

---

# Pricing als Wachstumsfaktor

- Vortrag bei der Frühjahrstagung der Erich Gutenberg-Arbeitsgemeinschaft  
Köln e.V. -

Prof. Dr. Regine Kalka, Fachhochschule Düsseldorf, Fachbereich Wirtschaft

Dr. Andreas Krämer, exeo Strategic Consulting AG, Bonn

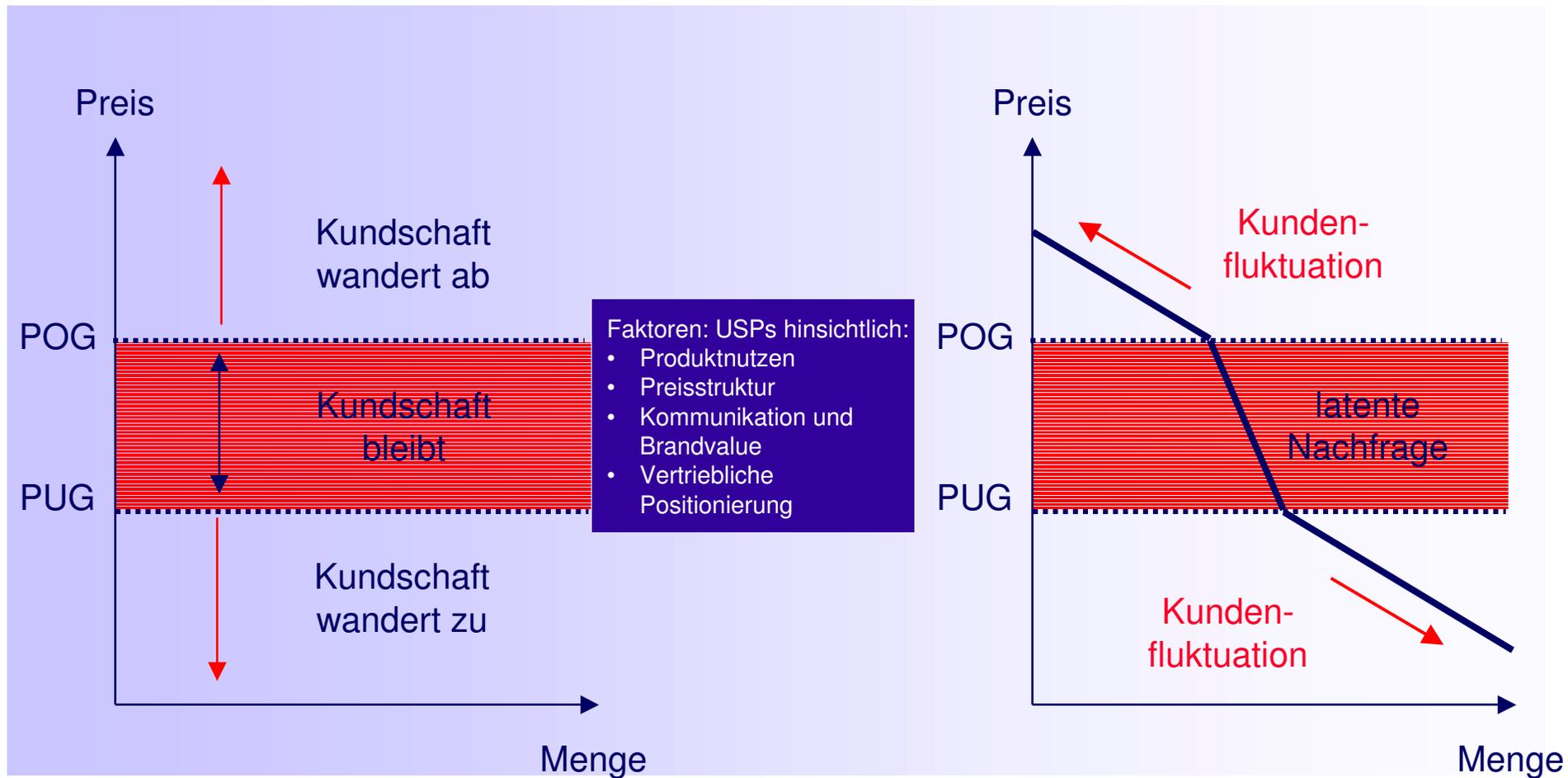
**Düsseldorf, 12. Mai 2006**

# Agenda

---

- 
- **Der monopolistische Preisspielraum in der Praxis**
  - Wachstum durch Preisdifferenzierung – Chancen und Risiken
  - Wettbewerbsvorteile einfacher Preismodelle (Flat-Pricing)
  - Zusammenfassung und Ausblick
-

# Die doppelt geknickte Preisabsatzfunktion nach Erich Gutenberg ist heute noch aktuell



# Den monopolistischen Preisspielraum gibt es heute noch immer - Beispiele aus der Praxis

Produkt	Logo's	Preis	Index
Mp3- Player	 MAX P-X, HD 4 GB	146,96 €	100 %
	 NW-A 1000 6 GB	200 €	136 %
	 Ipod nano 4GB	256,50 €	174 %
	Alle haben die gleichen Features		
Personal- Computer	 * GEIZ IST GEIL!	349 €	100 %
	 **	519 €	149 %
Wasser		0,82 €	100 %
		0,96 €	117%
	 Je 1,5 l Stilles Wasser	0,96 €	117%
Gesichts creme		1,65 €	100 %
	 young Care	1,79 €	108 %
	 Je 150 ml	2,09 €	127 %

\*Intel Celeron D 325 (2,53 GHz), 256 MB DDR-RAM, 40 GB Festplatte, Intel 845 GV shared Memory 64 MB, DVD-Brenner, 56K Modem, 6 Kanal Audio, LAN, USB 2.0, Windows XP vorinstalliert

\*\* Intel® Celeron® D Prozessor 325 (2.53GHz, 533fsb, 256K cache), 512 MB Dual-Channel DDR RAM, 400 MHz (2 x 256 MB) 40 GB Festplatte (7.200 U/ Min.) , Dell™ V.92 Data/Fax Modem

# Den monopolistischen Preisspielraum gibt es heute noch immer - Beispiele aus der Praxis

Produkt	Logo's	Preis	Index
Senf	  	0,89 €	100 %
		0,99 €	111 %
		1,45 €	163 %
Computer- chip- Hersteller	 Modell: Athlon 3200	≈ 120 €	100 %
	 Modell: P4	≈ 220 €	183 %
Bleistifte	  	0,17 €	100 %
		0,87 €	511 %
		0,93 €	547 %
Schokolade	  	0,75 €	100 %
		1,15 €	153 %
		1,75 €	233 %

