

Aktives "Value Pricing": Signifikante Ergebnisverbesserung möglich

Preispolitik ist nachweislich einer der stärksten Treiber einer Gewinnsteigerung

Den Hebel des "effizienten Pricings" zu benützen, ist besonders in reifen Märkten für die Ertragssteigerung von größter Bedeutung.

Reifere Märkte: Margenverfall, Potenzial an Kostensenkung weitgehend ausgenützt.

Die überwiegende Anzahl auch sehr bedeutender Unternehmen operiert in relativ reifen Märkten. Dies bedeutet in der Regel:

- Ein Großteil des Umsatzes basiert auf etablierten Produkten oder Leistungen.
- Kunden können problemlos zwischen mehr Anbietern wählen.
- Intensiver Wettbewerb über den Preis oder Preisvorgaben.
- Kostensenkungspotenziale weitestgehend ausgenützt.
- Mengenwachstum (Marktwachstum) beschränkt oder nur über ruinösen Preiskampf.

Hinzu kommen der ausgeprägte globale Wettbewerb, strukturelle Überkapazitäten, globale Know-how- und Informationstransparenz. Vieles davon kann von einem Unternehmen nicht beeinflusst werden.

Die Kernfrage lautet: Wie können Gewinne in stark umkämpften bestehenden Märkten noch verbessert werden?

Die Antwort: Durch aktives Value Pricing

Value Pricing stellt zwei Fragen in den Mittelpunkt:

- Welchen Wert (Nutzen) liefern wir unseren Kunden?
- Welchen Gegenwert bekommen wir?

Erträge trotz straffem Kostenmanagement unter Druck



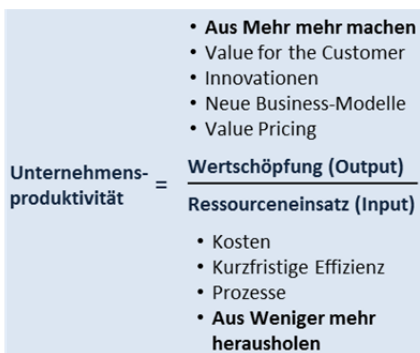
Potenzial an Kostensenkung weitgehend ausgereizt

Logische Maßnahme fast aller Unternehmen: Auf der Kostenseite für Ordnung zu sorgen – dies ist aber mittlerweile vielfach ausgereizt.

Nächstes definitiv unverzichtbares Maßnahmenbündel: Differenzierungs- und Innovationsprojekte, neue Geschäftsmodelle, komplette strategische Neupositionierungen etc.

Das Problem dabei: Bis zur Ergebniswirksamkeit dauert es aber – und kostet.

Zähler- statt Nenner-Management: Value Pricing ist ein Hebel



Unternehmen haben sich – zurecht – mit Kosten und Strukturen beschäftigt – also "Nenner-Management" betrieben. **Die Kundenseite, konkret Value for the Customer**, wurde dabei gelegentlich vernachlässigt.

Hier gibt es die Chance, relativ kurzfristig Erfolge zu erreichen: Durch Value Pricing.

Vielfach wurde mit der Kostenreduktion auch eine aggressive Preispolitik (in der Hoffnung auf Marktanteile) verknüpft.

Aktives Pricing besitzt immenses Potenzial

Ergebnishebel Preismanagement plakativ
(10%ige Preiserhöhung versus Kostensenkungen
bzw. Margenveränderungen)*

	Gewinn- treiber		Gewinn (Mio. €)		
	Alt	Neu	Alt	Neu	
Preis	100	110	10	20	100%
Variable Stück- kosten	60	54	10	16	60%
Fix- kosten	30 Mio.	27 Mio.	10	13	30%

*) 10% bei Konstanz aller anderen Faktoren

Preis: Eine der schärfsten Waffen aus dem Werkzeugkasten des Marketing-Mix¹

- **"Gewinntreiber"**: Preise zählen in der Regel zu den stärksten **direkten** Treibern des Gewinnes. Dies ist nicht nur aus plakativen Rechenmodellen nachvollziehbar, sondern auch in vielen Untersuchungen (H. Simon, Ch. Homburg, K. Matzler, H. Meffert, H. Diller) gezeigt worden. Noch wichtiger aber: **Die Projekt- und Unternehmenspraxis bestätigt dies.**
- **Preise sind die Sprache des Geschäfts:** Preise sind geballte Information für Kunden über die Leistungsfähigkeit und Positionierung eines Lieferanten sowie über Wettbewerbsverhältnisse. Preise sind als Resultat komprimierte Information über Ziele und "Strategien" eines Unternehmens.

Noch wichtiger: Bezahlte "Preise" sind für den Lieferanten auch das Signal

- wieviel "Wert" (Nutzen) seinem Angebot von einem Käufer beigemessen wird,
- ob es einem Anbieter gelingt, seine Vorteile glaubwürdig zu kommunizieren,
- ob es ihm als Lieferanten am Markt gelingt, den Preis für den gelieferten "Gegenwert" abzuschöpfen.

