

# Strategie und Marketing: Sales and Pricing Excellence

Profitables Wachstum für Unternehmen

**Bonn ♦ Boston ♦ Frankfurt ♦ London ♦ Mailand ♦ München  
Paris ♦ San Francisco ♦ Tokio ♦ Warschau ♦ Zürich**

**Büro Bonn**

Haydnstrasse 36, D-53115 Bonn, Germany  
Tel. ++49/228/98 43-212, Fax ++49/228/98 43-220  
e-mail: Diether.Tillmann@simon-kucher.com  
Internet: [www.simon-kucher.com](http://www.simon-kucher.com)

Braunschweig, 11. Mai 2006

	Seite
1. Kurzporträt Simon ♦ Kucher & Partners	2
2. Strategie	8
3. Marketing	20
4. Sales and Pricing Excellence	33



- 1. Kurzporträt Simon ♦ Kucher & Partners**
2. Strategie
3. Marketing
4. Sales and Pricing Excellence

# Simon ♦ Kucher & Partners ist der Spezialist für "Market-Driven Profit Growth"



## Wie andere SKP beschreiben:\*

**BusinessWeek**

"world leader in giving advice to companies on how to price their products"

**The Economist**

"...the world's leading pricing consultancy..."

**THE WALL STREET JOURNAL**

"pricing strategy specialists"

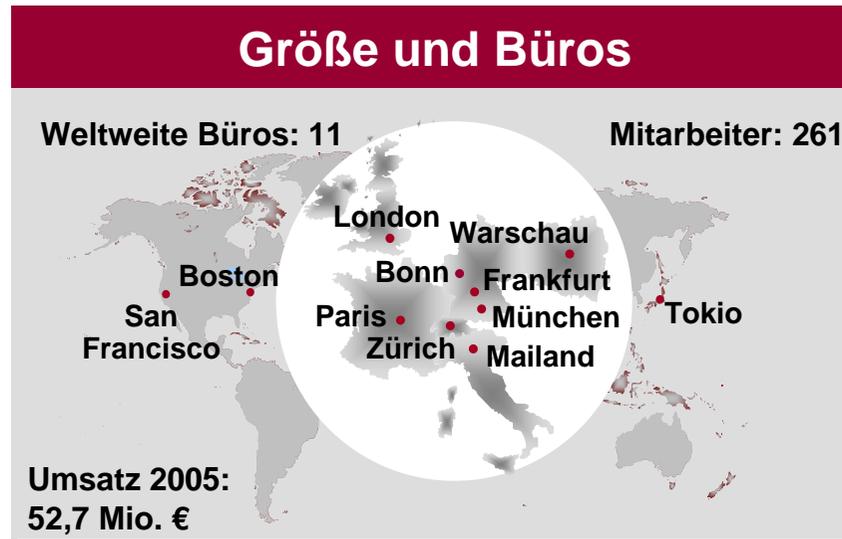
**Peter Drucker**

"... in pricing you offer something nobody else does."

## Die Kombination, die SKP einzigartig macht für Pricing und Sales:



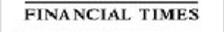
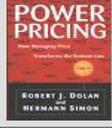
\* Quellen: *BusinessWeek*, 18. Januar 2004; *The Wall Street Journal*, 22. September 2003; Brief an Prof. Hermann Simon, Gründer und CEO von SKP, 3. Juni 2003; "Business Consulting", Gilbert & Czerniawska, 2005, *The Economist Books*



## Betreute Branchen

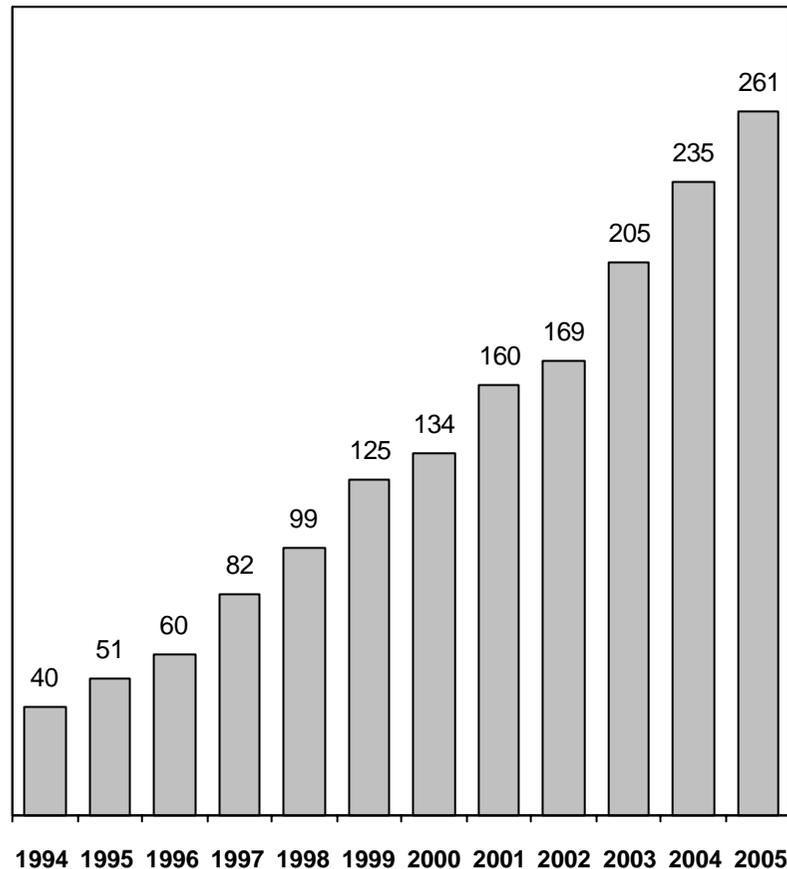
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automobil</li> <li>• Chemie</li> <li>• Bauindustrie</li> <li>• Energie/Versorgungsunternehmen</li> <li>• Engineering</li> <li>• Financial Services</li> <li>• Industriegüter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Life Sciences</li> <li>• Logistik</li> <li>• Passagier / Beförderung</li> <li>• Sport / Entertainment</li> <li>• Technologie</li> <li>• Telekommunikation/IT</li> <li>• Tourismus</li> </ul>
--	---

