Strategien der Preispolitik

- Sitzung des Fachverbandes Management + Marketing -

Dr. Andreas Krämer

Bonn, 21. Juni 2011

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

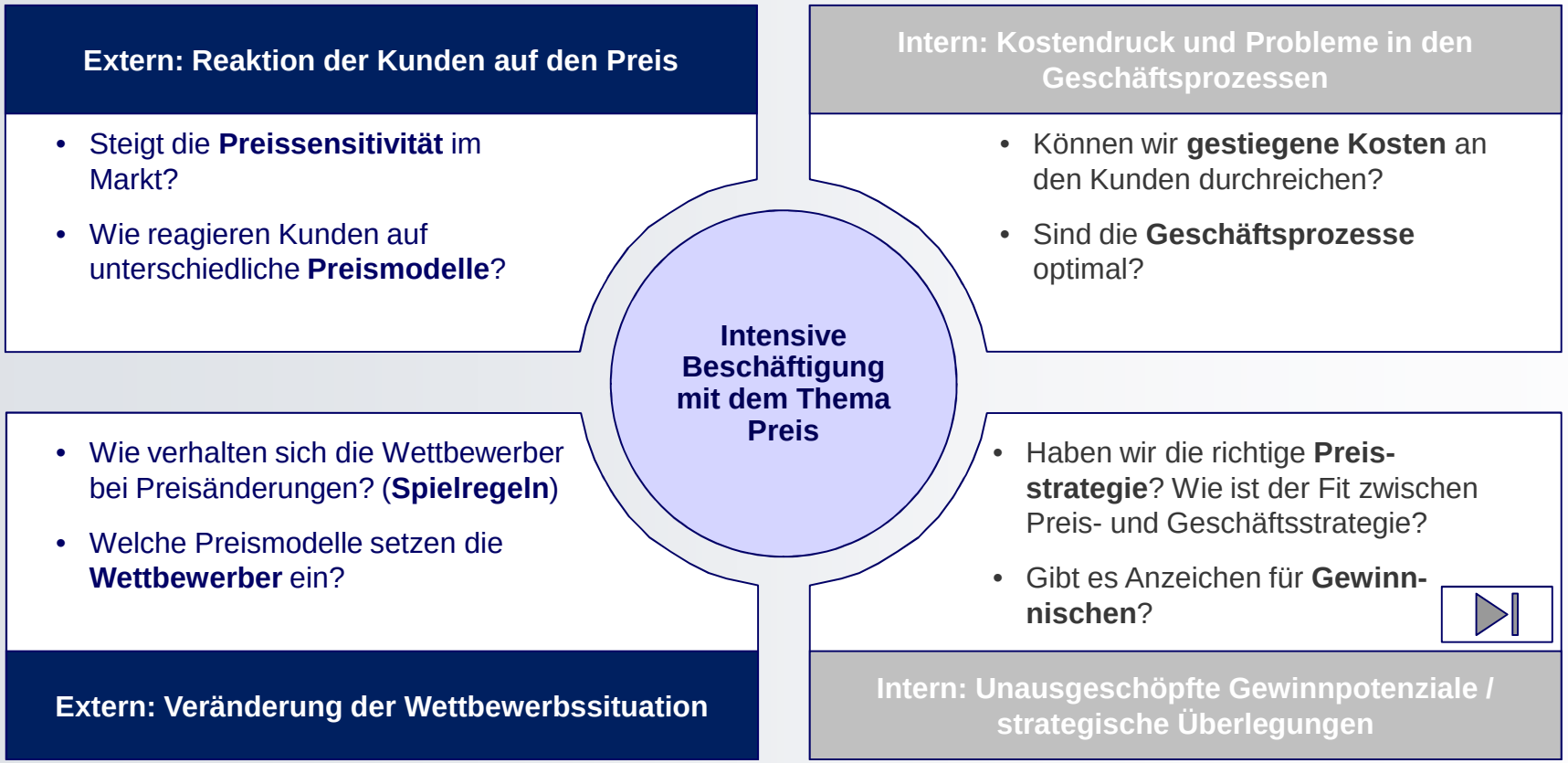
1. Pricing: Warum man darüber nachdenken sollte …
2. Bestimmungsfaktoren für „Optimales Pricing“?
3. Die richtige Preislage treffen und Preise differenzieren
4. Entscheidungen: Eine Frage von Informationen / Tools
5. Ausblick: Was haben wir gelernt?

Agenda

1. Pricing: Warum man darüber nachdenken sollte …
2. Bestimmungsfaktoren für „Optimales Pricing“?
3. Die richtige Preislage treffen und Preise differenzieren
4. Entscheidungen: Eine Frage von Informationen / Tools
5. Ausblick: Was haben wir gelernt?

Warum man über die Preisgestaltung nachdenken sollte? Interne und/oder externe Motivationen möglich

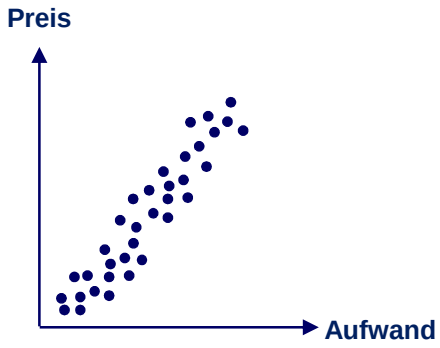
Mögliche Treiber für die Beschäftigung mit dem Thema „Preis“



Drei unterschiedliche Ankerpunkte für die Bestimmung der Preishöhe können herangezogen werden

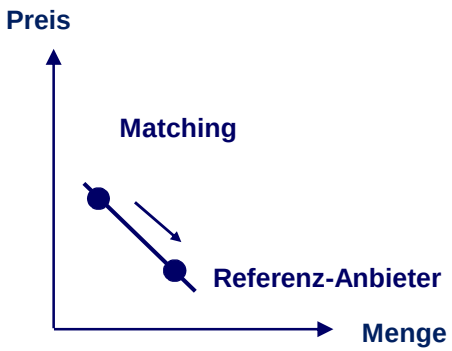
Unterschiedliche Orientierungspunkte für die Preisbildung

Kosten-orientiert



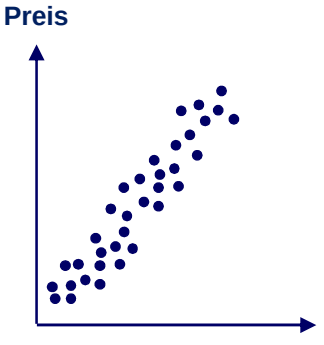
- Der eigene Preis wird mittels Aufschlagsfaktor zu den Kosten ermittelt
- **Problem**: Zahlungsbereitschaft des Kunden unberücksichtigt

Wettbewerbs-orientiert



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

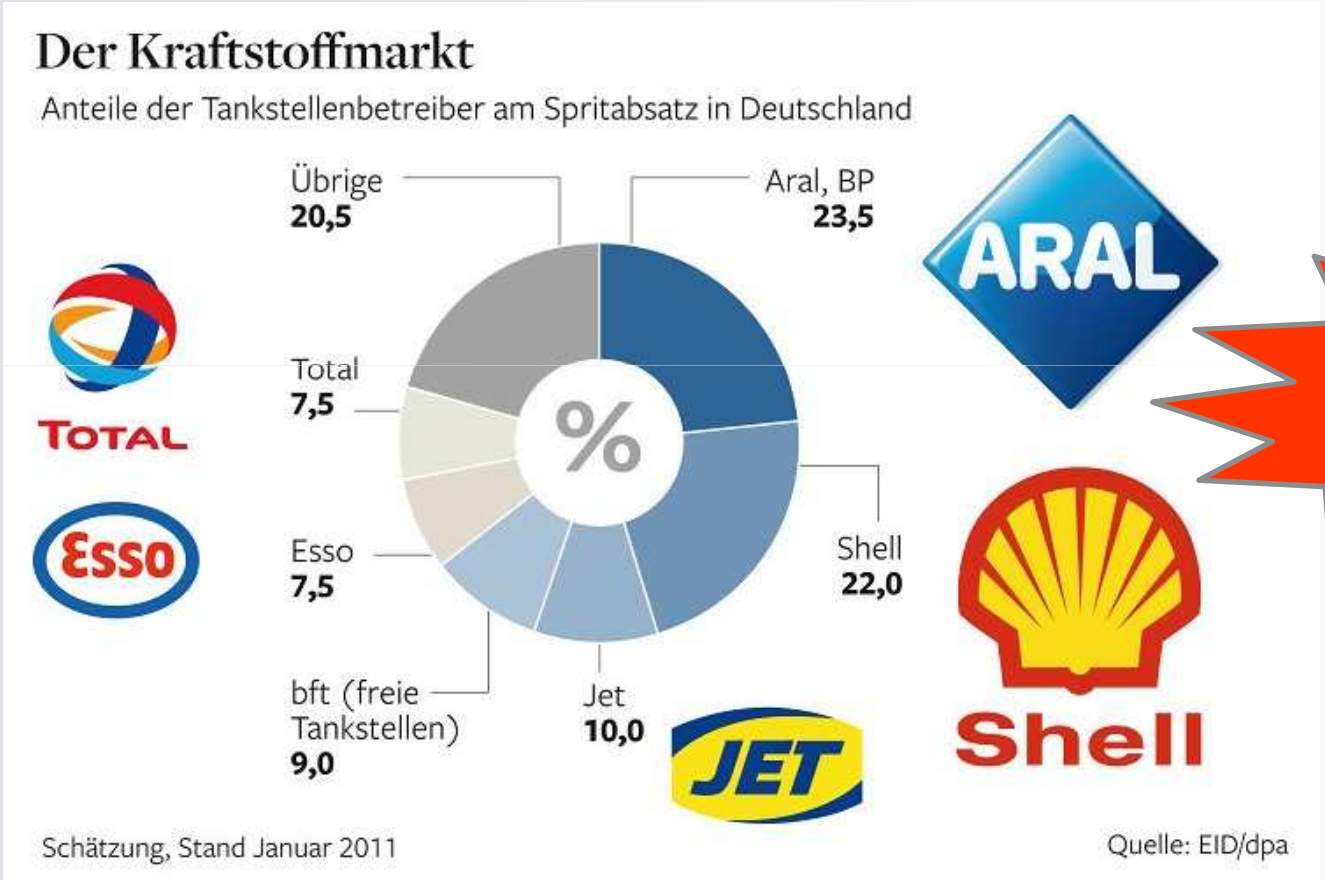
Wert-orientiert



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

Beispiel für wettbewerbsorientiertes Pricing: Der Kraftstoffmarkt in Deutschland ist ein typischer Oligopolmarkt

Tankstellen: Marktanteile in 2011



5 Unternehmen = 70 % MA

Eine smarte Branche – gesellschaftlich akzeptiert?

Video

Aktuelle Berichterstattung zur Bildung der Benzinpreise (Mai 2011)

Selbstbewußtsein … oder Glück?
Wertorientiertes Pricing

Eines der besten Beispiele für Value Based Pricing: RED BULL

Dietrich Mateschitz

"It's not just another flavored sugar water differentiated by color or taste or flavor. It's an efficiency product. I'm talking about improving endurance, concentration, reaction time, speed, vigilance, and emotional status. Taste is of no importance whatsoever."