Damit ist zugleich auch die Kernfrage jeder aktiven Preispolitik angesprochen: Was ist unser Value for the Customer?

Ursache & Wirkung zugleich – Hebel & viele Wechselwirkungen

Preise sind Ursache und Ergebnis (Wirkung) gleichzeitig; Preise stehen in direktem Zusammenhang und in Wechselwirkung mit Unternehmensstrategie, Umsätzen (Absatzmengen), Produkt- und Leistungsprogramm, Vertrieb, Kostenstrukturen, Services, etc.

Aktives Pricing: Hohe Bedeutung– aber vernachlässigt

Preiserhöhung mit größter Auswirkung

(Einfluss der Veränderung von Preisen bzw. Kosten auf das EBIT; in %)

Preis (Erhöhung um 5%)	22
Umsatz (Erhöhung um 5%)	12
Fertigungskosten/COGS (Senkung um 5%)	10
SG&A-Kosten (Senkung um 5%)	5
F&E-Kosten (Senkung um 5%)	2

Stichprobe Fortune-500-Unternehmen
Quelle: K. Matzler, A. Hinterhuber (Universität Innsbruck)

- Trotz des Potenzials eines **aktiven Pricing** arbeiten im Industriegüter- und Gebrauchsgüterbereich nur rd. 25% der europäischen Unternehmen an Preisoptimierungen, nur 7% setzen systematisch moderne Pricing-Instrumente ein. Gleichzeitig bekunden jedoch über 80% der Top-Manager, dass aktives Pricing nicht nur sehr wichtig, sondern auch möglich wäre.
- **Diese "Vernachlässigung" ist eine gute Botschaft:** Wer in dieser Situation konsequentes aktives Pricing macht, kann relativ rasch Ergebnisse verbessern.

¹ Marketing-Mix: Produkte & Leistungen, Vertrieb, "Services", Kommunikation;

Aktives Pricing ist möglich

Nachhaltige Umsatzrendite-Steigerung um mindestens 2 oder mehr Prozentpunkte für Industriegüter als Ziel

Diese Steigerungsrate ist in manchen Unternehmen ambitioniert, in anderen überhaupt nicht. Unterstellt wird dabei, dass dieses Ziel jedoch mit bestehendem Produkt- / Leistungsprogramm und mit bestehender Kostenstruktur erreicht wird.

Industriesektoren



Große Potenziale bei
Dienstleistungen
Services
Produktgeschäft

Über 50 Maßnahmen für aktives Pricing

Für die von uns adressierten Industriesektoren gibt es über 50 Maßnahmen für "Pricing" rund um die Produkte & Leistungen einerseits und die Kunden- / Marktseite andererseits, die sich für

- **Preissetzung & Preissystematik**
- **Preisdurchsetzung & Kommunikation**

bewährt haben.

Die Methoden sind von Industriebereich zu Industriebereich sehr unterschiedlich.

- Im Maschinenbau sind die Strategien anders als im Anlagenbau;
- in der Energieversorgung anders als bei Automatisationskomponenten,
- in der Automobilzulieferung anders als in der Lüftungstechnik,
- in "Ausschreibungsprojekten" anders als in der Elektronik...

Den einzigen "großen Wurf" gibt es selten. Wirklich erfolgreiches "Pricing" besteht aus sorgfältig auf die Industrie und die Situation abgestimmten und konsequent umgesetzten Maßnahmen. Reserven gibt es in allen Industrie- und B-to-B-Bereichen. **Preise müssen nicht ständig nach unten gehen.**

Aktives Pricing: Wirksamer als andere Performance-Aktivitäten

Aktives Pricing trägt in Unternehmen meist schneller und auch nachhaltiger zur Ergebnisverbesserung bei als andere Performancesteigerungsprojekte (die natürlich auch notwendig sind).

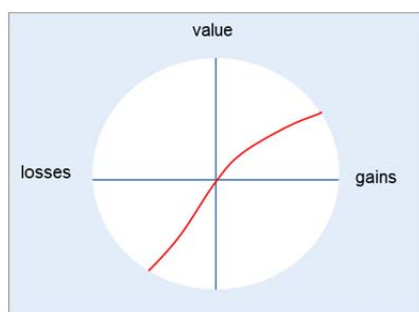
Was dabei nicht zu übersehen ist: Wer sich erfolgreich mit Value Pricing beschäftigen will, muss sich mit der Welt des Kunden beschäftigen, die er trotz der vielen Kontakte möglicherweise noch nicht gekannt hat. Das fordert und **motiviert**, hat extreme (positive) Rückwirkungen auf das ganze Unternehmen und man erzielt sogar weitere Ergebnisverbesserungen – ganz ohne weitere Personalmaßnahmen.