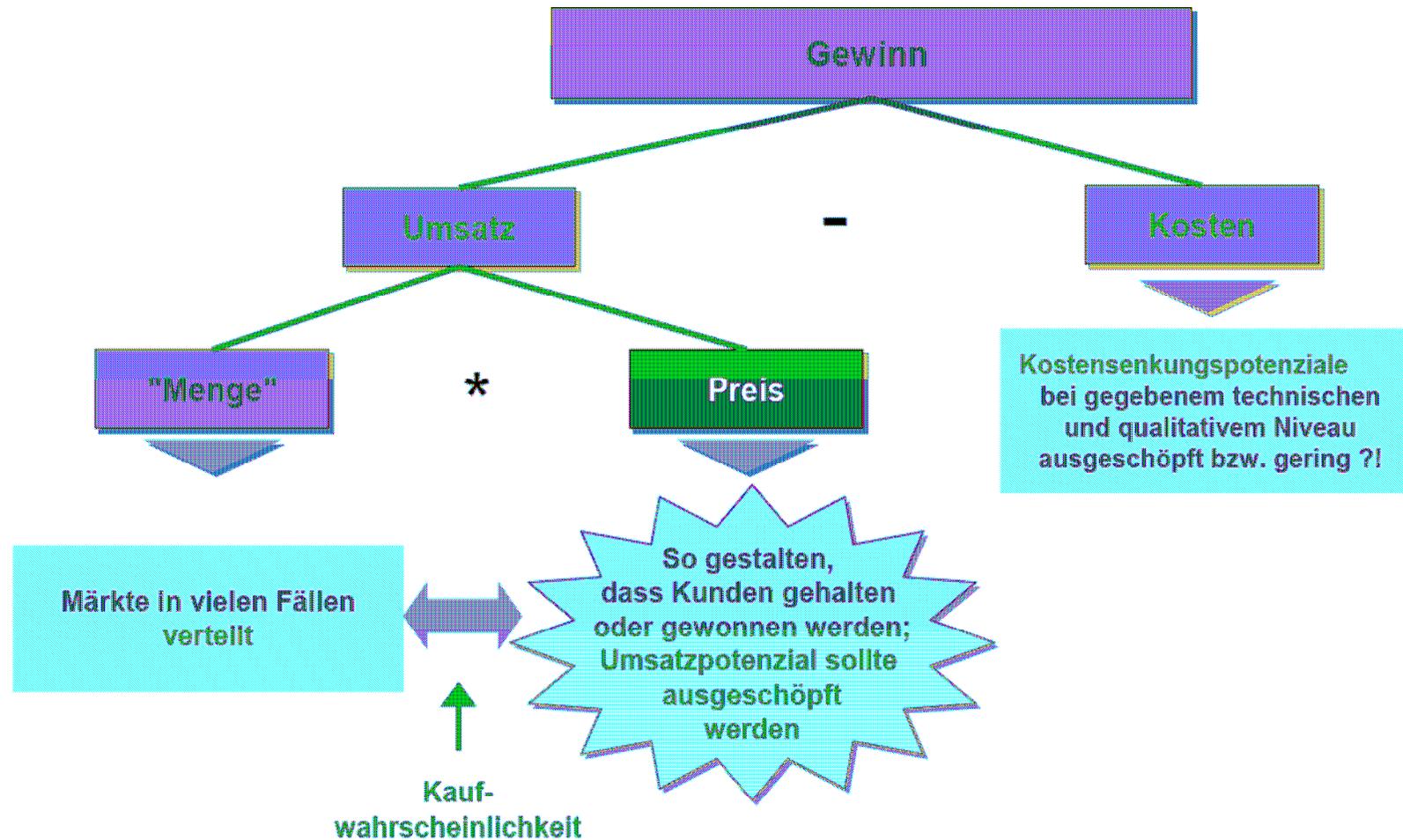
## Aber: Der monopolistische Preisspielraum kann auch verloren gehen

---

### Gründe für einen möglichen Verlust von Preisspielräumen

- Mangelnde Pflege der Marke bis hin zur Markenerosion
- Zu starke Überdehnung der Marke
- Sinkende Markentreue
- Gefährlicher Aktionismus des Handels
- Aggressive Gegenmaßnahmen der Konkurrenz
- Verstärkte Austauschbarkeit
- Mangelnde Kenntnis über Preispremium und Preisgestaltungsmöglichkeiten

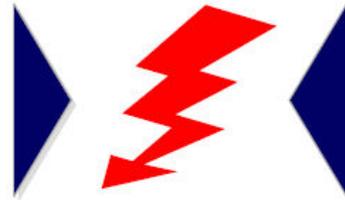
# Aktive Preispolitik ist wichtiger denn je und ein effizienter Wachstumsmotor



# Trotz hoher Bedeutung des Preis-Hebels erfolgt die Preisbildung in der Praxis of nur mit unzureichendem Einsatz

## Bedeutung des Preises

- Preiselastizität: 20 x höher als Werbeelastizität (d.h. Preisänderungen haben eine besonders starke Wirkung)
- Schnelle Umsetzung möglich
- Schnelle Reaktion durch die Kunden
- Schnelle und häufig massive Reaktion durch Wettbewerber
- Der Preis ist das einzige Marketing-instrument, bei dem nicht vorab Ausgaben oder Investitionen notwendig sind.



## Praxis der Preisbildung

- Faustregeln und Intuition
  - Kosten - plus - Preisbildung (konventioneller Ansatz)
  - Anpassung bei Bedarf
- Zeiteinsatz
  - Gering im Verhältnis zu Gewinnwirkung
  - Gering im Verhältnis zu anderen Instrumenten im Marketing-Mix
- Oft Unklarheit über ...
  - strukturelle Zusammenhänge
  - benötigte Informationen

# Agenda

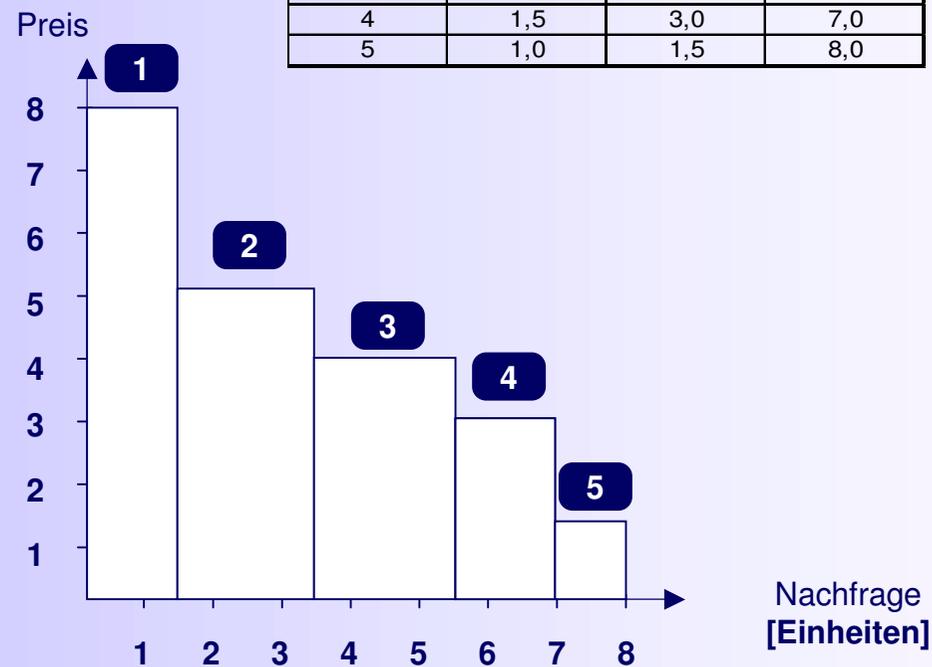
---

- 
- Der monopolistische Preisspielraum in der Praxis
  - **Wachstum durch Preisdifferenzierung – Chancen und Risiken**
  - Wettbewerbsvorteile einfacher Preismodelle (Flat-Pricing)
  - Zusammenfassung und Ausblick
-

