen.

Unser Ziel ist es, Ihnen **Anregungen** für die eigene Arbeit mitzugeben. Gerade der Jahreswechsel ist ja eine gute Zeit, um auch darüber nachzudenken, welche strategischen Impulse man im nächsten Jahr im Pricing setzen möchte. Aus unserer Sicht werden die folgenden Punkte das kommende Jahr treiben: **Basics, Digitalisierung, neue Kanäle, Ersatzteil- und Servicepricing** und **innovative Preismodelle**.

Wir wünschen viel Spaß bei der Lektüre!

### 1. Get the basics right

---

Bevor Unternehmen für ihr Pricing nach den Sternen greifen, sollten sie sicherstellen, dass die Basics vorbereitet sind. Gerade hier schlummert Potenzial.

Die ersten Unternehmen probieren sich an **künstlicher Intelligenz im Pricing**. Die Realität in den meisten Unternehmen sieht aber anders aus. Hier dominieren immer noch ein kostengetriebenes Pricing und ein historisch gewachsenes Konditionensystem. Bevor Unternehmen daher zu den Sternen schauen, sollten die ersten Schritte nach wie auf vor die Basics gerichtet sein: a) die Einführung eines konsequenten **Value Pricings** und b) der Aufbau eines **systematischen Konditionensystems**. Hier bestehen bei den meisten Unternehmen nach wie vor massive Baustellen. Und diese sollten zuerst geregelt werden: Erstens macht es keinen Sinn, zu den Sternen zu greifen, wenn der Boden noch nicht bereitet ist und zweitens liegt hier erfahrungsgemäß auch das höchste Potenzial.

In den vergangenen Jahren haben sich auch die Methoden sehr ausdifferenziert. Zur Umsetzung eines Value-Pricings steht in der Zwischenzeit ein umfangreicher **Toolbaukasten** zur Verfügung. Hier sollte jedes Unternehmen ein festes Toolset definiert haben, damit Value-Pricing nicht nur ein Schlagwort bleibt, sondern auch wirklich umgesetzt werden kann. Auf der Konditionenseite gab es über die Jahre eine deutliche Professionalisierung des Einkaufs. Umso wichtiger ist es, hier systematisch aufgestellt zu sein. Als wichtige Einzelmaßnahme hat es sich bewährt, nicht nur Maximalrabatte zu definieren, sondern vor allem auch mit **Zielrabatten** zu arbeiten.

## 2. Digitalisierung und KPI

---

Excellösungen, BI Systeme und spezialisierte Pricing Systeme sind die Basistools, die Pricing mit Digitalisierung zusammenführen.

Pricing und Digitalisierung sind heute nicht mehr voneinander zu trennen. Dabei lassen sich drei Basistools voneinander unterscheiden: Excellösungen, BI Systeme und spezialisierte Pricing Software.



**Excellösungen** sind ein bisschen in Verruf gekommen, weil sie natürlich weniger Möglichkeiten bieten als eine komplette Pricing Software. Im Beratungsalltag sehen wir aber häufig noch den zentralen Nutzen einer Excellösung: Eine Excellösung lässt sich schnell und unkompliziert aufbauen und auch leicht wieder ändern und anpassen. Angereichert mit ein paar Makros lassen sich somit die ersten Schritte **schnell und pragmatisch** gehen. Häufig bleibt Excel damit ein sinnvoller erster Schritt, um Methoden und Prozesse auf den Weg zu bringen. Wenn diese dann gelernt und optimiert sind, kann dann der nächste Schritt zu einer Pricing-Software erfolgen.

**BI Systeme** sind der Schlüssel zur Datentransparenz und damit zur Steuerung des Preismanagements. In den letzten Jahren haben sich hier QlikSense, Tableau und PowerBI etabliert, wobei wir in den letzten Monaten einen starken Shift hin zu PowerBI wahrnehmen. Da PowerBI im Office Paket enthalten ist, ist der Einstieg einfacher und kostengünstiger. Und da die Leistungsfähigkeit der Lösungen vergleichbar ist, ist der Schwenk zu PowerBI nur folgerichtig. Entscheidend bei der Umsetzung ist ein übersichtliches Dashboard und differenzierte Nutzungsrechte, so dass jeder Nutzer wirklich die für ihn interessantesten Werte sehen kann. Aus unserer Sicht hat es sich sehr bewährt, zuerst mit UserStories die tatsächlichen Anforderungen festzulegen und dann in einem nächsten Schritt zu definieren, was eigentlich die Maßnahmen sind, die beim Über- oder Unterschreiten von Kennzahlen passieren sollen. Jedes KPI System greift erst, wenn aus den Kennzahlen auch Maßnahmen abgeleitet werden.