Ein wichtiger erster Schritt für aktives Pricing: Hemmungen überwinden

Wenn aktives Pricing möglich und so vorteilhaft ist, warum zögern Unternehmen dann. Dazu drei Aspekte:

- **Defensive Arbeitshypothese: Wir können wenig (nichts) ändern – und müssen uns auf die Situation einstellen**
Kein Zweifel – der Spielraum für Pricing ist oft sehr eng; oft ist man wirklich am Anschlag. Viele Dinge können einzelne Unternehmen nicht beeinflussen, Herdenverhalten in ganzen Branchen auch nicht.
Unternehmen müssen hier jedoch von defensiv auf **offensiv** schalten. Denn: Mit etwas Distanz gesehen ergeben sich dann immer Ansätze. Wer es nicht versucht, hat schon verloren.
- **Unsicherheit über Kundenreaktionen – die Angst des Vertriebes**
Respekt im Umgang mit Kunden und vor Kundenreaktionen ist natürlich angebracht. Vertriebsleute sind da hochsensibel. Hier kann man beruhigen: Kundenreaktionen sind sehr gut simulierbar und experimentell abschätzbar. Das ist gerade der Vorteil hochentwickeltem Preismanagements. Man kann vorher abschätzen, was verschiedene Strategien in Summe bringen können und muss nicht ins reale Experiment springen.

Die Value Function



Quelle: Kahneman et al., 1979

- **Definitiver Projektverlust: Verlustaversion**
Unser Verhalten folgt einer üblicherweise sehr einfachen "Gewichtsregel". **Verluste** von etwas Bestehendem **wiegen größer** als potenzielle **"Gewinne"** von etwas **Unbekanntem**.
Eventuell bestehende Kunden zu verlieren schmerzt mehr als die potenzielle Freude Kunden mit vernünftigen Preisen und einem ordentlichen Ergebnis zu gewinnen.

Dies sind sehr sensible, wichtige Themen. Die größten "Vorbehalte" kommen von den kundennahen Bereichen. Tatsächlich sind die Sorgen aber selten berechtigt. Die Sorgen schwinden, wenn man sich mit echtem Pricing wirklich beschäftigt und die Chancen und Risiken mal simuliert.

Preispolitische Problemfelder

Umsatzdruck (Marktanteilsdenken) dominiert

Dominierende **Zielgröße** bei Preisentscheidungen ist in vielen Unternehmen der **Umsatz** bzw. der Marktanteil. Die Marktanteilslogik ist unter bestimmten Bedingungen auch absolut korrekt, da mit steigenden Mengen sich auch Kostenvorteile ergeben (sollten) – das trifft auf wachsende Märkte zu.

Die Logik ist verführerisch, ist aber mitunter ungültig bis gefährlich in etablierten, gut ausbalancierten Märkten. Umsatzsteigerung bedeutet nicht immer auch am Ende ein positives Ergebnis oder gar eine Ergebnis- / Wertsteigerung des Unternehmens.

Pricing findet in der Unternehmensstrategie nicht statt

Effiziente Preispolitik kann nur vor dem Hintergrund klarer strategischer Zielsetzungen und Festlegungen erfolgen. Oft fehlen in der Strategie schlicht entsprechende Aussagen oder sind nicht mehr als unverbindliche Floskeln.

Themen, über die es sich in der Strategie, fundiert auf Basis von wirklichen Fakten, nachzudenken lohnt:

- Ertragszielsetzungen
- Logik des Geschäfts
- **Value for the Customer**
- Price-Setting
- Differenzierung
- Positionierung
- Segmentierung
- Preisentscheidungsprozesse / Durchsetzung

Preise von Strategie abgekoppelt als taktische Waffe – in nur eine Richtung: Nach unten

Preise können schnell wirksam werden. Deshalb werden sie als "Feuerwehr" eingesetzt. Dabei werden oft sämtliche strategischen Ziele über Bord geworfen – und Preise ohne Not reduziert.

"Daumenregeln" statt analytische und empirische Fundierung

Preisentscheidungen sind komplex; desto komplexer Situationen sind, desto beliebter sind "Daumenregeln", "einfache" Logiken und Annahmen. Es erstaunt immer wieder, wie selten Preisentscheidungen wirklich analytisch fundiert sind.

Die größten Defizite gibt es in der Information über

- wirkliche Bedürfnisse und Entscheidungsfaktoren bei Kunden,
- Nutzenkalkulation (Value, Wert) der Kunden,
- Wettbewerbspreise & mögliche Reaktionen,
- komparative Wettbewerbsvorteile

Vielfach sind die Informationen sogar im Haus – werden aber nicht genutzt.

Widersprüchliche Interessen & keine gemeinsame anerkannte Faktenbasis

Preispolitische Entscheidungen betreffen viele Entscheidungsträger und Interessen in Unternehmen. Klassisch sind die unterschiedlichen Interessen in Vertrieb & Projektierung versus Finanzen & Controlling; die Liste lässt sich fortsetzen von der Geschäftsführung über Produktion, Technik bis zu Vertriebs- und Servicepartnern.