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

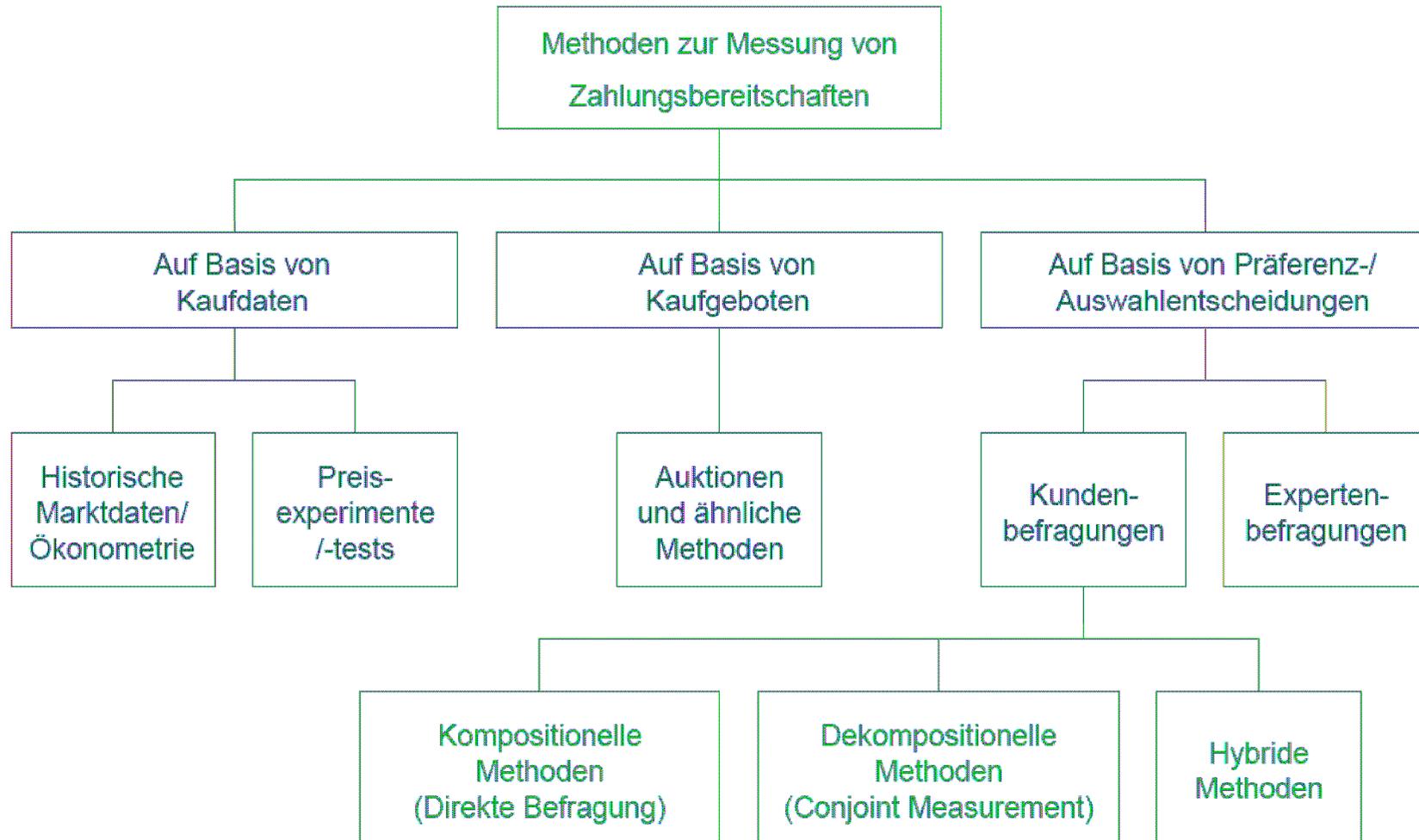
## Preis-Absatz-Funktion am Beispiel (Segmentbetrachtung)

Segment-Nummer	Größe des Segments	Zahlungsbereitschaft	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



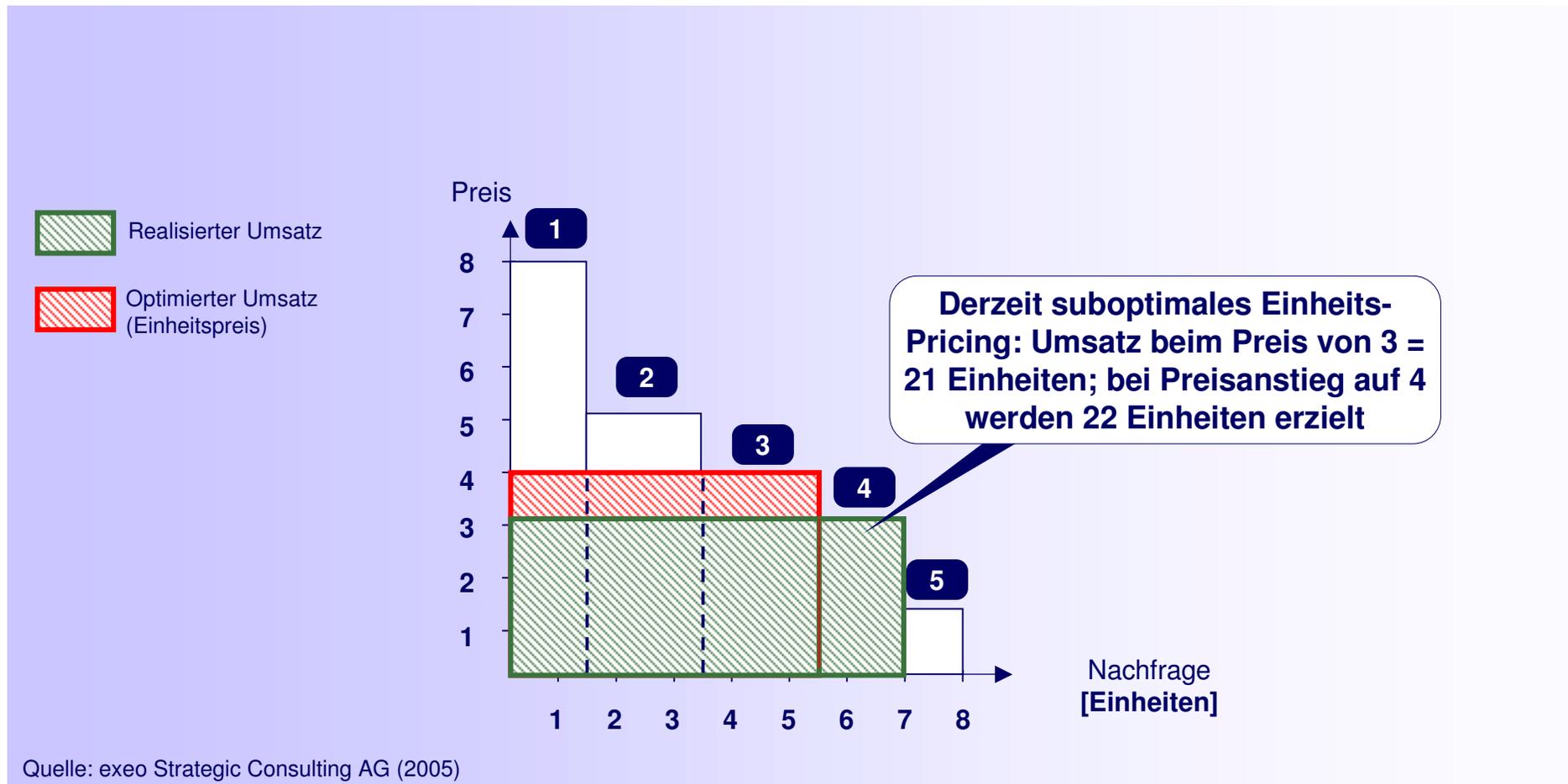
Quelle: exeo Strategic Consulting AG (2005)

