



Ertragssteigerung durch optimiertes Preismanagement

Impulsvortrag



Berlin | Cologne | Munich | Osnabruck | Zurich
E-Mail: k.pastuch@roll-pastuch.de
Tel: + 49 176 – 133 27 111

Agenda

A. Die Bedeutung des Preismanagements

B. Modernes Preismanagement in der Praxis

- B.1 Die richtige Preisstrategie wählen
- B.2 Pricing von Produkten & Services
- B.3 Preissetzung und -differenzierung für Kunden
- B.4 Preisdurchsetzung im Markt

C. Q&A - Fragen und Antworten

Bevor wir starten, hätte ich da noch eine kleine Frage an Sie

Was ist das?



Bevor wir starten, hätte ich da noch eine kleine Frage an Sie

Was ist das?

- Der exklusive Black Ivory Coffee wird aus handverlesenen Arabica-Bohnen hergestellt, die in den Höhenlagen Nordthailands wachsen
- Die Bohnen durchlaufen einen einzigartigen Fermentierungsprozess, bei dem sie von Elefanten verdaut und von Hand gesammelt werden, was dem Kaffee seine Milde und feine Note verleiht
- Jede Charge wird in limitierter Menge produziert, was ihn zu einem der seltensten und teuersten Kaffees der Welt macht



Es ist nur selten der Markt der den Preis bestimmt – der Preis ist, was Sie daraus machen!

Preisband für Kaffee in Deutschland



In vielen Unternehmen gibt es erhebliches Potenzial im Vertrieb und Pricing, um Umsatz und Rentabilität nachhaltig zu steigern

Gewinn- und Wachstumshebel

Gewinn =	Preis	X	Mengen	-	Kosten
<p><i>In vielen Unternehmen sind die Verkaufs- und Pricingprozesse historisch gewachsen</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pricingmaßnahmen sind die wichtigsten kurzfristigen Gewinnhebel <p>1-3% Punkte zus. ROS möglich</p>		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertriebsmaßnahmen unterstützen Effizienz und Wachstum von Volumen/Umsatz <p>3-5% zus. jährliches Wachstum möglich</p>		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hohe Anstrengungen zur Kostensenkung ▪ In vielen Fällen bereits ausgeschöpft

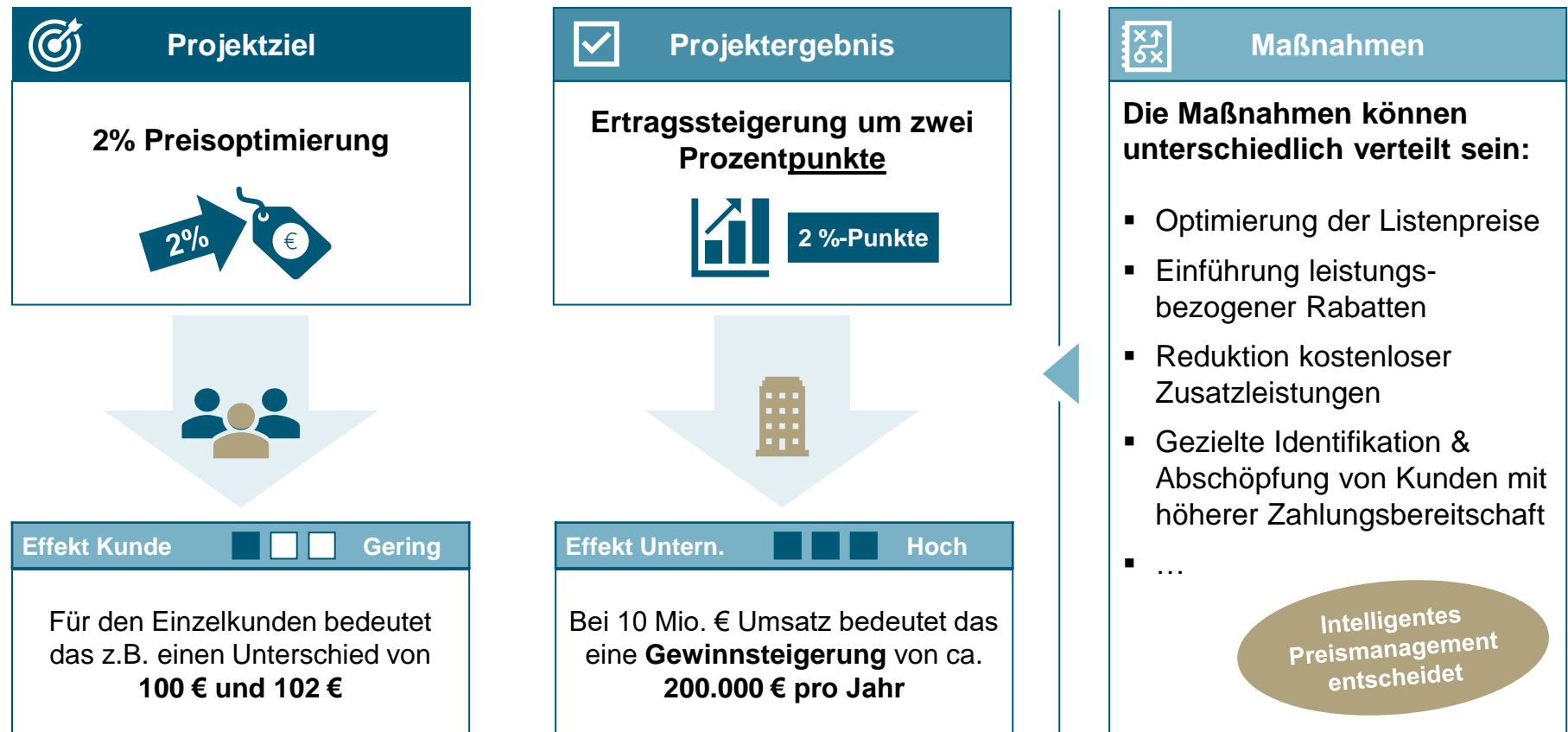
“Pricing power is more important than good management.”

Warren Buffet – Amerikanischer Wirtschaftsmagnat, Philanthrop und erfolgreichster Investor des 20. Jahrhunderts



Preismanagement hat von allen Maßnahmen den höchsten Hebel – kleine Maßnahmen ergeben hohe Gewinnwirkungen

Die Effekte intelligenten Preismanagements



Preise sind echte Ertragshebel – Preissenkungen können sich dramatisch auf den Ertrag auswirken

Beispiel Preissenkung

Status quo



Das Unternehmen AstraTech verkauft ihr Produkt für einen **Preis von 100€** bei einer **Marge von 20 €** pro Stück. Nachdem im ersten Halbjahr 100 Stück verkauft wurden will der Vertrieb den Umsatz im zweiten Halbjahr forcieren und reduziert den Preis um **10%**.



