
Strategien der Preisbildung und was die Unternehmensberaterbranche daraus lernen kann

- Deutscher Beratertag -

Dr. Andreas Krämer

Wiesbaden, 21. Oktober 2010

exeo Strategic Consulting AG
Wittelsbacherring 24, D-53115 Bonn
Tel: ++49 (0) 178 256 22 41
Fax: ++49 (0) 228 629 78 51
andreas.kraemer@exeo-consulting.com
www.exeo-consulting.com

Agenda

1. Pricing: Orientierungspunkte für die Preisbildung

2. Der „(neue) Schwerpunkt“ im Projektlebenszyklus:
Einkaufsprozesse

3. Honorarmodelle im Wettbewerb: „Argumentationsnot“
beim Zeithonorar

4. Die Alternative zum Zeithonorar: Chancen und Risiken
des Festhonorars

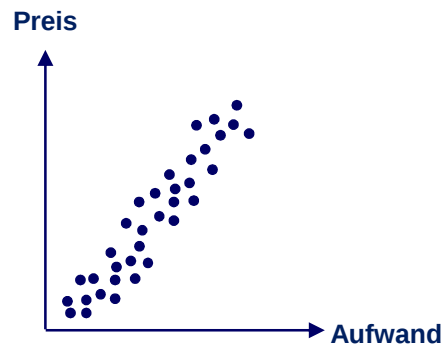
5. Preisgestaltung in schwierigen Zeiten: Nach der Krise
ist vor der Krise – Was haben wir gelernt?

Drei unterschiedliche Ankerpunkte für die Bestimmung der Honorarhöhe können herangezogen werden



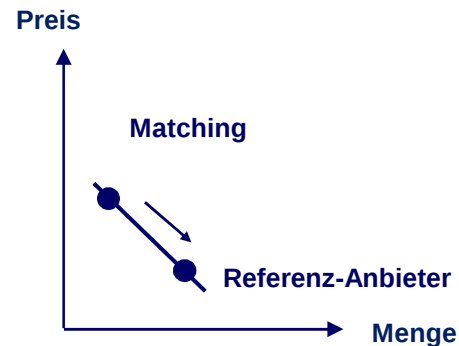
Unterschiedliche Orientierungspunkte für die Preisbildung

Kosten-orientiert



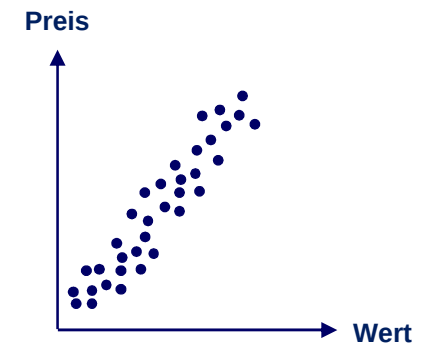
- Der eigene Preis wird mittels Aufschlagsfaktor zu den Kosten ermittelt
- **Problem:** Zahlungsbereitschaft des Kunden unberücksichtigt

Wettbewerbs-orientiert



- Der eigene Preis wird direkt vom Wettbewerb bzw. einem bestimmten Wettbewerber abgeleitet
- **Problem:** Nur reaktives Verhalten gegenüber den Hauptwettbewerbern

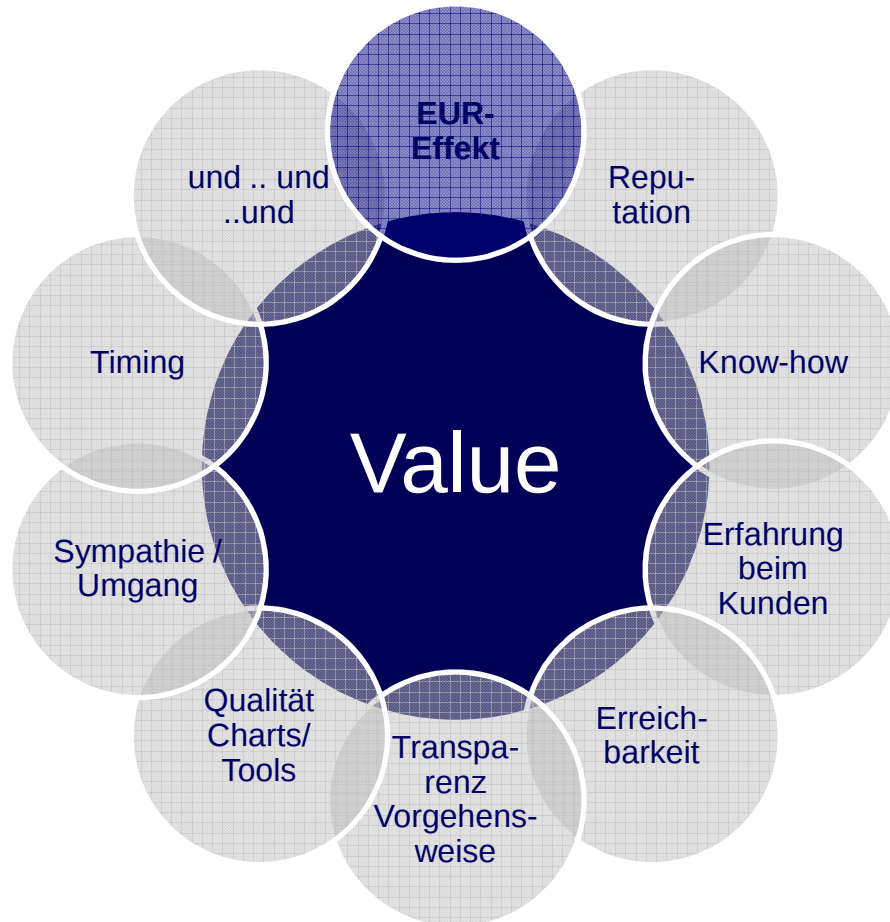
Wert-orientiert



- Der eigene Preis wird direkt vom Wert abgeleitet, den der Kunde erhält
- **Problem:** Richtige Einschätzung der Zahlungsbereitschaften des Kunden

Was ist denn der Wert der Beratungsleistung genau?

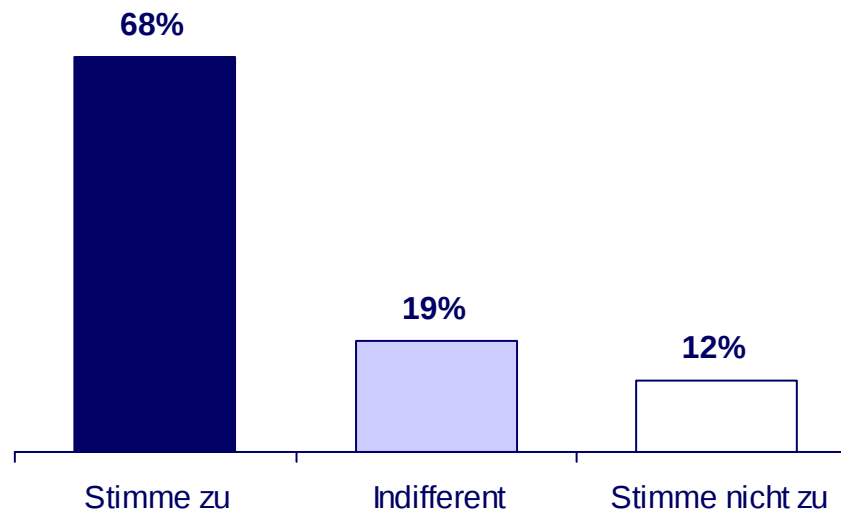
Auf jeden Fall nicht 100 % Rationalität!



Aber: Mehr als zwei Drittel der Unternehmensberatungen sehen ihr Geschäft durch eine zunehmende Preissensitivität geprägt



Statementbewertung: „Die Preissensitivität hat in unserem Geschäft deutlich zugenommen“ [%]¹⁾



1) Frage: Wie haben sich die Einkaufsprozesse von Beratungsprojekten bei Ihnen in den letzten Jahren entwickelt? Bitte bewerten Sie hierzu die folgenden Aussagen anhand einer Skala von 1=stimme überhaupt nicht zu bis 5=stimme voll und ganz zu. Mit den Werten dazwischen können Sie entsprechende Abstufungen vornehmen.