# Methoden zur Messung von Zahlungsbereitschaften und zur Ermittlung von Preis-Absatz-Funktionen



# Auf der Grundlage der ermittelten Zahlungsbereitschaften können optimale Preishöhen bestimmt werden

## Bestimmung der optimalen Preishöhe beim Einheitspreis

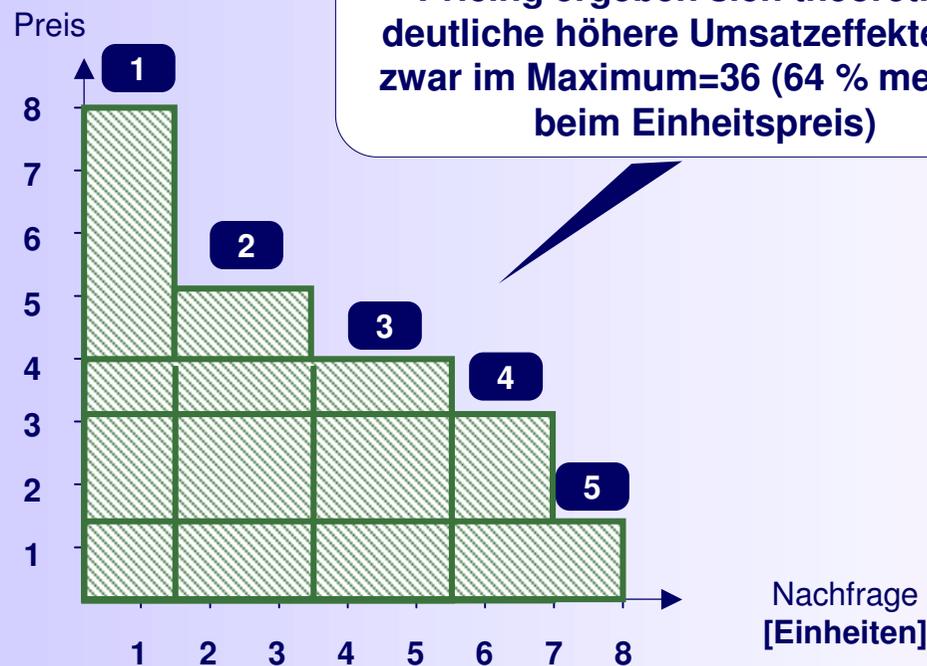


# Höhere Umsatzpotenziale als beim uniformen Pricing ergeben sich beim differenzierten Pricing

## Optimierung segmentspezifischer Preise

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

Realisierter Umsatz



Quelle: exeo Strategic Consulting AG (2005)

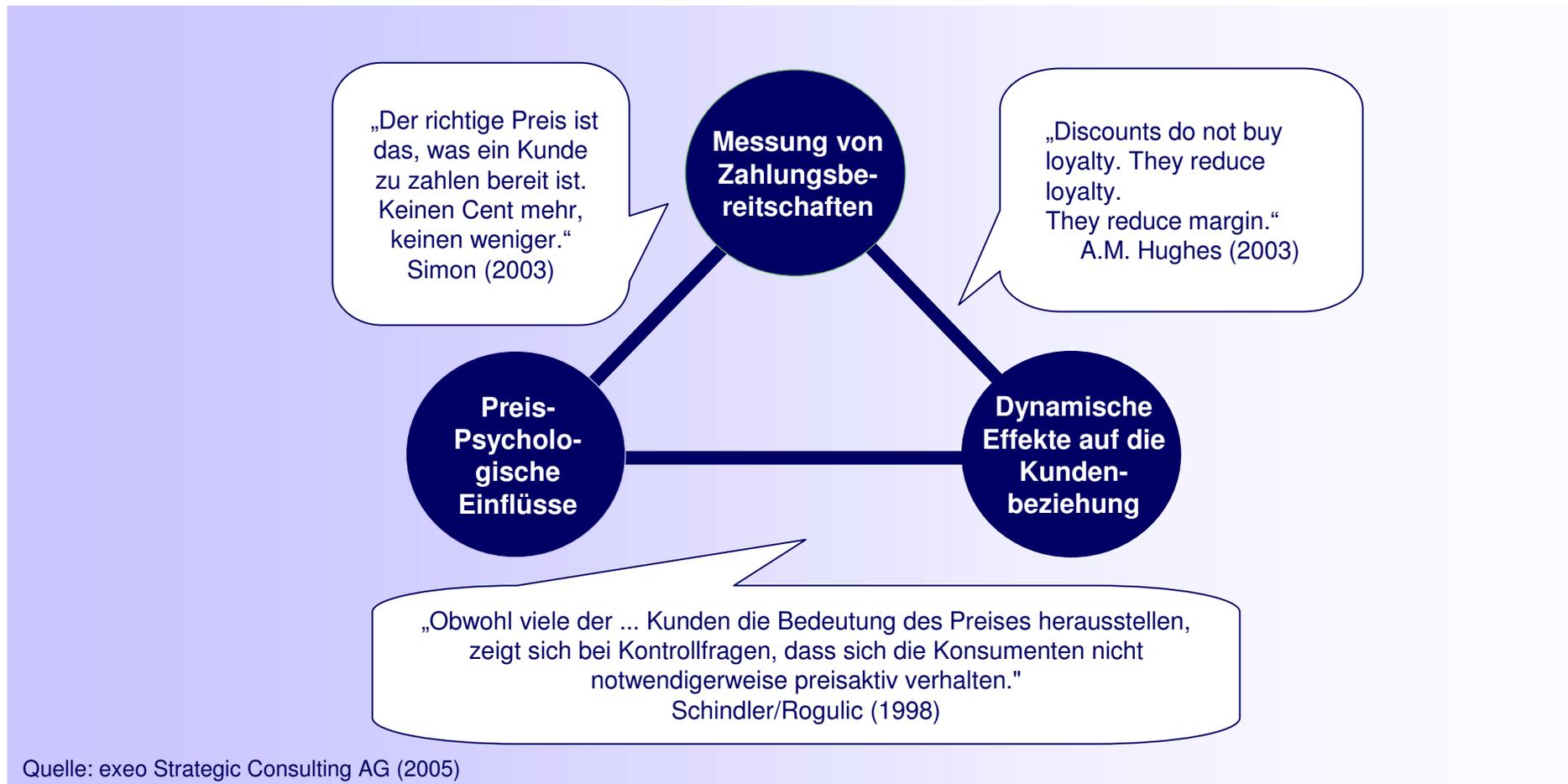
## Aber dem völlig ausdifferenzierten Pricing als theoretisches Optimum sind in der Praxis Grenzen gesetzt

---

- 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 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

