



Berufsverband
Deutscher Markt- und
Sozialforscher e.V.

Strategisches Pricing für Dienstleistungen

13. September 2005

Dr. Andreas Krämer

exeo Strategic Consulting AG
Wittelsbacherring 24
53115 Bonn - Germany
andreas.kraemer@exeo-consulting.com



Pricing für Dienstleistungen

-
- **Die tatsächlichen Herausforderungen für das Pricing**
 - **Pricing von individuellen Beratungsleistungen am Beispiel anwaltliches Marketing**
 - **Pricing von industriellen Dienstleistungen am Beispiel Verkehrsdienstleistung (Deutsche Bahn)**
 - **Zusammenfassung und Ausblick**
-



Pricing für Dienstleistungen

▪ Die tatsächlichen Herausforderungen für das Pricing

- Pricing von individuellen Beratungsleistungen am Beispiel anwaltliches Marketing
 - Pricing von industriellen Dienstleistungen am Beispiel Verkehrsdienstleistung (Deutsche Bahn)
 - Zusammenfassung und Ausblick
-

Pricing in 3-D

Besonderheiten

- **Intangibilität**
Folge: Unterschiedliche Qualitätsfacetten
- **Integration des Kunden**
Folge: Varianz in der Kundenerwartung und im Kundennutzen
- **Nichtlagerbarkeit:**
Folge: Kapazitätsauslastung als kritischer Erfolgstreiber

„Der richtige Preis ist das, was ein Kunde zu zahlen bereit ist. Keinen Cent mehr, keinen weniger.“
Simon (2003)

Messung von Zahlungsbereitschaften

„Discounts do not buy loyalty. They reduce loyalty. They reduce margin.“
A.M. Hughes (2003)

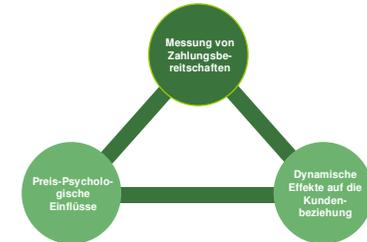
Preis-Psychologische Einflüsse

Dynamische Effekte auf die Kundenbeziehung

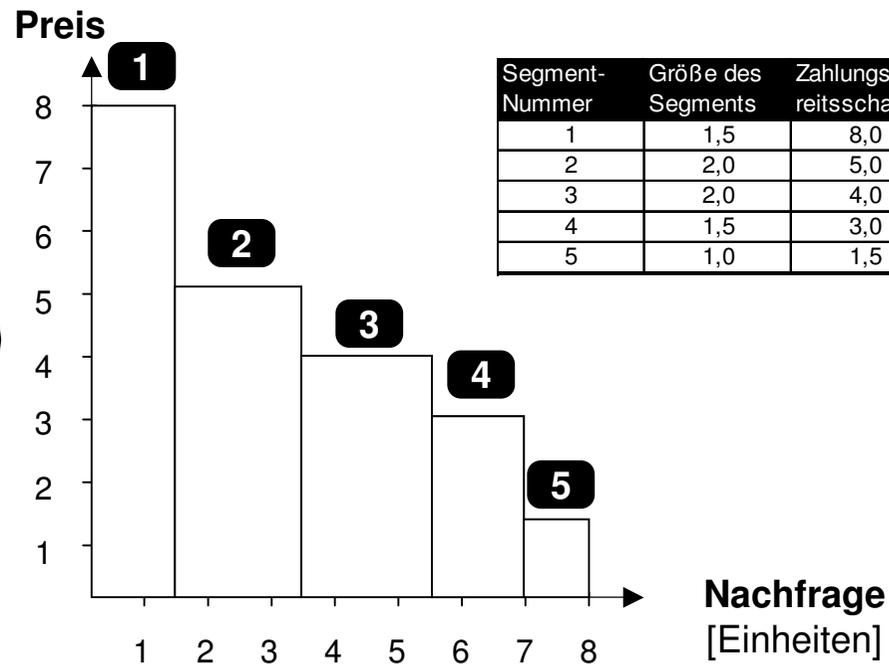
„Obwohl viele der ... Kunden die Bedeutung des Preises herausstellen, zeigt sich bei Kontrollfragen, dass sich die Konsumenten nicht notwendigerweise preisaktiv verhalten.“
Schindler/Rogulic (1998)

Zahlungsbereitschaften messen

Preis-Absatz-Funktion am Beispiel (Segmentbetrachtung)



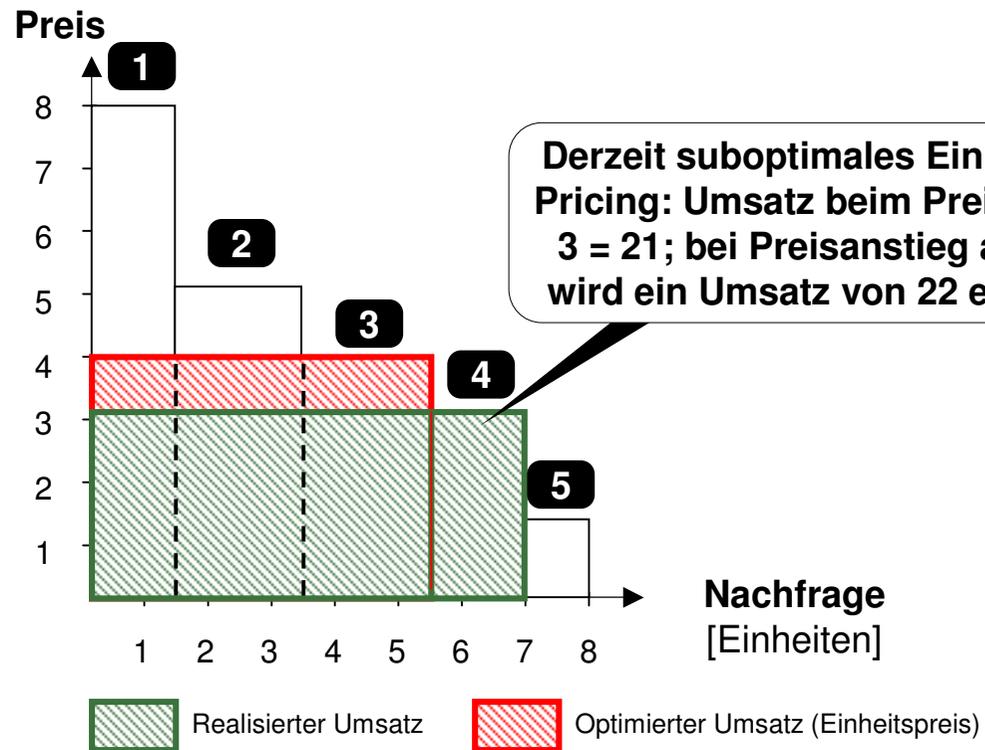
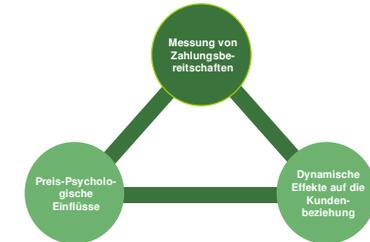
- Verfahren**
- **Kaufdaten**
(Ökonometrische Verfahren; Kauftests)
 - **Kaufgebote**
(Auktionen o.ä.)
 - **Präferenz- oder Auswahlentscheidungen**
(Kundenbefragungen oder Expertenschätzungen)



Quelle: exeo Strategic Consulting AG (2005)

Optimale Preishöhen finden ...