Um wieviel muss der Absatz erhöht werden, damit sich der Gewinn nicht verändert?

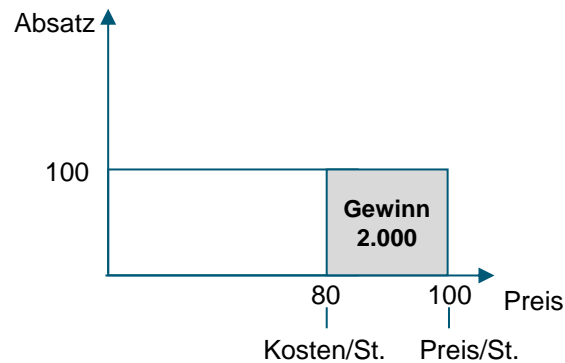
Effekt nach Preissenkung



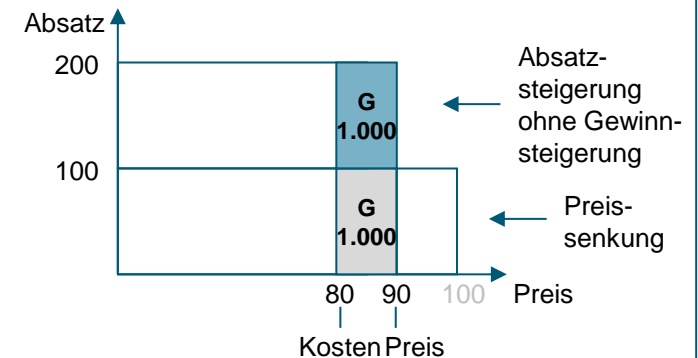
Eine vermeintlich moderate Preissenkung von 10 % kann erhebliche Auswirkungen auf die Profitabilität haben und muss systematisch geprüft werden.

Um den ursprünglichen Gewinn von 2.000€ zu halten, müsste in diesem Fall das Absatzvolumen verdoppelt werden (**Steigerung um 100 %**).

Skizze



Skizze



Agenda

A. Die Bedeutung des Preismanagements

B. Modernes Preismanagement in der Praxis

- B.1 Die richtige Preisstrategie wählen
- B.2 Pricing von Produkten & Services
- B.3 Preissetzung und -differenzierung für Kunden
- B.4 Preisdurchsetzung im Markt

C. Q&A - Fragen und Antworten

Ziel ist die Entwicklung und konsequente Umsetzung eines zielorientierten, konsistenten Preismanagements

Pricing Prozess



Agenda

A. Die Bedeutung des Preismanagements

B. Modernes Preismanagement in der Praxis

- B.1 Die richtige Preisstrategie wählen
- B.2 Pricing von Produkten & Services
- B.3 Preissetzung und -differenzierung für Kunden
- B.4 Preisdurchsetzung im Markt

C. Q&A - Fragen und Antworten

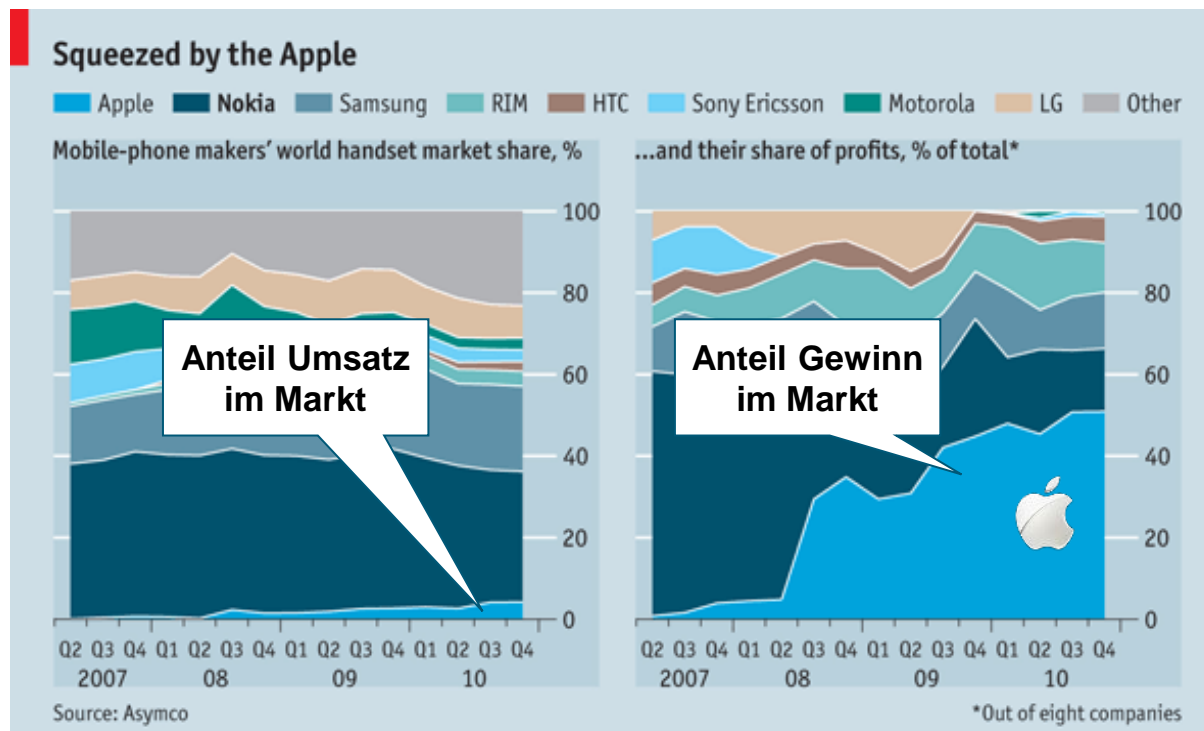
Profitabilität und Umsatz sind nicht unbedingt korreliert – die strategische Ausrichtung hat erhebliche Konsequenzen

Profitabilität im Fokus: Apple als Beispiel

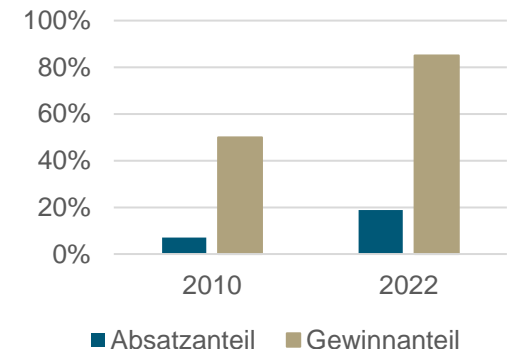
EXEMPLARISCH

Entwicklung bis 2010 ...