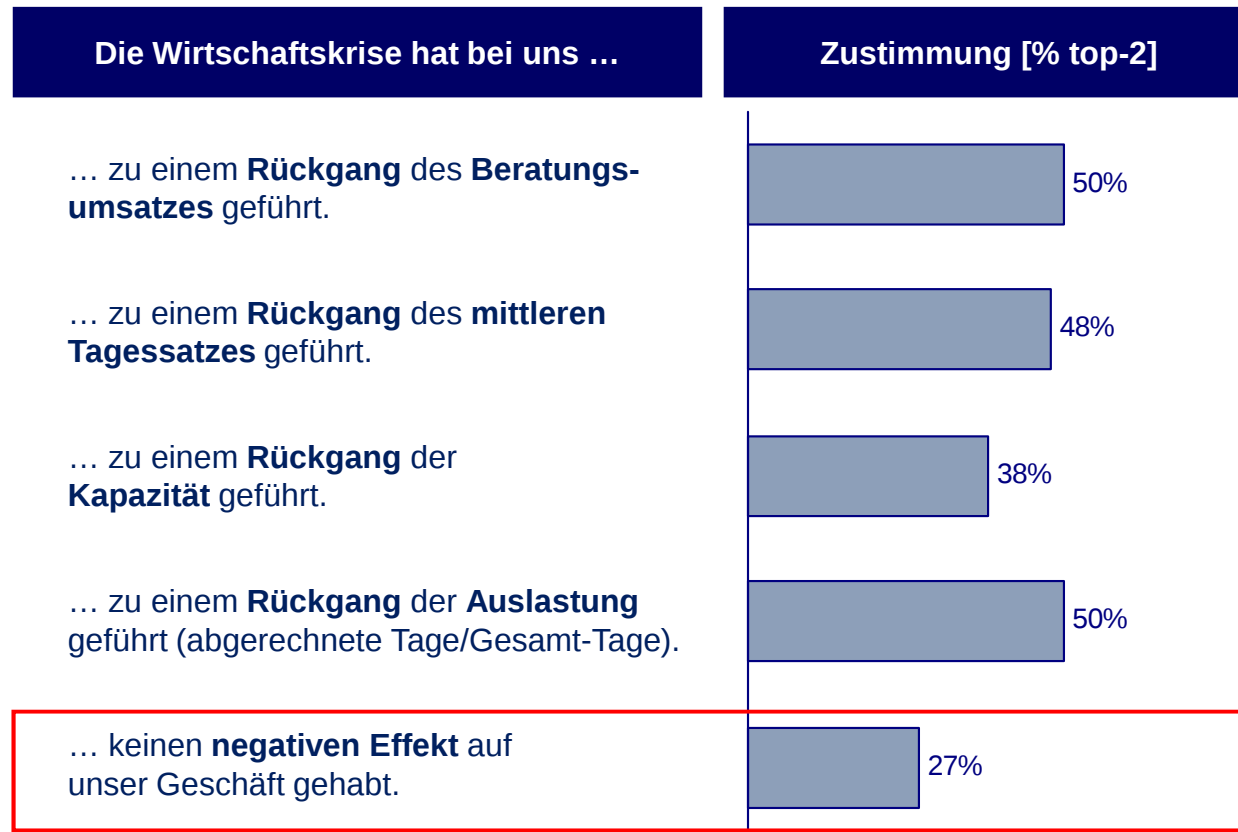
These 1:

Value Pricing wird in der Zukunft immer schwieriger, wenn die wahrgenommenen Qualitätsvorteile verschwimmen und die Preissensitivität bei der Beraterauswahl zunimmt

Die Wirtschaftskrise hatte auch für die Beraterbranche weitreichende wirtschaftliche Konsequenzen



Einfluss der Wirtschaftskrise auf das eigene Beratungsgeschäft¹⁾



1) Frage: Welche Konsequenzen hatte die Wirtschaftskrise (2008/2009) für Ihr Unternehmen: Bitte bewerten Sie hierzu die folgenden Aussagen anhand einer Skala von 1=stimme überhaupt nicht zu bis 5=stimme voll und ganz zu. Mit den Werten dazwischen können Sie entsprechende Abstufungen vornehmen.

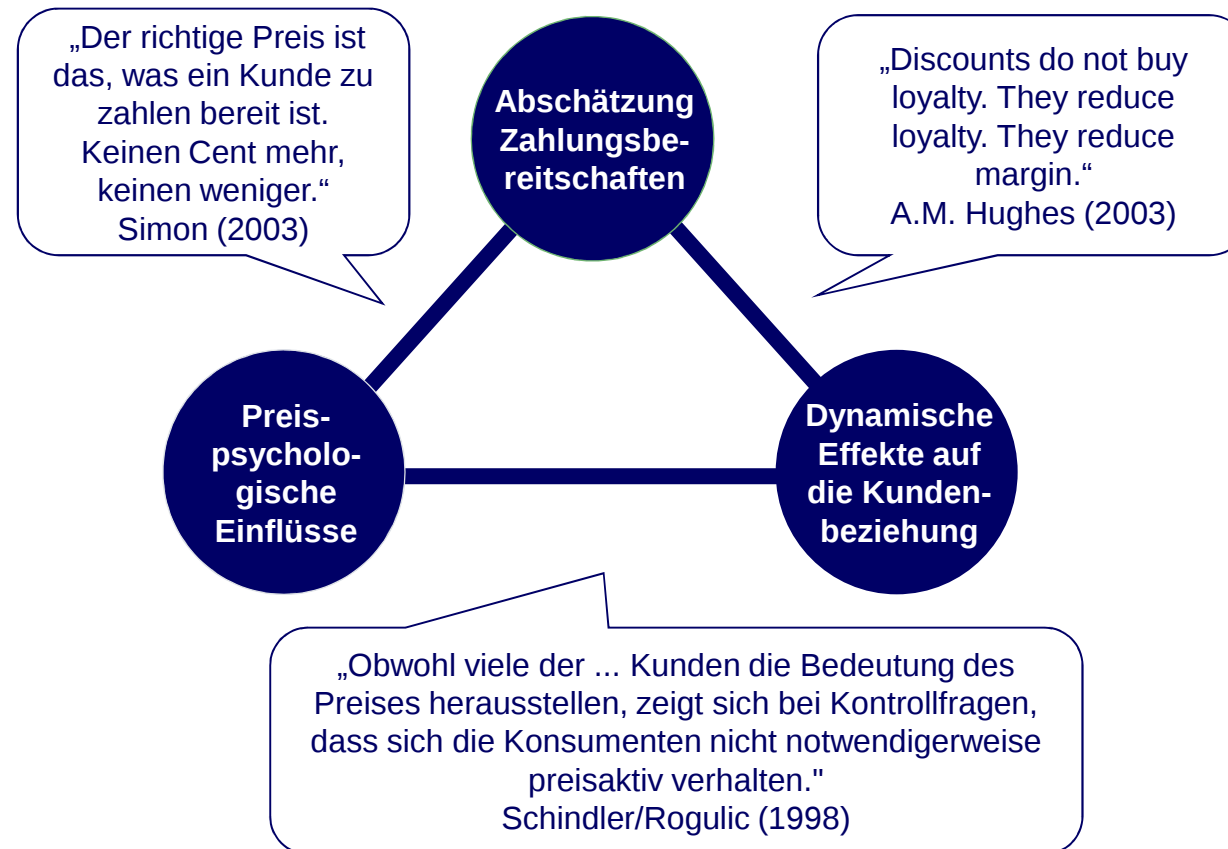
These 2:

Durch die Krise kommt es zu Hysterese-Effekten: Die mittleren Tagessätze vor Ausbruch der Krise werden mittelfristig nicht mehr erreicht

Professionelles Pricing ist mehr als die Abschätzung von Zahlungsbereitschaften



Pricing in 3-D



These 3:

Im Sinne des Aufbaus einer Partnerschaft kann es strategisch sinnvoll sein, die Zahlungsbereitschaften des Kunden nicht auszuschöpfen. Es besteht demnach ein Zielkonflikt zwischen kurzfristiger Gewinnoptimierung und längerfristiger Rendite