## Veröffentlichungen

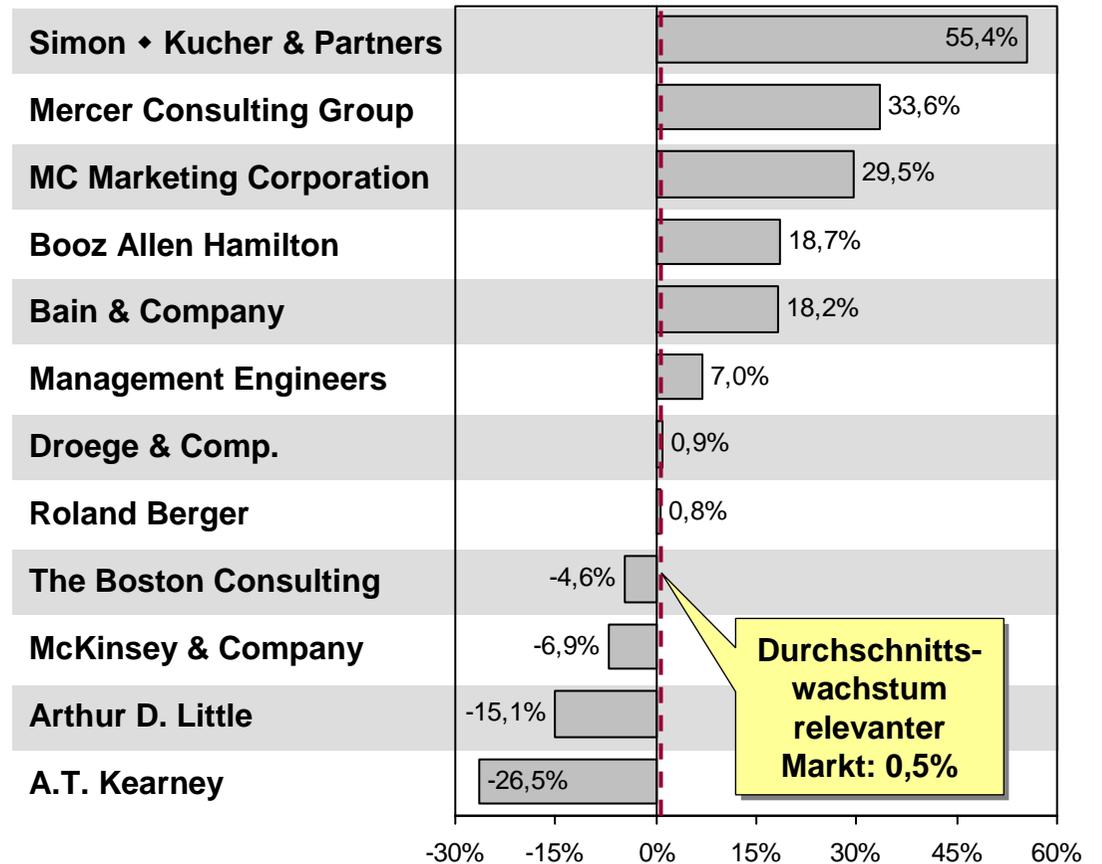
  	<p><b>Hohe Beachtung in den Medien</b></p> <p>Zusätzlich zu unseren wissenschaftlichen Artikeln veröffentlichen wir regelmäßig in <i>The Wall Street Journal</i>, <i>Financial Times</i> und in anderen international führenden Business Publikationen.</p>
 	<p><b>Über 35 Bücher</b></p> <p>Unser Team hat bis jetzt über 35 wissenschaftliche und unternehmensstrategische Bücher in mehr als einem Dutzend Sprachen über Themen wie Pricing, Bundling, Loyalität, ... veröffentlicht.</p>
	<p><b>Konferenzen</b></p> <p>Wir halten regelmäßig Vorträge im Rahmen von Konferenzen veranstaltet von IIR, Marcus Evans, Management Circle, The Professional Pricing Society und führenden Universitäten (e.g., London Business School, MIT, Harvard).</p>

# Simon ♦ Kucher & Partners wächst gegen den Branchentrend

## Mitarbeiterentwicklung



## Kumuliertes Umsatzwachstum 2003 und 2004\*



\* Quelle: Lünendonk-Listen 2003, 2004

# Ausgewählte Referenzen im Technologiebereich



# Ausgewählte branchenübergreifende Referenzen

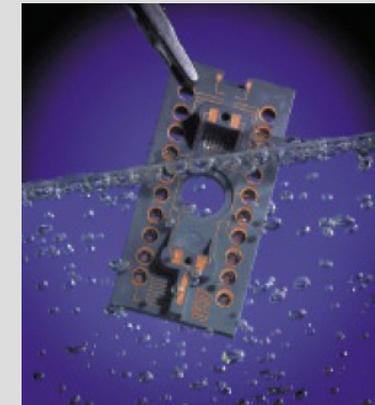
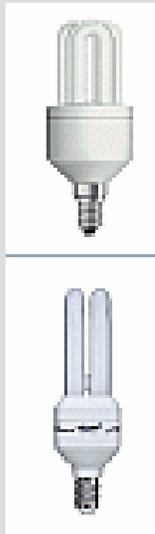