... und bis zuletzt*



Im Jahr 2022 erreichte Apple einen Gewinnanteil von 85% im globalen Smartphonegeschäft



Der Erfolg einer Strategie lässt sich nicht am Umsatz messen!

* Quellen: Zdnet

Bei der Preisstellung muss sicher gestellt werden, dass nur relevanter Wettbewerb berücksichtigt wird

Scheinbar vergleichbare Angebote ...

	A SUV	B SUV
Aufbau		
Türen	5	5
Sitzplätze	5	5
Zylinderzahl	4	4
Getriebe	Automatik	Automatik
Hubraum	1968 cm ³	1950 cm ³
Leistung	150 PS	163 PS
Beschleunigung	9,0 (0-100)	8,9 (0-100)
Verbrauch	4,9l / 100km	5,1l / 100km

müssen nicht unbedingt im Wettbewerb stehen



Modell	SEAT Ateca 2.0 TDI	Mercedes GLC 200D
Preis ab	39.480 EUR	58.418 EUR

Anmerkungen zum Pricing

- Kunden treffen Kaufentscheidungen innerhalb ihres **"Relevant Set"**
- Produkte, die außerhalb des Relevant Set liegen, z.B. wegen fehlender Kenntnis des Kunden oder zu geringer wahrgenommener Wertigkeit, werden bei der Kaufentscheidung nicht berücksichtigt
- Im Rahmen des Preismanagements muss geklärt werden, mit wem der Anbieter im Wettbewerb steht – irrelevante Wettbewerberpreisstellungen sollten nicht zu unnötigen Preissenkungen verleiten

Agenda

A. Die Bedeutung des Preismanagements

B. Modernes Preismanagement in der Praxis

B.1 Die richtige Preisstrategie wählen

➤ B.2 Pricing von Produkten & Services

B.3 Preissetzung und -differenzierung für Kunden

B.4 Preisdurchsetzung im Markt

C. Q&A - Fragen und Antworten

Einige Produkte eignen sich schon intuitiv nicht für Cost-Plus-Pricing ...

Grenzen des Cost-Plus-Pricing

Ein bisschen
Leinwand und Farbe,
ein paar Stunden
Arbeitszeit und noch
einen Rahmen aus
Holz ...

Wieviel kann das
schon kosten?



Cost-plus (Beispiel)

Materialkosten



Arbeitszeit



Gewinnaufschlag



Preis



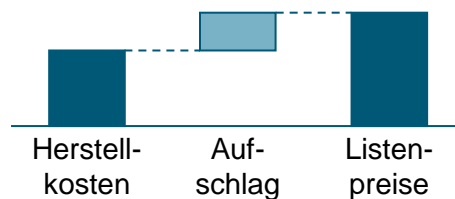
~15.000 –
20.000 €

Es gibt verschiedene Methoden für die Preissetzung von Produkten, die für ganze Produktportfolios oder einzelne neue Produkte relevant sind

Überblick – Pricing Methoden

A. Differenziertes Markup-Pricing

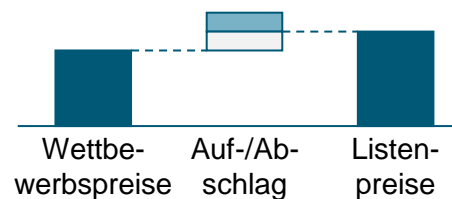
Differenzierte Beaufschlagung der Kosten in Abhängigkeit der Produkteigenschaften



- + Sehr **einfache** Anwendung
- + Absicherung von **Mindestmargen**
- Eher produktorientiert, **geringe Marktorientierung**
- **Keine Abschöpfung von Zahlungsbereitschaften**
- **Kostenreduktionen** werden direkt an die Kunden **weitergegeben**

B. Wettbewerbsorientiertes Pricing

Auf-/Abschlag auf Preise von Wettbewerbern



- + **Einfache** Anwendung
- + **Marktorientierung**
- **Keine eigenständige** preisliche Positionierung
- **Pricing-Fehler** der Wettbewerber werden **übernommen**
- **Keine systematische Abschöpfung von spezifischen Zahlungsbereitschaften**

C. Wertorientiertes Pricing

Bestimmung von Zahlungsbereitschaften in Abhängigkeit vom Produktnutzen aus Kundensicht



- + **Systematische Abschöpfung der Zahlungsbereitschaften** und Ausnutzung von **Wettbewerbsvorteilen**
- + **Hohe Marktorientierung**
- **Aufwändigere** Anwendung
- **Eingeschränkte** Anwendung; geeignet für Einzelprodukte und Systeme

Die Quantifizierung der monetären Effekte hilft, Zahlungsbereitschaften einzuschätzen und erlaubt ein gezieltes Value Selling

Beispiel: Wertbasiertes Pricing – Predictive Maintenance

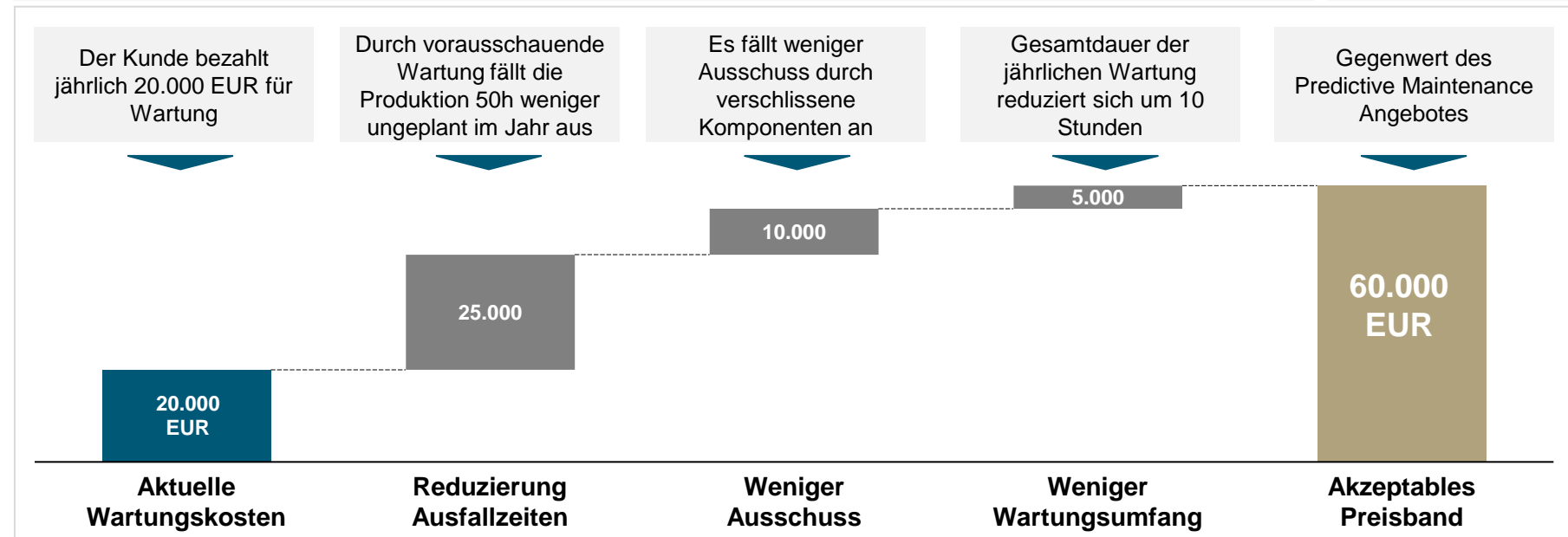
EXEMPLARISCH

Ausgangslage

Ein Kunde betreibt eine Produktionslinie mit mehreren Maschinen. Aktuell gibt es folgende Herausforderungen:









- (1) **Ungeplante Ausfallzeiten:** Wenn eine Maschine plötzlich ausfällt, steht die ganze Linie still
- (2) **Unnötige Wartungskosten:** Wartung wird nach festen Intervallen durchgeführt unabhängig vom Status der Maschinen
- (3) **Verluste durch Ausschuss:** Manche Maschinen produzieren zum Ende ihres Wartungszyklus mehr fehlerhafte Teile

Gegenwert
Ausfallstunde:
500 EUR



Bei der Preisgestaltung muss zwischen Fokusprodukten (mit hoher Preissensibilität) und Randprodukten unterschieden werden

Fokus- und Randprodukte in verschiedenen Branchen (Beispiele)

	Fokusprodukte 		Randprodukte 
Lebensmittel- Einzelhandel	 Bananen	vs.	 Schere
Banking	 Kontoführungsgebühr	vs.	 Auslandsüberweisung
Software	 Office 365	vs.	 PowerBI Premium

- Es ist zu eruieren, mit Hilfe von welchen Preiselementen und Produkten die Zahlungsbereitschaft am wirksamsten abgeschöpft werden kann
- Dabei ist vor allem zu berücksichtigen, auf welchen Preiselementen der Kundenfokus liegt
- Durch eine sinnvolle Differenzierung kann der Ertrag gesteigert und das Preisimage verbessert werden

Bundling bietet abhängig vom Geschäftsfeld großes Potenzial zum Umsatzausbau und zur Ergebnisverbesserung

Das vielleicht bekannteste Bundle der Welt



Einzelpreise*

	Big Mac	6,19 €
	0,4l Cold Drink	3,89 €
	Mittlere Pommes	3,89 €

Rabatt: 3,18 € **10,79 €**

- Hauptprodukt (Big Mac) im Bundle mit margenstarken Nebenprodukten mit deutlich geringerer Einzelkaufwahrscheinlichkeit
- Preisnachlass geringer als alle Einzelpreise
- Produktmarge des Bundle vermutlich höher als Einzel-Marge des Hauptprodukts

Erfolgsfaktoren

Cherry Picking

- Kunden haben alternative Bezugsquellen für Produkte und nutzen diese auch regelmäßig

Hohe Preis-Elastizität

- Kunden sind empfänglich für Rabatte und können so zum Kauf verleitet werden

Nice-to-Have Produkte

- Nebenprodukte sind nur optionaler Produktbestandteil, werden sonst eher selten gekauft

Fencing Möglichkeit

- Vermeidung, dass Kunden, die ohnehin alle Produkte kaufen, von dem Rabatt profitieren

Kosten-vorteile

- Prozesskosten werden reduziert, z.B. bei einem typischen Ersatzteil-Bundle

Fokus auf Marktanteil

- Strategischer Unternehmensfokus liegt auf Wachstum. Marge ist zweitrangig.

Bei der Planung der Preisstruktur sollte stets der mögliche Up-Selling Pfad im Auge behalten werden

Up-Selling über das Angebotsportfolio

EXEMPLARISCH

Welches Produkt würden Sie bei dieser Auswahl im Ladenlokal erwerben?



BEISPIEL

Wäre Ihre Wahl bei dieser Auswahl noch die Gleiche?



BEISPIEL

Preise werden fast immer im Kontext betrachtet, d.h. ein und derselbe Preis kann in einem anderen Kontext völlig unterschiedlich bewertet werden – dieser Effekt lässt sich in der Preisstruktur nutzen

Bei der finalen Preissetzung können psychologische Effekte genutzt werden – Rundung & Preisreihenfolge wirken auf Zahlungsbereitschaft