"If we would only have a 15 percent price premium, we'd merely been a premium brand among soft drinks, and not a different category altogether"*

Werbekosten in % des Umsatzes: 30	Bruttomarge: ca. 70 %**	EK-Quote: ca. 60 %

* www.businessweek.com, 15. Mai 2011

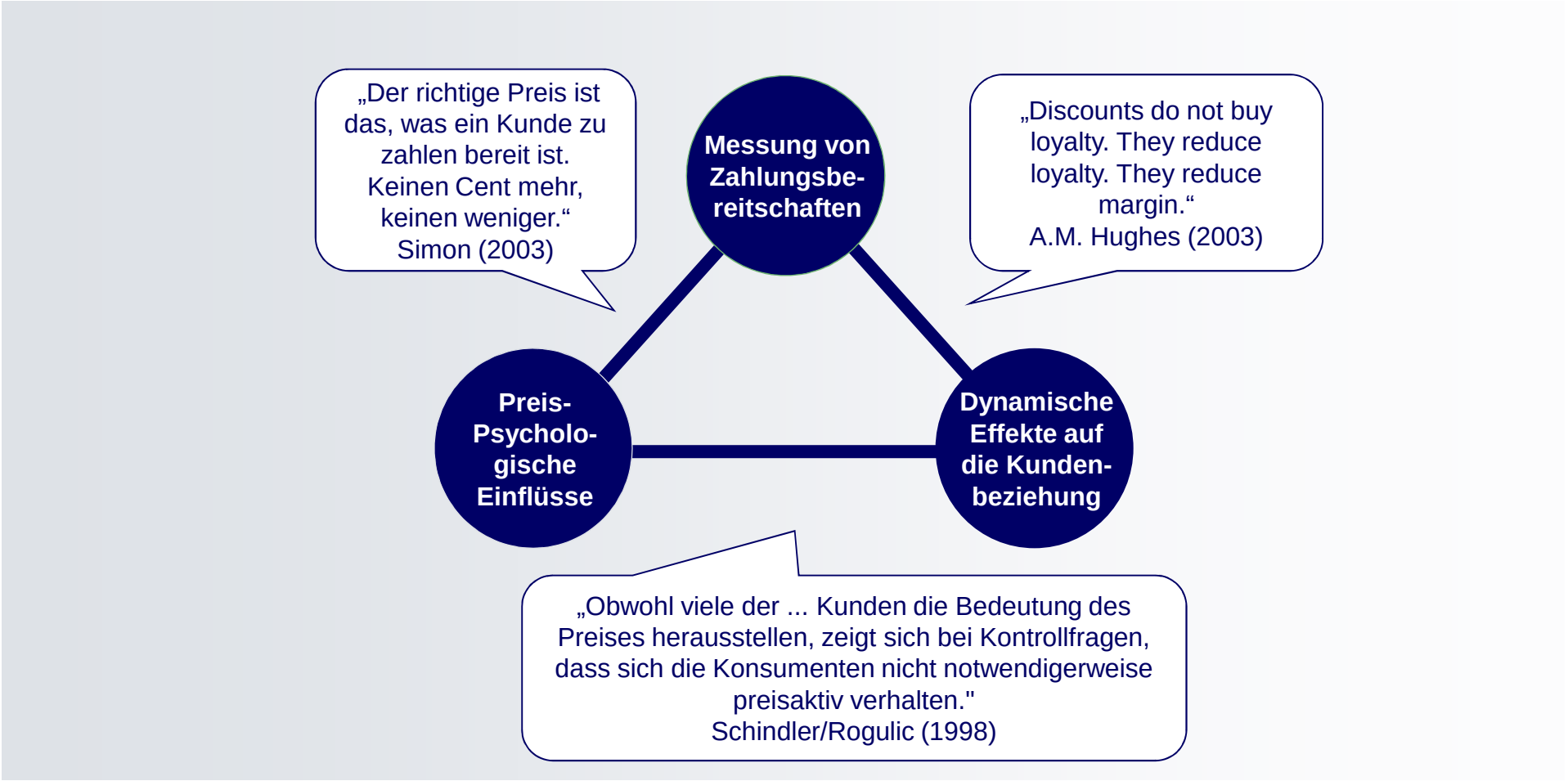
** Umsatz minus Herstellungskosten (Quelle: brand eins 2/11)

Agenda

1. Pricing: Warum man darüber nachdenken sollte …
2. **Bestimmungsfaktoren für „Optimales Pricing“?**
3. Die richtige Preislage treffen und Preise differenzieren
4. Entscheidungen: Eine Frage von Informationen / Tools
5. Ausblick: Was haben wir gelernt?

Professionelles Pricing ist mehr als die Messung von Zahlungsbereitschaften

Pricing in 3-D: Weitere Bestimmungsgründe für optimales Pricing

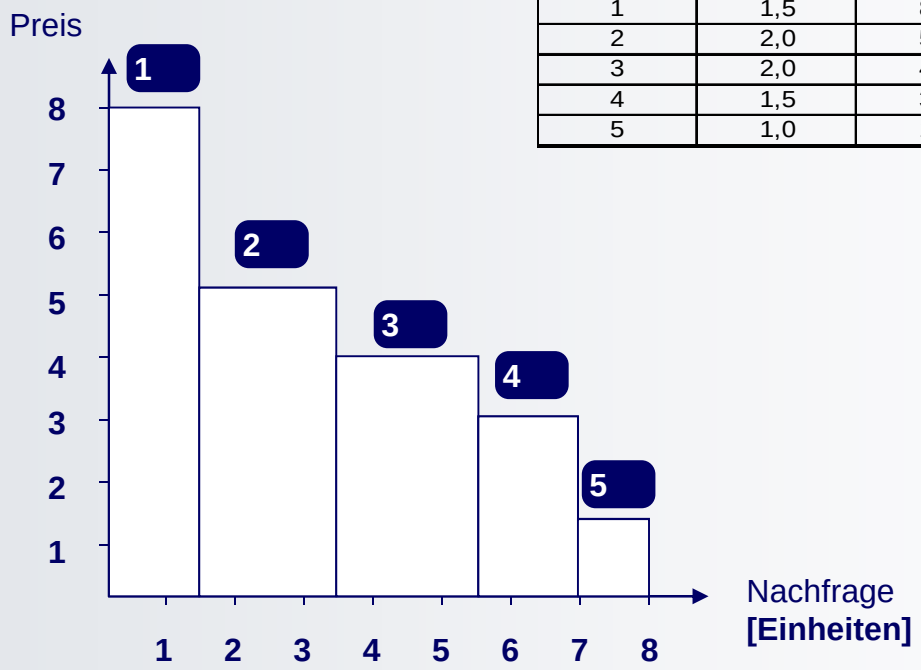


Quelle: ***exeo*** Strategic Consulting AG

Die Ermittlung der Zahlungsbereitschaften ist eine wesentliche Basis für die aktive Preispolitik

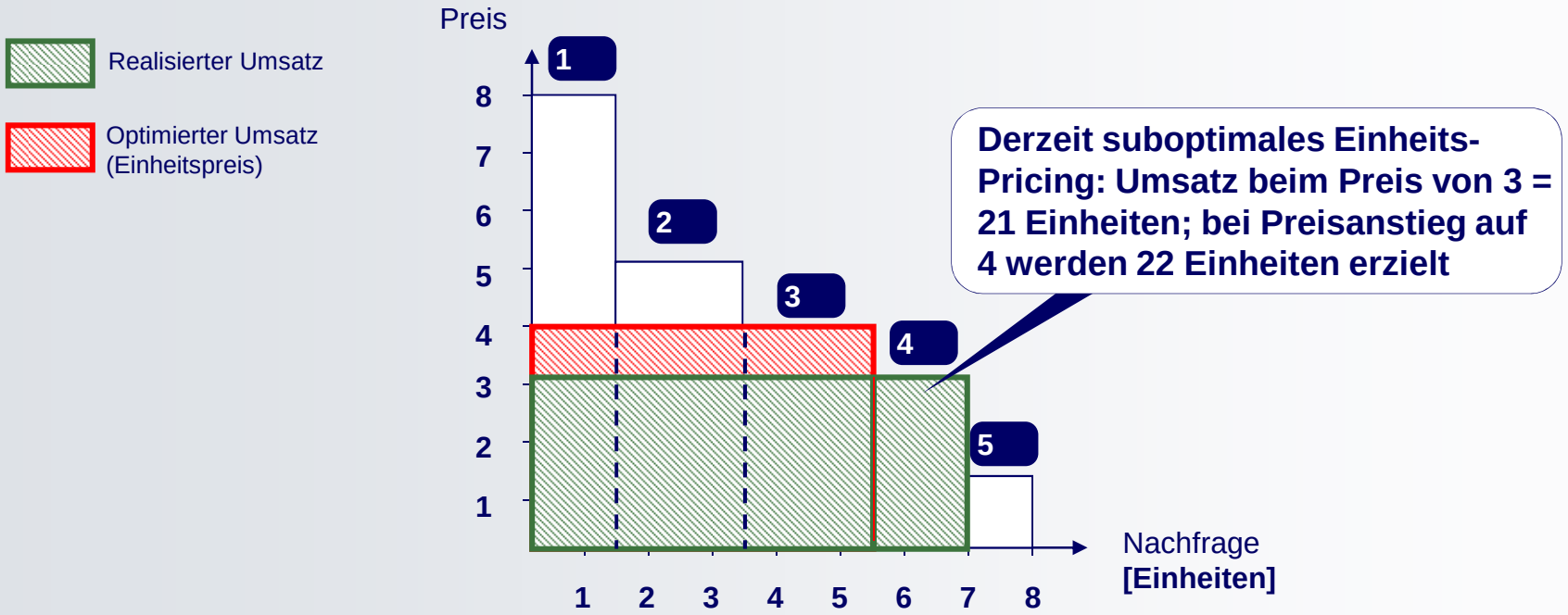
Preis-Absatz-Funktion am Beispiel (Segmentbetrachtung)

Segment-Nummer	Größe des Segments	Zahlungsbe-reitsschaft	Absatz kumuliert
1	1,5	8,0	1,5
2	2,0	5,0	3,5
3	2,0	4,0	5,5
4	1,5	3,0	7,0
5	1,0	1,5	8,0



Auf der Grundlage der ermittelten Zahlungsbereitschaften können optimale Preishöhen bestimmt werden (hier Einheitspreis)