# Wachstumsbringendes Pricing beinhaltet aber nicht nur die Ausschöpfung segmentspezifischer Zahlungsbereitschaften

## Pricing im dreidimensionalen Raum



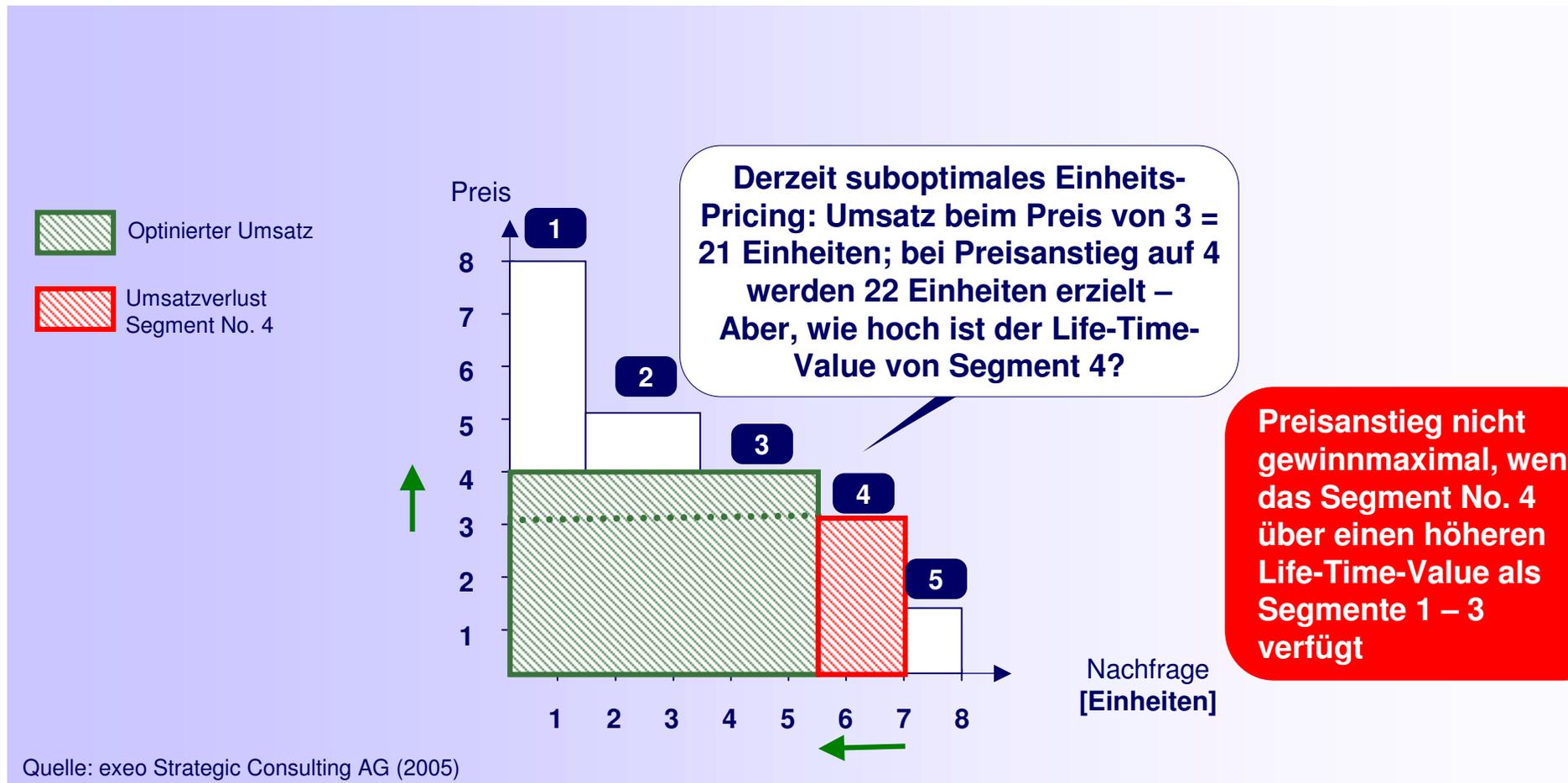
# Preispsychologische Einflüsse müssen ebenfalls berücksichtigt werden

---

- Beeinflussung der Preisbeurteilung durch Nutzung unterschiedlicher Preisstrukturen (Bauer 2000)
- Abhängigkeiten zwischen der Beurteilung von Preissteigerungen und der empfundenen Preisfairness sowie der Kundenzufriedenheit als korrespondierenden Variable (Homburg 2004)
- Beeinflussung der empfundenen Preisgünstigkeit durch Preisankereffekte (bspw. Media-Markt)

# Dynamische Effekte müssen weiterhin dringend analysiert werden

Dynamische Effekte auf die Kundenbeziehung können zulasten der kurzfristigen Profitorientierung gehen



## Zur Beherrschung der internen Komplexität sind klar definierte Pricing-Prozesse notwendig

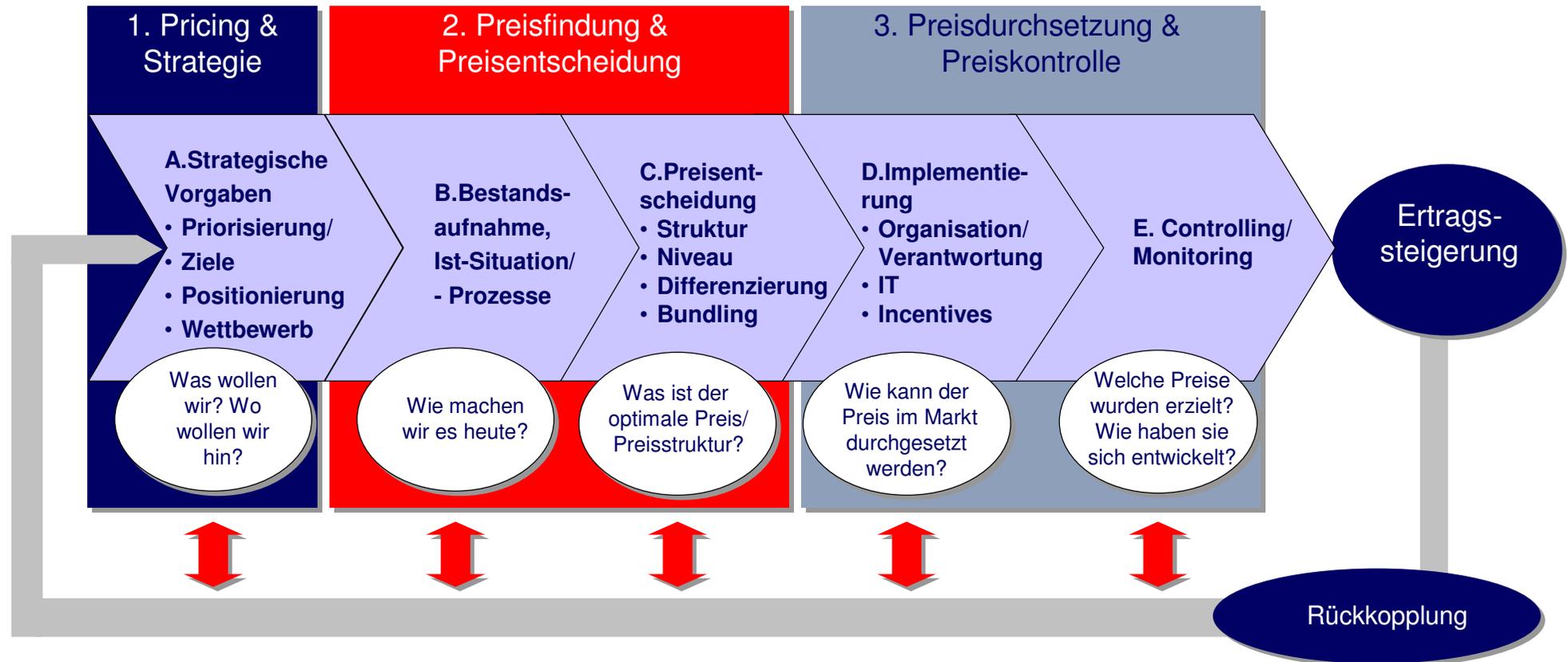
---

### Differenziertes Pricing fordert ein System von Regeln und Verfahren zur Festlegung und Durchsetzung von segmentspezifischen Preisen:

Checkfragen:

- Wer ist für den Prozess verantwortlich?
- Wer steuert/controlled den Prozess?
- Wie groß ist der Spielraum/Preiskorridor in Verhandlungen beim Kunden?
- Wie groß sind die Zyklen der Preisanpassung?
- Welche Richtlinien gibt es für Rabattierung? Wie müssen Preisnachlässe rechtfertigt werden?
- Welche Eskalationsstufen sind definiert?
- Welche Incentives für die Durchsetzung von Preisen bzw. Antirabatte existieren für den Aussendienst/die Verkäufer?
- Wer koordiniert das Pricing zwischen den Vertriebskanälen?