Fragen

- **Wie setzen Sie Ihre Preise?**
- **Wie setzen Sie Ihre Preise durch?**
- Wer entscheidet über die Preisbildung?
- Welche Informationen verwenden Sie in Ihrem Pricing?

Häufig fehlen in Unternehmen unumstrittene, von allen anerkannte Informationen über tatsächliche Kosten (Kostenwahrheit), Klarheit über die Kalkulation sowie vor allem eine gemeinsame Sicht über Zahlungsbereitschaften (Wertwahrnehmung) sowie Markt(preis)-Reaktionen. Das führt zu unendlichen Diskussionen und massiven Verzögerungen bei Entscheidungen und Fehlentscheidungen.

Disziplin in der Transaktionsprozess-Steuerung und damit im Pricing

Effizientes Pricing beginnt beim **ersten** Kontakt mit dem Kunden über alle Phasen des Vertriebs- / Verkaufsprozesses – auch ohne dass der Begriff "Preis" fällt.

Beobachtung

Eigene Preise werden als zu hoch, die des Wettbewerbs als zu niedrig eingeschätzt.

- **Dies gilt vor allem im Anlagenbau- und Systemgeschäft**, wo Leistungen definiert, Kosten und Preisüberlegungen in einem Prozess entwickelt werden. In diesem Feld liegt ganz großes Potenzial. Effizientes Pricing erfordert deshalb Disziplin und Aufmerksamkeit über den gesamten **Transaktionsprozess** mit potenziellen Kunden.

Orientierung der Preisbildung an Kosten und Wettbewerb – Vernachlässigung des "Wertes" (Nutzen) für Kunden

- **Selbstverständlich sind Kosten und Wettbewerbspreise relevant für die Preispolitik. Niemand wird dies ignorieren**; Nachgewiesenermaßen führt jedoch nur ein an Kundennutzen (Wert für den Kunden) ausgerichtetes Pricing zu einem optimalen Ergebnis. Die **Nutzenbeurteilung** (eines Projektes, einer Maschine / Anlage, von Lieferungen, Dienstleistungen) durch Kunden hat jedoch wieder extreme Rückwirkung auf die Gestaltung und Konfiguration eines Angebotes und damit z.B. auf Kosten und "Preis".

Beispiel: Ihre Lösung / Ihre Kunden



- **Herausforderung: Information darüber, was einem Kunden etwas "Wert" ist. Dies ist wohl die gravierendste Herausforderung im effizienten Pricing:** Die Information darüber,
 - welchen **Gesamtnutzen** ein Produkt, Verfahren oder eine Leistung einem Kunden **wirklich stiftet**;
 - aus welchen Komponenten (Attribute, Kriterien) sich der "Gesamtnutzen" ("Wert") zusammensetzt;
 - welchen Nutzenbeitrag diese **Einzelkomponenten jeweils** leisten;

Oberflächlich scheinen gerade im Industriegüterbereich die Entscheidungsfaktoren klar zu sein, schließlich gibt es präzise Aufträge, Anforderungen, Ausschreibungen etc. Die Realität sieht anders aus. Es gibt selbst dann "Beurteilungsprobleme", wenn es wie im Anlagenbau ausgeprägtes Customizing und Abstimmungsprozesse gibt.

Psychologie des Pricing

Häufig unterschätzt werden sozialpsychologische und verhaltensökonomische Regeln und Erkenntnisse **in der Preissetzung, aber vor allem in der Preisdurchsetzung**. Negiert werden auch sehr oft die Eigenheiten **organisatorischer** Entscheidungs- / Beschaffungsprozesse.

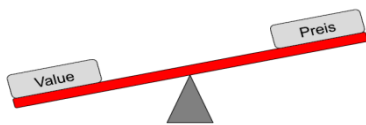
Wer macht die Preise, wer hat am Ende die Kompetenz für Preisentscheidungen?

Auch dies ist ein zentrales, völlig unterschätztes Problemfeld. Es gibt signifikante mittel- und langfristige Ergebnisunterschiede, die positiv/negativ damit korrelieren, wer in Unternehmen Preisentscheidungen trifft. Klare Ziele, Zuständigkeiten und Regeln sowie adäquate Beurteilungs- und Incentive-Systeme können einen extremen Beitrag zur Ergebnisverbesserung leisten.

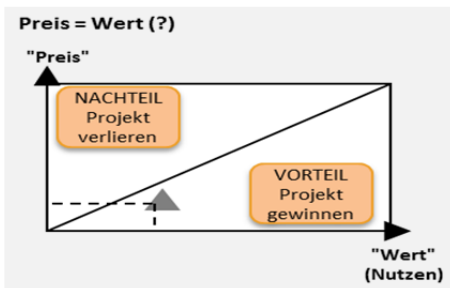
Value Based Pricing: Ausrichtung der Preise an Kundennutzen

Value Based Pricing orientiert sich konzeptionell primär am Wert (Nutzen), den Produkte und Leistungen für einen Kunden haben. Unternehmen (Anbieter) bieten offensichtlich einen Nutzen (Wert), für den Kunden (Nachfrager) bereit sind, Geld auszugeben.