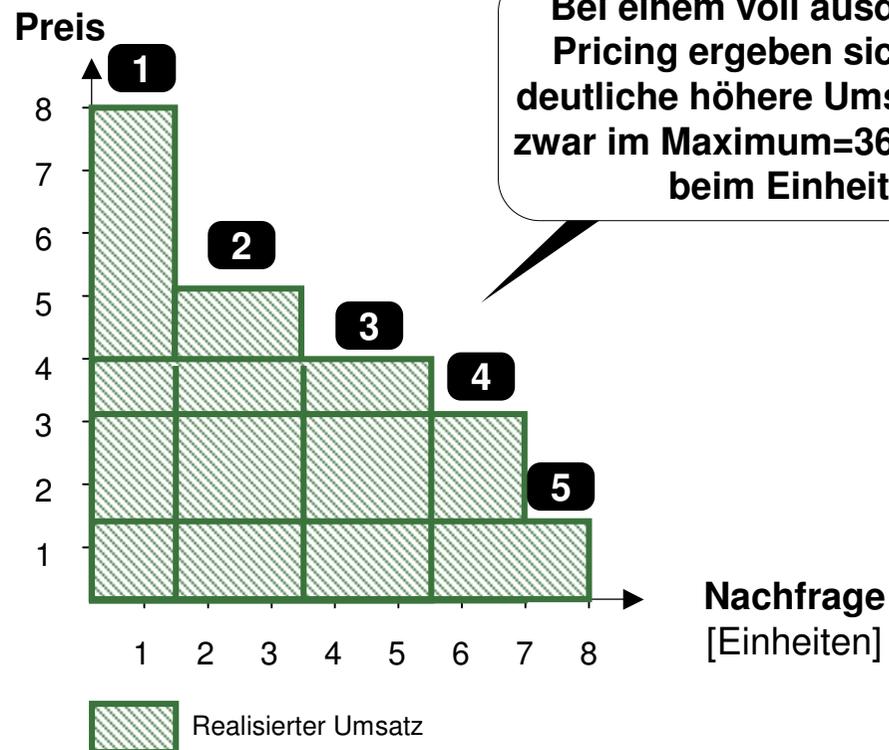
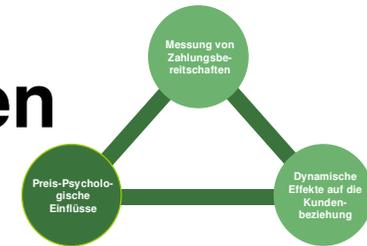
Optimierte Einheitspreise



Quelle: exeo Strategic Consulting AG (2005)

Zahlungsbereitschaften abschöpfen

Differenzierte Preisgestaltung



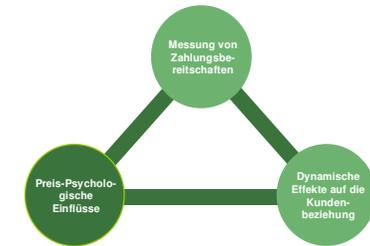
Bei einem voll ausdifferenzierten Pricing ergeben sich theoretisch deutliche höhere Umsatzeffekte, und zwar im Maximum=36 (64 % mehr als beim Einheitspreis)

Aber:

- Preisintransparenz
- Evtl. Kaufzurückhaltung
- Fencing möglich?

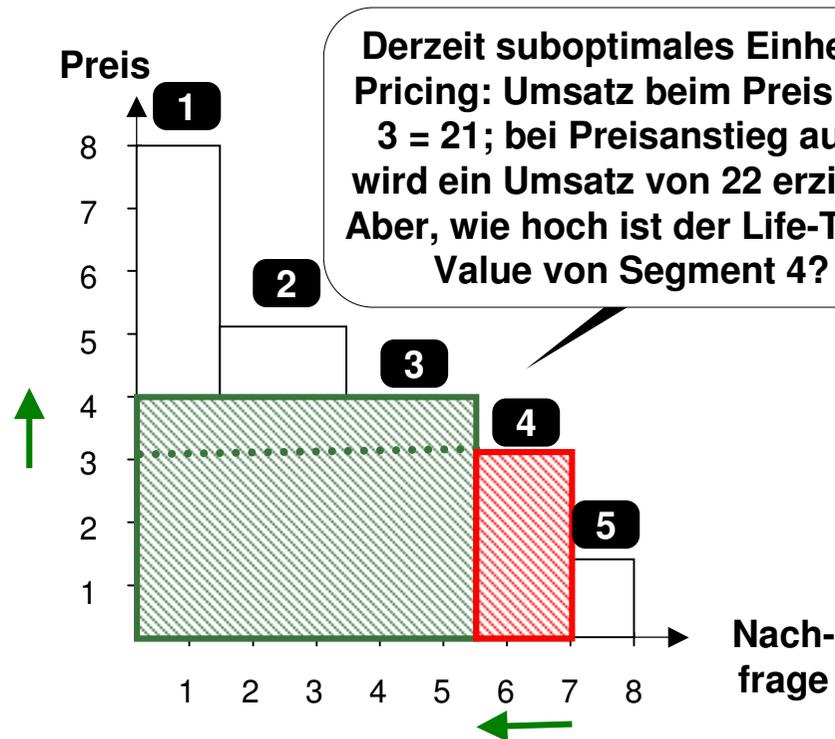
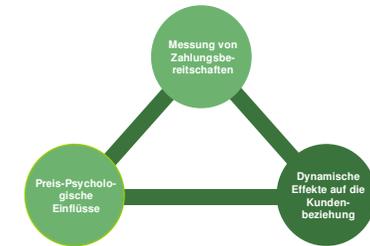
Quelle: exeo Strategic Consulting AG (2005)

Preispsychologische Einflüsse



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

Dynamische Effekte auf die Kundenbeziehung



Preisanstieg nicht gewinnmaximal, wenn das Segment No. 4 über einen höheren Life-Time-Value als Segmente 1 – 3 verfügt

Quelle: exeo Strategic Consulting AG (2005)