Agenda

1. Pricing: Orientierungspunkte für die Preisbildung

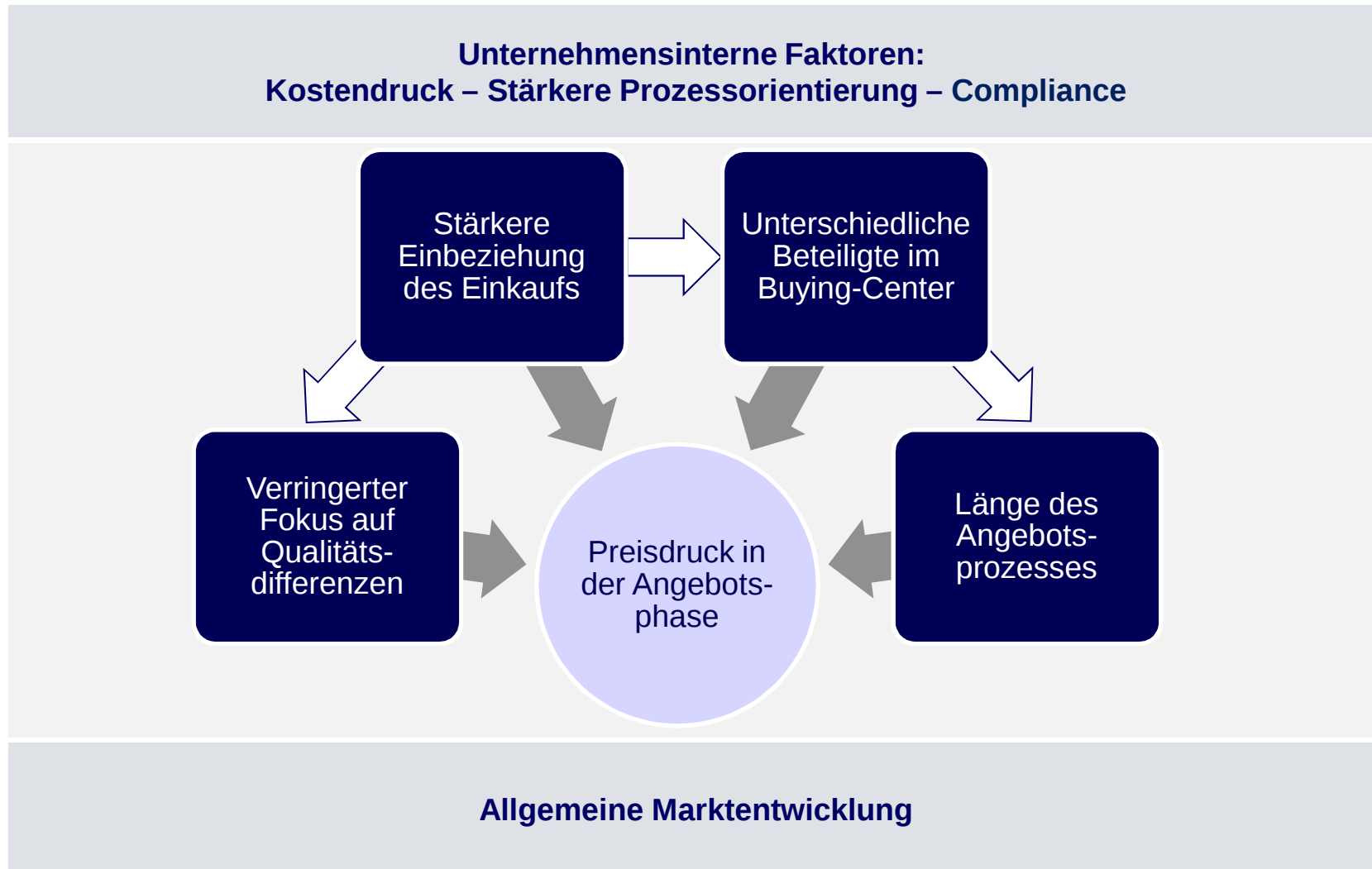
**2. Der „(neue) Schwerpunkt“ im Projektlebenszyklus:
Einkaufsprozesse**

3. Honorarmodelle im Wettbewerb: „Argumentationsnot“
beim Zeithonorar

4. Die Alternative zum Zeithonorar: Chancen und Risiken
des Festhonorars

5. Preisgestaltung in schwierigen Zeiten: Nach der Krise
ist vor der Krise – Was haben wir gelernt?

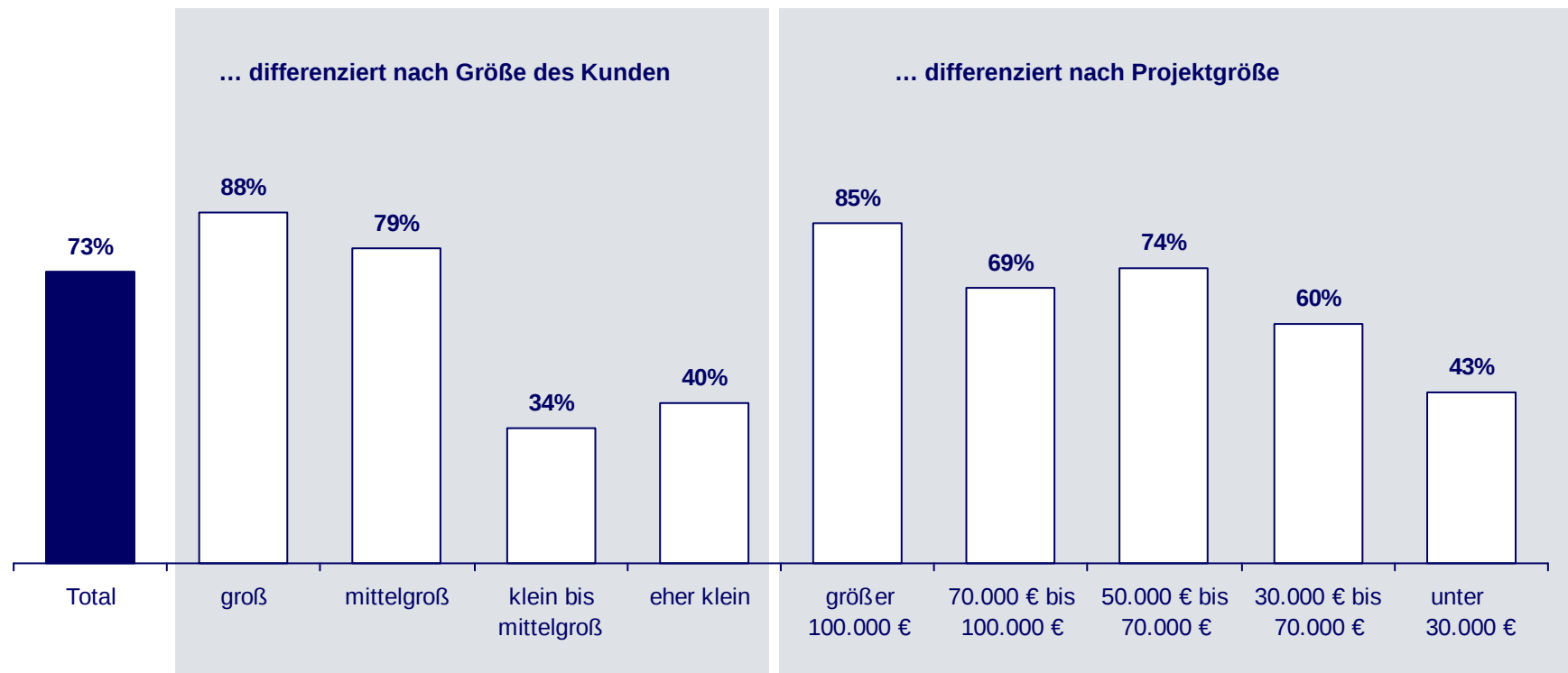
Neben allgemeinen Marktentwicklungen wird insbesondere die Angebotsphase stärker in den Fokus rücken ...