Audi 	General Motors Europe 	Pechiney 
Aral 	Gore 	Renault 
BASF 	Hewlett Packard 	Royal Dutch Shell 
Bayer 	Hoffmann-La Roche 	RWE 
Bertelsmann 	IWIS 	Sappi 
BMW 	Johnson & Johnson 	Schott 
Bosch 	Klößner Werke 	Siemens 
Citroën 	Kodak 	Stinnes 
Coca-Cola 	Linde 	TIWAG 
Conti 	Lufthansa 	TRW 
DaimlerChrysler 	Matsushita 	Thyssen-Krupp 
Deutsche Bank 	mg technologies 	Voest Alpine 
Deutsche Telekom 	Metro 	Voith 
Deutsche Post 	Microsoft 	Volkswagen 
Deutz 	Moeller 	Webasto 
Dupont 	MTU 	Werhahn 
E.ON 	Novartis 	Würth 
Fiat 	Österreichische Post 	Zumtobel Staff 

1. Kurzporträt Simon ♦ Kucher & Partners
2. **Strategie**
3. Marketing
4. Sales and Pricing Excellence

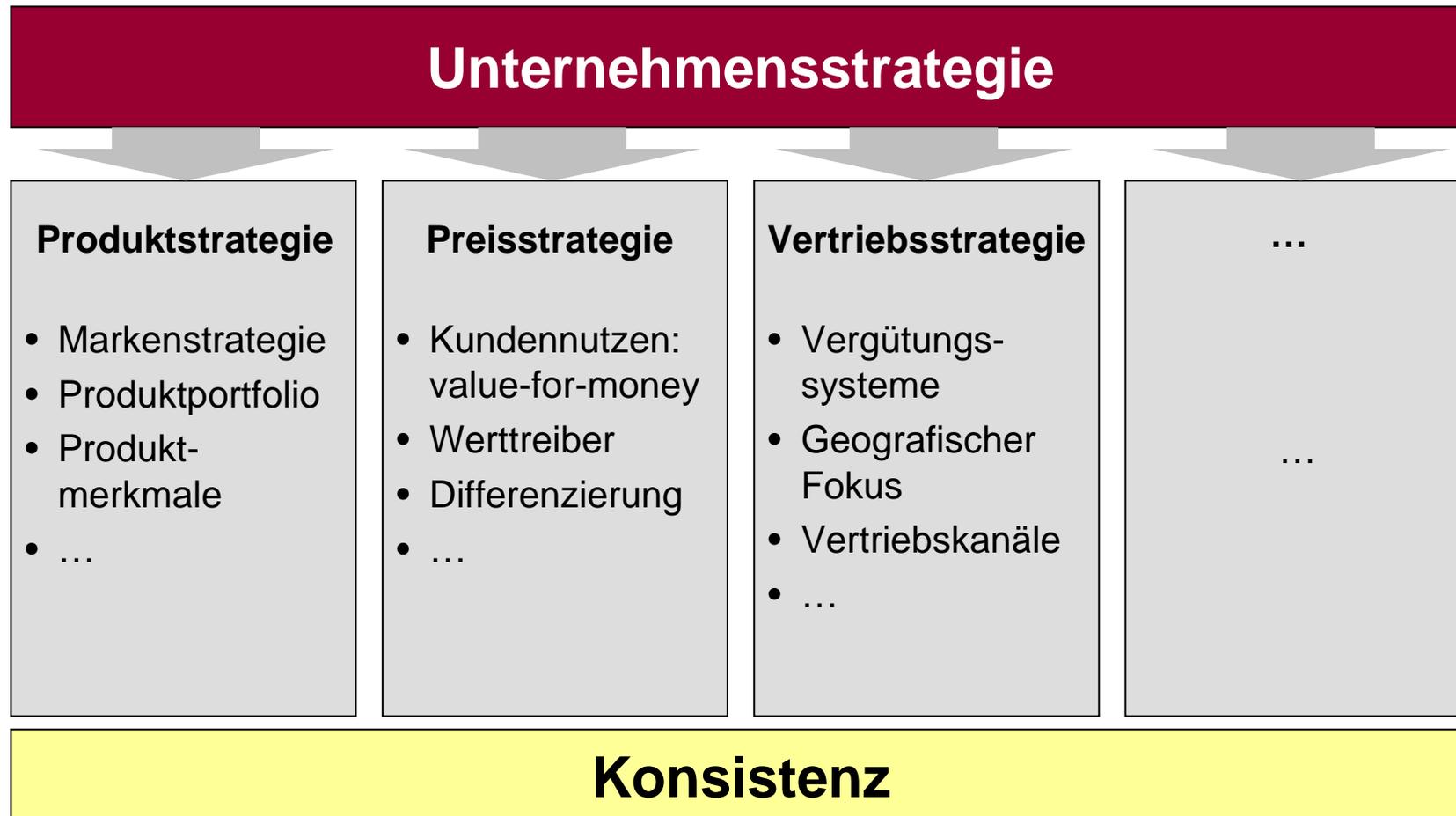
## Beispiele für Flops

Beispiele belegen die Wichtigkeit kritischer Überlegungen vor der Produktentwicklung