Die intensivste Form der Digitalisierung sind dann **Pricing Software Suites**. Neben Vendavo, Pros und Navetti begegnet uns hier vor allem immer wieder Price f(x) im Markt. Letztere verfügen über ausgeprägte Individualisierungsmöglichkeiten und erzeugen damit häufig eine hohe Kundenzufriedenheit. Für das Management von Ersatzteilen hat sich auch unsere eigene Nueprice Software bewährt. Gegenüber reinen Excellösungen können die professionellen Softwarelösungen gleich in mehreren Bereichen punkten: Darstellung von Prozessabläufen, Sicherheit, Nutzerrechte, Updateprozesse, etc. Ob sich der Aufwand lohnt, muss dann im Einzelfall entschieden werden.

### 3. New Channels

---

Generelle Empfehlungen, wie sich Vertriebskanäle an neue digitale Herausforderungen anpassen lassen, gibt es nicht. Wichtig ist, dass die dahinterliegenden Konditionen mit den Vertriebskanälen abgestimmt sind.

Viele Unternehmen im B2B-Umfeld haben weder eine Vertriebsstrategie noch Maßnahmen entwickelt, um angemessen auf **disruptive Digital-trends**, wie dem E-Commerce reagieren zu können. Eine pauschale Empfehlung, wie die Vertriebsstrategie auf die digitalen Herausforderungen einzustellen ist, gibt es jedoch nicht. Die Ausgestaltung des Kanal-Mix ist so spezifisch wie die Kundenanforderungen und die Produkte des Unternehmens.

Entscheidend ist, dass die einzelnen Vertriebskanäle und die dahinterliegenden Konditionen aufeinander abgestimmt sind. Hierzu gehört die Einbindung von digitalen Kanälen. Insbesondere in der Einführungs- und Testphase neuer **digitaler Vertriebswege** sollte zunächst die Zahl der Produkte limitiert und die Reaktionen seiner traditionellen Handelspartner beobachtet werden. Erst dann sollte die nächste Ausbaustufe gezündet werden.

Bevor die neuen Vertriebskanäle online gehen können, muss die Preis- und Konditionenlandschaft auf internationaler Ebene analysiert und die hohe Preisunterschiede abgeschafft werden. Als Voraussetzung für die Anpassung des Preis- und Konditionensystems gilt es, auf Kundenebene **historisch gewachsene Rabatte**, Boni und Sonderpreise zu beenden. Hier muss das Leistungsprinzip „Gibst du mir was, lieber Kunde, gebe ich dir was“ vorherrschend sein. Im Hinblick auf die Vertriebskanäle sollten die Kernelemente des neuen Preis- und Konditionensystems auf die Funktionen Logistik, Service, etc. des Vertriebskanals – z.B. Großhändler versus Werkstatt – abgestimmt werden.

Über alle Branchen hinweg wird die **Customer Journey** zunehmend digital gestaltet. Mit dem Aufbau einer E-Commerce-Strategie gilt es gleichzeitig, auch die digitalen Touchpoints in allen Phasen des Kaufprozesses seiner Kunden zu besetzen. Gerade im zwei- und dreistufigen Vertriebs-