Fast drei Viertel der Unternehmensberatungen sehen in den letzten Jahren eine Intensivierung der Einkaufsprozesse



Statementbewertung: „**Wo früher eine schnelle Beauftragung möglich war, starten heute längere Einkaufsprozesse**“ [Zustimmung % top-2]¹⁾

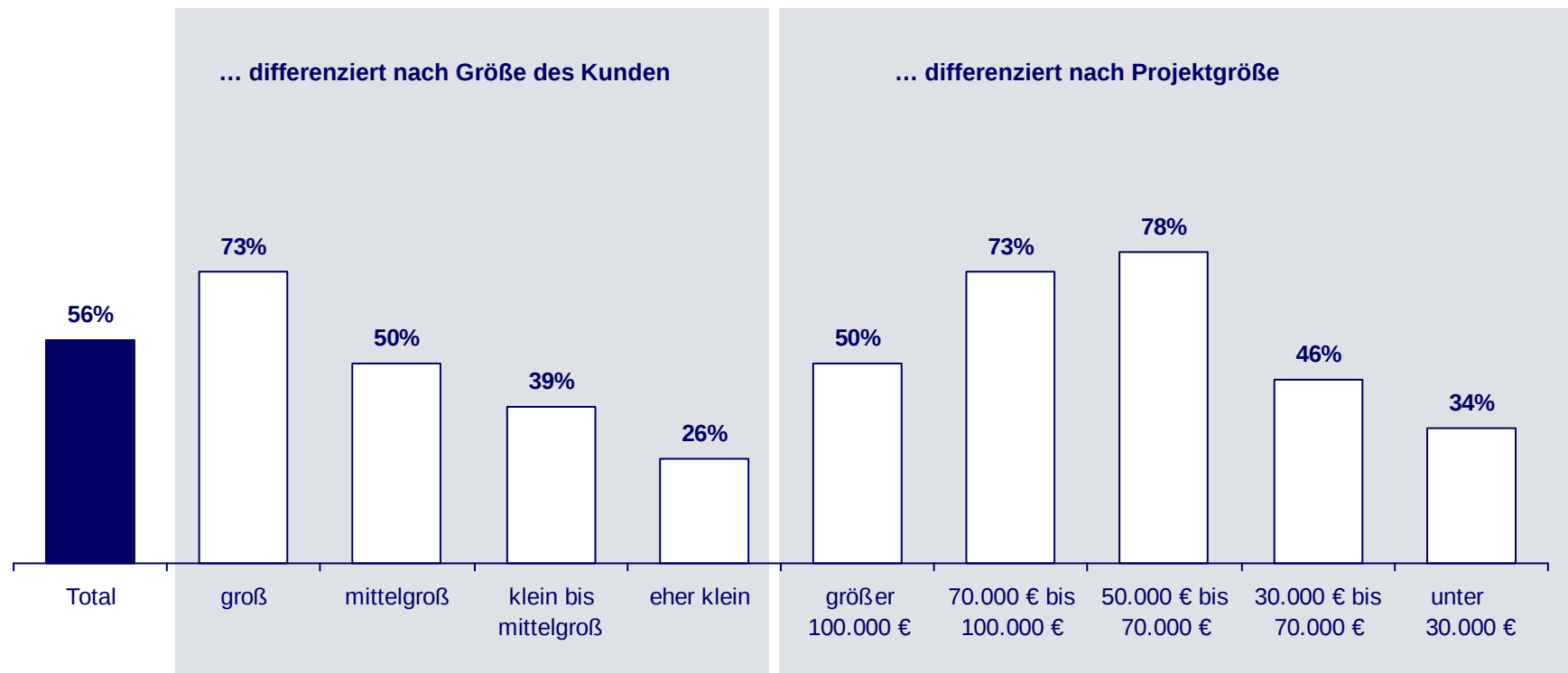


1) Frage: Wie haben sich die Einkaufsprozesse von Beratungsprojekten bei Ihnen in den letzten Jahren entwickelt? Bitte bewerten Sie hierzu die folgenden Aussagen anhand einer Skala von 1=stimme überhaupt nicht zu bis 5=stimme voll und ganz zu. Mit den Werten dazwischen können Sie entsprechende Abstufungen vornehmen.

Jede zweite Unternehmensberatung sieht innerhalb des Einkaufsprozesses eine zunehmende Anzahl beteiligter Funktionen



Statementbewertung: „Bei vergleichbaren Projekten stellen wir fest, dass die Anzahl der beteiligten Funktionen / Personen beim Einkaufsprozess zugenommen hat“ [Zustimmung % top-2]¹⁾



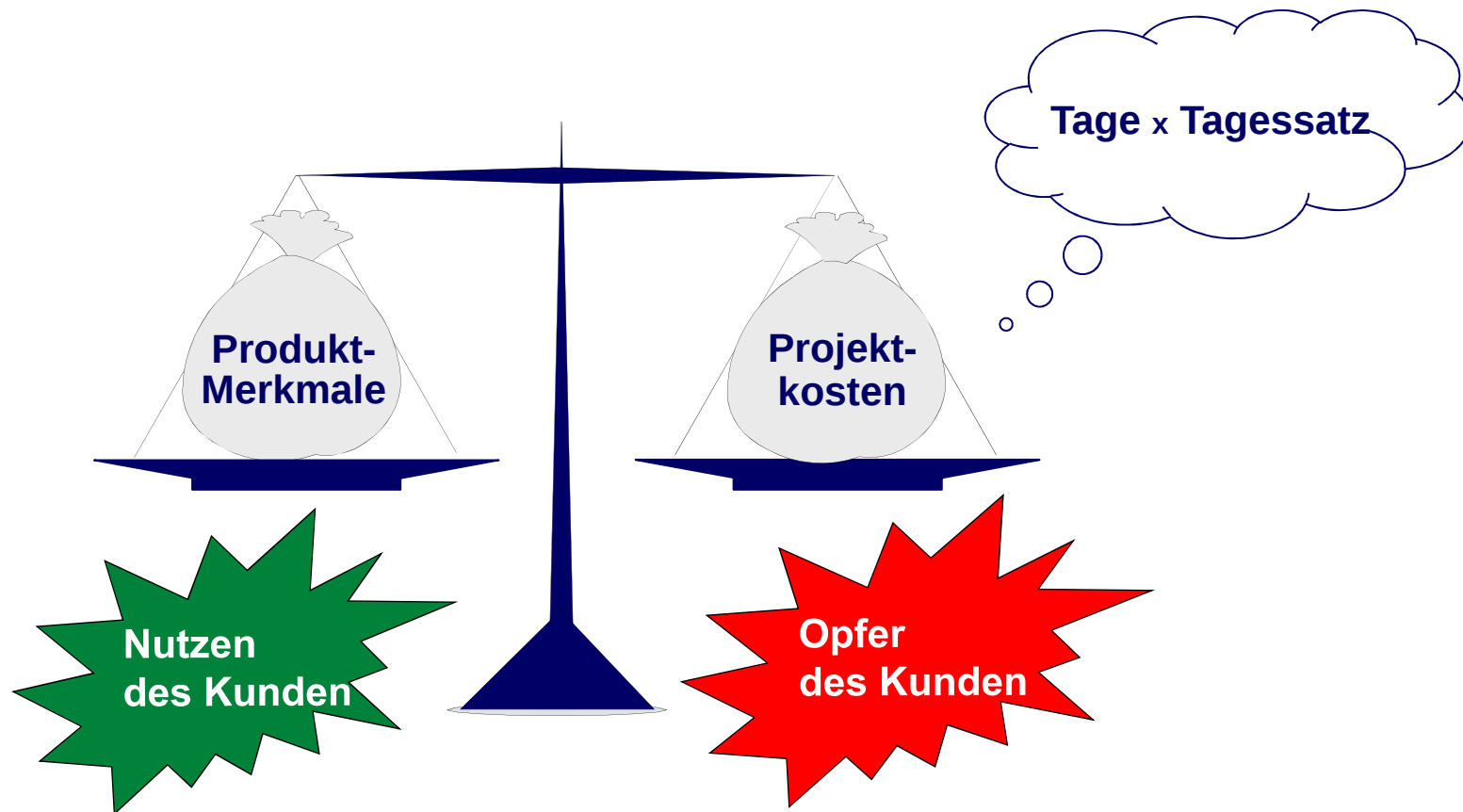
1) Frage: Wie haben sich die Einkaufsprozesse von Beratungsprojekten bei Ihnen in den letzten Jahren entwickelt? Bitte bewerten Sie hierzu die folgenden Aussagen anhand einer Skala von 1=stimme überhaupt nicht zu bis 5=stimme voll und ganz zu. Mit den Werten dazwischen können Sie entsprechende Abstufungen vornehmen.