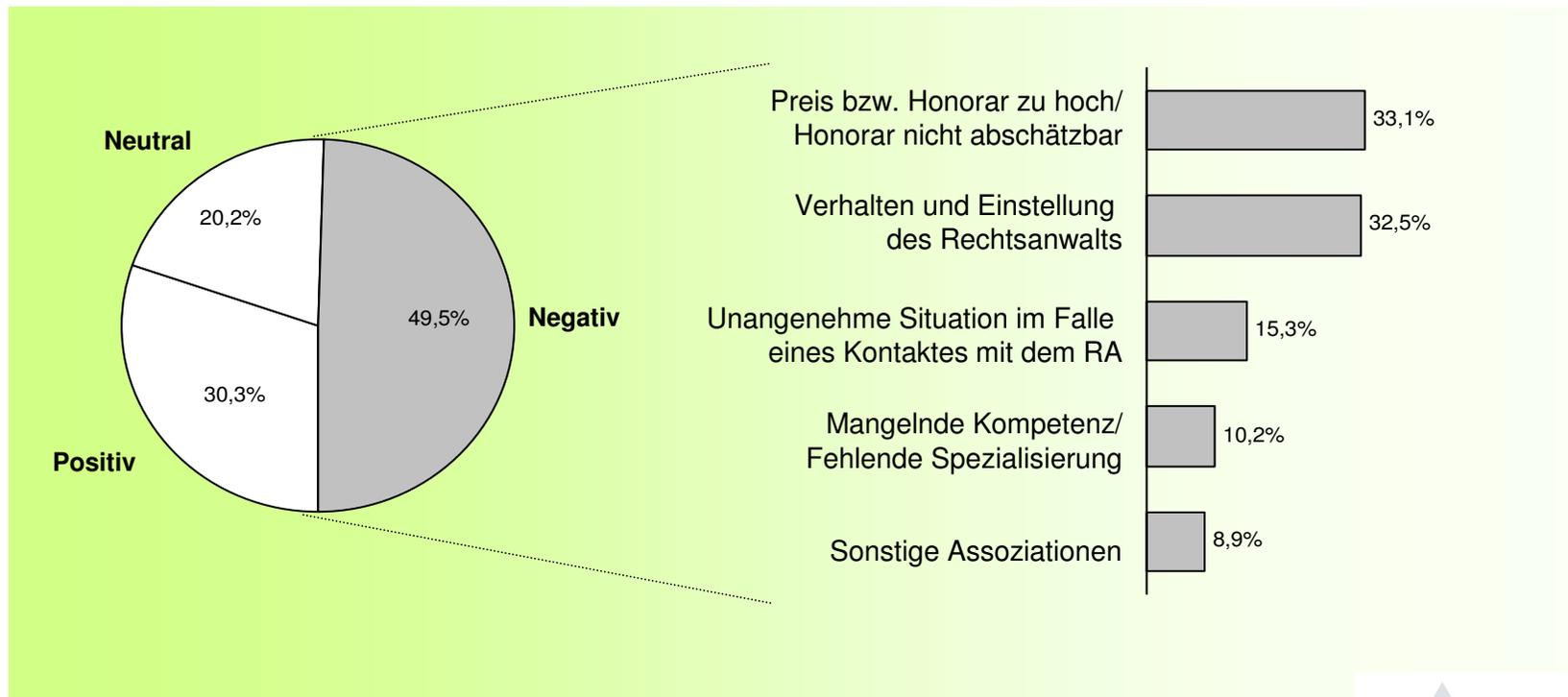


Pricing für Dienstleistungen

-
- Die tatsächlichen Herausforderungen für das Pricing
 - **Pricing von individuellen Beratungsleistungen am Beispiel anwaltliches Marketing**
 - Pricing von industriellen Dienstleistungen am Beispiel Verkehrsdienstleistung (Deutsche Bahn)
 - Zusammenfassung und Ausblick
-

Das Image der deutschen Anwaltschaft

Assoziationen zu Rechtsberatung und Anwälten [% der Nennungen]



1) Frage: Wenn Sie an Rechtsberatung und Anwälte denken, was fällt Ihnen spontan dazu ein?

Wesentliche Treiber für die Anwaltswahl

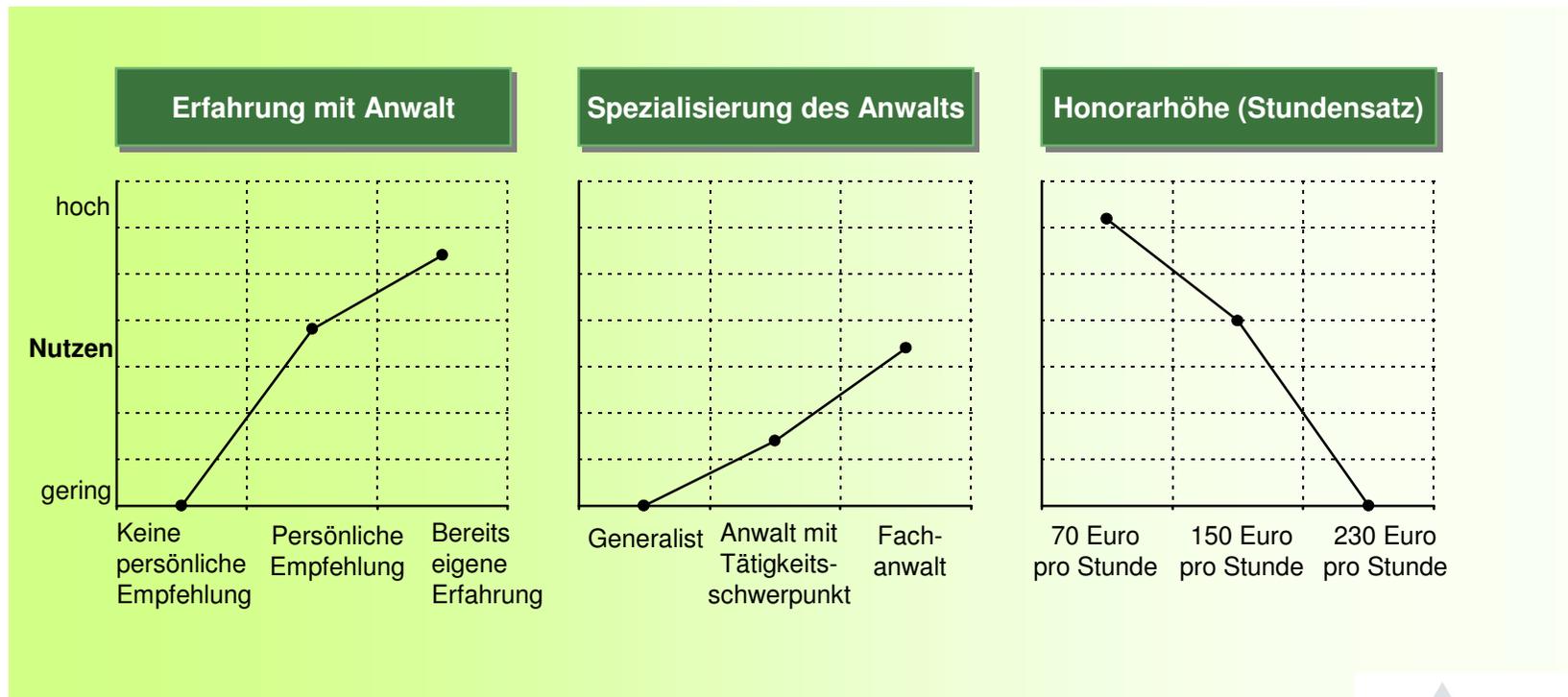
Merkmale und Ausprägungen des Conjoint Measurements

	Ausprägung 1	Ausprägung 2	Ausprägung 3
Honorarhöhe	70 EUR / Stunde	150 EUR / Stunde	230 EUR / Stunde
Vertrautheit mit dem Anwalt	Keine persönliche Empfehlung für den Anwalt	Persönliche Empfehlung für den Anwalt	Eigene Erfahrungen mit dem Anwalt
Spezialisierungsgrad des Anwalts	Generalist	Tätigkeitsschwerpunkt	Fachanwalt

Quelle: exeo Strategic Consulting AG (2005)

Nutzenunterschiede sichtbar machen ...