Preispsychologie bei finaler Preissetzung – Auszug

EXEMPLARISCH

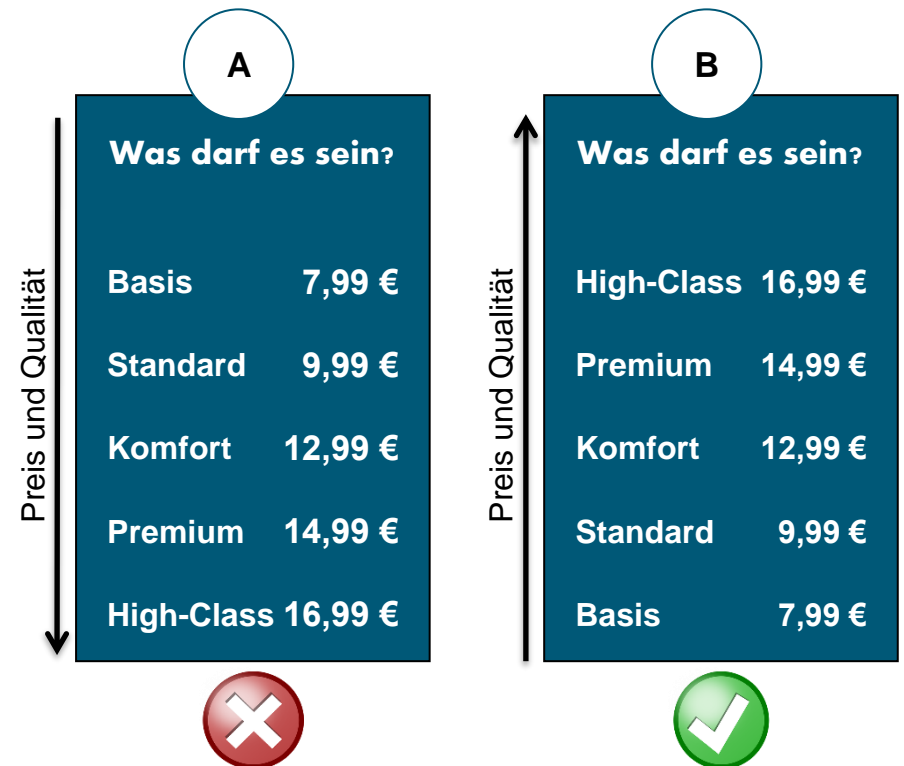
Left-Digit-Effekt



Einsatz von gerundeten Preisen

	Rational	Emotional
779,95 €	✓	✗
800,00 €	✗	✓

Reihenfolgeneinfluss auf Zahlungsbereitschaften



Agenda

A. Die Bedeutung des Preismanagements

B. Modernes Preismanagement in der Praxis

B.1 Die richtige Preisstrategie wählen

B.2 Pricing von Produkten & Services

➤ B.3 **Preissetzung und -differenzierung für Kunden**

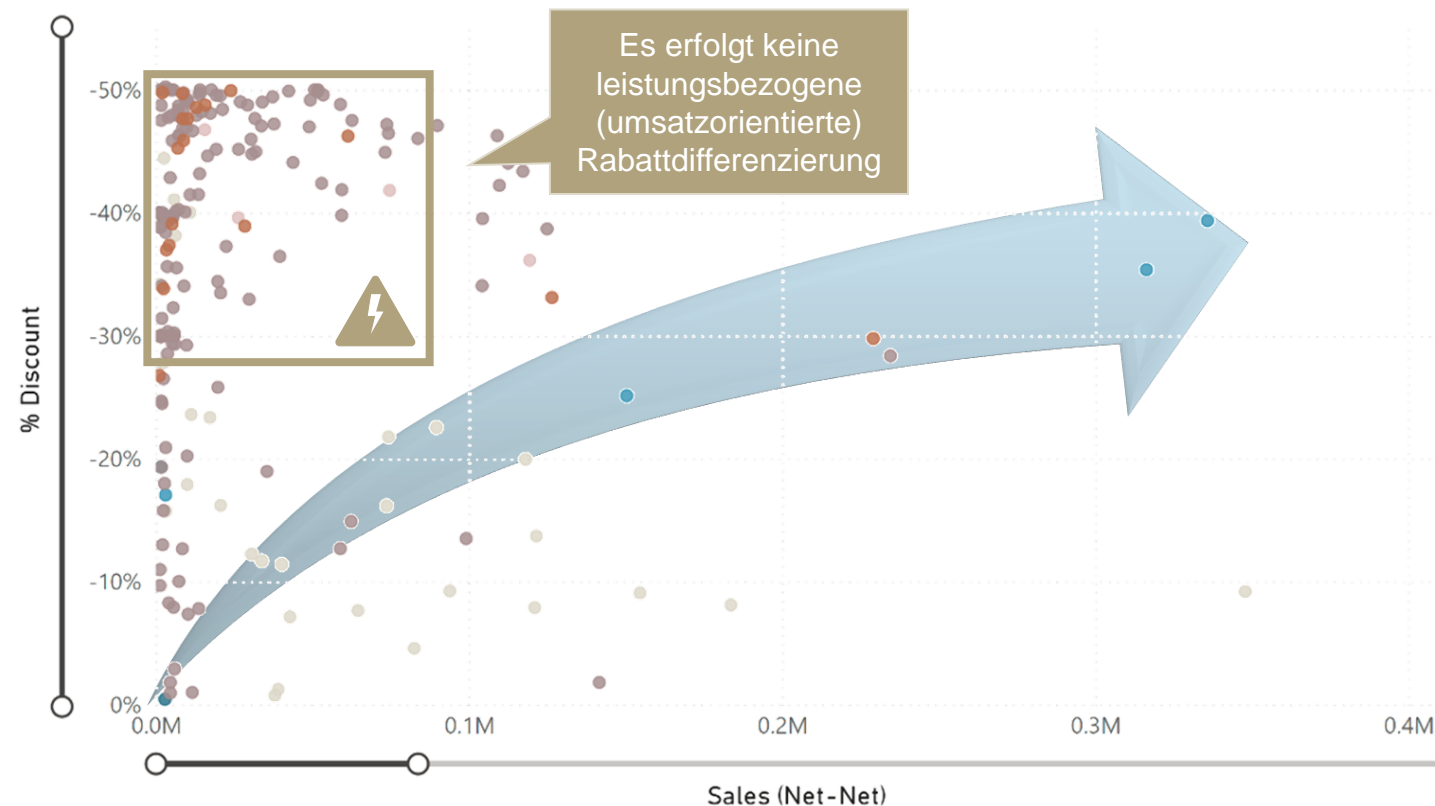
B.4 Preisdurchsetzung im Markt

C. Q&A - Fragen und Antworten

Selbst sehr einfache Analysen zeigen häufig, dass Rabatte in der Praxis intuitiv und unsystematisch gewährt werden

Grundlegende Analyse des Rabattsystems

PROJEKTBEISPIEL



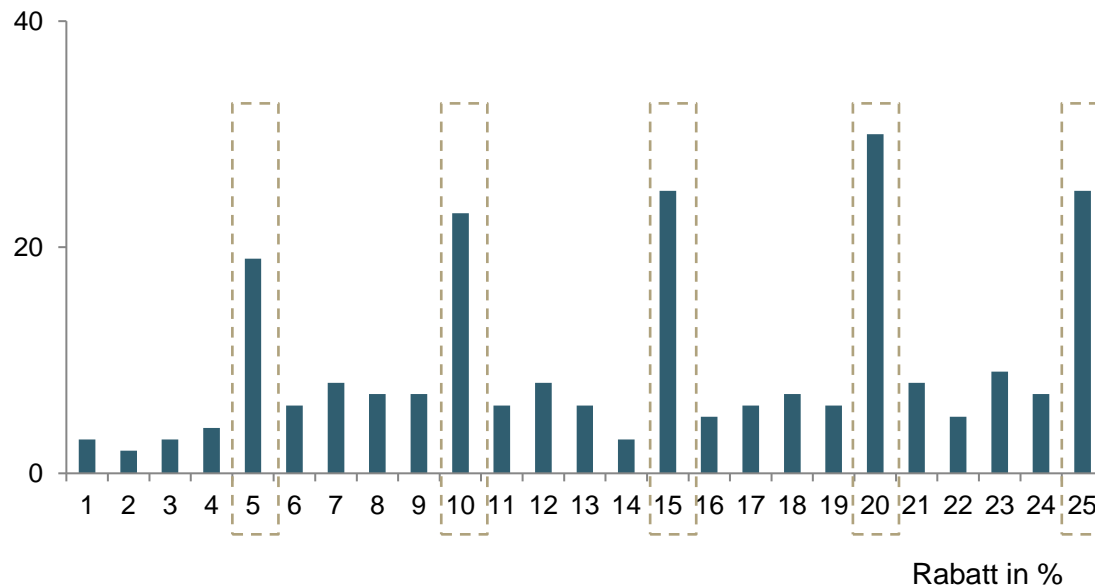
- Werden Rabatte systematisch gewährt?
- Welche Regeln werden angewandt?
- Nach welchen Kriterien wird der Rabatt festgelegt: Umsatz, Wachstum, Loyalität?
- Wie sollte der Rabatt kontrolliert werden?