These 4:

Zukünftig werden Einkaufsprozesse für die Beratungen länger, komplizierter und risikoreicher

Agenda

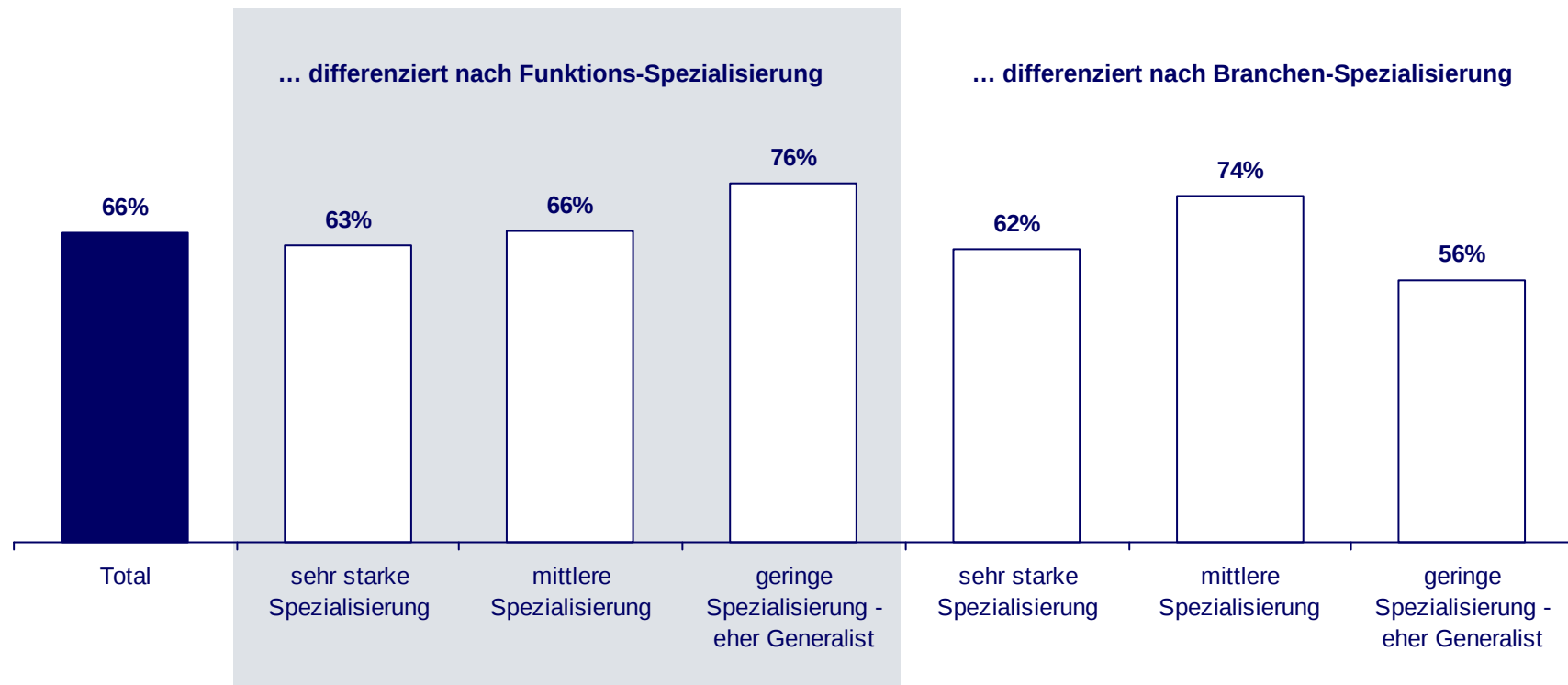
1. Pricing: Orientierungspunkte für die Preisbildung
 2. Der „(neue) Schwerpunkt“ im Projektlebenszyklus:
Einkaufsprozesse
 - 3. Honorarmodelle im Wettbewerb: „Argumentationsnot“
beim Zeithonorar**
 4. Die Alternative zum Zeithonorar: Chancen und Risiken
des Festhonorars
 5. Preisgestaltung in schwierigen Zeiten: Nach der Krise
ist vor der Krise – Was haben wir gelernt?
-



Beraterauswahl: Sehr starke Fixierung auf den Tagessatz ist mit Risiken verbunden



Statementbewertung: „Häufig sind die Kunden vor allem auf die Höhe des Tagessatzes fixiert“ [Zustimmung % top-2]¹⁾



1) Frage: Wie bewerten Sie folgende Aussagen zur Preisbildung bei Beratern? Bitte nutzen Sie wieder die Skala von 1=stimme überhaupt nicht zu bis 5=stimme voll und ganz zu. Mit den Werten dazwischen können Sie entsprechende Abstufungen vornehmen.

Stellen Sie sich vor: Sie kaufen Beratungsleistung ein ...



Welche der beiden Angebote würden Sie bevorzugen?

Alternative A:

Berater:	A
Angebot :	gut
Tagessatz:	2.000 EUR
Volumen / Tage:	50

o
d
e
r

Alternative B:

Berater:	B
Angebot :	gut
Tagessatz:	1.000 EUR
Volumen / Tage:	100

*bevorzuge sehr
stark Alternative A*

unentschieden

*bevorzuge sehr
stark Alternative B*

(1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5) ----- (6) ----- (7) ----- (8) ----- (9)

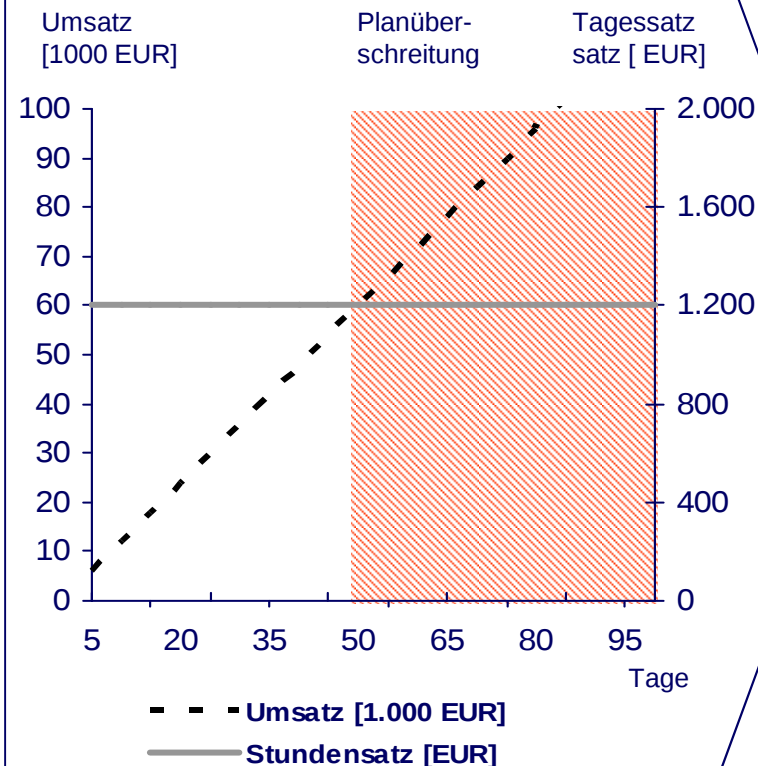


In den meisten Fällen wird Angebot B gewählt

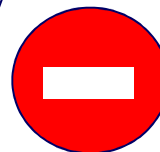
Zeithonorar: Kein direkter Anreiz zur Steigerung der Produktivität – Bsp.: Projektplanung 50 Tage / 1.200 EUR pro Tag (=60.000 EUR Vol.)



Wirkungsweise des Modells



- Kaum Risiko
- Übererfüllung wird dem Kunden in Rechnung gestellt
- Einfach in der Preisargumentation



- Kein Anreiz zur Produktivitätssteigerung
- Problematisch bei hoher Produktivität, weil Effizienzvorteile nicht entgolten werden können

Aus Sicht des Kunden

- Klarer Anker für die Honorarfestsetzung
- Vergleichbarkeit zwischen den Beratern gegeben

- Möglicherweise fehlender Zusammenhang zwischen Wert für den Kunden und dem Gesamthonorar
- Anreiz zur „Übererfüllung“ führt zu unnötig hohen Kosten
- Kein Anhaltspunkt zum Gesamthonorar