Bestimmung der optimalen Preishöhe beim Einheitspreis

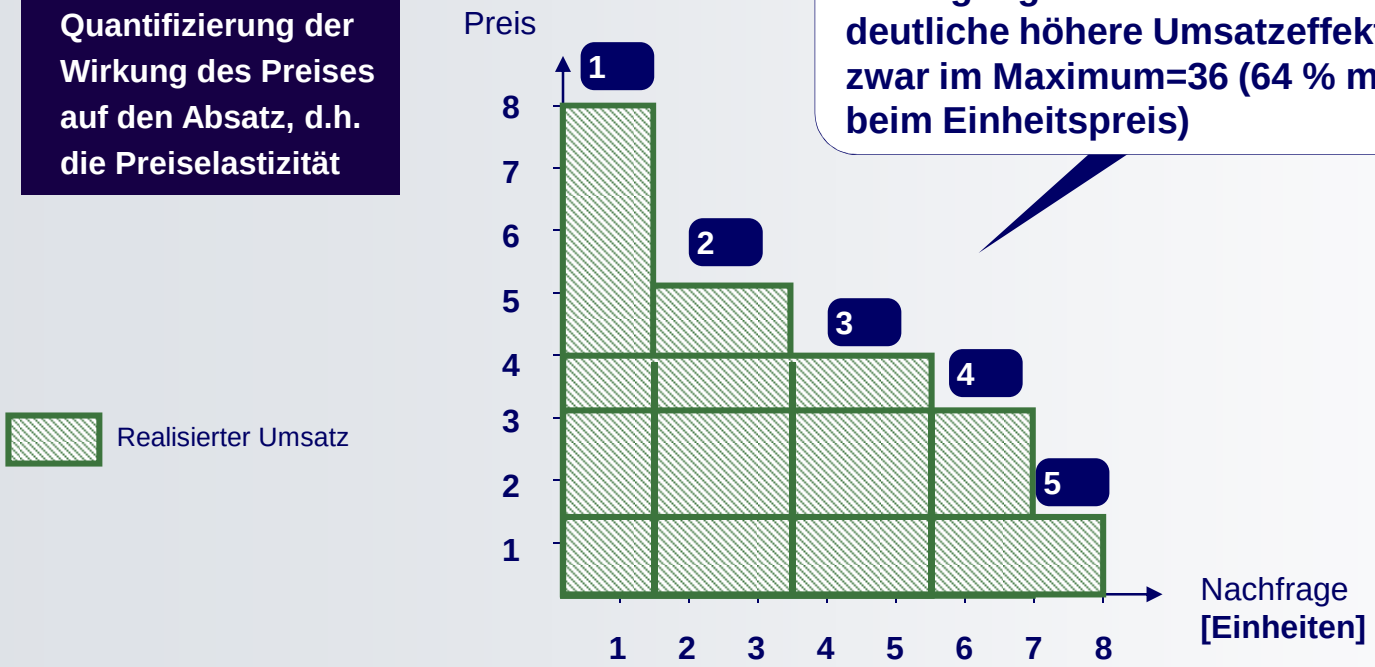


Höhere Umsatzpotenziale als beim uniformen Pricing ergeben sich beim differenzierten Pricing

Optimierung segmentspezifischer Preise

Voraussetzung ist Kenntnis und die Quantifizierung der Wirkung des Preises auf den Absatz, d.h. die Preiselastizität

Bei einem voll ausdifferenzierten Pricing ergeben sich theoretisch deutliche höhere Umsatzeffekte, und zwar im Maximum=36 (64 % mehr als beim Einheitspreis)



Aber dem völlig ausdifferenzierten Pricing als theoretisches Optimum sind in der Praxis Grenzen gesetzt

- Die Ausschöpfung segmentspezifischer Zahlungsbereitschaften durch differenziertes Pricing zeigt für viele Unternehmen hohe Ertragschancen und gilt als Wachstumsmotor Nr. 1

- Gleichzeitig ist aber davor zu warnen, die Preisdifferenzierung zu übertreiben, und zwar aus folgenden Gründen:

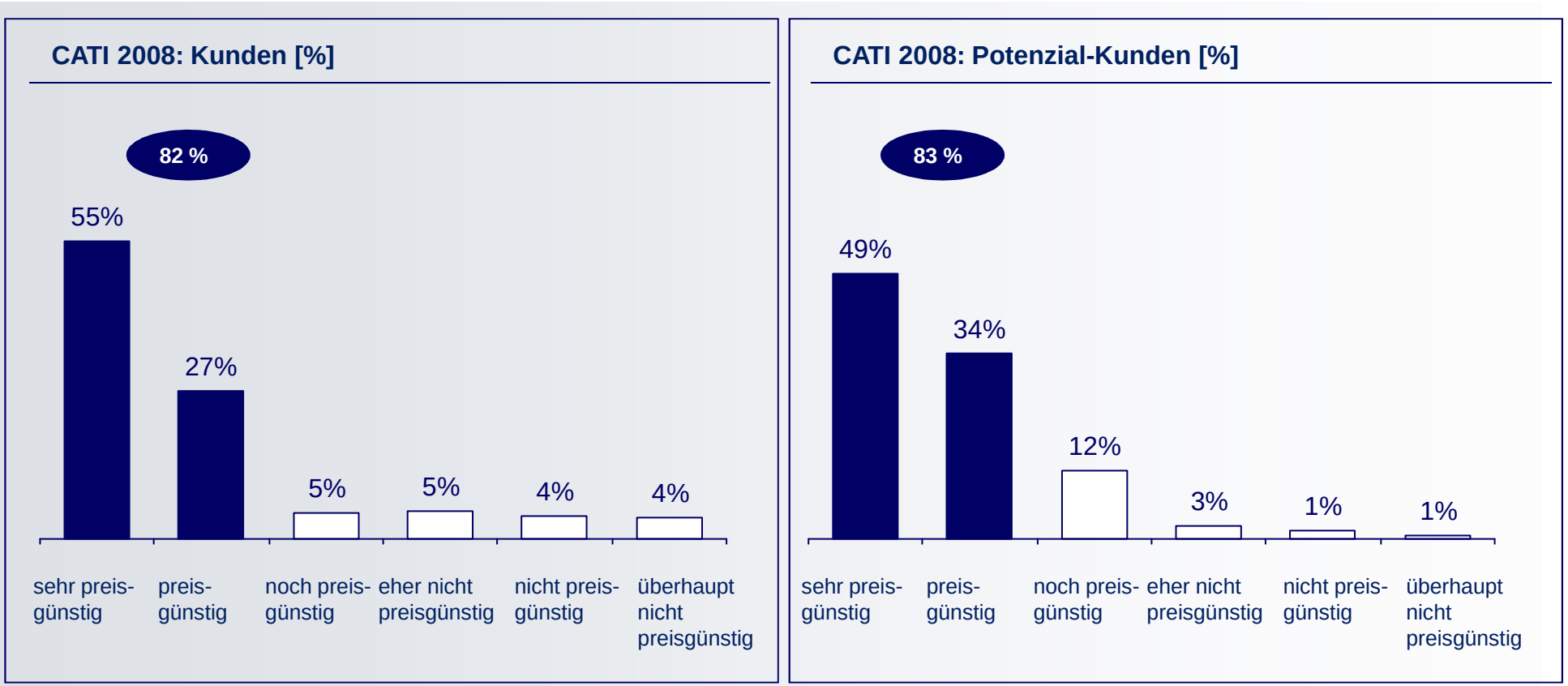
  - Die **Konsumentenrente** wird aus Kundensicht **minimiert**, damit verringert sich in der Regel die Preisattraktivität und vergrößert sich die Gefahr des Abwanderns

  - Preisdifferenzierung erfordert ein **gezieltes Fencing** unterschiedlicher Segmente, dadurch erhöht sich die externe und interne Komplexität

  - **Preisintransparenz** als externe Komplexität kann zur Kaufzurückhaltung und damit zur Nachfrageverlagerung führen

Preispsychologische Einflüsse müssen ebenfalls berücksichtigt werden – Beispiel Verkehrsdienstleistungen

Bewertung eines limitierten Festpreisangebotes



Frage: *„Stellen Sie sich vor, xxxxx würde einen limitiertes Kontingent an Festpreisen für 99 EUR anbieten, und zwar …… Jede weitere Person bezahlt 60 EUR. Wie bewerten Sie diesen Preis auf einer Skala von 1-6?“*

„Specials“

Teilweise halten die Konsumenten die Preisgestaltung für nicht nachvollziehbar – die Folgen können gravierend sein

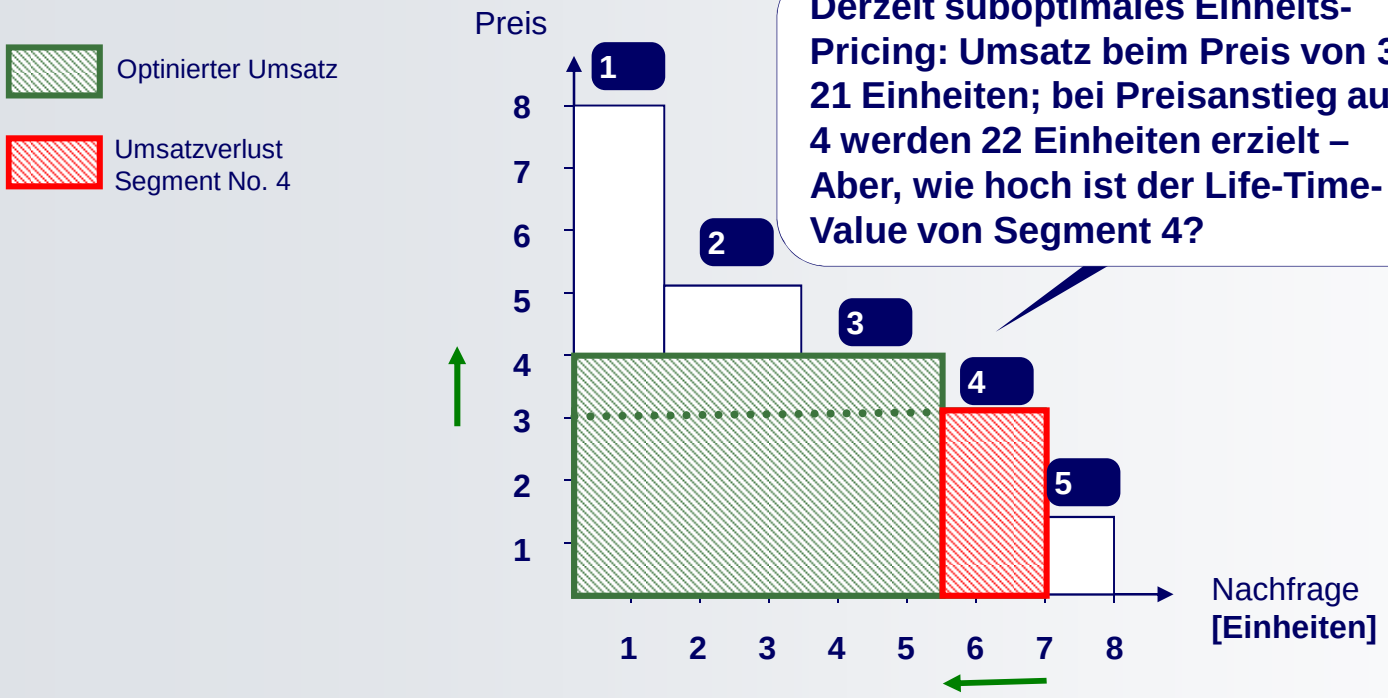
www.walletpop.com/2010/09/27/10 - “10 most overpriced products you should avoid”

Text-Nachrichten	Trinkwasser (Flasche)	Popcorn (Kino)	Marken-Arzneimittel	Hotel Minibar
6.000% markup	4.000% markup	1.275% markup	200% - 3.000% markup	400% markup

Kaffee (Bar)	Wein / Restaurant	Grußkarten	Film im Hotel	Vorgeschnittenes Gemüse / Obst
300% markup	300% markup	200% markup	200% markup	40% markup

Dynamische Effekte müssen weiterhin dringend analysiert werden

Dynamische Effekte auf die Kundenbeziehung können zulasten der kurzfristigen Profitorientierung gehen



Derzeit suboptimales Einheits-Pricing: Umsatz beim Preis von 3 = 21 Einheiten; bei Preisanstieg auf 4 werden 22 Einheiten erzielt – Aber, wie hoch ist der Life-Time-Value von Segment 4?