Mit Hilfe von Rabattanalysen können typische Verhaltensmuster in der Rabattvergabe schnell aufgedeckt und geändert werden

Häufige Erfahrung in unseren Pricing-Projekten

Anzahl
Aufträge

Vergabe von Rabatten in 5%-Schritten



Anmerkungen

- Oftmals werden Rabatte nach bestimmten Verhaltensmustern vergeben (z.B. 5%-Schritte) – wichtige Prozentpunkte werden so verschenkt

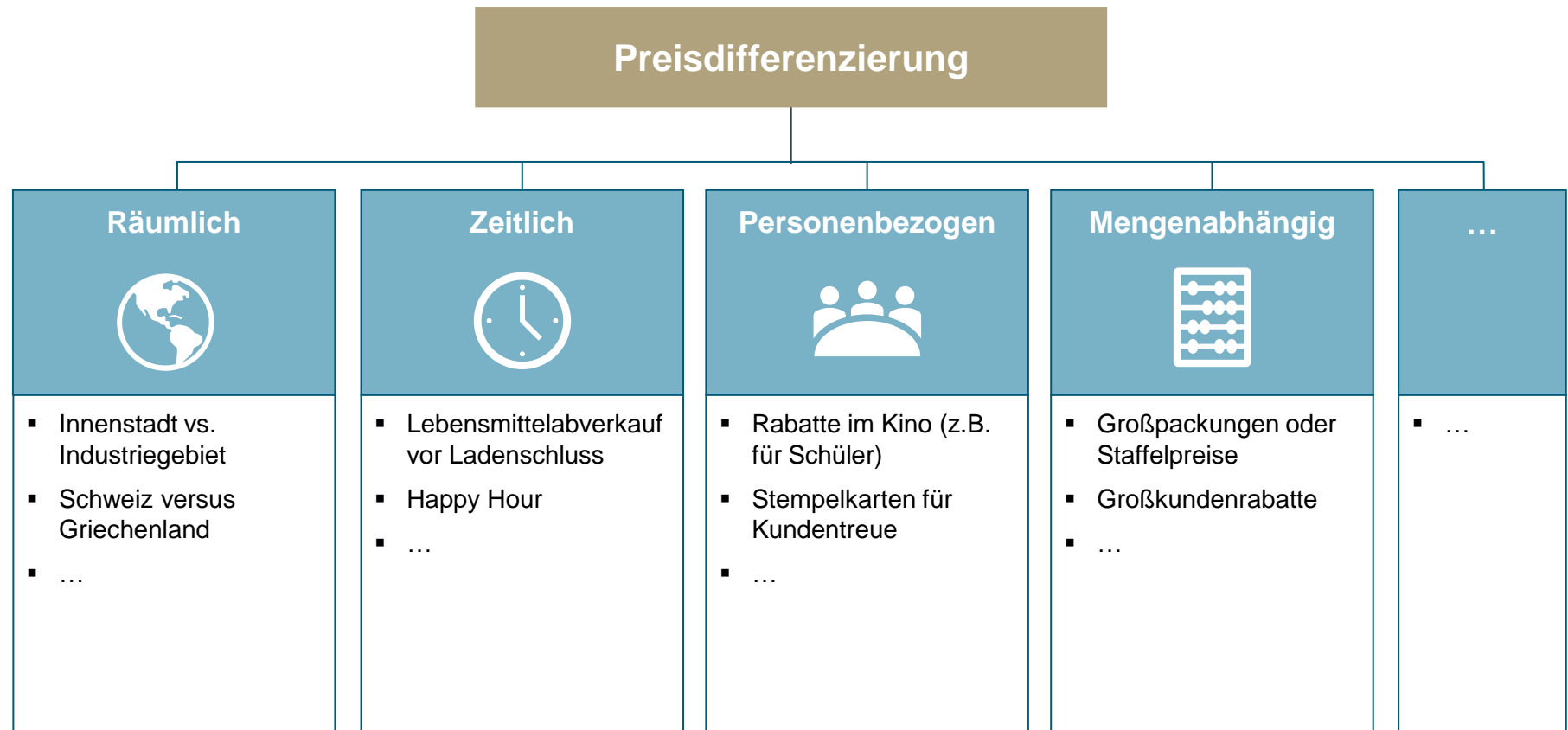


Änderungen im Verhaltensmuster können schnell herbeigeführt werden und sind sofort ertragswirksam

Quick-Win

Für annähernd alle Produkte und Services lassen sich auch Ansätze zur systematischen Preisdifferenzierung identifizieren

Arten der Preisdifferenzierung



Verfügt man über eine hinreichend große Anzahl an historischen Transaktionen, so kann auch KI in der Preisfindung helfen

Ermittlung von optimalen Preisen über Peer Pricing

PROJEKTBEISPIEL

AI Labs: Peer Pricing - Steel Price Calculator

Steel: Alloy Class

- AISI 1000
- AISI 100-300
- AISI Andere
- Duplex EtAll
- High Performance
- Lowgrade

Steel: Alloy

Suchen

- Chromstahl 330
- Hastelloy C-276
- Inconel 600
- Inconel 625
- Inconel 718
- Kobaltstahl 600
- Messing 200

Product: Form

Suchen

- Bandstahl
- Blech
- Draht
- Drahtgeflecht
- Drahtgewebe
- Federdraht

Product: Form Full

Suchen

- Blech 10mm Dicke
- Blech 1mm Dicke
- Blech 20mm Dicke
- Blech 5mm Dicke

Select Base Reference Price

Select Number of Peers

Select Target Percentile

Alloy Base Price

6,11 Tsd.€

Form Factor

108

Technical Price

6,60 Tsd.€

Volume Factor

104

Average Peer Market Factor

69,44

Median Peer Market Factor

70,00

Target Peer Market Factor

72,00

Average Peer Price

4,77 Tsd.€

Median Peer Price

4,80 Tsd.€

Target Peer Price

4,94 Tsd.€

Prof. Roll & Pastuch
MANAGEMENT CONSULTANTS

Location: Region

- Asia-Pacific
- India
- North America
- Western Europe

Location: Country

- India

Volume: Type

- Small
- Substantial

Volume: Order

- Small
- Small-Medium
- Test/Minimal

Channel

- Bulk Steel Retailer
- OEM
- Processor A
- Processor BC
- Speciality Steel Retailer