# Der Pricing-Prozess ist ein Kreislauf, der immer wieder durchlaufen werden muss und branchen- bzw. firmenspezifisch ist



# Agenda

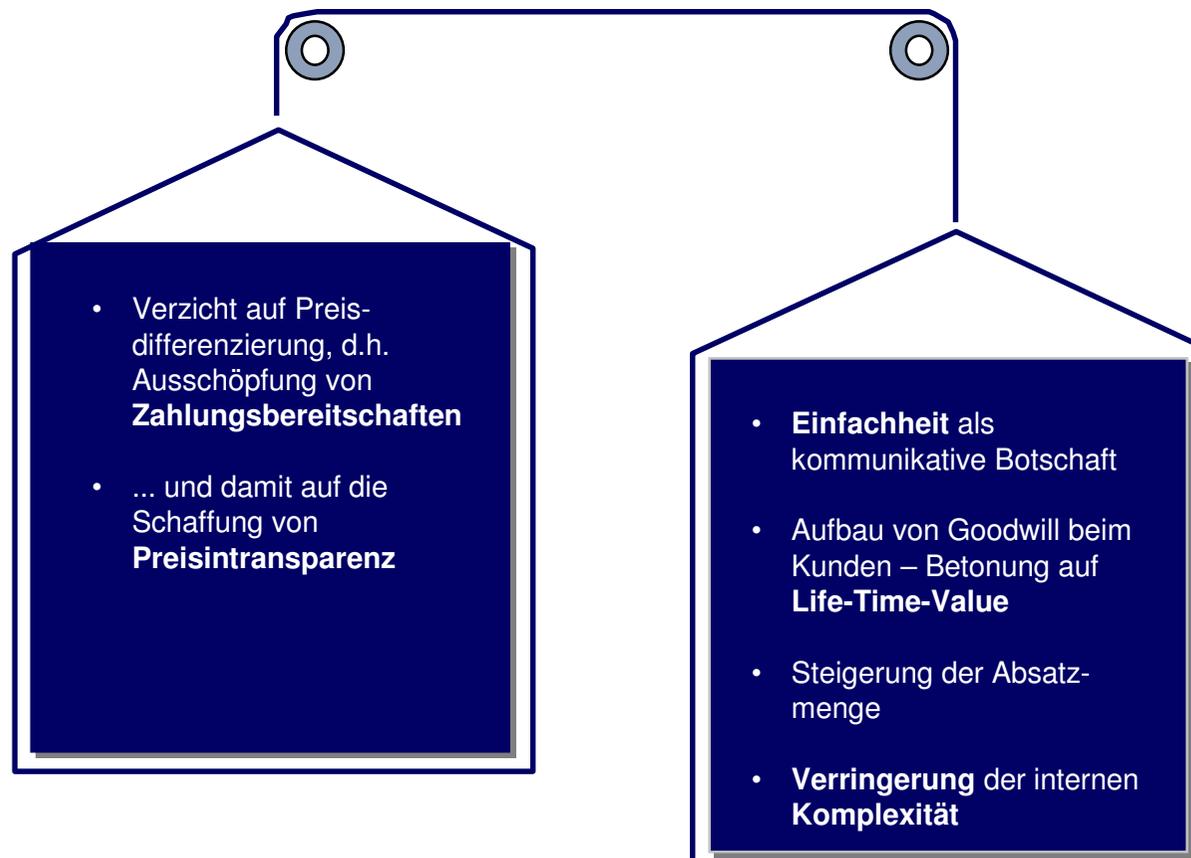
---

- 
- Der monopolistische Preisspielraum in der Praxis
  - Wachstum durch Preisdifferenzierung – Chancen und Risiken
  - **Wettbewerbsvorteile einfacher Preismodelle (Flat-Pricing)**
  - Zusammenfassung und Ausblick
-

# Der andere Weg: Wachstum durch Verzicht auf Preisdifferenzierung und Fokus auf Einfachheit

---

## Einfache Preismodelle/Flat-Pricing



# Der Preis als Wachstumsmotor – Einfache Preisstrukturen und –modelle auf dem Vormarsch

▪ Branche	Dominierend	Angreifer
▪ Luftverkehr	Lufthansa	HLX, Easyjet
▪ Fashion	H&M	Zara
▪ Telekommunikation	T1, Vodafone	Base
▪ Banking	DB; Sparkassen	DiBa
▪ Anwaltliche Beratung	Traditionelle Kanzleien	Juraxx, jrag-einen-anwalt.de

# Anwälte: Neue Dienstleistungsprodukte entstehen und vereinfachen Preisstrukturen

## „Produktbeispiele“ anwaltliche Dienstleistung



### „Frag-einen-Anwalt.de“:

- Nachfrager erläutert sein Problem und nennt einen Preis
- Anwälte entscheiden sich, ob sie antworten möchten oder nicht und antworten ggfls. kurz



- juraXX:
- „Ein Ladenlokal als Rechtsanwaltskanzlei, mit einer Preistafel im Schaufenster. Neue Anwaltsfirmen sorgen zurzeit für eine kleine Revolution in der einst so gediegenen Branche.“ (WDR.de v. 22.6.05)



- www.haegerhartkopf.net:
- „Der Einheitspreis, die Flat-Rate der Anwaltstarife, bedeutet: Eine Kanzlei - Ein Preis! Für Alles\*! 36 € pro Stunde\*!“

\* Zzg. 16 % MWSt., außergerichtlich. In gerichtlichen Angelegenheiten gilt der Einheitspreis nur, wenn die gesetzliche Gebühr nicht höher ist (§ 4 Abs. 2 RVG).

# Erhebliche Intransparenz im Mobilfunkmarkt schafft Chancen für einfache Preismodelle

http://www.mobil-profi.com - Tarifvergleich - Microsoft Internet Explorer

**Tarifvergleich**

Ihre Auswahl: T-Mobile   

Vertragslaufzeit: 24 Monate, HZ: Hauptzeit, NZ: Nebenzeit, WE: Woche.  
In dieser Übersicht können nicht alle Tarifdetails abgebildet werden. Alle Preise inkl. MwSt., alle Angaben ohne Gewähr. Stand: 1.11.2004