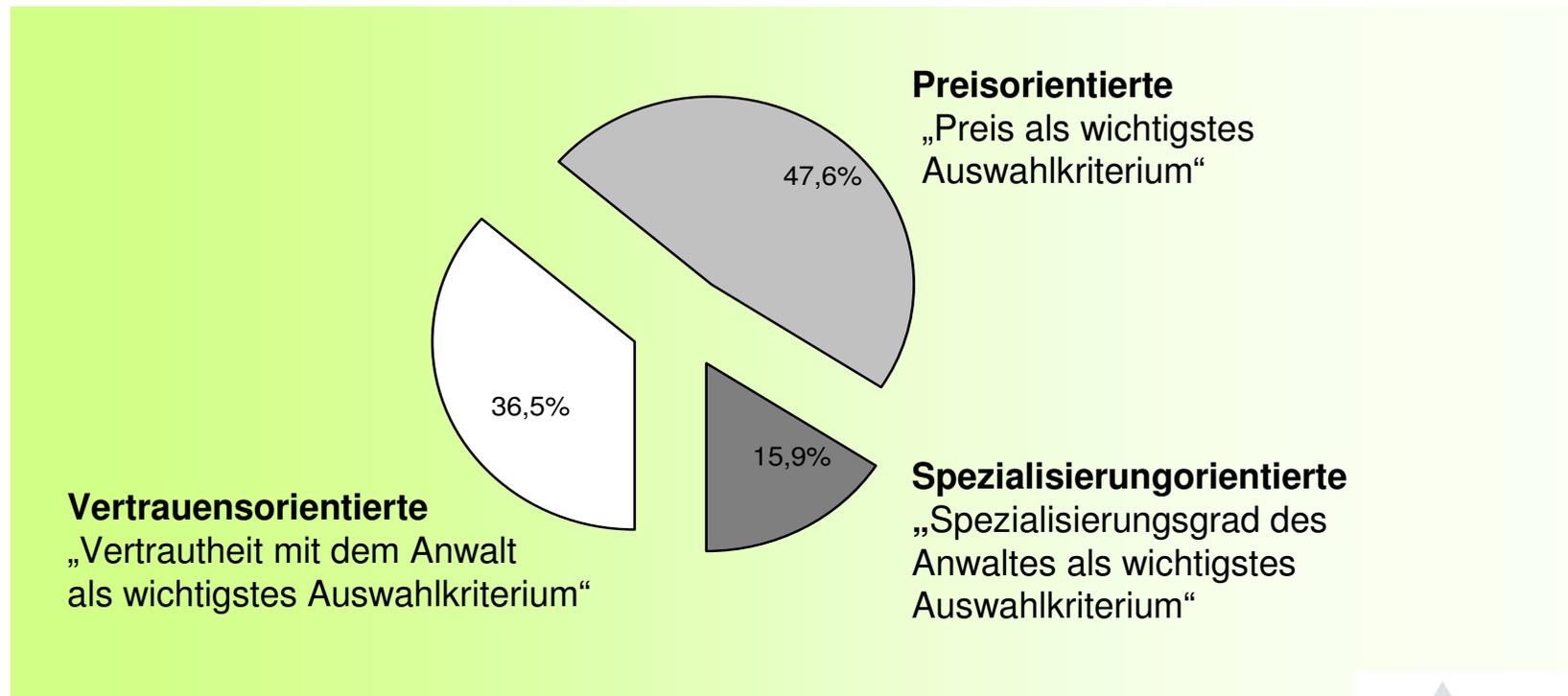
Nutzenfunktionen aus dem Conjoint Measurement – Auswahl Anwalt



Quelle: exeo Strategic Consulting AG (2005)

... und Kunden nach Nutzen segmentieren?

Ergebnis zur Nutzensegmentierung im Bereich privater Nachfrage



Quelle: exeo Strategic Consulting AG (2005)



Pricing für Dienstleistungen

Preisbereitschaften quantifizieren ...

Preispremium nach Kundensegmenten¹⁾

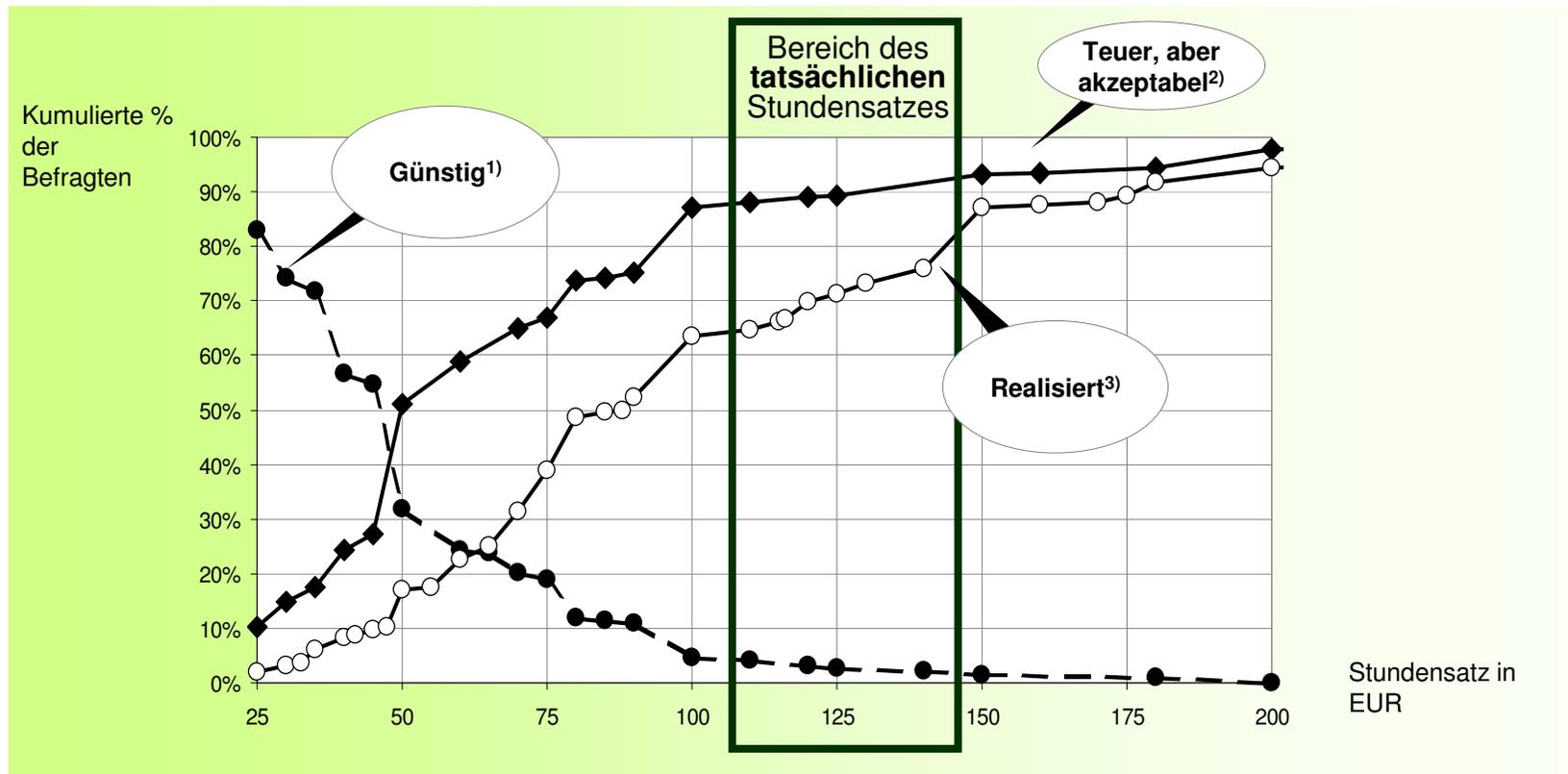
	Segment „Preisorientierte“	Segment „Vertrauensorientierte“	Segment „Spezialisierungsorientierte“
Premium „Tätigkeitsschwerpunkt“ gegenüber „Generalist“	10 EUR	42 EUR	112 EUR
Premium „Fachanwalt“ gegenüber „Generalist“	20 EUR	71 EUR	177 EUR
Premium „Persönliche Empfehlung für den Anwalt“ gegenüber „keine Empfehlung“	22 EUR	136 EUR	80 EUR
Premium „Eigene Erfahrungen mit dem Anwalt“ gegenüber „keine Empfehlung“	26 EUR	182 EUR	95 EUR