Preisanstieg nicht gewinnmaximal, wenn das Segment No. 4 über einen höheren Life-Time-Value verfügt, als der Preisanstieg in den Segmenten 1 – 3 ausmacht

Agenda

1. Pricing: Warum man darüber nachdenken sollte …
2. Bestimmungsfaktoren für „Optimales Pricing“?
3. **Die richtige Preislage treffen und Preise differenzieren**
4. Entscheidungen: Eine Frage von Informationen / Tools
5. Ausblick: Was haben wir gelernt?

Kostenführerschaft entsteht aus einer konsequenten Überarbeitung der konventionellen Geschäftsmodelle

Beispiele für Kostenführerschaft

„In welcher Liga spielen wir?“ Und: „Wie spielen wir?“

Zwei unterschiedliche Denkansätze

Die Fixkosten in unserer Branche sind extrem hoch. In der Krise fahren wir besser, wenn wir die Preise reduzieren, als einen Mengenrückgang hinzunehmen. So verdienen wir immerhin noch Geld.

Richard Wagoner, ex CEO General Motors

Wir fahren eine Politik stabiler Preise, um unsere Marke zu schützen. Wenn die Nachfrage zurückgeht, reduzieren wir die Produktionsmenge (immer ein Auto weniger, als der Markt verlangt) und nicht unsere Preise.

Wendelin Wiedeking, ex CEO Porsche

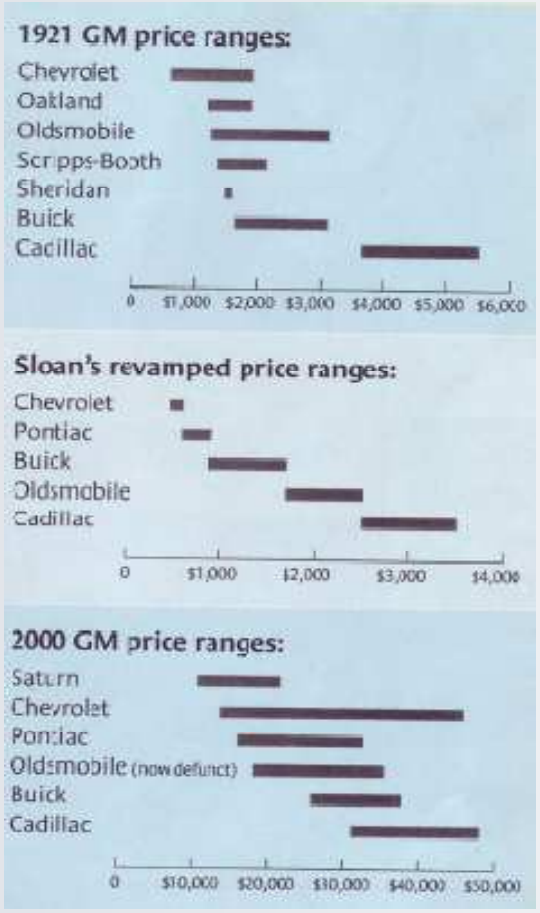
Die US-amerikanische Autoindustrie: Opfer oder Täter?
Das war eine Momentaufnahme von vor 3 Jahren

Beispiel: Die Amerikanische Autoindustrie – General Motors

Die WELT Online am 9.12.08: **Beten in Detroit**

Das Pricing – die Preispositionierung – ist nicht ganz schuldlos an der Krise

Kurzbeitrag in der Harvard Business Review Sep 2005



Powerful brands have distinct personalities. Duracell´s batteries last a long time. Volvos are safe in crash. But even dominant brands can fade if they fall prey to **multiple personality disorder …**

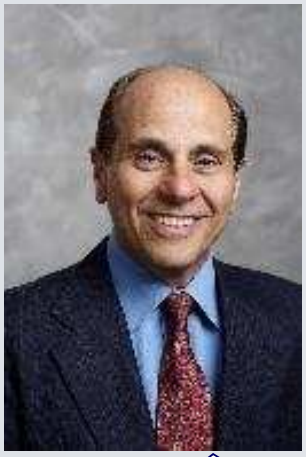
These distinct and strong brands allowed GM to capture more than 57% of the US market by 1955.

Alfred Sloan understood the power of positioning. Unfortunately for GM, **his successors didn´t get it.**

Quelle: *Trout; HBR Sep. 05*

Die Telekom- und Computerindustrie: Der Fall Motorola …

Aufstieg und Fall von Motorola – 2004 bis 2007



"We are considering it. **We need to grow our *market share* here"**
Ed Zander
Ablösung als CEO
Ende 2007

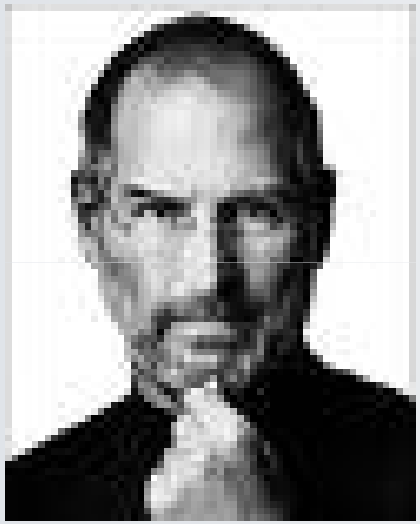
20.10.2004:
„Motorola hat im abgelaufenen dritten Quartal seines Geschäftsjahres einen **starken Gewinnsprung nach oben gemacht**. Wie der Handyproduzent in der Nacht auf heute, Mittwoch, bekannt gab, wurde der Nettogewinn in Q3 auf 479 Mio. Dollar bzw. 20 US-Cent je Aktie mehr als vervierfacht. Gleichzeitig konnte der Umsatz um 26 Prozent auf 8,6 Mrd. Dollar gesteigert werden. Motorola, die Nummer zwei auf dem weltweiten Handymarkt, hebt sich mit seinen Erfolgszahlen deutlich vom Marktführer Nokia ab."

19.04.2006:
„Marktbeobachtern reagierten enttäuscht, **dass der Umsatzzuwachs nicht zu höheren Gewinnen führte.** Die Aktie gab am späten Dienstagabend im nachbörslichen Handel um 5 Prozent nach. Der Marktanteil von Nokia weltweit lag bei geschätzten 21 Prozent und stieg damit im Vergleich zum ersten Quartal des Vorjahres um 4,8 Prozent."

25.10.2007:
„Umsatz mit Handys bricht um 36 Prozent ein
Mit Spannung wurden von Motorola die Geschäftszahlen für das 3. Quartal 2007 erwartet. Die Bilanz ist ernüchternd: dem Umsatzeinbruch folgt ein Verlust in Millionenhöhe, großer Verlierer ist erneut das Handysegment der Amerikaner. Doch es besteht Hoffnung. Die RAZR2-Modelle verkaufen sich gut - die Marktanteile fallen dennoch."

… und der Fall Apple

Der Ansatz von Steve Jobs



A lot of companies have chosen to downsize, and maybe that was the right thing for them. We chose a different path. Our belief was that if we kept **putting great products in front of customers, they would continue to open their wallets**.

Quelle:http://www.brainyquote.com/quotes/authors/s/steve_jobs.html#ixzz1NMvMGUah

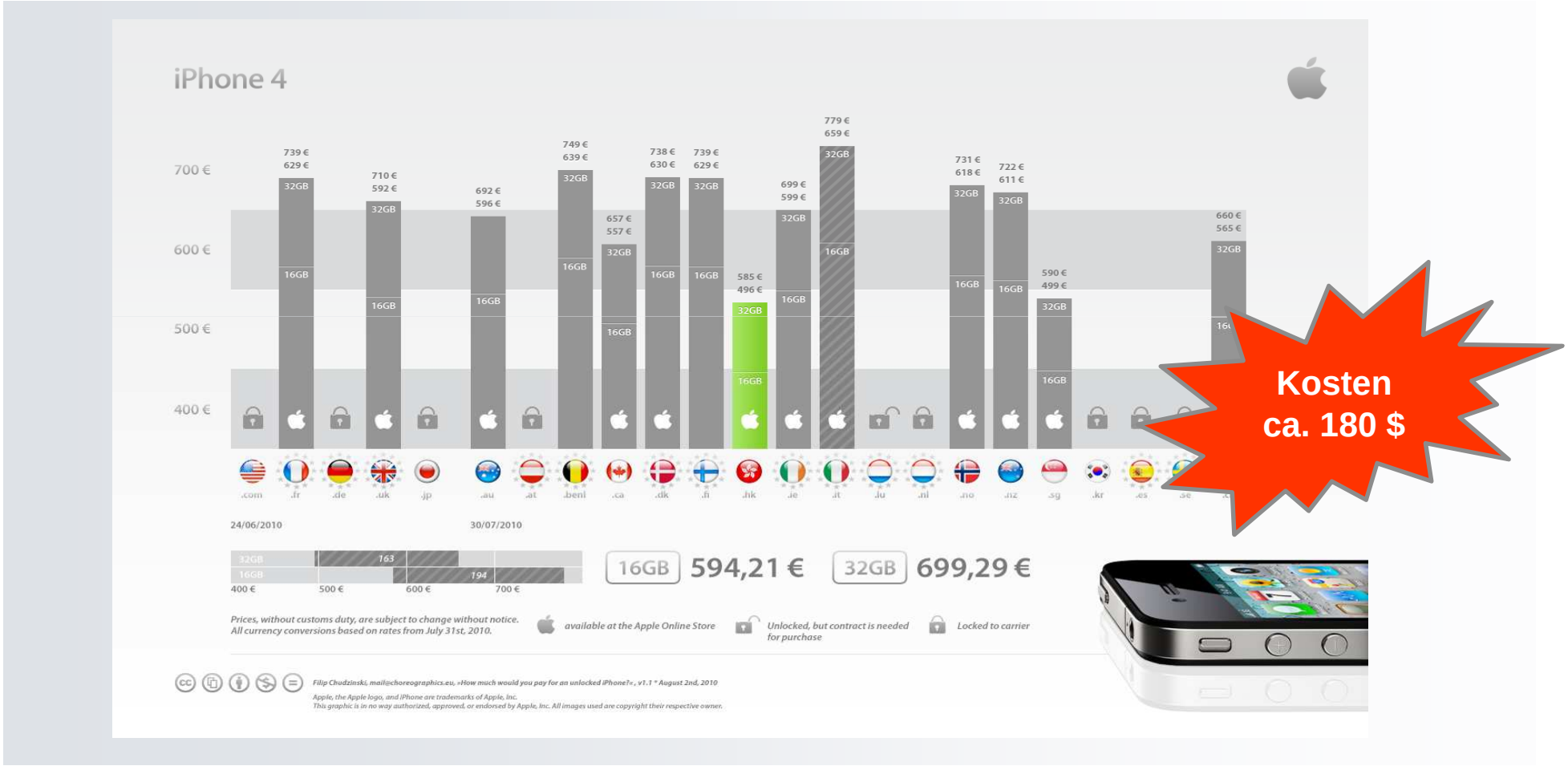
Pretty much, Apple and Dell are the only ones in this industry making money. They make it by being Wal-Mart. **We make it by innovation.**

http://www.brainyquote.com/quotes/authors/s/steve_jobs.html#ixzz1NYhY9JrG

Pricing für das neue iphone4 – ein Medienereignis …

Video

Pricing für das neue iphone4 – erhebliche internationale Preisdifferenzen auf insgesamt hohem Niveau