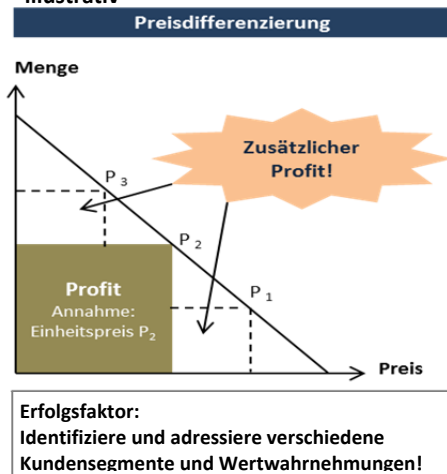
Wie entscheiden Kunden? Kunden entscheiden danach, wo sie sich den größten Nutzen versprechen.



"Value" ist der Wert von ökonomischen, technischen, dienstleistungsbezogenen und sozialen Nutzelementen, die ein Nachfrager im Austausch für den gezahlten Preis bekommt – ausgedrückt in Geldeinheiten.
Andersen / Narus, 2004, S. 6



Preissetzung: Prinzip der Preisdifferenzierung - illustrativ -

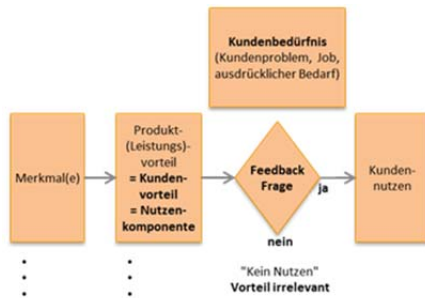


- **Die Entscheidungsregel: Was ich bezahle ist geringer als der Nutzen, den ich bekomme.** Der wahrgenommene Wert (Nutzen) muss höher als der Preis sein, d.h. der **Nettonutzen²** (wahrgenommener Wert minus Preis) > 0. Der von einem Anbieter **erzielbare** Preis ist damit die Widerspiegelung des von einem Kunden wahrgenommenen Wertes (Nutzens). Dieses Prinzip ist ein grundsätzliches Prinzip und gilt für alle Transaktionen.
- **Nutzen: Objektive und subjektive Bestandteile**
Der von Kunden empfundene Nutzen kann objektiv bewertbar sein, aber auch viele subjektive Bewertungen enthalten, die nur schwer fassbar sind.
- **Unterschiedliche Zahlungsbereitschaft**
Ein und dieselbe "Ausformung" von Produkten, Maschinen, Anlagen und Dienstleistungen können für verschiedene Kunden **ganz unterschiedlichen Wert (Nutzen) haben**: Genau daraus entstehen bei Kunden unterschiedliche **Zahlungsbereitschaften**.
- **Abschöpfung (mit Preisdifferenzierung)**
Mit Value Based Pricing versucht man diese unterschiedlichen Zahlungsbereitschaften unterschiedlicher Kunden abzuschöpfen. Wobei natürlich weder Kosten- noch Wettbewerberperspektive vernachlässigt werden. Es ist rasch erkennbar, dass sich daraus eine Strategie entwickeln lässt, die zu höheren (Durchschnitts-)preisen führt.

Die größte Herausforderung des Value Based Pricing ist die Kenntnis der Kundenbedürfnisse und Präferenzen sowie Informationen über die für Kunden geschaffenen Werte – also dem Kundennutzen.

² Genauer: **Nettonutzendifferenz** (NND) oder komparativer Konkurrenzvorteil (KKV);

Was ist aber Kundennutzen?



Kundennutzen entsteht, wenn ein Kundenbedürfnis (Problem, Job) durch einen passenden Produkt- (Leistungs)-vorteil erfüllt (gelöst, erledigt) wird

Ob ein Merkmal oder Vorteil wirklich "Kundennutzen" wird oder nur interessanter Zusatz ist, entscheidet der Kunde.

"Kundennutzen" = Antwort auf die Frage "Was nützt es?" – Nutzen ist damit ein sehr individuelles "Konstrukt". Es ist die Antwort auf eine Feedback-Frage.

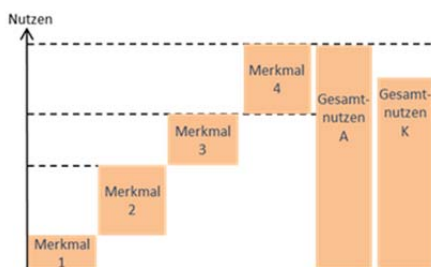
Gesamtnutzen entsteht aus unterschiedlichen Teilnutzen

Wenn wir also versuchen bei einer Maschine, Anlage, Projekt, Dienstleistung oder Service all die Themen zusammenzustellen, die

- **mehr oder weniger konkret oder auch versteckt**
- eine Beschaffungsentscheidung betreffen oder beeinflussen können, ergibt dies schöne Listen von Merkmalen (Eigenschaften, Funktionen, etc.), die alle einen Beitrag zum **Gesamtnutzen** leisten und die Frage "Was nützt es?" beantworten können.