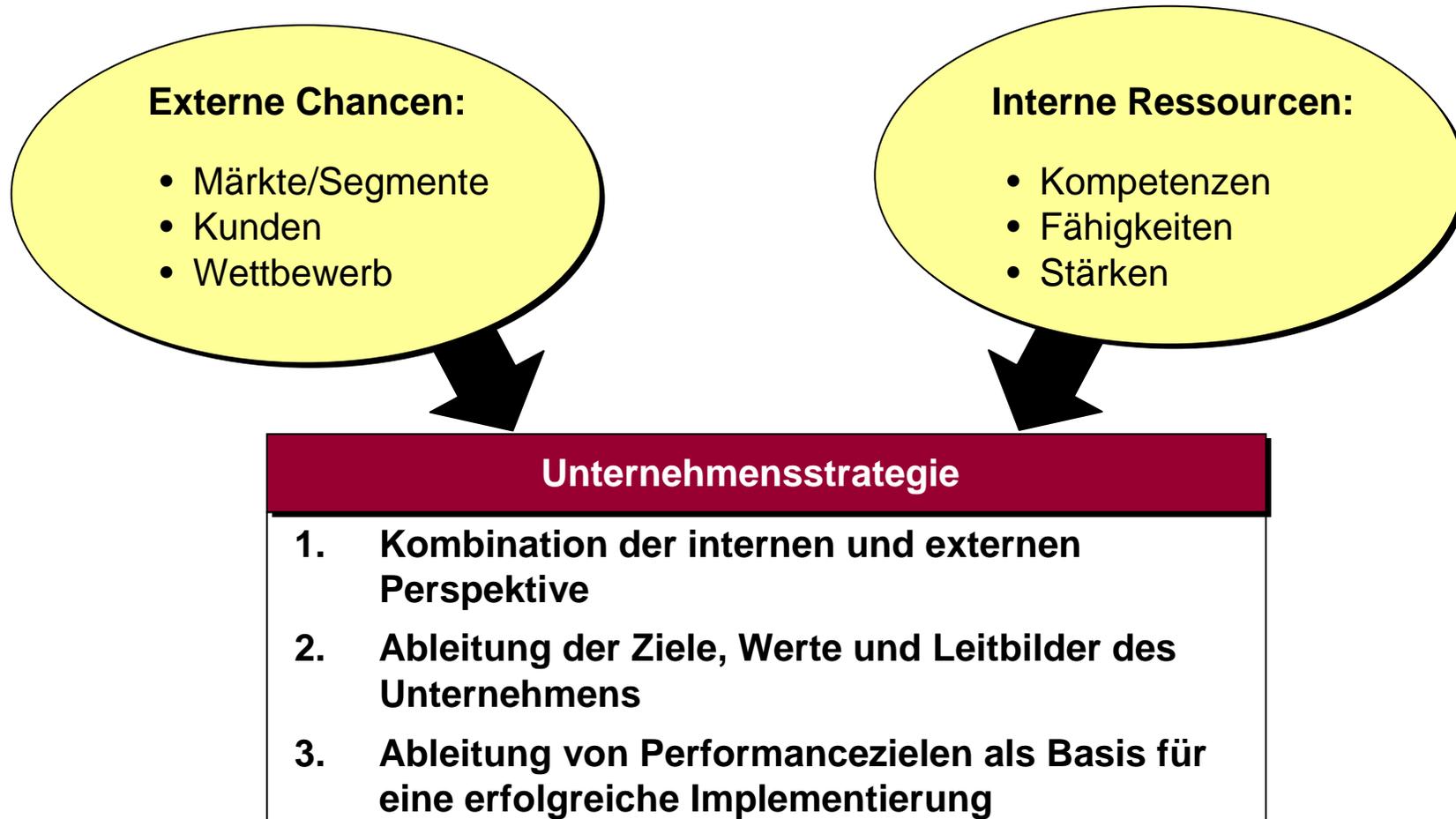
# Entwicklung von Strategien

Ausgehend von der Unternehmensstrategie werden einzelne Modulstrategien entwickelt, die strategische Teilaspekte beleuchten.



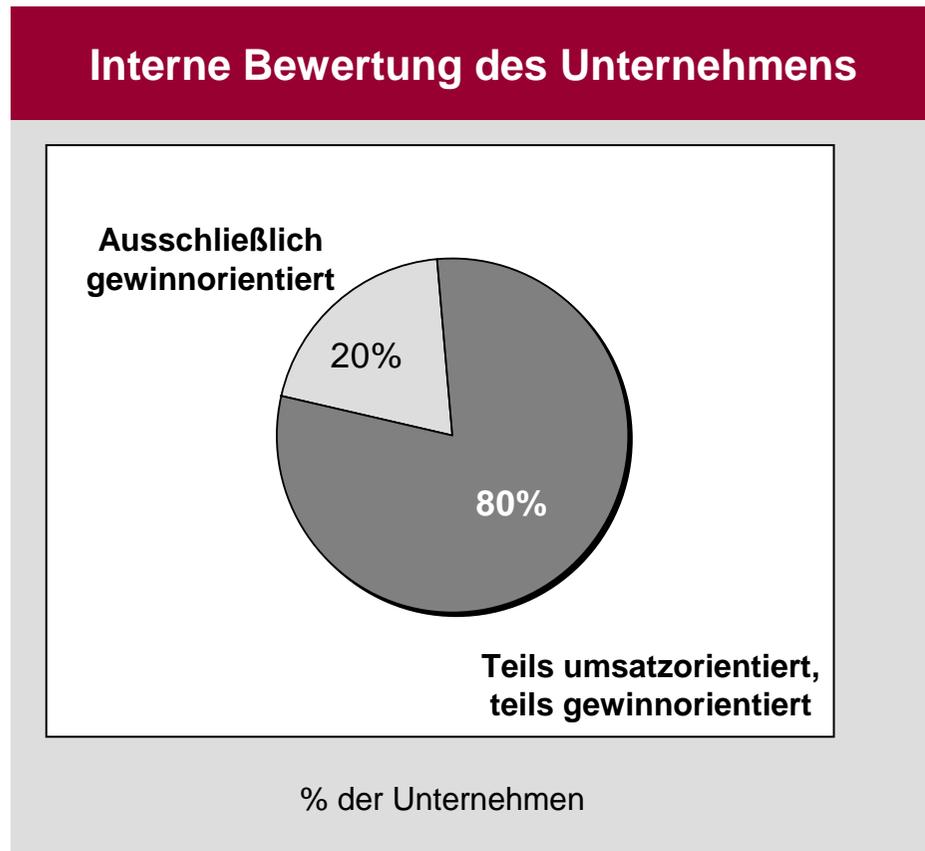
# Ansatz zur Strategieentwicklung

Bei der Entwicklung der Unternehmensstrategie müssen sowohl externe Chancen als auch interne Ressourcen berücksichtigt werden.