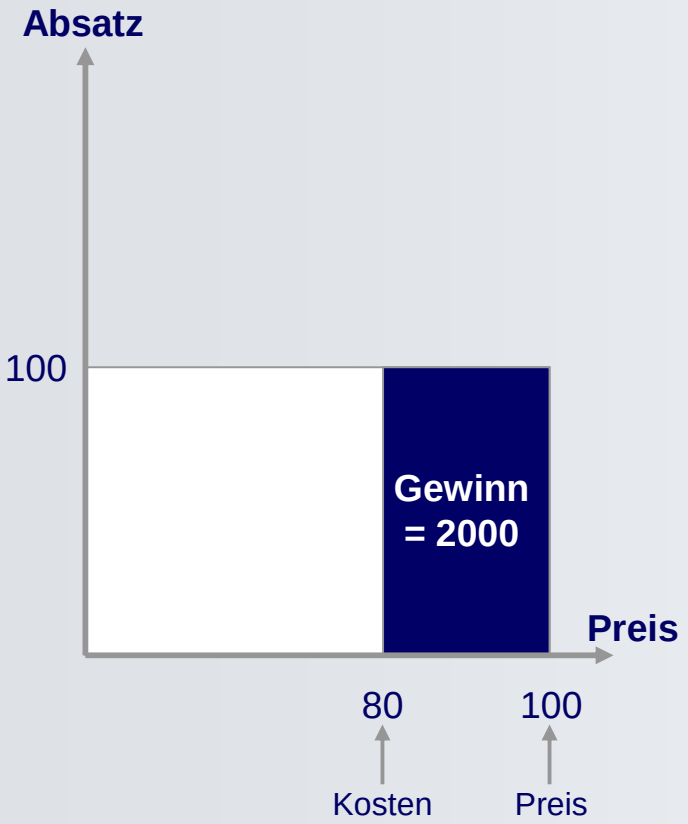


Konsequenzen einer kohärenten Produkt- und Preisstrategie

Aktienkurse von Apple und Motorola (2006 – 2011)

Nichts ist leichter, als Preise zu senken … aber führt dies auch zu positiven Ergebniswirkungen?

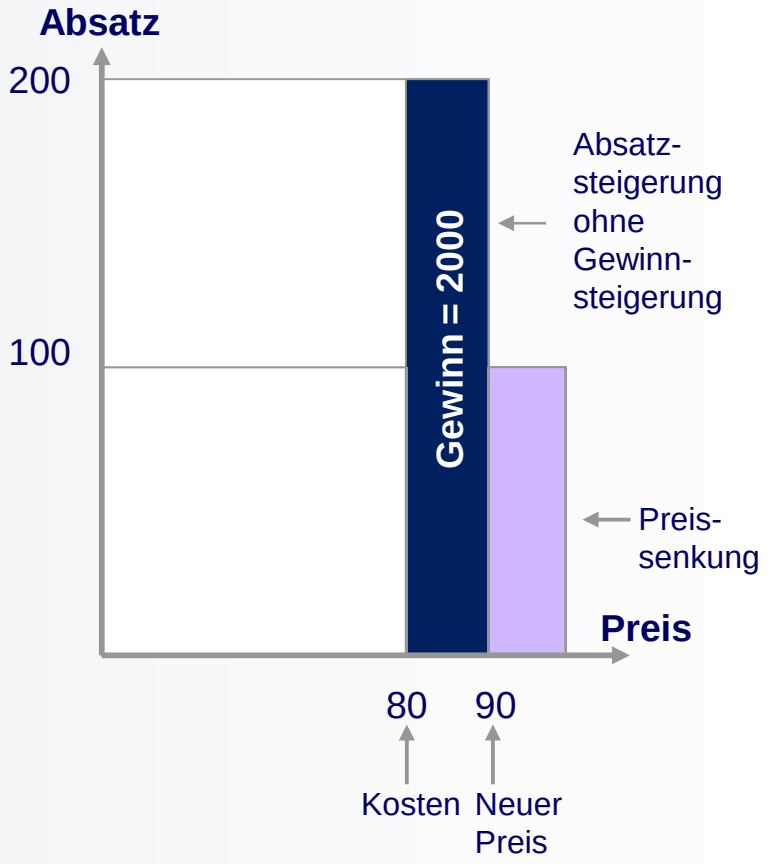
Rabatte muss man erst wieder verdienen!



Angenommen, Sie senken den Preis um 10%.

Frage: Um wieviel müssen Sie den Absatz erhöhen, damit sich der Gewinn nicht verändert?

Um 100% !



Quelle: ***exeo*** Strategic Consulting AG

Sensitivität

Praktiker – Marktanteilsgewinne durch aggressive Rabatt-Strategie

Video

Preis-Werbung Praktiker 2011

Praktiker … und so sehen die Finanzkennziffern aus! - „Der Plural von Rabatt heißt Verlust“

Finanzkennziffern Praktiker 2011

Praktiker: Die Aktie (in EUR)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Ergebnis je Aktie unverwässert	1,16	1,43	0,39	0,1	-0,18	-0,6
Ergebnis je Aktie verwässert	1,16	1,41	0,46	0,1	-0,18	-0,6
Dividende pro Aktie	0,45	0,45	0,45	0,1	0,1	0,1
Gesamtdividendenausschüttung in Mio.	26,1	26,1	26,1	5,8	5,8	5,8

Praktiker: Unternehmenskennzahlen (in EUR)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Umsatz je Aktie	52,31	54,52	66,02	67,36	63,18	59,45
KGV (Jahresendkurs, EPS unverwässert)	13,1	18,9	52,3	78	-43,1	-13,3
KGV (Jahresendkurs, EPS verwässert)	13,1	19,2	44,3	78	-43,1	-13,3
KGV (Jahresendkurs)	10,02	18,87	52,35	74,16	-42,41	-13,27
Dividendenrendite Jahresende in %	2,95	1,66	2,21	1,28	1,26	1,26
Eigenkapitalquote in %	50,48	48,98	43,64	42,09	42,11	41,27
Fremdkapitalquote in %	49,55	50,02	56,36	57,91	57,89	58,73

Praktiker: GuV (in Mio. EUR)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Umsatzerlöse	3033,9	3162,1	3843	3906,8	3661,4	3448,3
Umsatzveränderung in %	-	4,23	24,76	-0,97	-6,23	-5,87
Bruttoergebnis vom Umsatz	958,3	985,5	1274,3	1314,1	1192	1164,6
Bruttoergebnisveränderung in %	-	2,84	29,3	3,12	-9,29	-2,3
Operatives Ergebnis	95,5	111,1	116	129,1	62,8	38,3
Veränderung Operatives Ergebnis in %	-	16,34	4,41	11,29	-51,36	-43,79
Ergebnis vor Steuern	89	112,5	93,3	79,8	18,5	-5,7
Veränderung Ergebnis vor Steuern in %	-	26,4	-16,89	-14,83	-76,82	-130,81
Ergebnis nach Steuer	68	84,1	23,7	7,1	-8,3	-33,8
Veränderung Ergebnis nach Steuer in %	-	23,68	-71,82	-70,04	-230,99	281,29

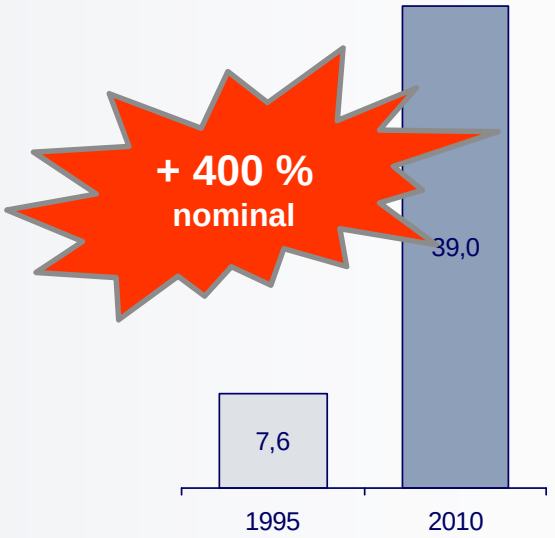
…Praktiker hat durch seine Rabattpolitik die **Kunden in Scharen von der Konkurrenz** - Obi, Bauhaus und Konsorten - **herübergelockt**. Wolfgang Werner, Chef der Baumarktkette, galt als der große Angreifer. Heute tritt er als Sünder vor seine Aktionäre. Denn der saarländische MDax-Konzern hat im abgelaufenen Geschäftsjahr seinen Verlust verdreifacht. Praktiker stecke in der **"Rabattfalle",** sagt der Vorstandschef nun. Andere Firmen, die zur Ankurbelung ihrer Verkäufe ebenfalls Rabatte, Bargeldgeschenke, Tankgutscheine, Treueprämien und wie der Wahnsinn sich auch immer nennt einsetzen, sollten von ihm lernen, wie man es nicht macht. Der Plural von Rabatt heißt Verlust.“

Gabor Steingart: Handelsblatt MorningBiefring 27.5.2011

Wenn der Einstiegspreis für ein Angebot zu niedrig ist, wird es schwierig, später ein vernünftiges Preisniveau zu erreichen – Bsp. SWT