Sehr vereinfacht könnte ein Maschinenbauprodukt durch folgende Merkmale beschrieben werden:

- | | | |
|----------------------------|--------------------|--------------------------|
| • Zuverlässigkeitsannahmen | • Garantiezeiten | • Firmenreputation |
| • Preise | • Servicebedarfe | • Finanzierungsvarianten |
| • Stundenleistungen | • Werkzeugkonzepte | • Rüstzeiten |
| • Energieverbräuche | • Platzbedarf | • Steuerung |



- Symbolisiert entsteht der Gesamtnutzen von A aus der Addition der Merkmalsnutzen von Merkmal 1 bis Merkmal 4.
- Gesamtnutzen von K (Konkurrenz) ergibt sich hier auch aus den Nutzen der vier Merkmale – aber sie liegen hier offenbar in einer anderen "Ausprägung" vor, sodass sich andere Nutzenbeiträge und damit ein anderer Gesamtnutzen für K ergibt.

Zwei Aspekte sind hier sehr wichtig:

- Jedes dieser Attribute kann natürlich verschiedene Ausprägungen haben (z.B. mehrere Preislevels, unterschiedliche Servicebedarfe, etc.) Aus den 12 Merkmalen mit je z.B. 3 unterschiedlichen Ausprägungen ergeben sich sehr viele Möglichkeiten der Kombinationen.
- "Nutzen" ist dabei ein konstruierter Begriff; auf jeden Fall kann man jedoch davon ausgehen, dass alle wichtigen Merkmale zusammen über ihre Ausprägungen und damit verbundene Vorteile
 - den "Gesamtnutzen" eines Produktes bestimmen und
 - einzelne Merkmale (mit ihren unterschiedlichen Ausprägungen) unterschiedliche Beiträge zum "Gesamtnutzen" liefern!

Nutzen rechenbar machen – mit "Nutzen" kann man rechnen

Didaktisches Beispiel "Maschinenbauprodukt"

Gehen wir zu unserem Maschinenbeispiel zurück und nehmen wir an, dass wir nur vier Merkmale in der Untersuchung berücksichtigen:

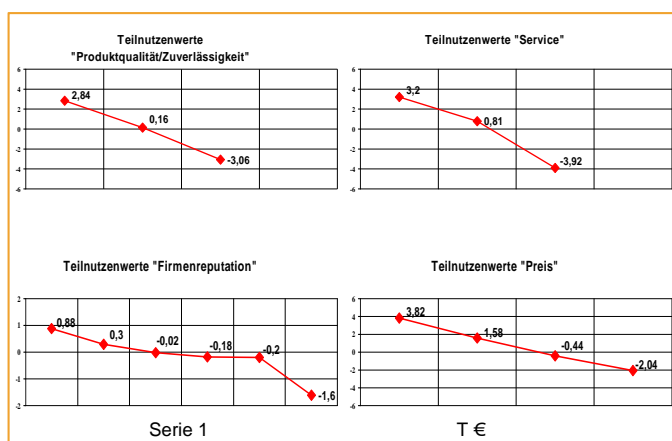
- **Vier Merkmale mit den folgenden Ausprägungen einer Untersuchung:**
 - **Zuverlässigkeitsannahme (Produktqualität):** sehr gut, gut, Standard
 - **Servicebedarf:** sehr niedrig, niedrig, Standard
 - **Firmenreputation (Marke):** 6 Firmen A, B, C, D, E, F
 - **Preis:** 2.800, 2.900, 3.000, 3.100, 3.500 €
- **Untenstehende Abbildungen geben die Teilnutzenwerte des Projektes wieder.** Innerhalb der gewählten Intervalle der Ausprägungen hatten sich für die Merkmale folgende Gewichte für einen Kaufentscheidungsfall (Summe = 100%) ergeben:
 - Service 33,4%
 - Produktqualität/Zuverlässigkeit 27,6%
 - Preis 27,4%
 - Firmenreputation 11,6%

Service ist also das für den Kunden wichtigste Merkmal. Wir könnten auch sagen, mit dem höchsten Impact auf die Entscheidung.

Geht man beim Service von "Standard" zu "niedriger Servicebedarf", so steigt der Nutzen von -3,92 auf +0,81, also um 4,73 Indexpunkte. Eine solche Serviceverbesserung ließe z.B. eine Preiserhöhung von 2,8 auf 3 Mio. € zu, da diese den Nutzen nur um $3,82 + 0,44 = 4,26$ verringert.

Die Kombination aus weniger Servicebedarf plus Preiserhöhung würde also den Nutzen netto um $4,73 - 4,26 = 0,47$ Indexpunkte erhöhen.

Teilnutzenwerte Maschinenbauprodukt



Teilnutzenwerte (aus einem CBM-Projekt ermittelt)

Das Beispiel zeigt, dass man sehr konkret für Kunden (Kundensegmente) **quantitativ den Impact von Attributen und die Nutzenwerte³** berechnen kann.