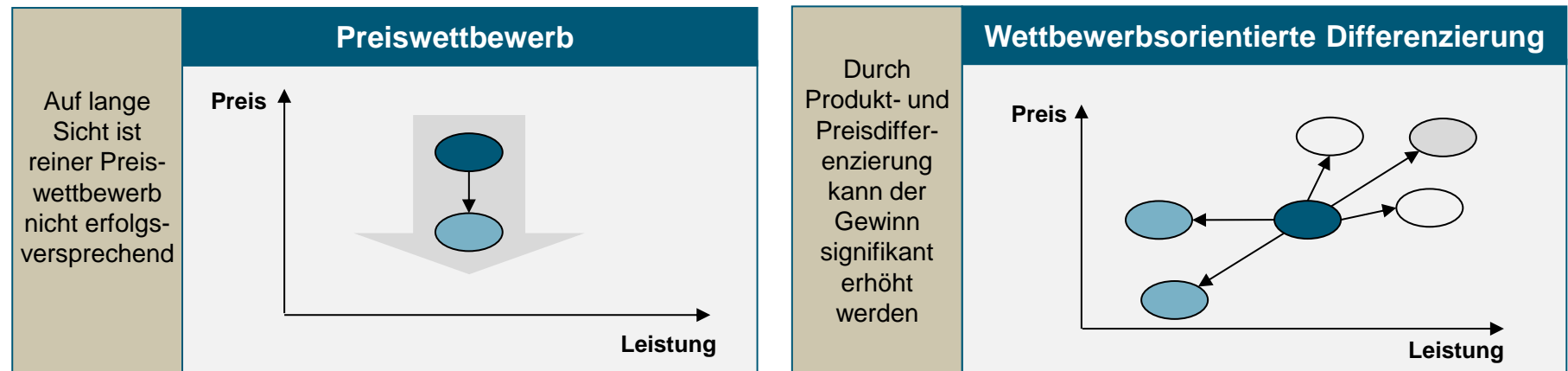
Peer Transactions - Based on Similarity Measure

Peer Score	Index	Customer	Date	Channel	Region	Country	Alloy Class	Alloy
13,78	36972	Nischwitz, Jeffrey L	Samstag, 29. April 2023	OEM	India	India	High Performance	Kobaltstah
12,89	16662	Birite Foodservice Distr	Mittwoch, 9. August 2023	OEM	India	India	High Performance	Tantalstahl
12,87	186327	Eis Environmental Engrs Inc	Donnerstag, 20. Juli 2023	OEM	India	India	High Performance	Kobaltstah
12,86	132716	Holmes, Armstead J	Montag, 17. Juli 2023	OEM	India	India	High Performance	Kobaltstah
12,86	194057	Holmes, Armstead J	Donnerstag, 13. Juli 2023	OEM	India	India	High Performance	Kobaltstah
12,85	183095	Holmes, Armstead J	Mittwoch, 5. Juli 2023	OEM	India	India	High Performance	Kobaltstah
12,85	56011	Nischwitz, Jeffrey L	Freitag, 30. Juni 2023	OEM	India	India	High Performance	Kobaltstah
12,82	69541	Birite Foodservice Distr	Sonntag, 4. Juni 2023	OEM	India	India	High Performance	Kobaltstah
12,81	9265	Holmes, Armstead J	Sonntag, 28. Mai 2023	OEM	India	India	High Performance	Kobaltstah

• Prices are displayed per ton

Viele Unternehmen konzentrieren sich zu sehr auf einfache Rabattaktionen – es gibt zu wenig Angebotsdifferenzierung

Vom Preiswettbewerb zu echter Differenzierung



Mögliche Differenzierung anhand von



Produktqualität



Service & Beratung



Portfolioumfang



Innovation

...

Die Angebots- und Preisdifferenzierung kann zusätzlich nach Märkten, Kundensegmenten /-gruppen, etc. erfolgen

Agenda

A. Die Bedeutung des Preismanagements

B. Modernes Preismanagement in der Praxis

B.1 Die richtige Preisstrategie wählen

B.2 Pricing von Produkten & Services

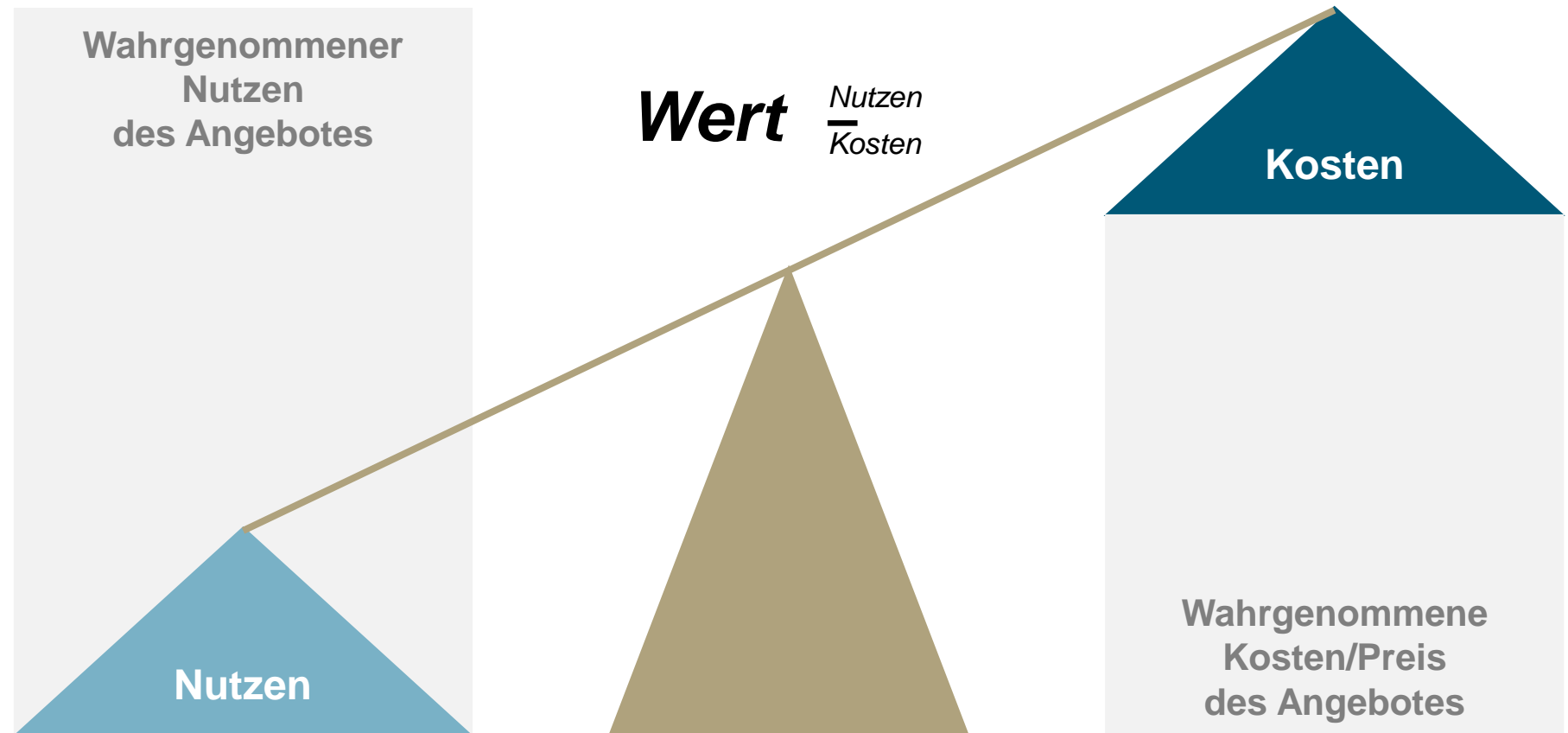
B.3 Preissetzung und -differenzierung für Kunden