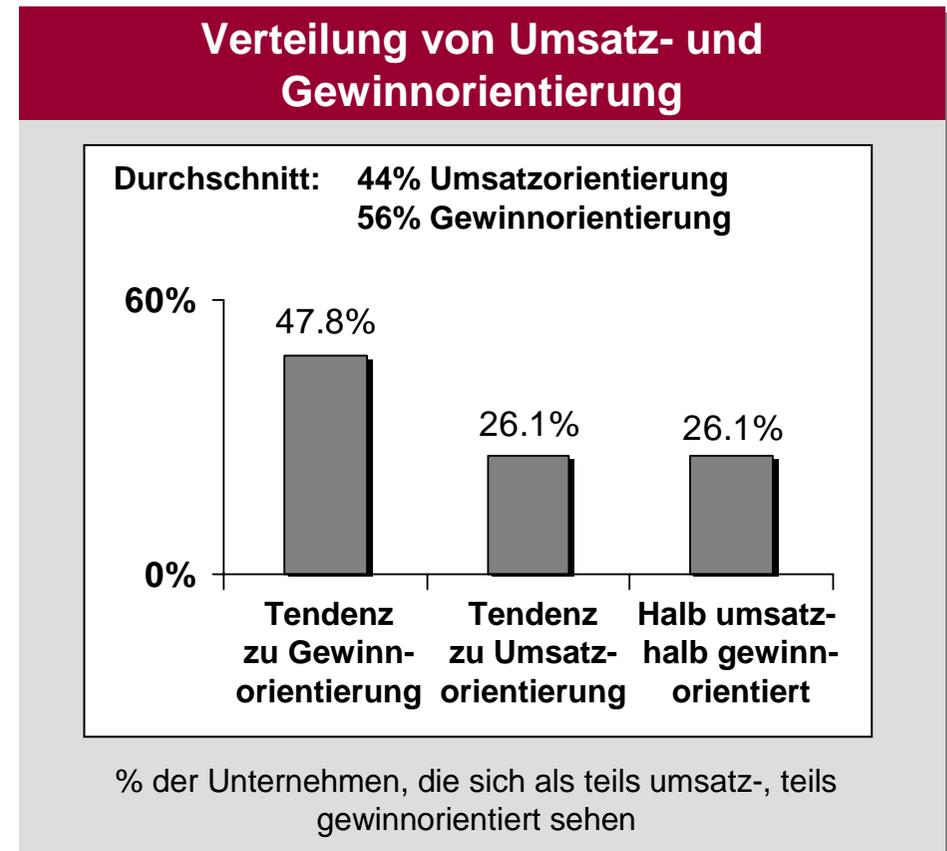


# Unternehmensstrategie

20% der Unternehmen bezeichnen ihre Unternehmensstrategie als ausschließlich gewinnorientiert. Von den verbleibenden 80% tendieren fast die Hälfte zu mehr Gewinn- als Umsatzorientierung.