Auf dieser Datenbasis sind sehr genaue Value Pricing-Strategien entwickelbar.

³ Nicht zu verwechseln mit den Methoden der Wertanalyse. Hier geht es um Conjoint / Choice Based Modelling-Verfahren;

Was bringt diese detaillierte Zerlegung? Ein kleines Praxisbeispiel.

- **Wir wählen für die weitere Erklärung konkret das Produkt "Strangpressprofile" aus.**

Auf den ersten Blick scheinen Strangpressprofile nicht wirklich eine schwierige Wissenschaft zu sein; eigentlich "Commodity".

Worauf wird es ankommen? Vermutlich auf Preis, Qualität und Liefergeschwindigkeit und eventuell, weil die Vertriebsingenieure sehr viel beraten, noch auf Beratung.

Allerdings: In der Praxis zeigt sich schnell es gibt natürlich mehr Merkmale, ist der Entscheidungsprozess differenzierter und um einiges komplexer; die Mitarbeiter von Vertrieb, Engineering und Projektierung können hier ganze Listen erstellen.

Aluminium-Strangpressprofile

Aluminium-Strangpressprofile: Hauptmerkmale ¹ - Auswahl		
• Produktprogrammbreite	• Geometrie des Profils	• Auftragsverfolgung
• (Mess)Toleranzen	• Verpackungssystem	• Expressaufträge
• Preis	• Montageleistung	• Elektronische Auftragserteilung
• Jahresabnahmemengen	• Lieferzeit	• Lagerbewirtschaftung
• Sales Force-(Kompetenz)	• Risikomanagement	• Kleinaufträge

Übersicht 1

Beispiele von Merkmalen	Ausprägungen
Beratung	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung & Simultaneous Engineering (SE) • Beratung ohne SE • Einfache Beratung • Keine Beratung
Lieferzeit	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Woche • 2 Wochen • 3 Wochen • 4 Wochen

Übersicht 2

- **Die erste Übersicht zeigt auszugsweise Hauptmerkmale (hier 15⁴ ohne Ausprägungen) eines Kundenentscheidungsprozesses bei der Auswahl von Profillieferanten (Angeboten).**

Qualität, Lieferzeit, Beratung sagen noch wenig aus. Hier ist Differenzierung sinnvoll.

Also wurden im Projekt für alle Attribute **mit dem Kunden** entsprechende Ausprägungen diskutiert. (**Übersicht 2**).

Allein diese systematische Beschäftigung und **Konkretisierung** von Attributen und Ausprägungen bringt einen Einstieg ins Nutzensystem der potenziellen Kunden.

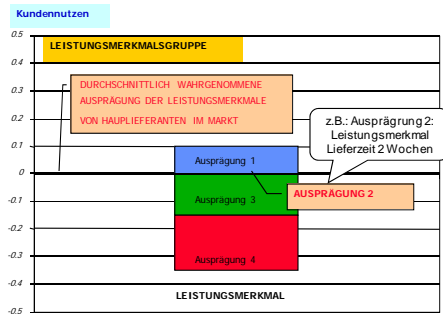
Wenn diese Attribute mit ihren Ausprägungen vorliegen, können Unternehmen folgende Fragen stellen:

- Welche Merkmale haben die größten Hebelwirkungen (Impact auf Kundenentscheidungen)?
- Wie hoch ist der Nutzen (Wert) jedes Merkmals bzw. der Ausprägung?
- Wie hoch ist jeweils der Gesamtnutzen eines Produkt- / Leistungsangebotes je Zusammenstellung der Methoden / Anpassungen für Kunden (Segmente) – auch im Vergleich zum Wettbewerb?
- Wie sieht die Produkt-/Leistungszusammensetzung mit dem höchsten Nutzen (bzw. Kaufwahrscheinlichkeit) für Kunden aus? Und: Gibt es dies schon am Markt?
- Wie verändern sich die Marktanteile, wenn wir den Gesamtnutzen erhöhen bzw. verändern?
- Mit welcher Merkmalkombination zu welchem Preis erreichen wir optimale Marktergebnisse (unter Berücksichtigung des Wettbewerbs)? Und daraus: Was kostet die Änderung des Merkmals? Was bringt die Veränderung am Markt und was ist das Ergebnis?
- Für welche "Merkmale" ist der Kunde bereit wie viel zu bezahlen?
- Welche Merkmale (Ausprägungen) kann man unter Umständen weglassen (und Kosten sparen)?