1) Die Berechnung der zusätzlichen Zahlungsbereitschaften erfolgt über die Zusammenführung der Preis-Nutzenfunktion mit den Nutzenfunktionen der Merkmale Spezialisierung und Vertrautheit mit dem Anwalt.

Quelle: exeo Strategic Consulting AG (2005)

... und Preisschwellen identifizieren

Price-Sensitivity-Measurement im Segment Privatanfrage



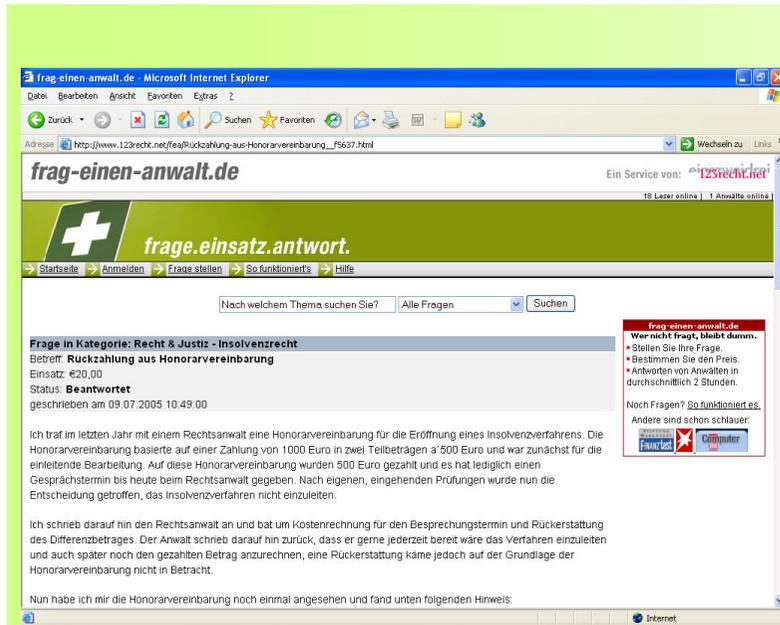
1) „Was wäre aus Ihrer Sicht ein günstiger Stundensatz eines Anwalts?“ - 2) „Wie hoch sind die Kosten für eine Rechtsberatung durch einen Anwalt pro Stunde, die Sie persönlich gerade noch akzeptieren würden?“ - 3) „Was glauben Sie, wie viel EUR müssen Sie heute für eine anwaltliche Beratung im Durchschnitt pro Stunde bezahlen?“



Pricing für Dienstleistungen

Neue Dienstleistungsprodukte entstehen

„Produktbeispiele“ anwaltliche Dienstleistung



„Frag-einen-Anwalt.de“: Nachfrager erläutert sein Problem und nennt einen Preis

„Wir sind keine Discounter“

JuraXX nennt sich eine Dutzender Anwälte GmbH, die jetzt auch in Hannovers City eine Filiale eröffnet hat. Mit Niedrigpreis-Liste im Schaufenster, Beratung ohne Termin und freie Honorarvereinbarung. Noch vor Jahren hätte die Konkurrenz den Kollegen Wettbewerbsprozesse angehängt. Doch es bleibt still – denn was diese Juristen in Form eines Anwaltstaxi propagieren, ist die Zukunft: Ab Juli 2006 sollen alle Anwälte die Beratungskosten mit ihren Mandanten auszuhandeln – das Gebührengesetz fällt.

City-Kanzlei-Shop bietet Beratung zum Festpreis

VON ANNETTE ROSE
HANNOVER. War von der Großen Packhofstraße in Höhe Kometen-Sportplatz nach rechts abbiegt, sieht das Indigegrüne Logo schon von weitem. JuraXX, so heißt der erste Anwaltladen in der Fußgängerzone. In der Schaufenster haben die vier Anwälte, die hier seit Tagen während der Ladeneinrichtung auf Ladungskücheln warten, eine Beratungsgespräche geführt. Das geht zum Konzept der Bürger-Boss-Rechtsanwaltschaft, der sie angehören. Jura-XX wurde 2003 in Dortmund gegründet und hat in Hannover die 16. Filiale eröffnet. 80 sollen es werden – in allen größeren Städten Deutschlands. Termvereinbarungen sind nicht erforderlich, Klienten können einfach in den Laden spazieren. Gebüht werden Kunden mit günstiger Erstberatung. Die erste Gespräch soll im Bereich Arbeitsrecht ein Beispiel ab 25 Euro zu haben sein. Im Streitrecht ab 30, im Mietrecht ab 20 Euro. Jura-XX ist der neue



DER ANWALTS-LADEN: (von links) Zu Jura-XX in Hannover gehören Wolfgang-Schmitz-Audank, Heike Lüders, Andreas Pethmann und Silke Brit Helme. Zu finden sind sie in der Heiligerstraße gegenüber Sime-Leffers. Foto: Wilde