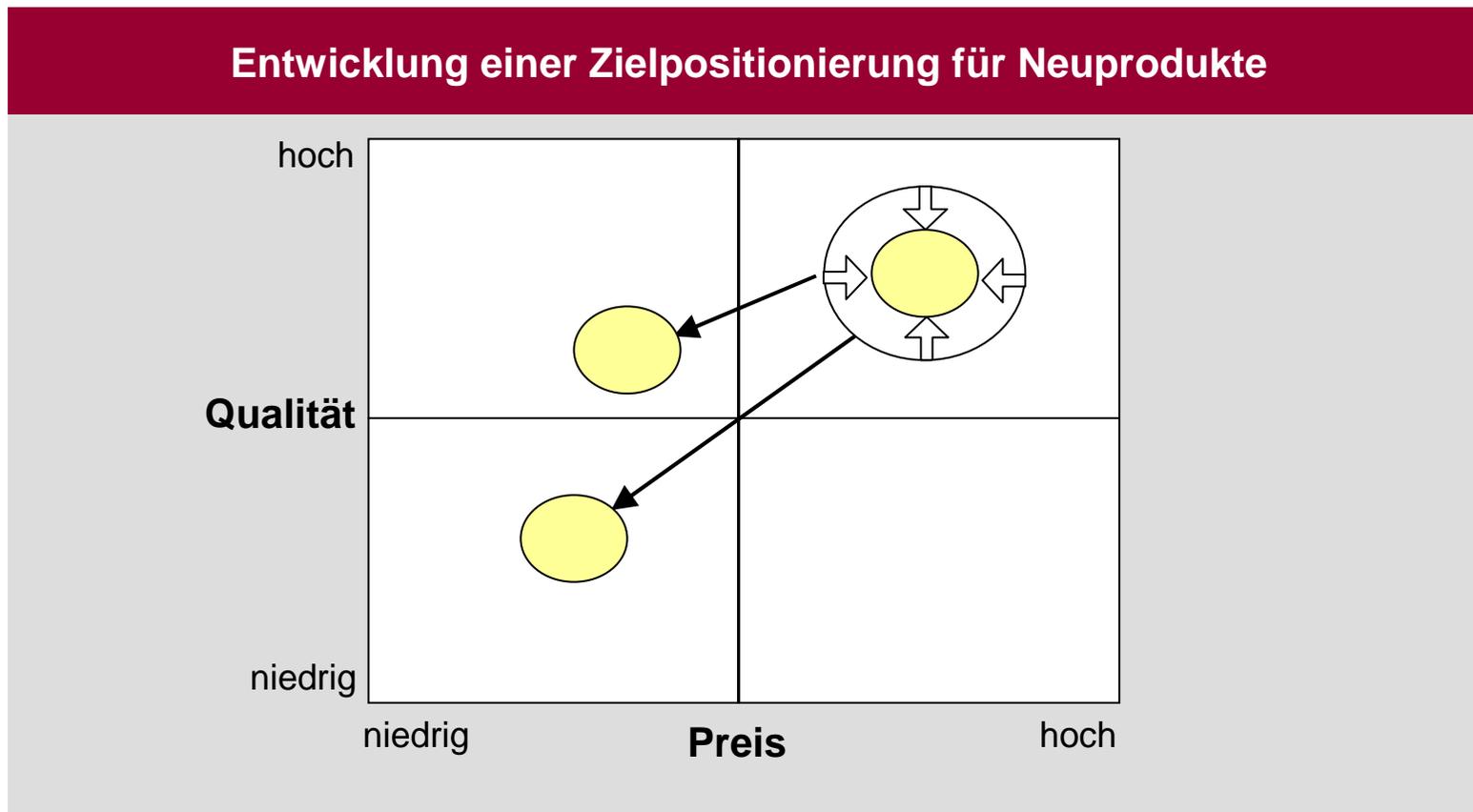


\*Quelle: SKP Studie



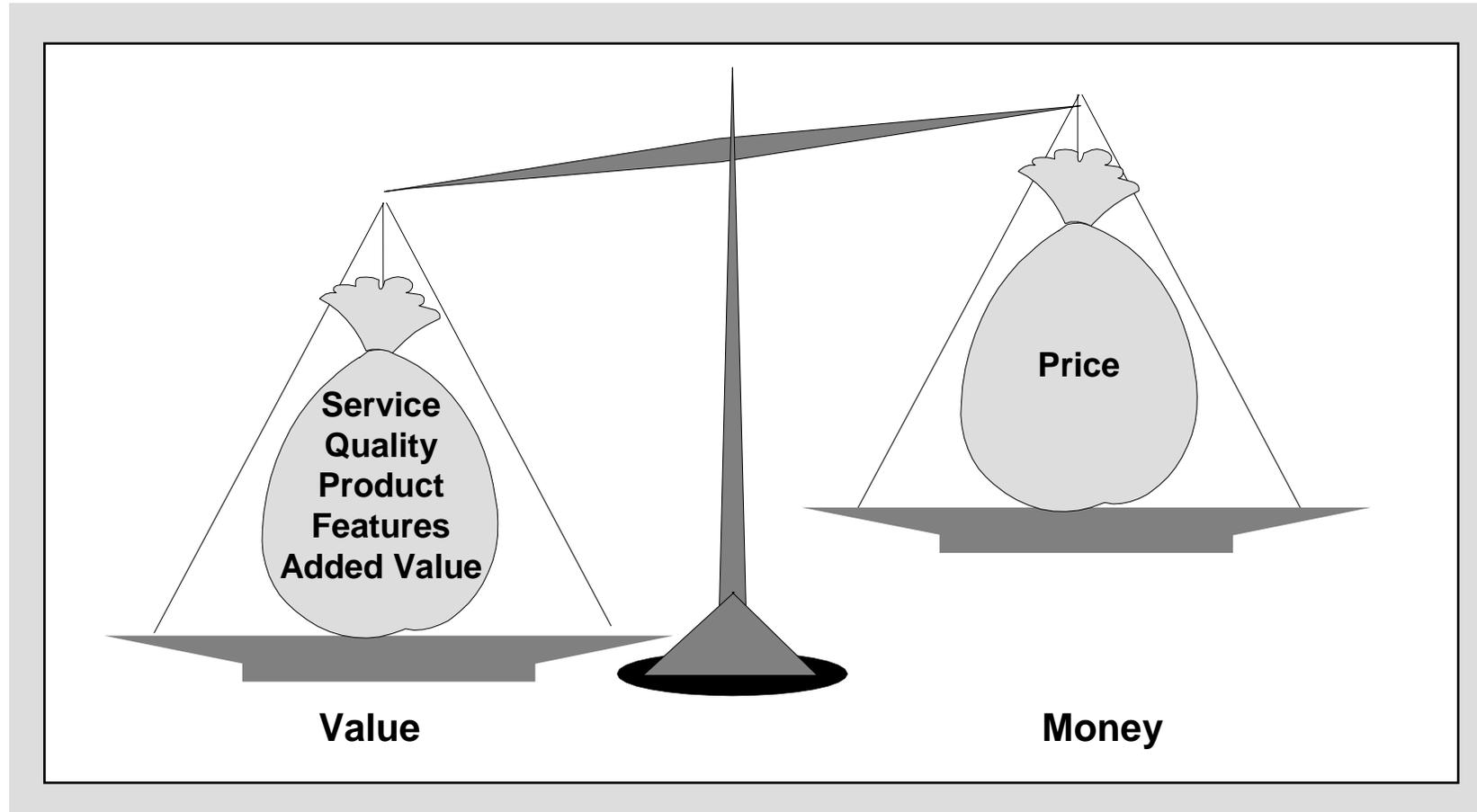
# Produkt- und Markenstrategie

Unter Berücksichtigung der derzeitigen Platzierung am Markt können neue Produkte z.B. über eine Zweitmarke, ein Zweitprodukt oder eine neue Produktlinie positioniert werden.