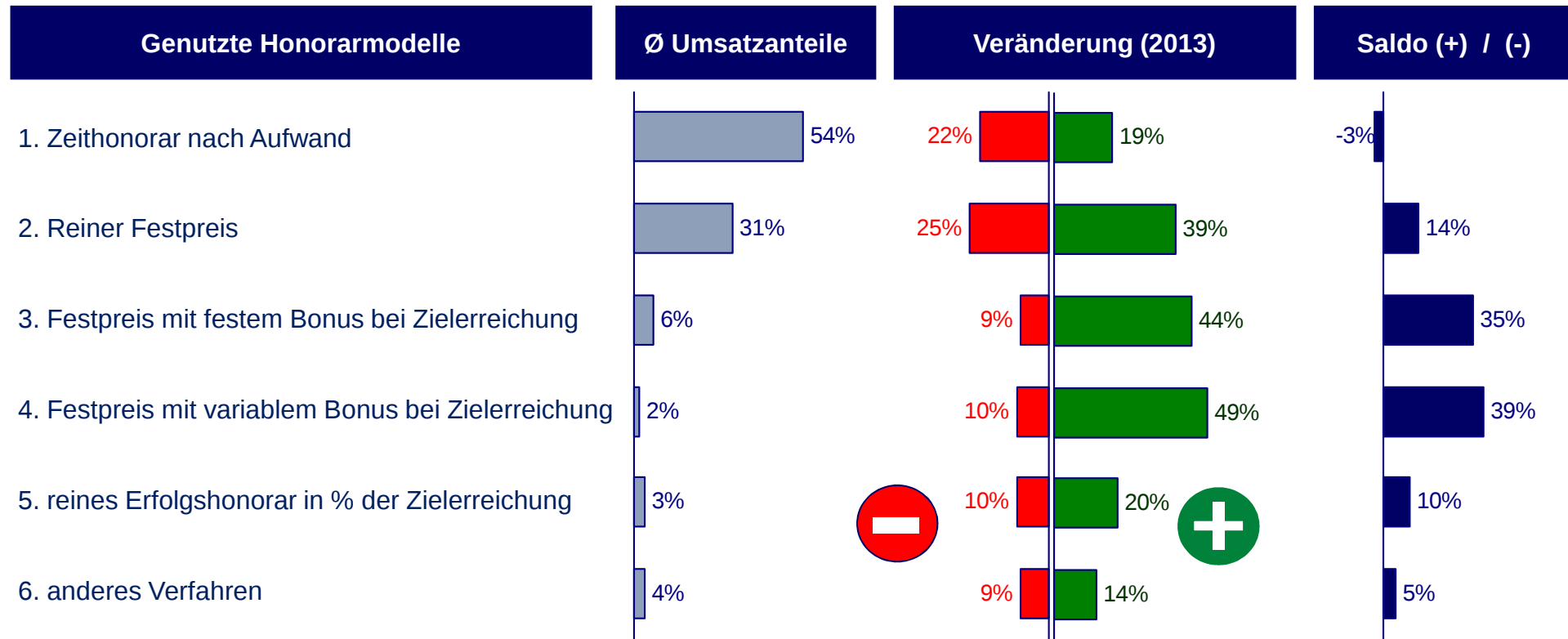
These 5:

Die Honorarbildung auf Basis eines Zeithonorars beinhaltet zwei elementare Schwächen: Die fehlenden Ansätze für Produktivitätssteigerungen und das psychologische Problem des „hohen Tagessatzes“

Die Dominanz einer Abrechnung nach zeitlichem Aufwand wird in den nächsten Jahren zugunsten alternativer Honorarmodelle abnehmen



Nutzung unterschiedlicher Honorarmodelle in 2010 [%]¹⁾



1) Frage: Wie viele Beratungsaufträge wurden von Ihrer Unternehmensberatung im ersten Halbjahr 2010 abgeschlossen auf Basis von ... (Umsätze). Und Frage: Wie wird sich aus Ihrer Sicht die Bedeutung einzelner Honorarmodelle in den nächsten Jahren (bis 2013) entwickeln?

Quelle: **exeo** Strategic Consulting AG / BDU: Onlinestudie im Oktober 2010 (N=209)

These 6:

In der Zukunft ist mehr Flexibilität in Hinblick auf die genutzten Honorarmodelle erforderlich. Die stärkere Bedeutung von Festpreisen ist nicht zwingend zum Schaden der Unternehmensberater, birgt aber Risiken

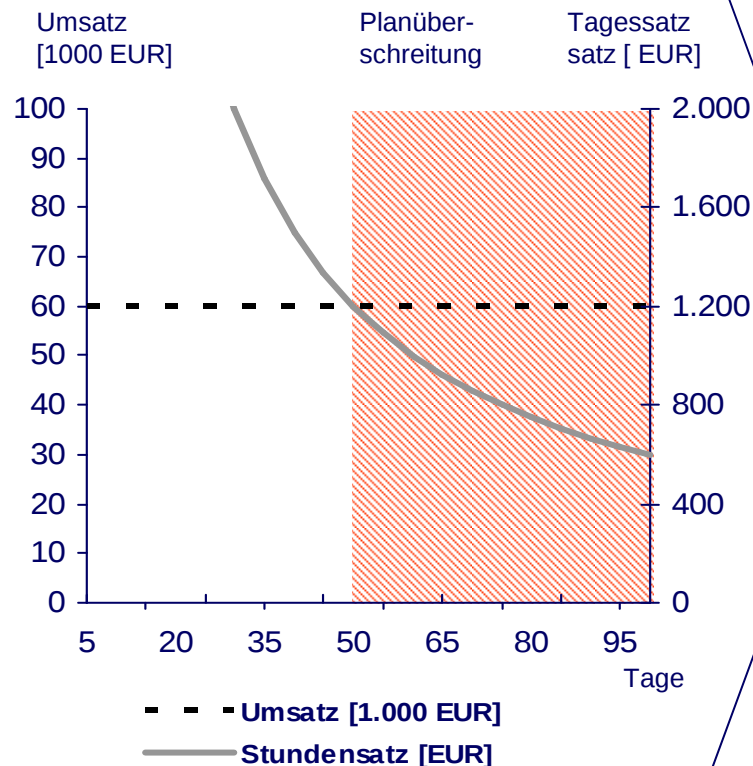
Agenda

1. Pricing: Orientierungspunkte für die Preisbildung
 2. Der „(neue) Schwerpunkt“ im Projektlebenszyklus:
Einkaufsprozesse
 3. Honorarmodelle im Wettbewerb: „Argumentationsnot“
beim Zeithonorar
 - 4. Die Alternative zum Zeithonorar: Chancen und Risiken
des Festhonorars**
 5. Preisgestaltung in schwierigen Zeiten: Nach der Krise
ist vor der Krise – Was haben wir gelernt?
-

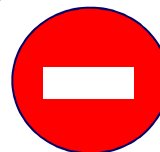
Festhonorare: Chancen für den Berater, wenn der Zeiteinsatz tatsächlich planbar ist



Wirkungsweise des Modells*



- ### Aus Sicht des Beraters
- Erreichung hoher Tagessätze bei stark standardisierter Tätigkeit
 - Einfach in der Preisargumentation



- Risiko, wenn der Arbeitseinsatz nicht wirklich gut planbar ist bzw. andere Unwägbarkeiten bestehen
- Budget nach oben hin begrenzt

Aus Sicht des Kunden

- Klare Kalkulationsgrundlage / Kostensicherheit
- Vergleichbarkeit zwischen den Kosten unterschiedlicher Anbieter gegeben
- Möglicherweise Qualitätsverlust durch Minimierung der Arbeitszeit beim Berater
- Intransparenz über die Arbeitsinhalte, falls keine exakte Definition vorliegt (Qualitätsrisiko)