juraXX: Angebot von Festpreisen für anwaltliche Standard-Beratung



Pricing für Dienstleistungen

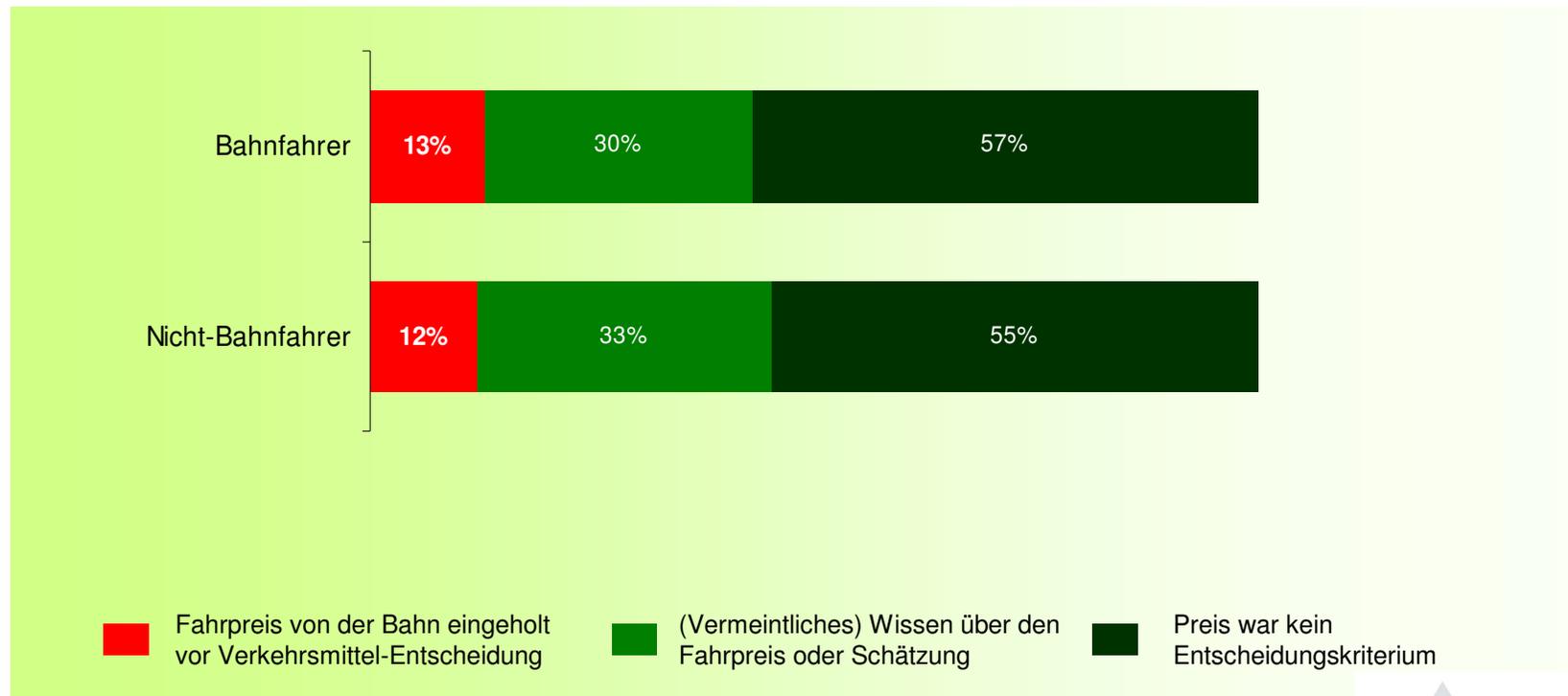
-
- Die tatsächlichen Herausforderungen für das Pricing
 - Pricing von individuellen Beratungsleistungen am Beispiel anwaltliches Marketing
 - **Pricing von industriellen Dienstleistungen am Beispiel Verkehrsdienstleistung (Deutsche Bahn)**
 - Zusammenfassung und Ausblick
-



Pricing für Dienstleistungen

Verkehrsmittelwahl stark habitualisiert

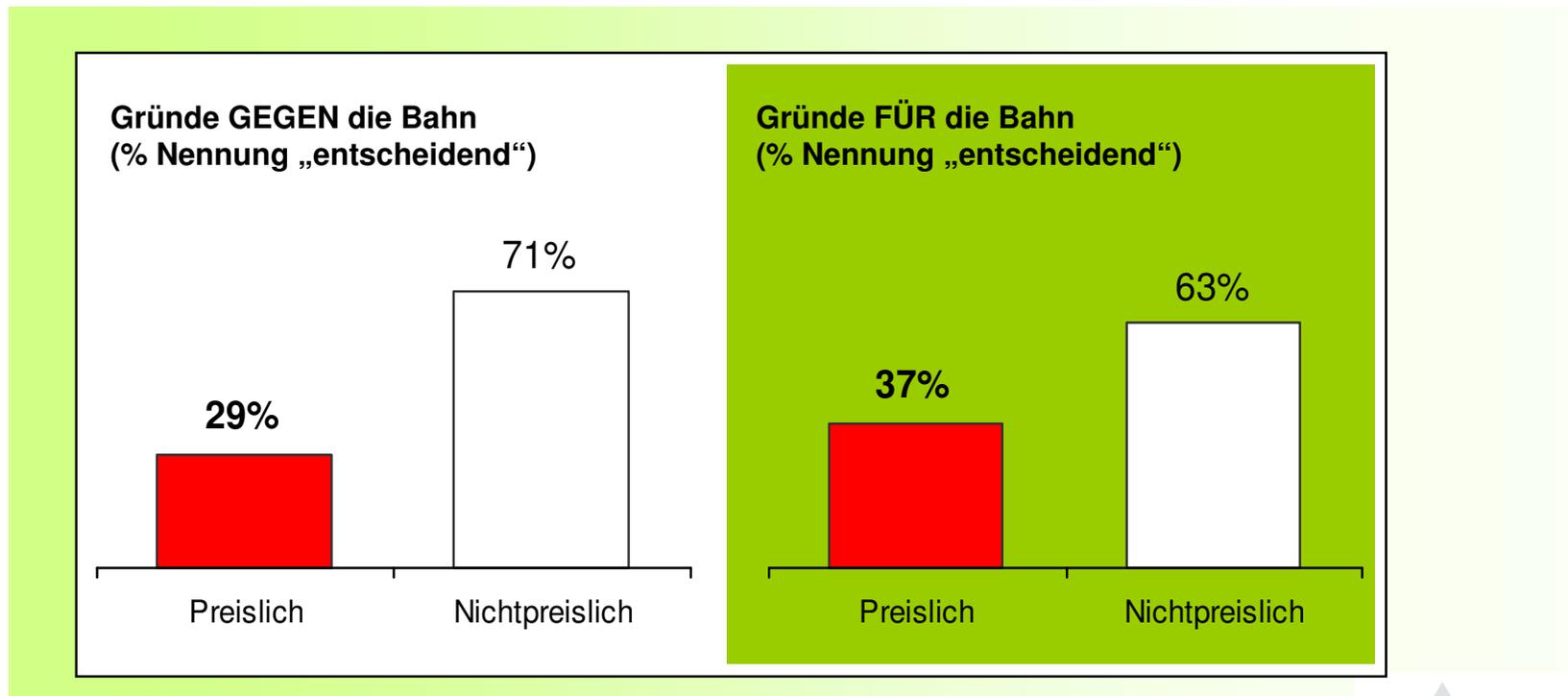
Preis in der Verkehrsmittelwahlentscheidung¹⁾



1) Bezogen auf die letzte Fernreise: Wissen über den Bahnpreis
Quelle: Deutsche Bahn; Vocatus (2004)