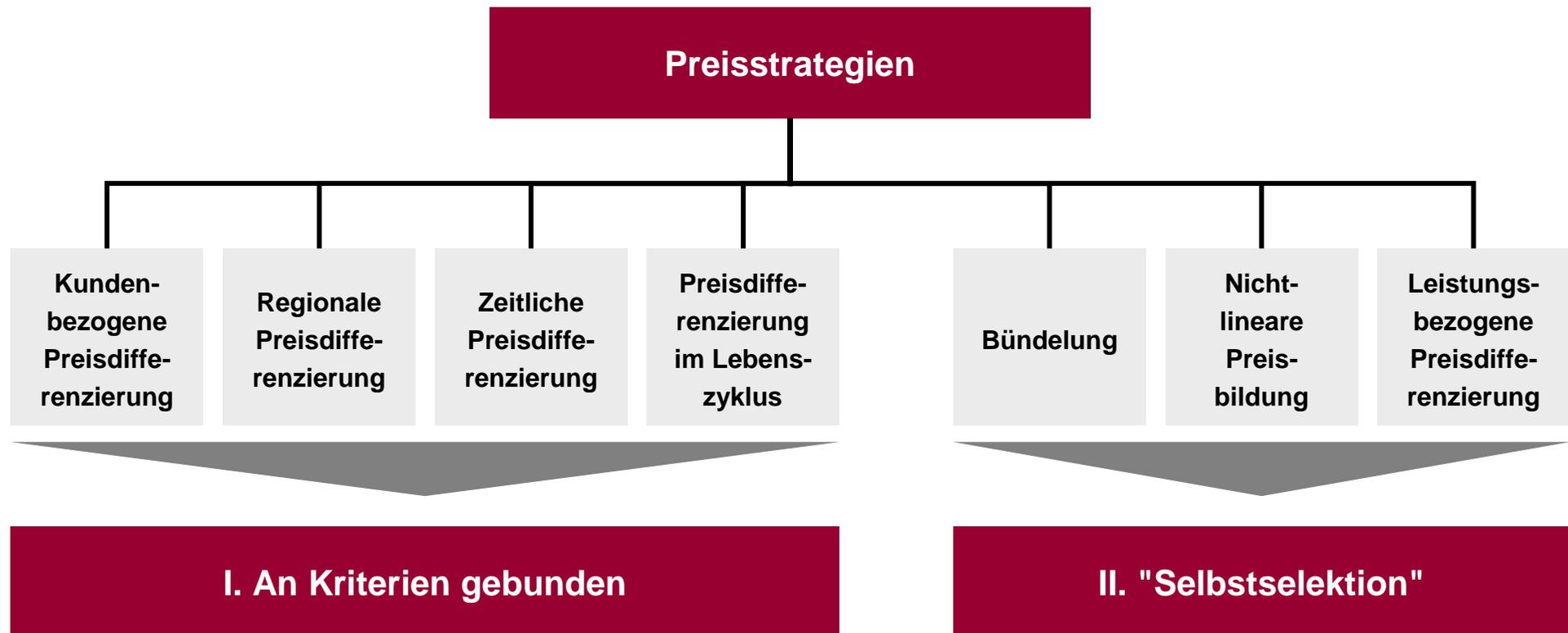
# Preisstrategie: Value-For-Money

Die Preisstrategie verfolgt das Ziel, den vom Kunden wahrgenommenen Produktnutzen optimal monetär abzubilden. Innovative Preismodelle helfen, dieses Ziel zu erreichen.



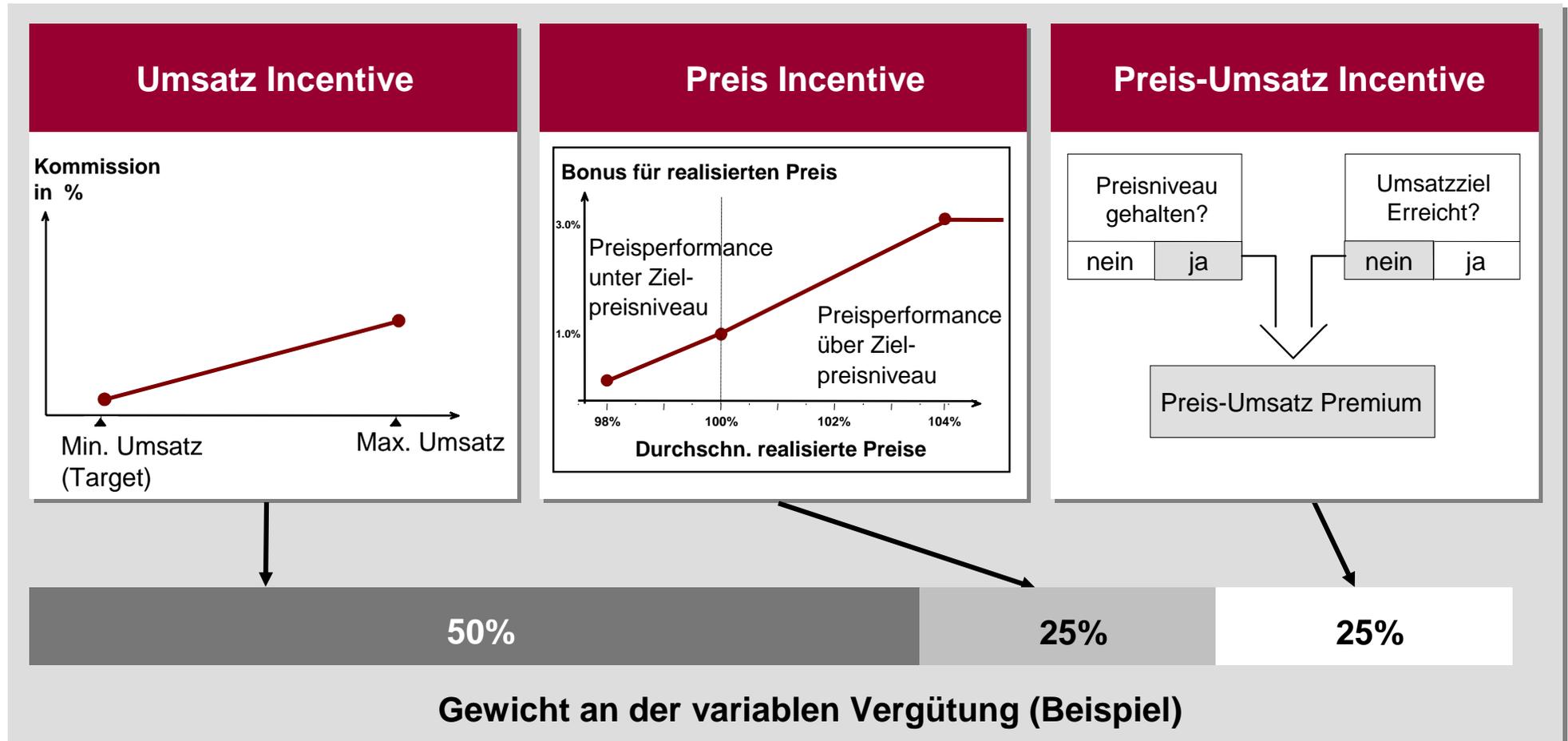
# Preisstrategien im Überblick

Es gibt viele verschiedene Preisstrategien. Die Auswahl der richtigen Preisstrategie hängt primär von den jeweiligen Marktcharakteristika ab.