* Gesamthonorar entspricht unabhängig von den eingebrachten Stunden 60.000 EUR

Quelle: **exeo** Strategic Consulting AG

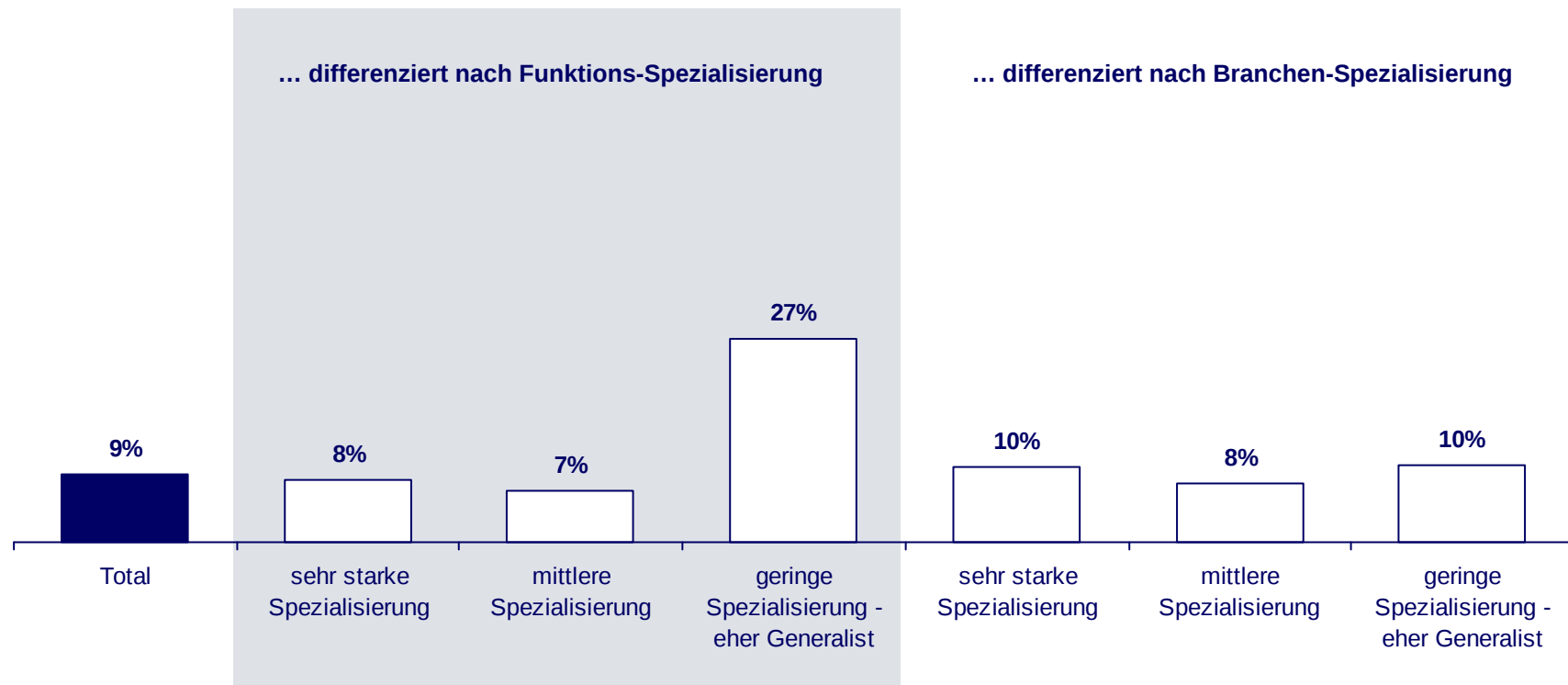
Zeithonorar: Die Erfahrungen mit Festhonoraren sind heterogen – einige Beispiele...



Etwa jede zehnte Unternehmensberatung lehnt das Honorarmodell eines Festpreises ab – hoher Anteil bei Generalisten



Statementbewertung: „**Wir bieten grundsätzlich keine Festpreise an**“ [Zustimmung %]¹⁾



1) Frage: Wie haben Sie in der Vergangenheit reagiert, wenn Ihre Kunden einen Festpreis für ein bestimmtes Projekt verlangt haben. Bitte geben Sie an, welche Aussagen zutreffen:

Quelle: **exeo** Strategic Consulting AG / BDU: Onlinestudie im Oktober 2010 (N=209)

These 7:

Nicht alle Unternehmensberatungen sind auf die zukünftigen Honorar-Herausforderungen gut vorbereitet. Gefordert ist ein pro-aktives Beschäftigen mit Honorarmodellen, um für den „Fall-der-Fälle“ gewappnet zu sein.

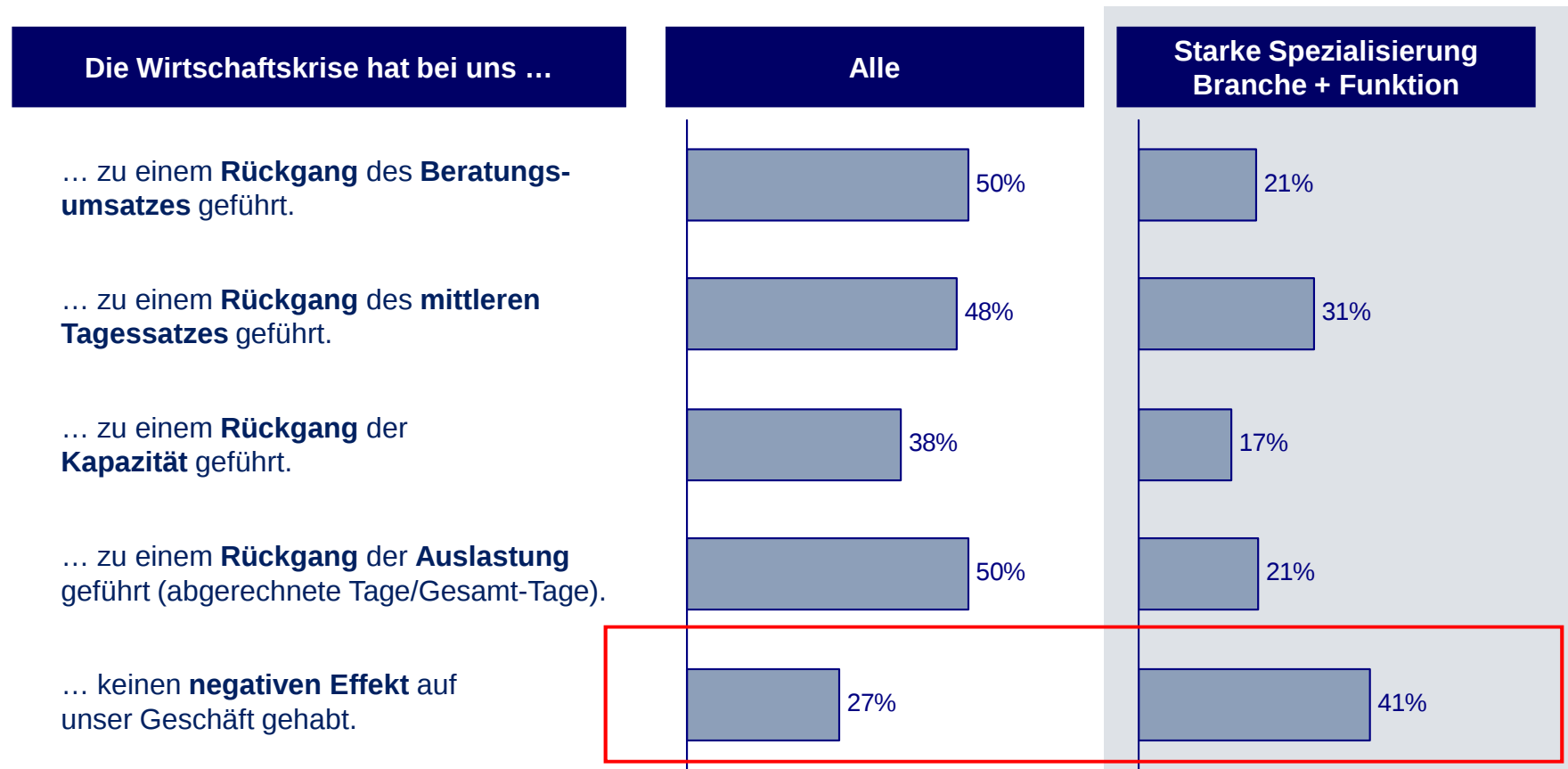
Agenda

1. Pricing: Orientierungspunkte für die Preisbildung
2. Der „(neue) Schwerpunkt“ im Projektlebenszyklus:
Einkaufsprozesse
3. Honorarmodelle im Wettbewerb: „Argumentationsnot“
beim Zeithonorar
4. Die Alternative zum Zeithonorar: Chancen und Risiken
des Festhonorars
- 5. Preisgestaltung in schwierigen Zeiten: Nach der Krise
ist vor der Krise – Was haben wir gelernt?**

Beratungen mit hoher Spezialisierung waren von der Wirtschaftskrise weniger betroffen



Einfluss der Wirtschaftskrise auf das eigene Beratungsgeschäft [Zustimmung % top-2]¹⁾



1) Frage: Welche Konsequenzen hatte die Wirtschaftskrise (2008/2009) für Ihr Unternehmen: Bitte bewerten Sie hierzu die folgenden Aussagen anhand einer Skala von 1=stimme überhaupt nicht zu bis 5=stimme voll und ganz zu. Mit den Werten dazwischen können Sie entsprechende Abstufungen vornehmen.