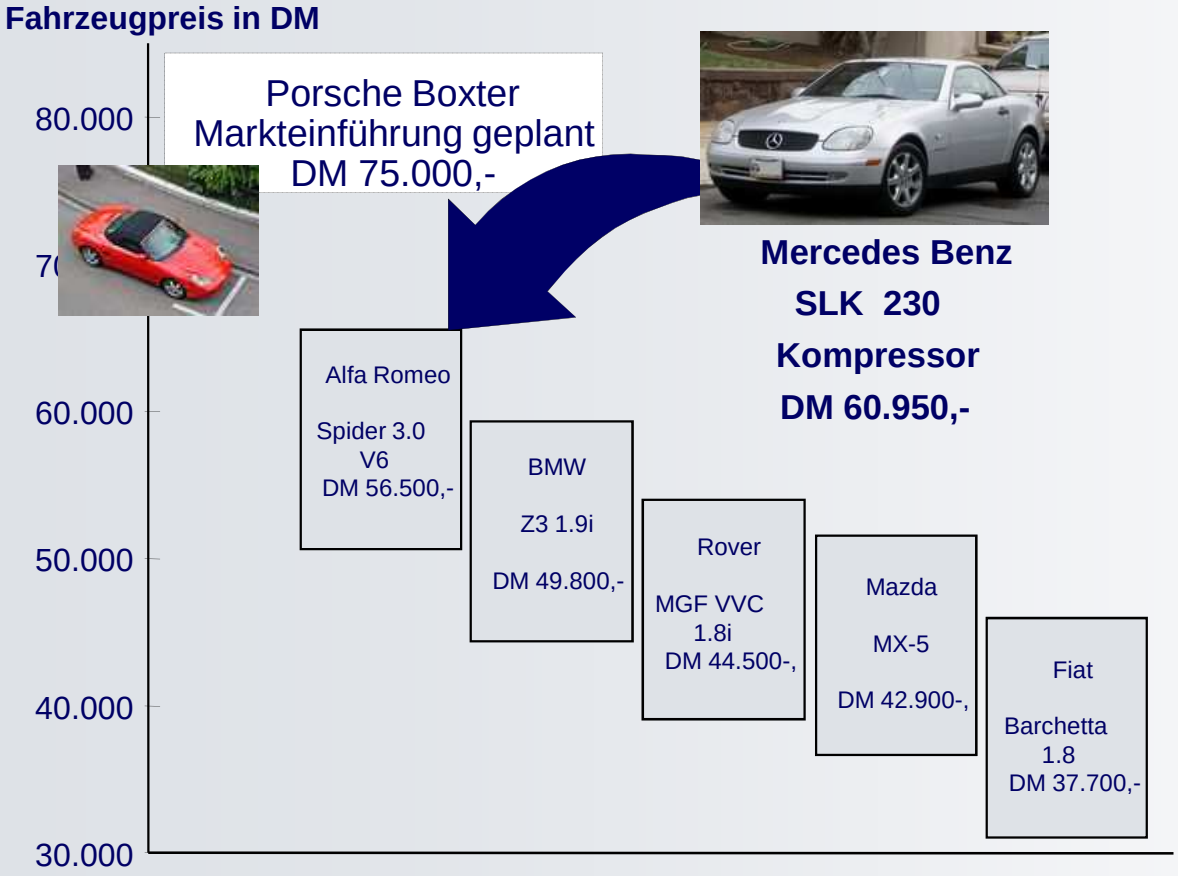
Preisentwicklung Schönes-Wochenende-Ticket

Datum der Preiserhöhung	Preis	Inflations-bereinigt	Bordpreis	Schalterpreis	Geltungs-dauer
Zur Einführung am 1. Februar 1995	15,00 DM	9,60 €	X	X	2 Tage
28. Mai 1995	30,00 DM	19,19 €	X	X	2 Tage
1. Januar 1996	35,00 DM	21,99 €	X	X	2 Tage
1. April 1999	35,00 DM	21,08 €	X	X	1 Tag
5. November 2000	40,00 DM	23,94 €	X	X	1 Tag
1. Januar 2001	40,00 DM	23,61 €	46,00 DM	X	1 Tag
1. Januar 2002	21,00 €	23,79 €	24,00 €	X	1 Tag
1. April 2002	28,00 €	31,72 €	31,00 €	30,00 €	1 Tag
15. Dezember 2002	28,00 €	31,72 €	30,80 €	30,00 €	1 Tag
12. Dezember 2004	30,00 €	33,16 €	33,00 €	32,00 €	1 Tag
1. Januar 2007	33,00 €	34,78 €	36,30 €	35,00 €	1 Tag
9. Dezember 2007	35,00 €	36,88 €	38,50 €	37,00 €	1 Tag
14. Dezember 2008	37,00 €	38,11 €	40,70 €	39,00 €	1 Tag
13. Dezember 2010	39,00 €	39 €	42,90 €	41,00 €	1 Tag



Pricing Flop: Preispositionierung des Mercedes-Benz SLK

Markteinführung Mercedes-Benz SLK in 1996



- Durch zu geringen Preis ausverkauft für 2 Jahre.
- Das ursprüngliche Ziel, die Käuferschicht zu verjüngen schlug fehl;
  SLK's wurden an i. d. R. ältere A-Kunden "verteilt".
- Verträge wurden zu Preisen bis zu 90.000,- DM gehandelt.
- Notwendige Preiserhöhung kann nur in Stufen im Rahmen üblicher Preisanpassungen erfolgen.

Agenda

1. Pricing: Warum man darüber nachdenken sollte …
2. Bestimmungsfaktoren für „Optimales Pricing“?
3. Die richtige Preislage treffen und Preise differenzieren
4. **Entscheidungen: Eine Frage von Informationen / Tools**
5. Ausblick: Was haben wir gelernt?

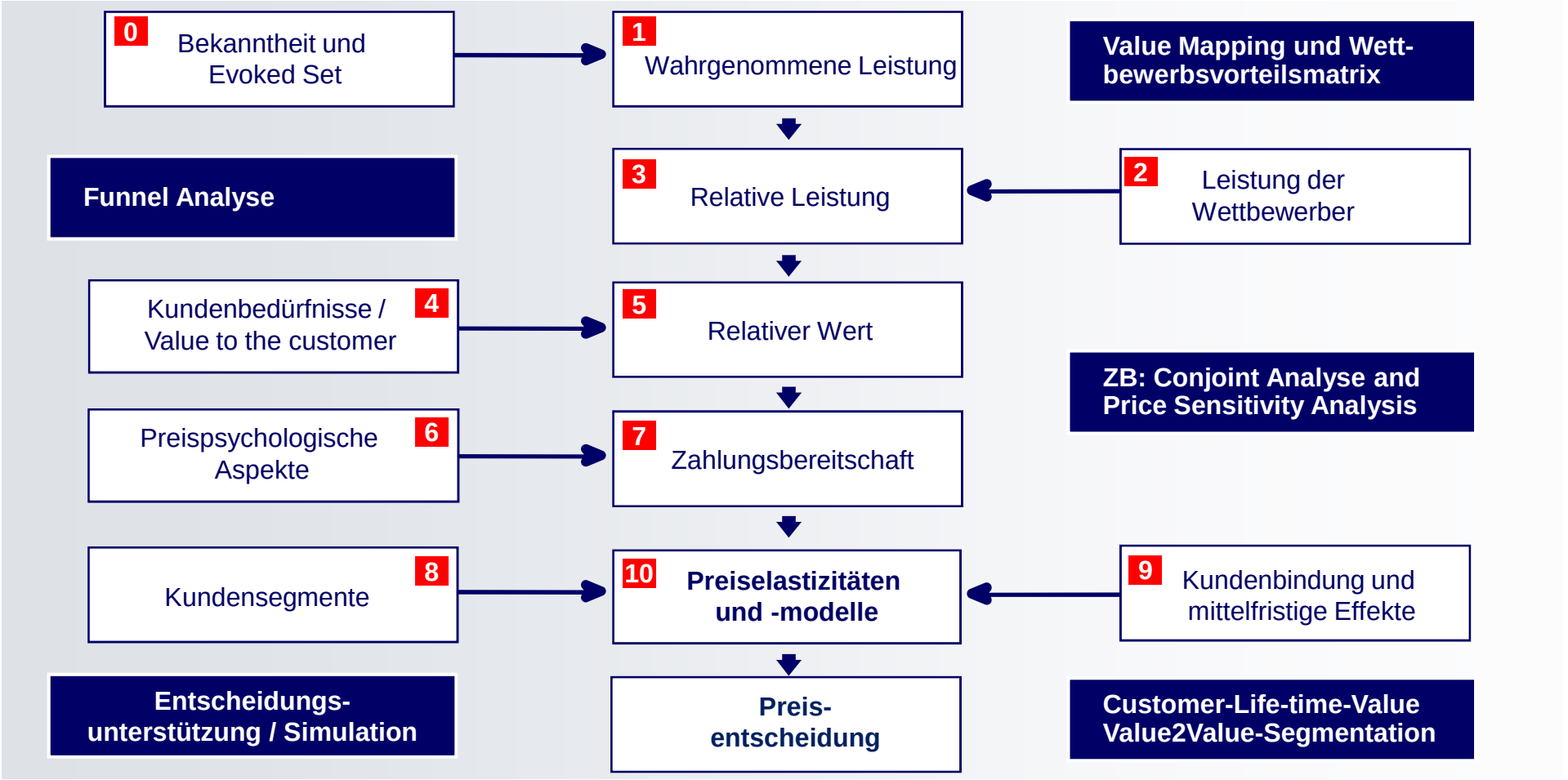
Preisdeterminanten: Eine Reihe von Informationen zur optimalen Preisfindung …

10 Schritte zur Absicherung der eigenen Preisbildung

Quelle: ***exeo*** Strategic Consulting AG

… und eine Reihe unterschiedlicher Instrumentarien

Instrumente zur Absicherung der eigenen Preisbildung

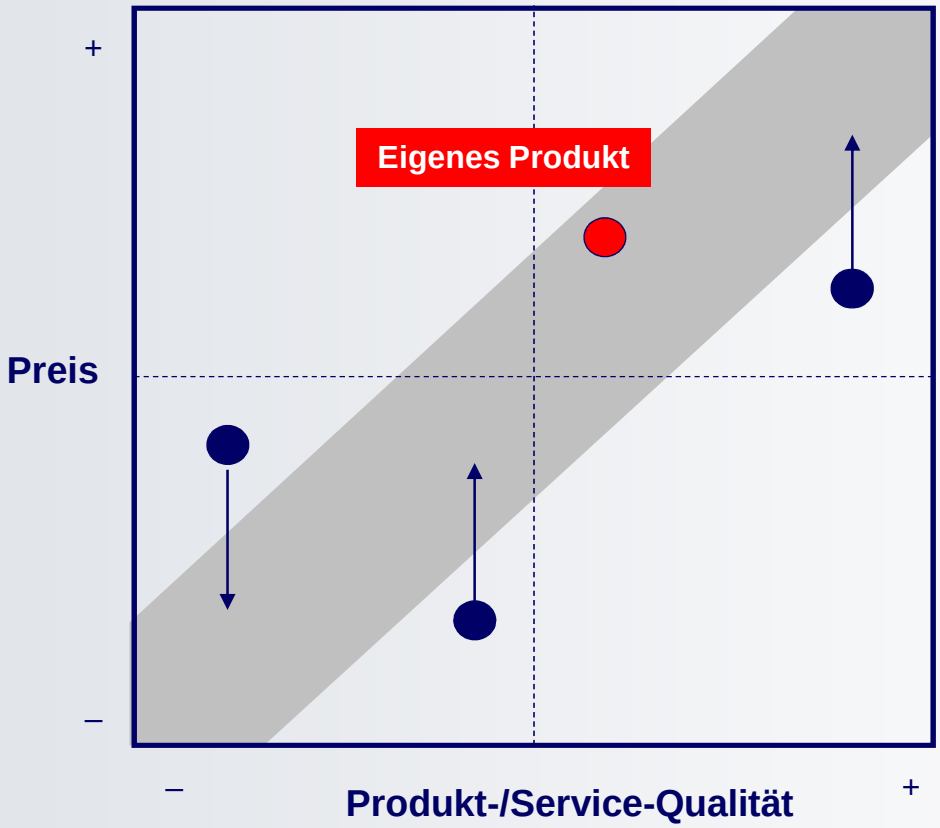


Quelle: ***exeo*** Strategic Consulting AG

Mess-instrument

Value-Mapping: Den Wert des eigenen Produktes im Verhältnis zum Wettbewerb richtig einschätzen