Der Preis als Entscheidungskriterium

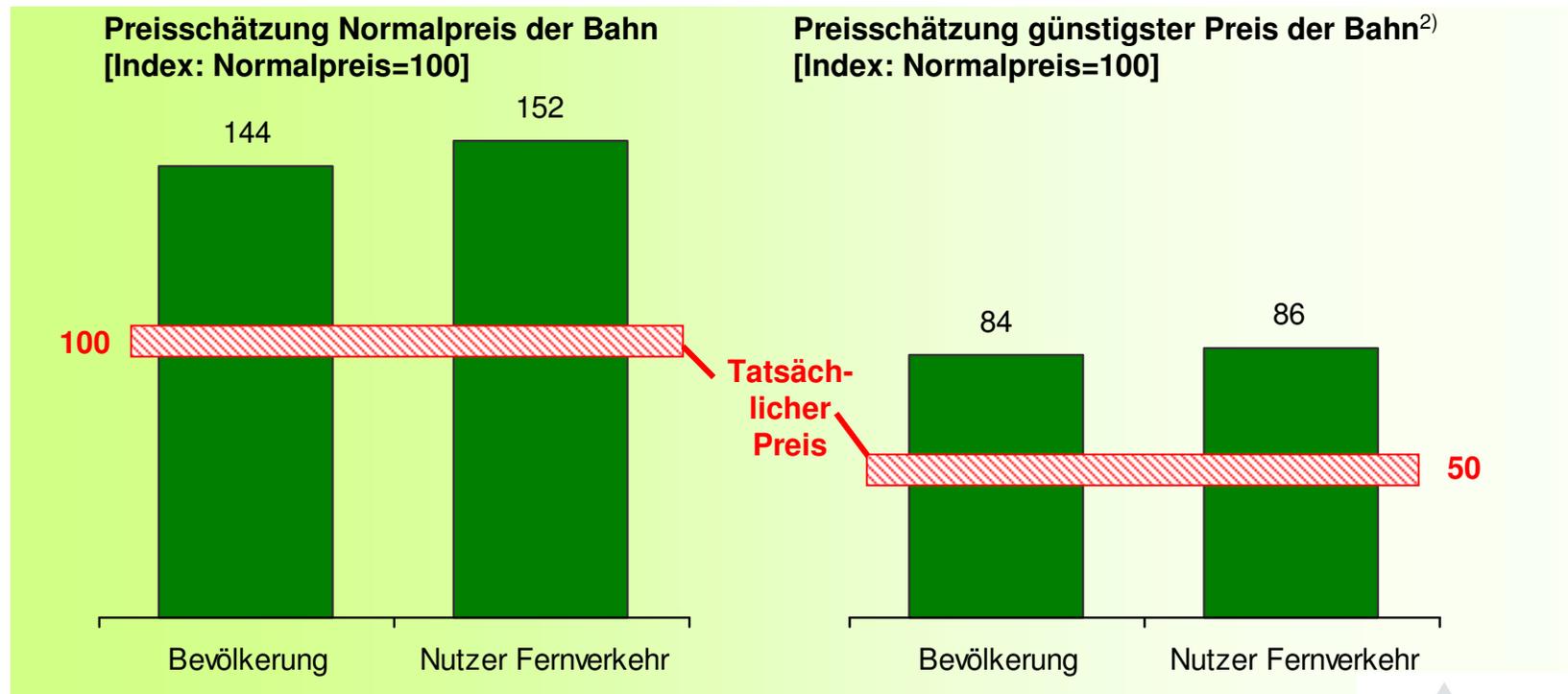
Gründe für oder gegen die Wahl der Bahn)



Quelle: Deutsche Bahn, Vocatus (2004)

DB-Fernverkehrspreise 40-50 % überschätzt

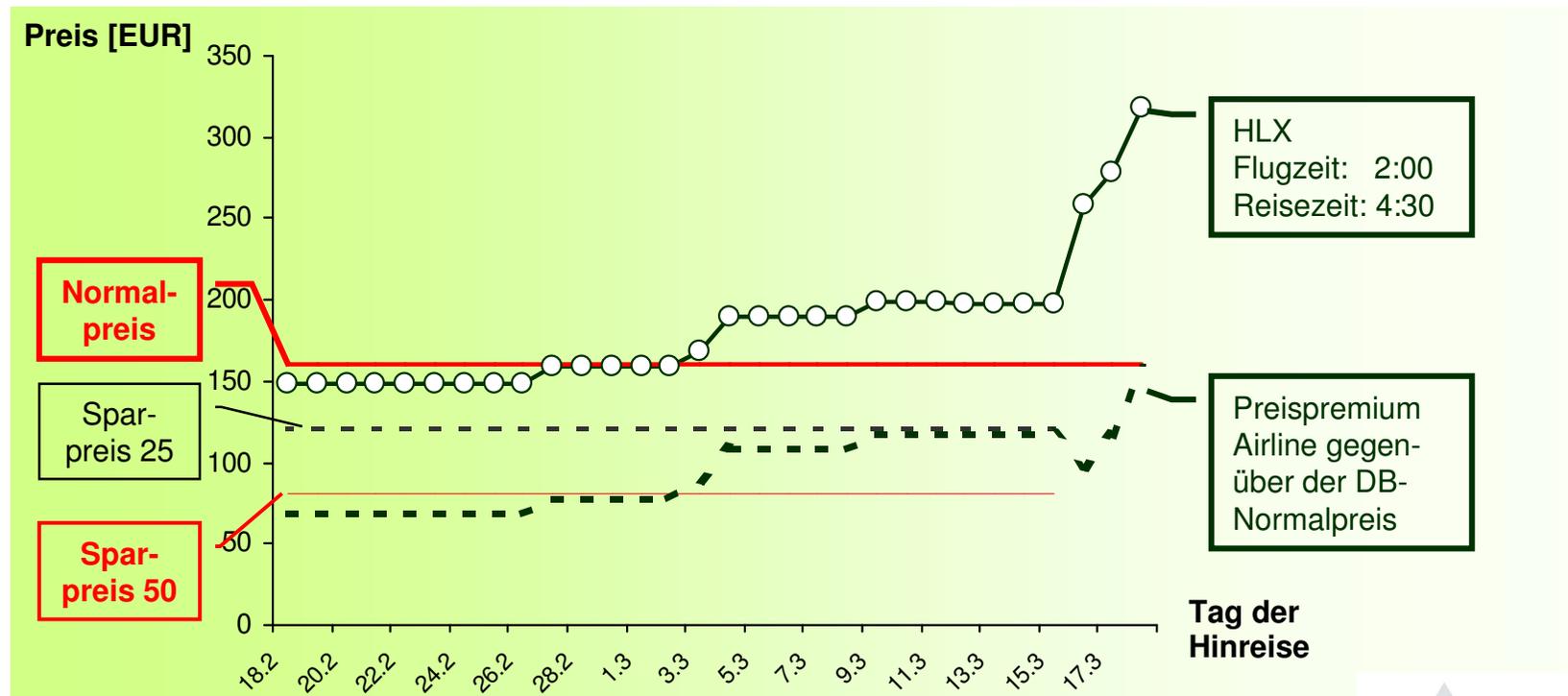
Einschätzung der Preise im Fernverkehr der Deutschen Bahn¹⁾



1) Bezogen auf eine Fahrt von 300 km; 2. Klasse ICE. – 2) Sparpreis 50
 Quelle: Deutsche Bahn (2004)