Anbieter	Tarif	Grundgebühr EUR/Mon. (Takt)	Anschluss- gebühr (EUR)	Mindest- umsatz (EUR/Mon.)	Paket- preis (EUR/Mon.)	Inkl.- Minuten	Inkl.- SMS	SMS-Kosten (netzintern/ -extern)	Gesprächskosten (€)		
									ins Festnetz (HZ/NZ/WE)	ins D1-Netz (HZ/NZ/WE)	ins D2-Netz (HZ/NZ/WE)
T-Mobile	Relax Start	0,00(60/1)	25,00	0,00	7,50	20		0,19 / 0,19	0,40 / 0,40 / 0,40	0,40 / 0,40 / 0,40	0,60 / 0,60 / 0,60
T-Mobile	Relax 50 Student	0,00(60/1) 3,00 (10/10)	25,00	0,00	7,50	50		,19 / ,19	0,40 / 0,40 / 0,40	0,40 / 0,40 / 0,40	0,60 / 0,60 / 0,60
T-Mobile	Relax 100 Student	0,00(60/1) 3,00 (10/10)	25,00	0,00	17,50	100		0,19 / 0,19	0,30 / 0,30 / 0,30	0,30 / 0,30 / 0,30	0,50 / 0,50 / 0,50
T-Mobile	Relax 50	0,00(60/1) 3,00 (10/10)	25,00	0,00	15,00	50		0,19 / 0,19	0,40 / 0,40 / 0,40	0,40 / 0,40 / 0,40	0,60 / 0,60 / 0,60
T-Mobile	Relax 100	0,00(60/1) 3,00 (10/10)	25,00	0,00	25,00	100		0,19 / 0,19	0,30 / 0,30 / 0,30	0,30 / 0,30 / 0,30	0,50 / 0,50 / 0,50
T-Mobile	Relax 200	0,00(10/10)	25,00	0,00	50,00	200		0,19 / 0,19	0,35 / 0,35 / 0,35	0,35 / 0,35 / 0,35	0,35 / 0,35 / 0,35
T-Mobile	Relax 500	0,00(10/10)	25,00	0,00	100,00	500		0,19 / 0,19	0,25 / 0,25 / 0,25	0,25 / 0,25 / 0,25	0,25 / 0,25 / 0,25
T-Mobile	Telly Smile	4,95(60/1)	25,00	5,00	0,00			0,19 / 0,19	0,49 / 0,19 / 0,09	0,39 / 0,19 / 0,19	0,79 / 0,39 / 0,39
T-Mobile	DataConnect	5,00(60/1) 8,00 (10/10)	24,95	0,00	0,00			0,19 / 0,19	0,22 / 0,22 / 0,22	0,22 / 0,22 / 0,22	0,50 / 0,50 / 0,50
T-Mobile	Telly Active	9,95(60/1) 12,95 (10/10)	25,00	0,00	0,00			0,19 / 0,19	0,49 / 0,19 / 0,09	0,29 / 0,19 / 0,19	0,69 / 0,39 / 0,39
T-Mobile	Telly Profi	29,95(60/1) 32,95 (10/10)	25,00	0,00	0,00			0,19 / 0,19	0,15 / 0,15 / 0,09	0,15 / 0,15 / 0,09	0,49 / 0,29 / 0,29
Telco	UltraCool	0,00(60/30)	0,00	14,95	0,00			0,11 / 0,19	0,59 / 0,25 / 0,15	0,45 / 0,25 / 0,25	0,89 / 0,49 / 0,49
Telco	Voice 20	0,00(60/10) 4,00 (10/10)	0,00	20,00	0,00			0,20 / 0,20	0,50 / 0,20 / 0,10	0,40 / 0,20 / 0,20	0,75 / 0,45 / 0,45
Telco	SMS 50	0,00(60/30)	0,00	0,00	8,95		50	0,18 / 0,20	0,60 / 0,35 / 0,10	0,90 / 0,50 / 0,50	0,65 / 0,35 / 0,35
Telco	Media	7,95(60/10) 11,00 (10/10)	0,00	3,00	0,00			0,20 / 0,20	0,49 / 0,19 / 0,09	0,29 / 0,19 / 0,19	0,69 / 0,39 / 0,39

www.mobil-profi.de zeigt am 2. Mai 2006 alleine für T-Mobile etwa 2 Dutzend Tarifangebote

# Mit einem Flat-Price-Angebot (BASE) und starker Kommunikationskampagne steuert E-Plus in eine Mehr-Marken-Strategie

## Internetauftritt von BASE

### Ausgangssituation

- **Preisintransparenz**  
Folge: Fehlende Preisübersicht für die Verbraucher – Gefühl der Unfairneß
- **Hohe Investitionen in das Markenbild**  
Marke als Entscheidungsfaktor von hoher Bedeutung
- **Verschiebung der Marktanteile:**  
Telekom und Vodafone mit starker Marktstellung – E-Plus verliert an Market Share

Home Tarif Kunde werden Freunde werben Service

## "Eine Flatrate fürs Handy? Her damit!"

Endlich gibt es die erste Handy-Flatrate. Steigen Sie jetzt ein und profitieren Sie von den vielen Vorteilen\*:

- 25 € Monatspaketpreis
- Gratis-Gespräche: BASE ins Festnetz, BASE zu BASE und zu E-Plus/simyo
- Nur 0,25 €/Min. in andere Mobilfunknetze
- Gratis-SMS: BASE zu BASE und E-Plus/simyo
- Nur 0,19 € pro SMS in andere Mobilfunknetze
- Und das bei nur 12 Monaten Vertragsbindung!

**Aktions-Angebot**  
Jetzt bis 31.10. wechseln und als BASE Kunde nie mehr für Gespräche und SMS zu E-Plus/simyo zahlen!\*

**Tarifdetails >**

hier **BASE Flatrate bestellen >** Bestellhotline: 0800 - 11 22 122 Überall, wo es E-Plus gibt

| Sitemap | Über BASE | Presse | AGB & Preise | Impressum & Datenschutz | Kontakt | | Seite drucken | Seite Weiterempfehlen |

**XONIO.COM**  
Empfehlung der Redaktion für Vieltelefonierer  
August 2005

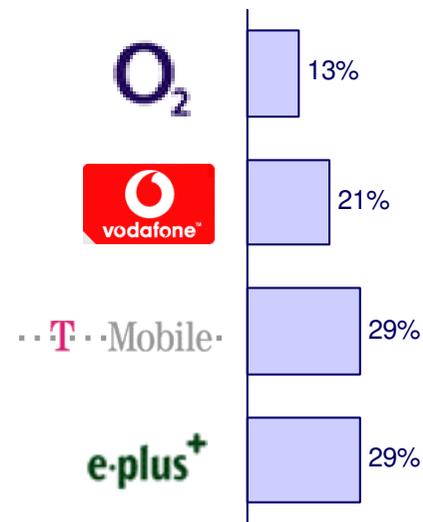
**teltarif.de**  
billigstes Angebot für Vieltelefonierer  
August 2005

# Das Upside: Zwei Zielgruppen für die Neukundengewinnung - Mobilfunk-Kunden und Kunden aus dem Festnetzbereich

## Relevantes Wettbewerbsumfeld von BASE

### Kundengewinnung aus dem direkten Wettbewerb

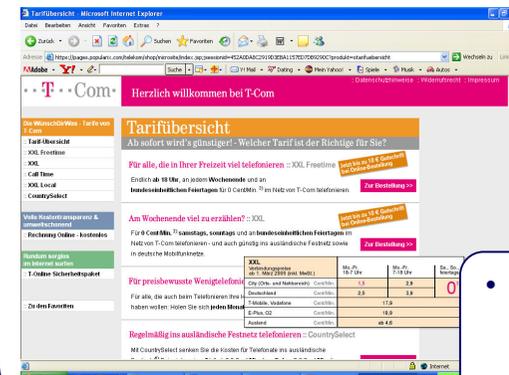
Wechselbereitschaft in %<sup>1)</sup>



### Positive Einnahmeffekte



### Kundengewinnung aus dem klassischen Festnetzbereich



- Anzeichen für einen möglichen Preiskrieg
- 42 % der Telekom-Kunden erwägen einen Anbieterwechsel (dpm 6/05)