Beispielhafte Darstellung: Price-Value-Mapping



Quelle: ***exeo*** Strategic Consulting AG

„Wer kümmert sich denn eigentlich um die Qualität …?“

Video

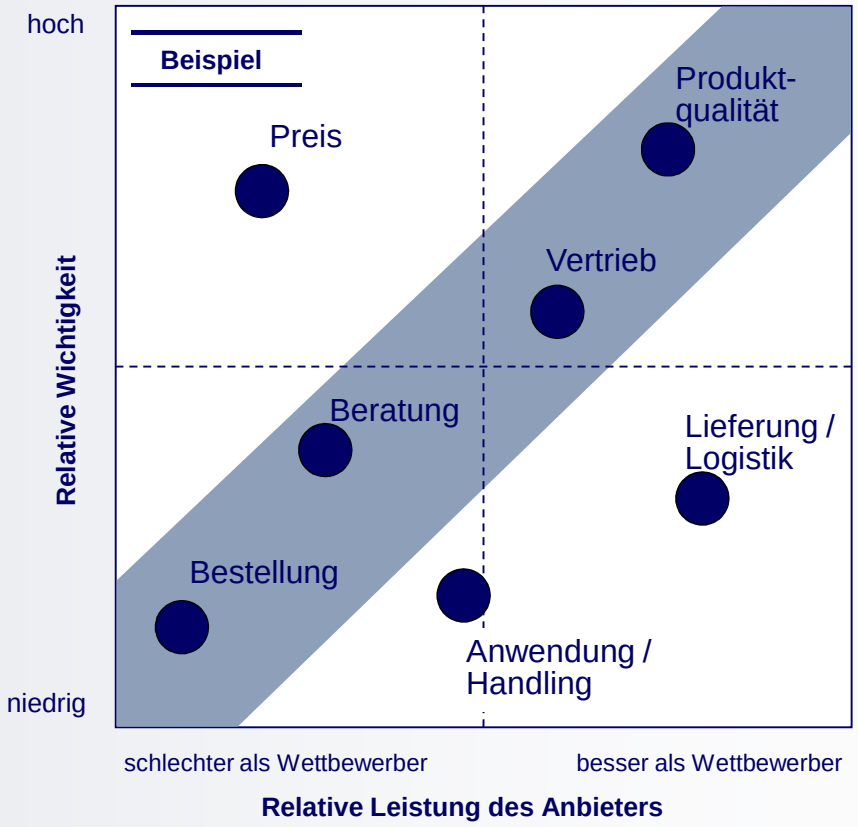
Die Wettbewerbsvorteilsmatrix ist eine gute Basis zur Bestimmung der Preis- und Leistungswahrnehmung im Wettbewerb

Identifikation von strategischen Wettbewersvorteilen – und -nachteilen

Methodik

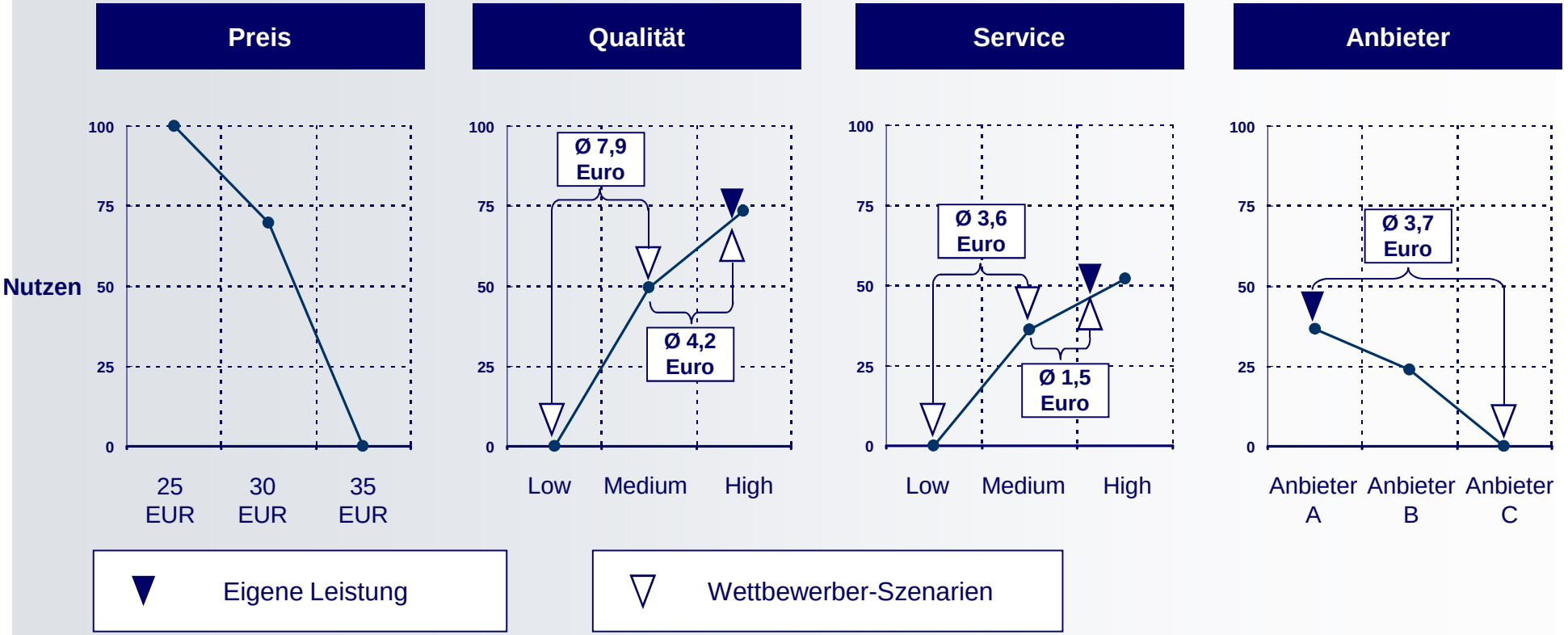
- Ermittlung aller kaufrelevanten Merkmale / Inhalte
- Beurteilung der Merkmals-Wichtigkeit für die Kaufentscheidung
- Beurteilung der Leistung/Qualität des Anbieters
- Beurteilung der Leistung/Qualität aller relevanten Wettbewerber
- Ggf. Trennung nach unterschiedlichen Kundensegmenten erforderlich

Wettbewerbspositionierung in einem Zielsegment – exemplarische Darstellung



Preispremium bzw. Preislücke in Abhängigkeit vom Qualitäts- und Service-Niveau der Wettbewerber

Nutzenfunktionen für Merkmale des Conjoint Measurement

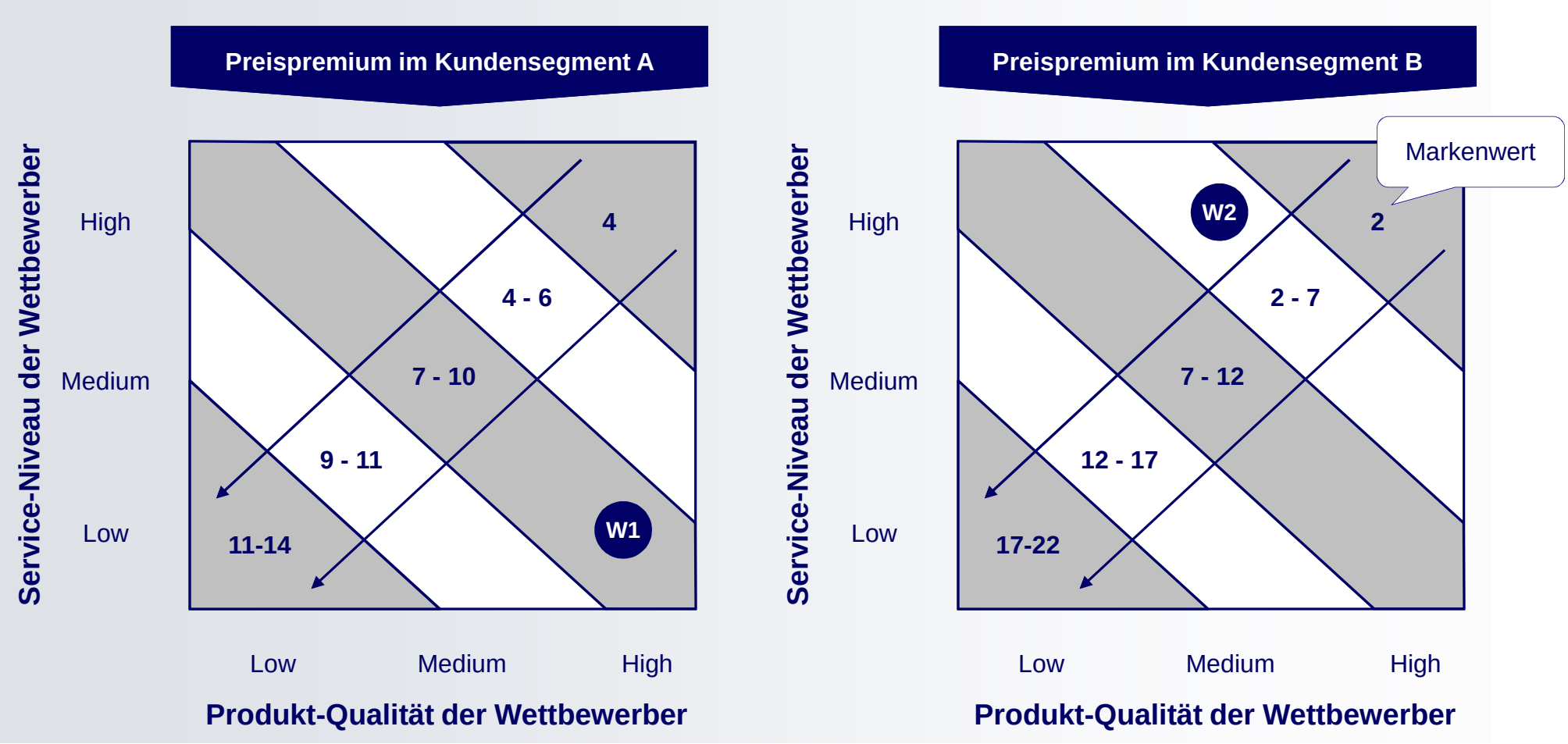


Quelle: ***exeo*** Strategic Consulting AG

Beispiel Ernährungszusatzstoffe: Preispremium in Abhängigkeit vom Wettbewerber-Szenario