Der objektive Preisvergleich mit Billigfliegern

Preisvergleich DB vs. Low-Cost-Airline Köln - Berlin [EUR, 2004]¹⁾

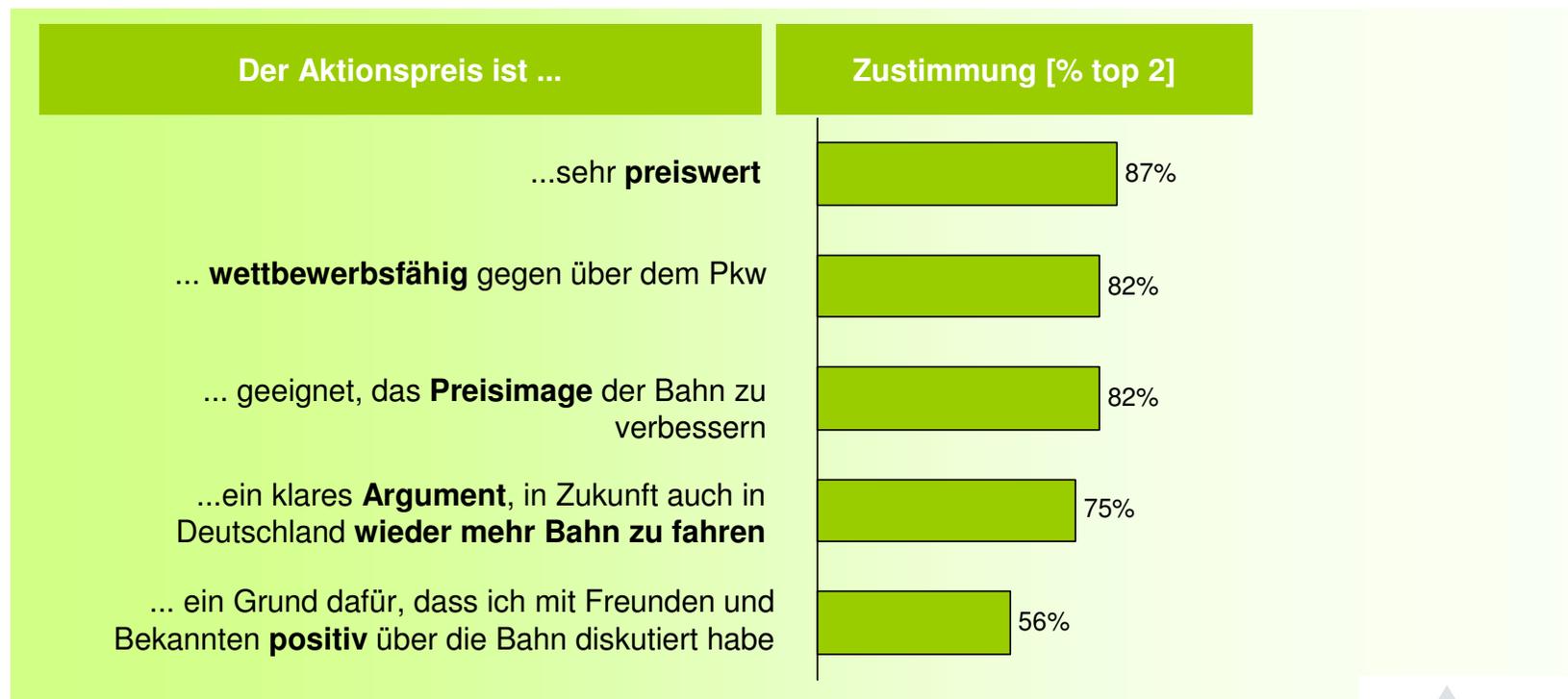


1) Hin- und Rückreise; Hinreise am 18.3.2004 und Rückreise am 23.4.2004; Reisezeit der Airline: Flugzeit zzgl. 1:15 h
 Quelle: Deutsche Bahn; exeo Strategic Consulting AG (2005)



Preiswahrnehmung Aktionspreise

Kundenbewertung am Beispiel November-Sommer 2004 (Auszug)



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



Pricing für Dienstleistungen

-
- Die tatsächlichen Herausforderungen für das Pricing
 - Pricing von Individuellen Beratungsleistungen am Beispiel anwaltliches Marketing
 - Pricing von Industriellen Dienstleistungen am Beispiel Verkehrsdienstleistung (Deutsche Bahn)
- Zusammenfassung und Ausblick**
-



Pricing für Dienstleistungen

These 1: Optimales Pricing ist mehr als nur die Messung von Zahlungsbereitschaften

- Bezüglich der Messung von Zahlungsbereitschaften besteht eine Vielzahl von Methoden – diese müssen aber kompatibel zur Fragestellung sein
- Mindestens so wichtig für die konkrete Preisbildung ist die Kenntnis preispsychologischer Wirkungen, die jedoch vielfach ausgeklammert werden
- Aggressives Ausschöpfen der maximalen Zahlungsbereitschaften gefährdet Kundenbindung (Verlust an Konsumentenrente)



Pricing für Dienstleistungen

These 2: Pricing und CRM werden stärker vernetzt werden müssen

- Die Kenntnis des Customer-Life-Values ist ein wichtiger Parameter für die Preisentscheidung
- Die in den Unternehmen verfügbaren Kundendaten steigen erheblich an (Kundenbindungsprogramme; Internetangebote etc.)
- Grundsätzlich ist damit auch das kundenspezifische Informationsangebot potenziell verbessert
- Wertschöpfung vor allem durch die entscheidungsorientierte Vernetzung und Interpretation der Daten



Pricing für Dienstleistungen

These 3: Die Marktforschung wird nicht obsolet – sie muss sich anders definieren

- Anforderungen an die Marktforschung im stetigen Wandel - keine zentrale Datenquelle für die Preisentscheidung
- Zusätzliches Wertschöpfungspotenzial bei der Abschätzung von preispsychologischen Treibern und Abschätzung des Life-Time-Values der Kunden



Pricing für Dienstleistungen

Literatur zum Vortrag

Bauer, F.: Psychologie der Preisstruktur: Entwicklung der „Entscheidungspsychologischen Preisstrukturgestaltung“ zur Erklärung und Vorhersage nicht-normativer Einflüsse der Preisstruktur auf die Kaufentscheidung. München 2000.

Hughes, A.M.: The Customer Loyalty Solution. New York 2003.

Homburg, C., Koschate, N.: Wie reagieren Kunden auf Preiserhöhungen? Eine Untersuchung zur Rolle von wahrgenommener Fairness des Preisanstiegs und Kundenzufriedenheit. Marketing ZFP, Jg. 26, Heft 4/2004, S. 316 - 327.

Krämer, A., Mauer, R., Kilian, M.: Vergütungsvereinbarung und –management. München 2005.

Krämer, A., Wilger, G.: Wege zur optimalen Preisgestaltung für Anwälte, AnwBI 7/05, 447 – 451.

Marchl, B., Luhm, A., Krämer, A.: Preiscontrolling von Aktionsangeboten; bisher unveröffentlicht.

Krämer, A., Wilger, G., Böhrs, S.: Value-to-Value-Segmentation. planung&analyse, Heft 4/2005; S. 55- 59.

Krämer, A., Wilger, G., Dethlefsen, H. A.: Es muss nicht immer Conjoint sein! – Kundensegmentierung als Basis des neuen Preissystems der Deutschen Bahn. planung & analyse, Heft 6/2001, S. 74-79.

Rust, R.T., Zeithaml, V.A., Lemon, K.N.: Customer Centered Brand Management. Harvard Business Review. September 2004, S. 110 – 118.

Weitere Literatur unter www.exeo-consulting.com