Quelle: **exeo** Strategic Consulting AG / BDU: Onlinestudie im Oktober 2010 (N=209)

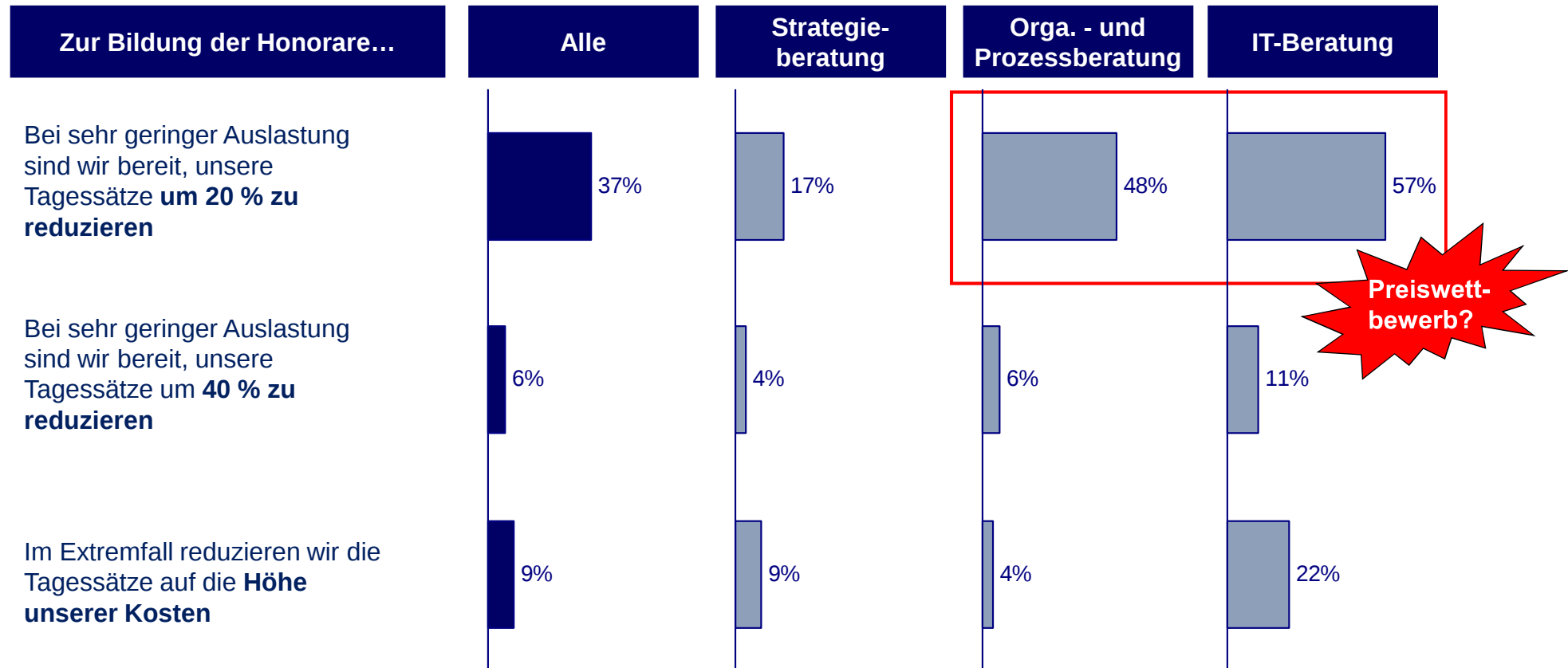
These 8:

Spezialisierung in Hinblick auf Funktion und Branche verspricht zwar nicht die stärksten Wachstumsmöglichkeiten, stellt aber ein vergleichsweise robustes und krisenfestes Geschäftsmodell dar

Die Bereitschaft zu deutlichen Preisnachlässen im Falle einer geringen Auslastung des eigenen Teams ist erkennbar



Aussagen zur Preisbildung bei Unternehmensberatungen [Zustimmung % top-2]¹⁾



1) Frage: Wie bewerten Sie folgende Aussagen zur Preisbildung bei Beratern? Bitte nutzen Sie wieder die Skala von 1=stimme überhaupt nicht zu bis 5=stimme voll und ganz zu. Mit den Werten dazwischen können Sie entsprechende Abstufungen vornehmen:

Quelle: **exeo** Strategic Consulting AG / BDU: Onlinestudie im Oktober 2010 (N=209)

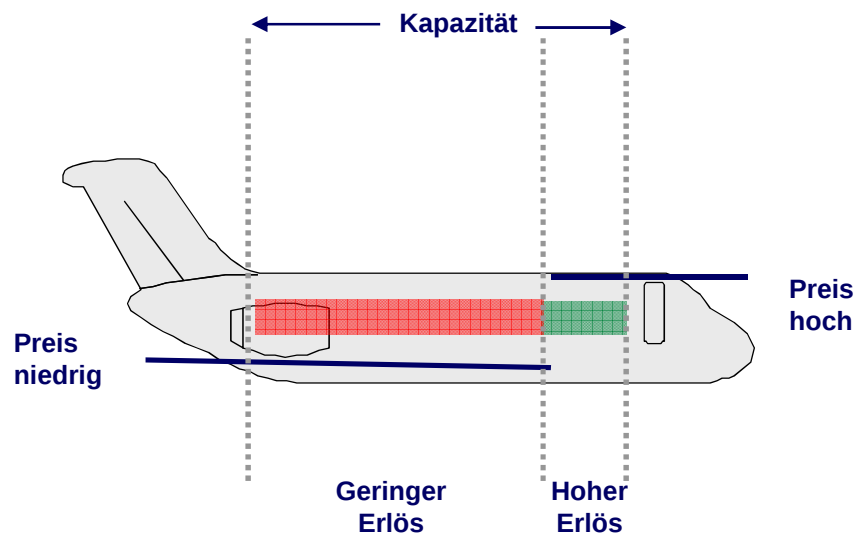
These 9:

Die Branche der Unternehmensberatungen benötigt mehr Pricing-Intelligenz, um in der nächsten (Preis-) Krise gut aufgestellt zu sein. Es bleibt fraglich, ob Reduktionen des Honorars die erwünschten Nachfragesteigerungen mit sich bringen.

Opportunistic Pricing hat sich in vielen Branchen durchgesetzt: Geringe Preise in Zeiten geringer Nachfrage bzw. Auslastung

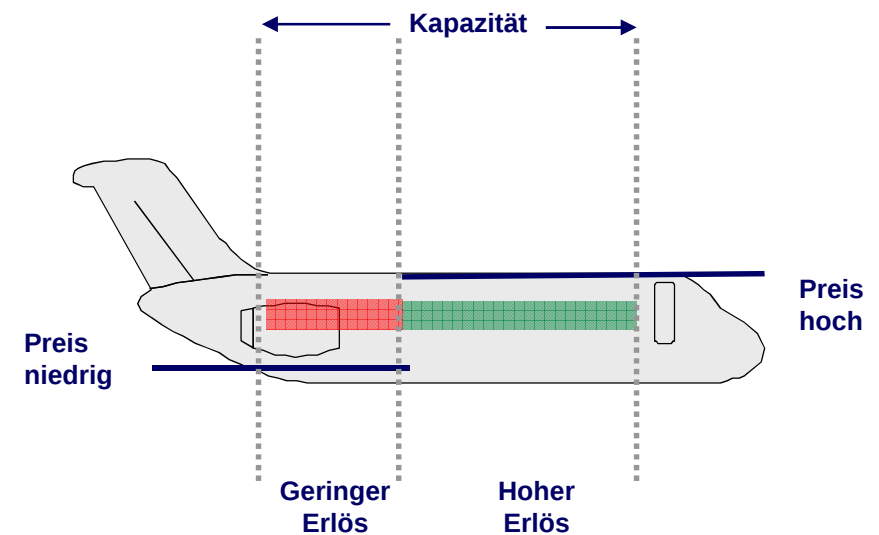


Szenario A: Schwache Auslastung



Ø Geringer Preis

Szenario B: Hohe Auslastung



Ø Hoher Preis

These 10:

Erlösmanagement wie bei Airlines, Hotels oder Autovermietungen funktioniert theoretisch auch bei Beratungsleistungen - die Frage ist aber „Wie glaubwürdig bin ich in den Augen des Kunden, wenn ich meinen Preis opportunistisch (in Abhängigkeit von der Auslastung) gestalte?“



Ein Zyniker ist ein Mensch, der von **jedem** Ding den **Preis**, und von **keinem** den **Wert** kennt.

Oscar Wilde

- Fokus auf WERT- WERT- WERT!!!
- Erkennen und Nutzen von Spezialisierungspotenzialen
- Klare Überprüfung des Kundenportfolios
- Flexibilisierung der Honorarmodelle (projektspezifisch)
- Souveränität, Transparenz und Konsistenz in der Preisargumentation