Beispiel

Preispremium im Vergleich zu Wettbewerbern [Euro pro kg]



Quelle: ***exeo*** Strategic Consulting AG

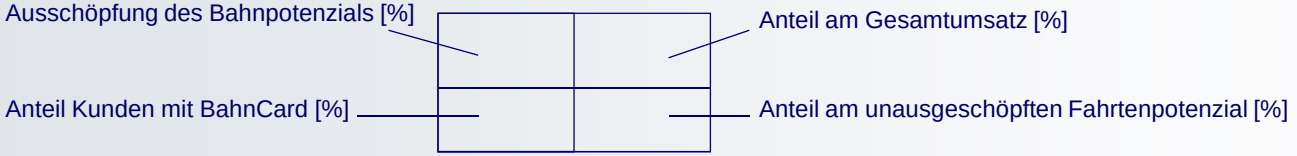
Eine Segmentierung auf Basis von Value-Segmenten verbindet die Benefit-Segmentierung mit der Kundenwertlogik

Konzeptioneller Rahmen für die Value-2-Value-Segmentierung

… und gibt klare Anhaltspunkte für das operative und strategische Marketing

Anwendung der Value-2-Value-Segmentierung am Beispiel Bahnfernverkehr

Segmente	Bis 350 EUR		351 bis 1.000 EUR		>1.000 EUR	
Preis-Sensible	*77 %*	*5 %*	*85 %*	*17 %*	*96 %*	*9 %*
	46 %	*10 %*	*80 %*	*15 %*	*95 %*	*1 %*
Zeit-Sensible	*84 %*	*4 %*	*83 %*	*14 %*	*88 %*	*18 %*
	49 %	*7 %*	*76 %*	*19 %*	*91 %*	*16 %*
Komfort-Sensible	*85 %*	*3 %*	*84 %*	*16 %*	*88 %*	*15 %*
	52 %	*6 %*	*77 %*	*14 %*	*83 %*	*12 %*

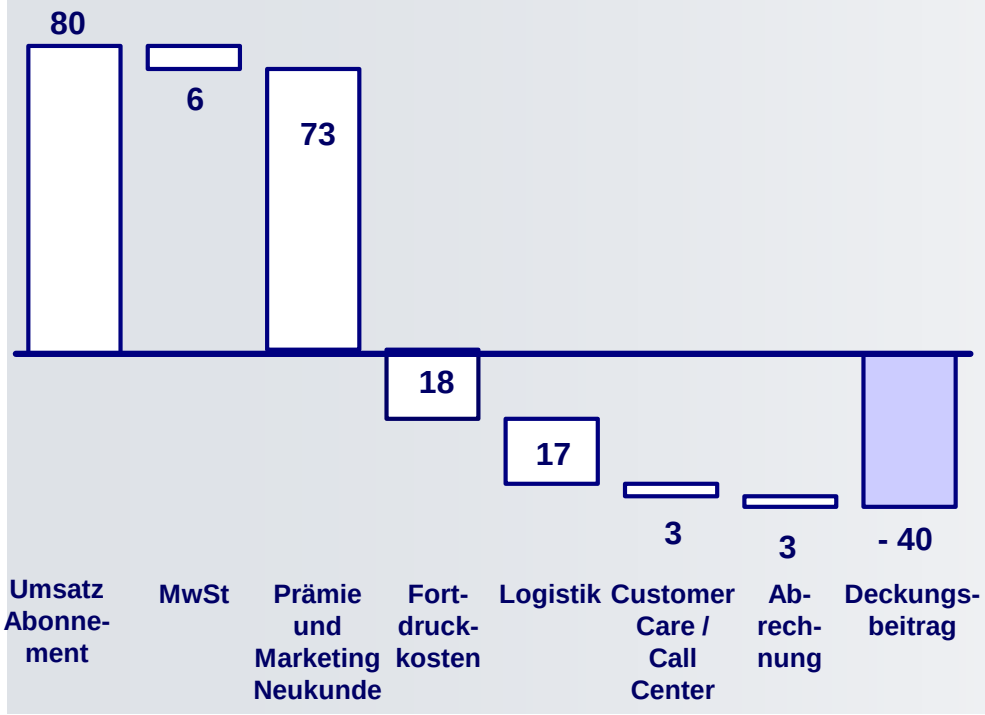


Modellierung des Kundenwertes erfolgt in drei Schritten

Schritte bei der Modellierung des Life-Time-Values – Beispiel Verlagsbranche

Statische Betrachtung

1 **Wertschöpfungskette am Beispiel Neukunde Abonnement (in Euro)**



Dynamische Betrachtung

2

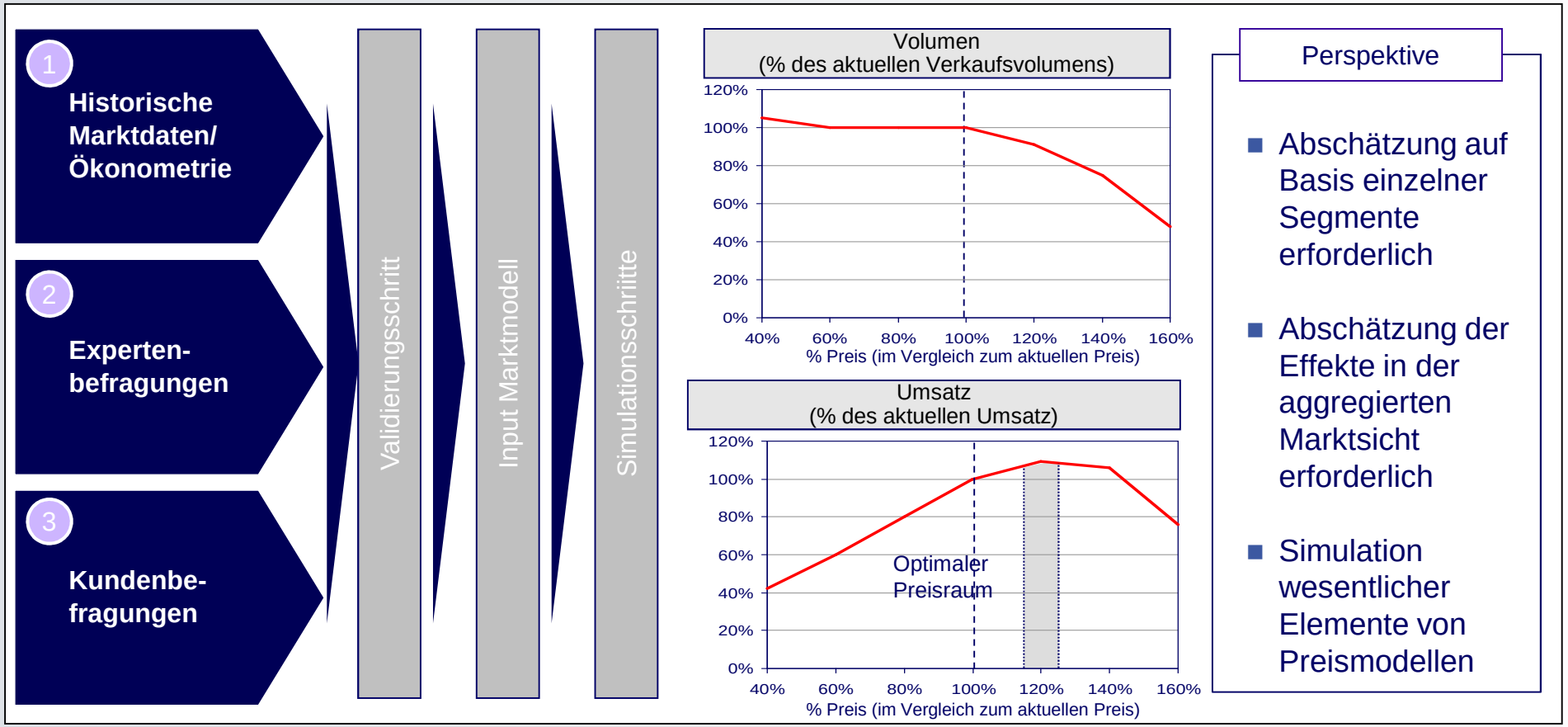
- Logik Kundenwertmodell orientiert sich an der Wertschöpfungskette pro Kunde
- Betrachtungszeitraum 5 Jahre
- Erweiterung der statischen Betrachtung um tatsächliche Kundenabwanderungsrate (Generationenmodelle)
- Reale Preis- und Kostenentwicklung 1999-2003
- Daten auf Basis von Mittelwerten
- Ergebnis: Ø-Kundenwert für einen Bestandskunden im Jahr 1999

3

- Berechnung Kundenwert auf Basis von Echtdaten aus den Abo-Systemen
- Betrachtungszeitraum 1990 bis 2003
- Abbildung des Kundenwertmodells auf Individualebene des Kunden
- Ergebnis: Individueller Kundenwert (1990-2003)

Bei sehr komplexen Marktzusammenhängen (viele Anbieter / viele Produkte) bieten sich Marktsimulationsmodelle an

Schritte beim Aufbau von Marktsimulationsmodellen



Perspektive

- Abschätzung auf Basis einzelner Segmente erforderlich
- Abschätzung der Effekte in der aggregierten Marktsicht erforderlich
- Simulation wesentlicher Elemente von Preismodellen

Agenda

1. Pricing: Warum man darüber nachdenken sollte …
2. Bestimmungsfaktoren für „Optimales Pricing“?
3. Die richtige Preislage treffen und Preise differenzieren
4. Entscheidungen: Eine Frage von Informationen / Tools
5. **Ausblick: Was haben wir gelernt?**

Was haben wir gelernt?

Strategien der Preispolitik

1. **Pricing: Warum man darüber nachdenken sollte …**
   Preis ist der primäre Stellhebel für den Umsatz – Es gibt aber nicht nur Gewinnpotenziale, sondern auch –risiken

2. **Bestimmungsfaktoren für „Optimales Pricing“**
   Es geht aber nicht nur um Zahlungsbereitschaften, sondern auch um Psychologie und Kundenbindung (Trade-off kurzfristige Umsatzmaximierung vs. Langfristiger Cash-Flow aus der Kundenbeziehung)

3. **Die richtige Preislage treffen und Preise differenzieren**
   In der Regel kann ein Unternehmen sich nur für ein Ziel entscheiden: Entweder Priorität auf die den Marktanteil oder aber Priorität auf die Marge bzw. Gewinn

4. **Entscheidungen: Eine Frage von Informationen / Tools**
   Es besteht heute eine Vielzahl an unterschiedlichen Instrumenten zur Preisoptimierung – bis hin zu komplexen Marktsimulationsmodellen. Diese Tools sind aber immer eine Entscheidungs-Unterstützung!

Zum Abschluss: Einige Möglichkeiten zur Vertiefung des Themas

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Weitere Infos:
andreas.kraemer@exeo.consulting.com

oder

www.exeo-consulting.com

Mitarbeit

Mitarbeit

Mitarbeit

Mitarbeit