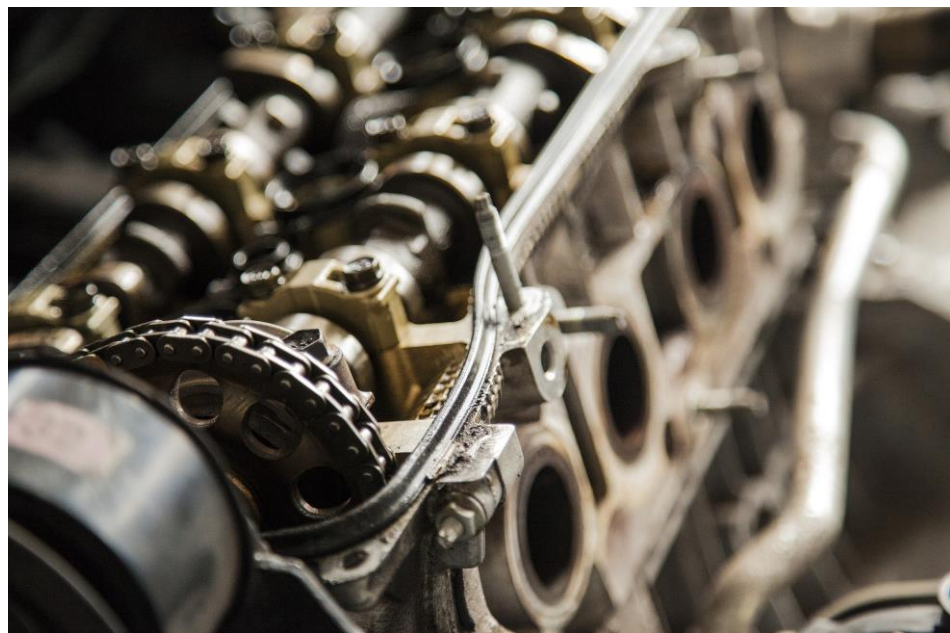
kanal – und der damit einhergehenden größeren Distanz zur Kaufentscheidung – verlieren viele Unternehmen nicht nur die Preishoheit über ihre Produkte, sondern auch den Kontakt zu ihren Kunden an die neuen Onlineplayer.

## 4. Ersatzteil- und Servicepricing

---

Ein Großteil des Profits stammt aus dem Absatz von Ersatzteilen und Services. Statt des hier oft verwendeten Cost-Plus Ansatzes führt der Einsatz von gezielten Value Pricing-Methoden zum größeren Erfolg.

In vielen Branchen ist der Markt für Erstausrüstung **extrem umkämpft**. Die Produkte werden sich zunehmend ähnlicher und die Margen sind stark unter Druck. Ein Großteil des Umsatzes und vor allem des Profits wird daher bei den Ersatzteilen und im Service gemacht. Ersatzteile sind erfahrungsgemäß ein mächtiger Ertragshebel. Auf Grund der hohen Teilezahl herrscht hier fast überall noch ein ausgeprägter Cost-Plus Ansatz. Gerade bei **Ersatzteilen** spielen aber die Herstellkosten für den Kunden eine untergeordnete Rolle. Hier sind viel mehr Faktoren wie Kritikalität, Preiskonsistenz oder Wettbewerbsintensität von Bedeutung. Auf Grund der hohen Teileanzahl von zehntausend oder auch mal mehreren hunderttausend Produkten sind aber auch anderen Pricingmethoden notwendig, um das Value Pricing tatsächlich umzusetzen. Hier bedarf es **gezielter Algorithmen**, die sowohl die Preiskonsistenz einzelner Produktfamilien als auch die ersatzteilspezifischen Valuetreiber berücksichtigen.



Ein ähnlicher Hebel zeigt sich auch im **Servicegeschäft**. Der reine Verkauf von Stunden wird weder dem Kundennutzen noch der Zahlungsbereitschaft gerecht. Hersteller können Risiken sehr viel besser einschätzen als der einzelne Kunde. Durch das Schnüren von Paketen ist es daher möglich, Risiken besser zu verteilen und damit auch gezielt unterschiedliche Kundensegmente anzusprechen. Eng verbunden ist dies auch mit dem nächsten Thema, den innovativen Zahlungsmodellen.

## 5. Innovative Preismodelle

---

Es ist eine Veränderung weg von Einmalzahlungen, hin zu Recurring Revenue Management erkennbar. Auch die Abrechnungsbasis verändert sich.

Schon seit einigen Jahren ist das Stichwort **Recurring Revenue Management**, d.h. die Umwandlung von Einmalzahlung in regelmäßige Zahlungen, als Idee im Umlauf. Während dies aber bisher nur eine Randerscheinung war, sehen wir aktuell, dass viele Branchen anfangen, damit ernsthaft zu arbeiten.