➤ B.4 **Preisdurchsetzung im Markt**

C. Q&A - Fragen und Antworten

Ein zentraler Aspekt der Markt- und Kundenbearbeitung ist ein systematischer und konsequenter Value-Selling-Ansatz

Value-Selling-Tools – Wert, Nutzen und Kosten



Gerade bei technischen Features ist es sehr wichtig, den Mehrwert für den Kunden anschaulich zu übersetzen

Beispiel – Klassische Argumentation

„An Ihrer Stelle würde ich den etwas hochpreisigeren Kühlschrank nehmen. Er kostet zwar etwas mehr, hat dafür aber auch eine etwas höhere Energieeffizienz.“



Ansatz Value Selling

„An Ihrer Stelle würde ich den etwas hochpreisigeren Kühlschrank nehmen, er kostet zwar etwas mehr, hat dafür aber auch eine höhere Energieeffizienz. Die Mehrkosten haben Sie innerhalb kürzester Zeit beim Strom eingespart.“

- Der Markenkühlschrank verbraucht im Jahr etwa 65 kWh weniger Strom
- Bei einem Strompreis von etwa 0,40 Euro pro kWh, sparen Sie im Jahr fast 20 Euro
- Der Mehrpreis rechnet sich damit für Sie bereits innerhalb von 12 Monaten
- Sollten Sie Ihr Gerät über einen üblichen Zeitraum von **10 Jahren** nutzen, **so sparen Sie etwa 180 Euro**

Einige Unternehmen entwickeln regelmäßig Nutzenrechner und "Wow-Sheets" für Produkte - sie beziffern stets den monetären Kundennutzen

Value Proposition

EXEMPLARISCH

Energy savings by doing a power plate upgrade

Total Cost Evaluation

Alfa Laval has developed a calculation tool that shows exactly how much you can save in your decanter operation by different measures. The figures below represent a typical plant. Please contact us to for a calculation based on your specific operation.

Result
18% savings in energy consumption, representing **\$22,000 / £17,000** savings over a 1-year period.

Input
 The following data is used per decanter.

Sludge Feed	
Flow rate	45 m ³ /h
Dry Solids In	2.4 %/wt

Decanter Information	
Operation time of sludge dewatering per year	8736 hours/year

Utility & Other Cost	
Water cost for polymer make-up	0.5 €/m ³
Cost for electric energy	0.1 €/kWh
Polyelectrolyte cost	0.4 €/kg
Transport & disposal for dewatered sludge	38 €/ton (wet)

Total evaluation cost over a 1-year period

Total savings over a 1-year period

Do you want to know more?
 Visit www.alfalaval.com/decanterperformance

Share this document!

Total Cost Evaluation

Cost savings from increasing cake dryness with 1% point (from 2% to 3% Dry Solids Out)

Alfa Laval has developed a calculation tool that shows exactly how much you can save in your decanter operation by different measures. The figures below represent a typical plant. Please contact us to for a calculation based on your specific operation.

Result
\$280,000 / £214,000 over a 5-year period.

Input
 The following data is used per decanter.

Sludge Feed	
Flow rate	45 m ³ /h
DS % In	2.4 %/wt

Decanter Information	
Operation time of sludge dewatering per year	8736 hours/year

Utility & Other Cost	
Water cost for polymer make-up	0.5 €/m ³
Cost for electric energy	0.1 €/kWh
Polyelectrolyte cost	0.4 €/kg
Transport & disposal for dewatered sludge	38 €/ton (wet)

Total evaluation cost over a 5-year period

Potential savings over a 5-year period

Do you want to know more?
 Visit www.alfalaval.com/decanterperformance

Share this document!

Savings in polymer consumption

Total Cost Evaluation

Alfa Laval has developed a calculation tool that shows exactly how much you can save in your decanter operation by different measures. The figures below represent a typical plant. Please contact us to for a calculation based on your specific operation.

Result
10% savings in polymer consumption, representing **\$16,000 / £13,000** savings over a 5-year period.

Input
 The following data is used per decanter.

Sludge Feed	
Flow rate	45 m ³ /h
Dry Solids In	2.4 %/wt

Decanter Information	
Operation time of sludge dewatering per year	8736 hours/year

Utility & Other Cost	
Water cost for polymer make-up	0.5 €/m ³
Cost for electric energy	0.1 €/kWh
Polyelectrolyte cost	0.4 €/kg
Transport & disposal for dewatered sludge	38 €/ton (wet)

Total evaluation cost over a 5-year period

Potential savings over a 5-year period

Do you want to know more?
 Visit www.alfalaval.com/decanterperformance

Share this document!

Agenda

A. Die Bedeutung des Preismanagements

B. Modernes Preismanagement in der Praxis

- B.1 Die richtige Preisstrategie wählen
- B.2 Pricing von Produkten & Services
- B.3 Preissetzung und -differenzierung für Kunden
- B.4 Preisdurchsetzung im Markt

C. Q&A - Fragen und Antworten



**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!**



**Haben Sie offene
Fragen?**

Weitere spannende Einblicke zu Pricing- & Vertriebsthemen aus Praxis und Forschung:

Website



www.roll-pastuch.de

LinkedIn



Veröffentlichungen



Webinare



Podcast





Kai Pastuch

Managing Partner

Tel: 0176 – 133 27 111

E-Mail: k.pastuch@roll-pastuch.de

Folgen Sie uns auch hier:



Die Inhalte dieser Präsentation sind vertraulich. Eine Weitergabe der Daten und Informationen an Dritte darf nur mit schriftlicher Genehmigung von Prof. Roll & Pastuch erfolgen.

Berlin | Cologne | Munich | Osnabruck | Zurich

E-Mail: k.pastuch@roll-pastuch.de

Tel: + 49 176 – 133 27 111