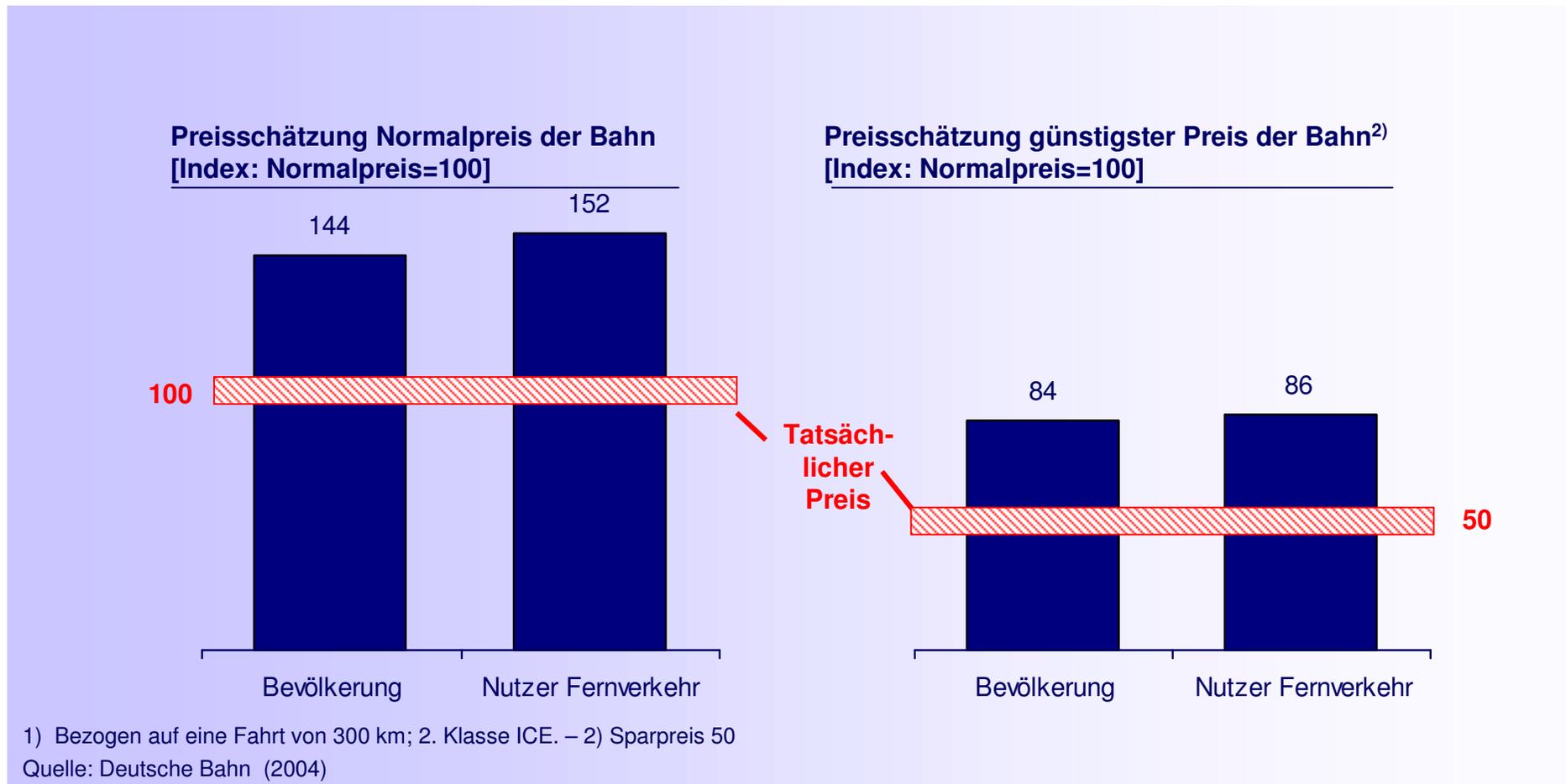
**E-Plus: Höchste Wechselbereitschaft unter den Marken Anbietern (29 % vs. 13 % bei O<sub>2</sub>)<sup>1)</sup>**

1) Ergebnis der Mobilfunk-Studie von dpm (1/05)



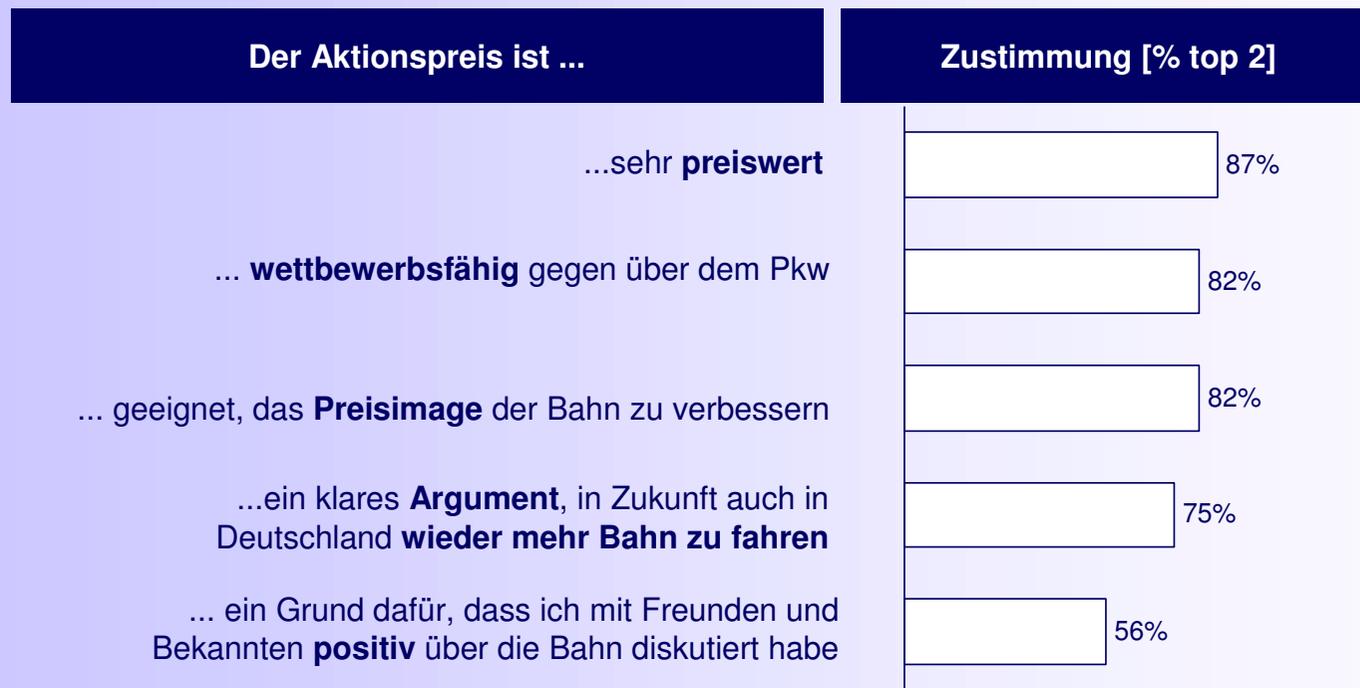
# Bahn: Fernverkehrspreise sind 40-50 % überschätzt, und zwar nicht nur die unrabattierten Normalpreise, sondern auch die Sparpreise

## Einschätzung der Preise im Fernverkehr der Deutschen Bahn<sup>1)</sup>



# Studien zur Preiswahrnehmung der Aktionspreise zeigen eine sehr positive Bewertung durch deren Nutzer

## Kundenbewertung am Beispiel November-Sommer 2004 (Auszug)



Quelle: Deutsche Bahn; exeo Strategic Consulting AG (2004)

# Agenda

---

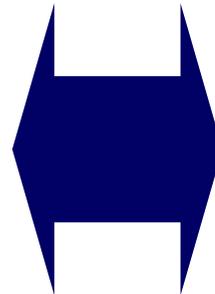
- Der monopolistische Preisspielraum in der Praxis
- Wachstum durch Preisdifferenzierung – Chancen und Risiken
- Wettbewerbsvorteile einfacher Preismodelle (Flat-Pricing)
- Zusammenfassung und Ausblick

# Pricing als Wachstumsfaktor ist auf zwei Wegen möglich

---

## Preisdifferenzierung und Ausschöpfung von Zahlungsbereitschaften

- Preistoleranzen kennen und messen
- Bessere und mehrere Informationen notwendig
- Interne und externe Komplexität beherrschen



## Vereinfachung der Preismodelle und starke Betonung des Life-Time-Value

- Preisintransparenzen ausnutzen und Preissicherheit bieten
- Neue Kunden gewinnen und Kundenbindung verbessern
- Wenig Schutz vor Nachahmung und Zurückführung fast nicht möglich

---

**Vielen Dank für  
Ihre  
Aufmerksamkeit!**