Den Anfang bildeten die Softwarebranche und Apps. Fast alle Softwareanbieter haben in der Zwischenzeit auf **monatliche Zahlungen** umgestellt. Dieses Modell hat in der Zwischenzeit auch eine sehr hohe Kundenakzeptanz, obwohl es eher für den Hersteller als für den Kunden interessant ist. Im Regelfall zahlt der Kunde einen monatlichen Preis, der nach drei bis vier Jahren die Einmalzahlung übersteigt. Ab dann arbeitet das Modell also für den Anbieter.

Ebenso sehen wir, dass die **Abrechnungsbasis geändert** wird. Man kauft nicht mehr die Maschine oder die Servicestunde, sondern die Leistung, die daraus entsteht. Konkret heißt das, dass man nicht mehr die Maschine kauft, sondern pro hergestelltes Produkt einen Betrag bezahlt. Der Vorteil liegt auf der Hand: Die Kosten sind für den Abnehmer besser planbar. Zudem wird ihm in diesen Modellen häufig auch die Maschinenwartung mit abgenommen. Auch im Service wird nicht mehr pro Stunde bezahlt, sondern pro gewartete Maschine. Je nach Branche sind hier die verschiedensten Ausprägungen denkbar: In der Landwirtschaft wird nach bearbeitetem Hektar bezahlt, in der Medizintechnik nach behandeltem Patienten, bei Reifen nach gefahrenem Kilometer, etc. Entscheidend ist unter dem Strich, dass es die neuen Modelle schaffen müssen, den Kundennutzen zu erhöhen, weil sie der Art und Weise entsprechen, wie die Kunden selbst kalkulieren und weil sie das Risiko besser verteilen.

## Fazit

---

Pricing ist und bleibt ein Haupthebel zu Ertragssteigerung. Dabei bieten sowohl klassische als auch innovative Maßnahmen noch viele Potenziale.

Pricing wird auch 2021 einer der **Haupthebel zur Ertragssteigerung** sein. Wer erst am Anfang des **Pricing Journeys** ist, wird mit den klassischen Maßnahmen Value Pricing und Konditionenmanagement die höchsten Erfolge erzielen. Auch weitere Klassiker wie **International Pricing** oder **Life-Cycle Pricing** sind immer erfolgversprechend. Und ansonsten bieten die oben genannten Trends wie **Digitalisierung, innovative Preismodelle** oder auch **neue Kanäle** auch all den Unternehmen, die schon sehr weit fortgeschritten sind, auch im nächsten Jahr ausreichend Potenzial, um an Ihrem Pricing arbeiten zu können.

**Wir wünschen allen Geschäftspartnern, Freunden und Pricinginteressierten ein erfolgreiches Jahr 2021.**

**Prof. Roll & Pastuch – Management Consultants (R&P)** ist eine auf Pricing, Vertrieb, Strategie und Marketing spezialisierte Beratung mit Sitz in Berlin, Köln, München, Osnabrück und Zürich. Durch ein erfahrenes Team und umfangreiche Best-Practices schließen R&P Projekte regelmäßig mit sehr hoher Kundenzufriedenheit ab.

Diverse Auszeichnungen, zum Beispiel als Beste Berater (2020), als Hidden Champion (2018, 2020) sowie als TOP Consultant (2017), belegen die hohe Expertise und Beratungsqualität.

### **Ihre Pricing- und Vertriebsexperten:**

**Gregor Buchwald,**

**Managing Partner**

gregor.buchwald@roll-pastuch.de

Mobil: +49 (0)176/133 27 101



**Michael Fechner,**

**Associate Partner**

michael.fechner@roll-pastuch.de

Mobil: +49 (0)176/133 27 118



**Steffen Kampmann,**

**Senior Project Manager**

steffen.kampmann@roll-pastuch.de

Mobil: +49 (0)176/133 27 103



**Kai Pastuch,**

**Managing Partner**

kai.pastuch@roll-pastuch.de

Mobil: +49 (0)176/133 27 111



**Prof. Dr. Oliver Roll,**

**Managing Partner**

oliver.roll@roll-pastuch.de

Mobil: +49 (0)176/133 27 102