⁴ neutralisierte Auswahl und leicht veränderte Merkmale von insgesamt 23 Merkmalen des Praxisprojektes; je Merkmal 2 bis 5 Ausprägungen;

Base Line und relative Marktsensitivität der Leistungsmerkmale

Baseline 1



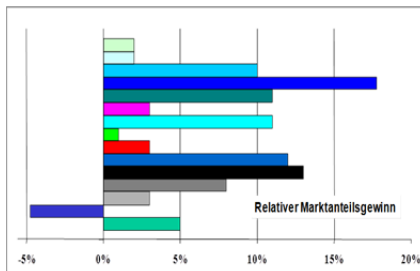
Darstellung 1

Darstellung 1 zeigt eine Base Line-Darstellung der Profilergebnisse und ist wie folgt zu interpretieren:

- Vertikal ist der Kundennutzen aufgetragen;
- Die 0-Linie (Base Line) definiert das Basisangebot des Marktes: z.B. liegt beim Merkmal Lieferzeit die Ausprägung für alle Anbieter bei ca. 2 Wochen. Diese Information ist für sich spannend, da damit klar eine Marktbenchmark definiert ist: Um wirklich im Spiel zu sein, muss man dieses Level der Lieferzeit erreichen.
- Würden wir die Lieferzeit auf 1 Woche verkürzen, so würde der Kundennutzen um 0,1 Nutzenpunkte steigen;
- Eine Erhöhung der Lieferzeit (Ausprägung 3, 4) würde einen massiven "Nutzenverlust" bringen.
- Diese Sensitivitätsmechanik lässt sich natürlich auf alle Merkmale ausdehnen.

Bedeutung ausgewählter Merkmale auf echte Marktanteilsveränderungen

Marktanteilsveränderungen*



- Anbieter ist in der Lage Kleinaufträge (weniger als 500kg) nur gegen signifikanten Mehrpreis abzuwickeln
- Anbieter liefert taggenau zum vereinbarten Lieferzeitpunkt

*) neutralisiert und verändert;

Darstellung 2

In der **Darstellung 2** wird illustrativ gezeigt, wodurch sich im Gesamtmarkt entsprechende relative Marktanteilsveränderungen erzielen lassen.

- Kleinaufträge
- Taggenaue Lieferung...

Was wurde hier gezeigt?

- **Die intensive Beschäftigung führt in der Regel**
 - zu einer neuen Sicht auf Kunden und den wirklichen Nutzenkriterien,
 - Korrektur von liebgewohnten Annahmen von Kunden.
- **Es ist möglich, Produkte / Leistungen / Entscheidungsprozesse in ihre Bestandteile zu zerlegen und ihren "Wert" für Kunden zu bestimmen.**
- **Mit einer präzisen "Nutzenanalyse" schaffen wir objektivierte Voraussetzungen dafür, dass wir**
 - eine Vorstellung über den "Wert" einzelner Nutzenkomponenten unserer Produkte und Leistungen aus der Sicht der Kunden (potenziellen Kunden) erhalten,
 - unterschiedliche **Zahlungsbereitschaften** über die Strategie der Preisdifferenzierung fair "abernten", da wir wissen, wem was wieviel wert ist / sein kann.

Resümee: Value Pricing ist möglich und hochprofitabel – aber es gibt noch viele andere "Pricing-Aktivitäten"

Für viele Segmente ist Value Pricing heute Standard
(Symbolabbildungen)



"Rechnen" ist möglich

Das Aluminium-Beispiel sollte nur einen kurzen Vorgeschmack gegeben haben, dass man "Nutzen" konkret fassen und berechnen kann.

Das eröffnet interessante Diskussionen: Wenn wir z.B. wissen, was ein **bestimmtes Feature jemanden Wert** ist, können wir auch darüber nachdenken

- ob wir es einführen (wenn wir es noch nicht haben),
- ausbauen (wenn wir es haben),
- weglassen, wenn es bestimmten Kunden (Segmenten) nichts wert ist – ohne dass wir einen "Nutzenverlust" beim Kunden haben.

Viele weitere Pricing-Aktivitäten

Je nach Industriesegment gibt es noch viele andere Pricing-Strategien und Maßnahmen.



Preise & Technomarketing

Technomarketing entwickelt absolut an Kundennutzen orientierte Marketing- und Unternehmensstrategien für Industriegüter, High-tech und B-to-B-Branchen und beschäftigt sich mit **Kundennutzen** seit 1984.

"Preise" und Preispolitik sind da ein zentrales Thema: Von Anbeginn unserer Beschäftigung mit Kunden, Kundennutzen, Entscheidungen.

Und Technomarketing gilt im deutschsprachigen Raum übrigens als einer der ersten Pioniere im Einsatz von analytischen Methoden zur Schätzung von "Nutzenwerten" (Conjoint Analyse, Choice Based Modelling etc., direkt gelernt bei den Erfindern der Methoden) – eine wesentliche Basis für Value Pricing.

Was außerdem den Unterschied macht: Technomarketing hat jahrelange Erfahrung in speziellen Branchen und sieht "Preis" trotz der Bedeutung nicht isoliert, sondern im strategischen Kontext.

Das macht uns eine Spur sicherer und souveräner die Chancen des Pricings zu diskutieren und Ideen umzusetzen.

Technomarketing informiert Sie gerne in einem speziellen "Pricing-Workshop" über mögliche Aktivitäten.