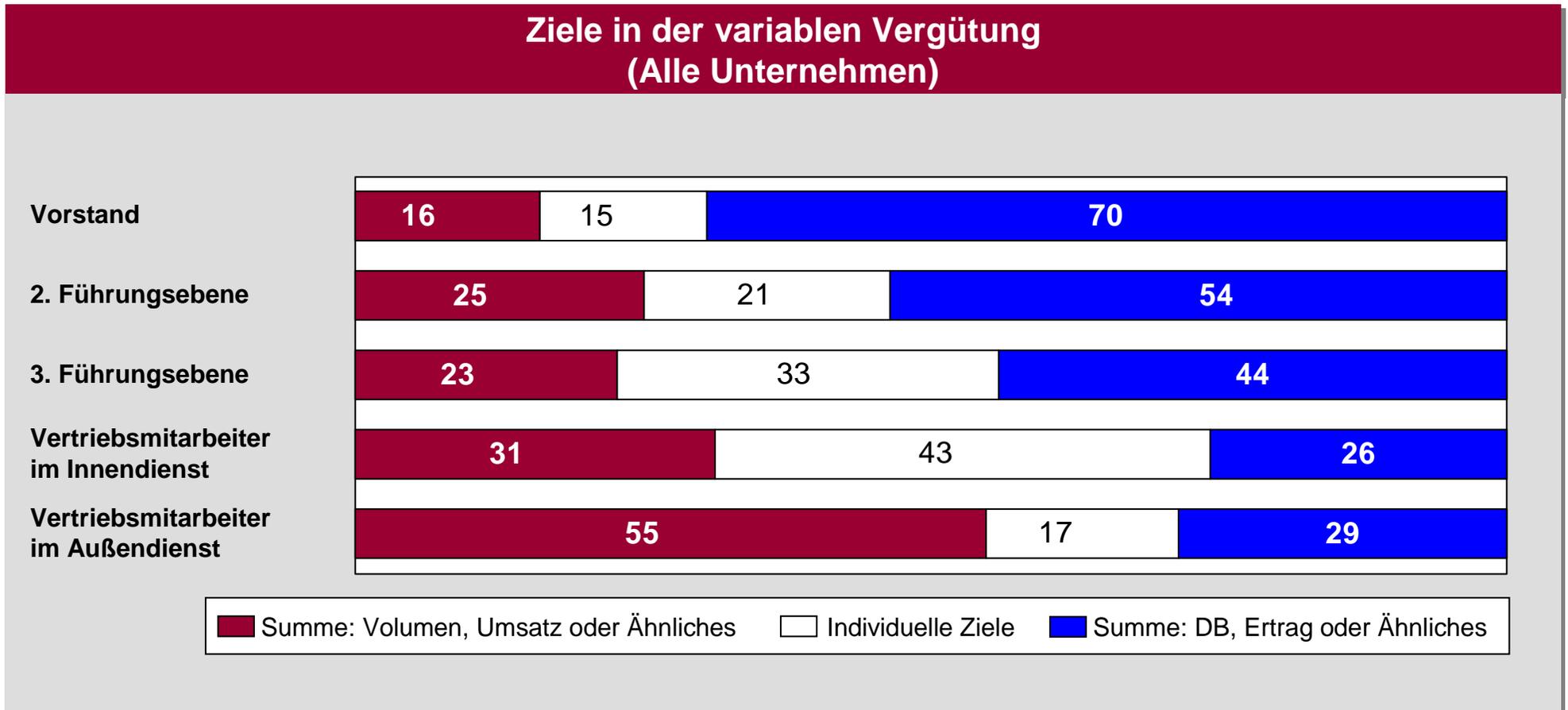
# Vertriebsstrategie: Variable Vergütung (1)

Um neben einer starken Umsatzorientierung auch die Preisperformance zu bewerten, wird die Integration einer Preiskomponente empfohlen.



# Vertriebsstrategie: Variable Vergütung (2)

Die Umsatzorientierung nimmt von oben nach unten zu, während der Anteil der Ertragsorientierung entgegengesetzt läuft.



# Vertriebsstrategie: Geografischer Fokus

Neben der Entscheidung zwischen Sprinkler- und Wasserfallstrategie müssen bei der Festlegung des geografischen Fokus die Zielländer ausgewählt werden.

Projekt



- ### Bewertungsgrößen
- Markteintrittsbarrieren**
    - Ökonomische Aspekte
    - Politische Aspekte
    - Konkurrenz
    - ...
  - Marktattraktivität**
    - Marktgröße
    - Marktwachstum
    - Marktpreisniveau
    - ...

# Vertriebsstrategie: Vertriebskanalmanagement Versicherungsunternehmen



SKP-Projekt



## Situation

- Integrierter Vertrieb für Industrie- und Gewerbekunden
- Lange Durchlaufzeiten für Gewerbekunden
- Damit geringere Akquisitionserfolge und hohe Vertriebskosten

## Maßnahmen

- Trennung Industrie-/Gewerbekunden
- Neuzuschnitt der Vertriebsgebiete
- Standardprodukte für Gewerbekunden
- Branchenstrukturierung des Vertriebs

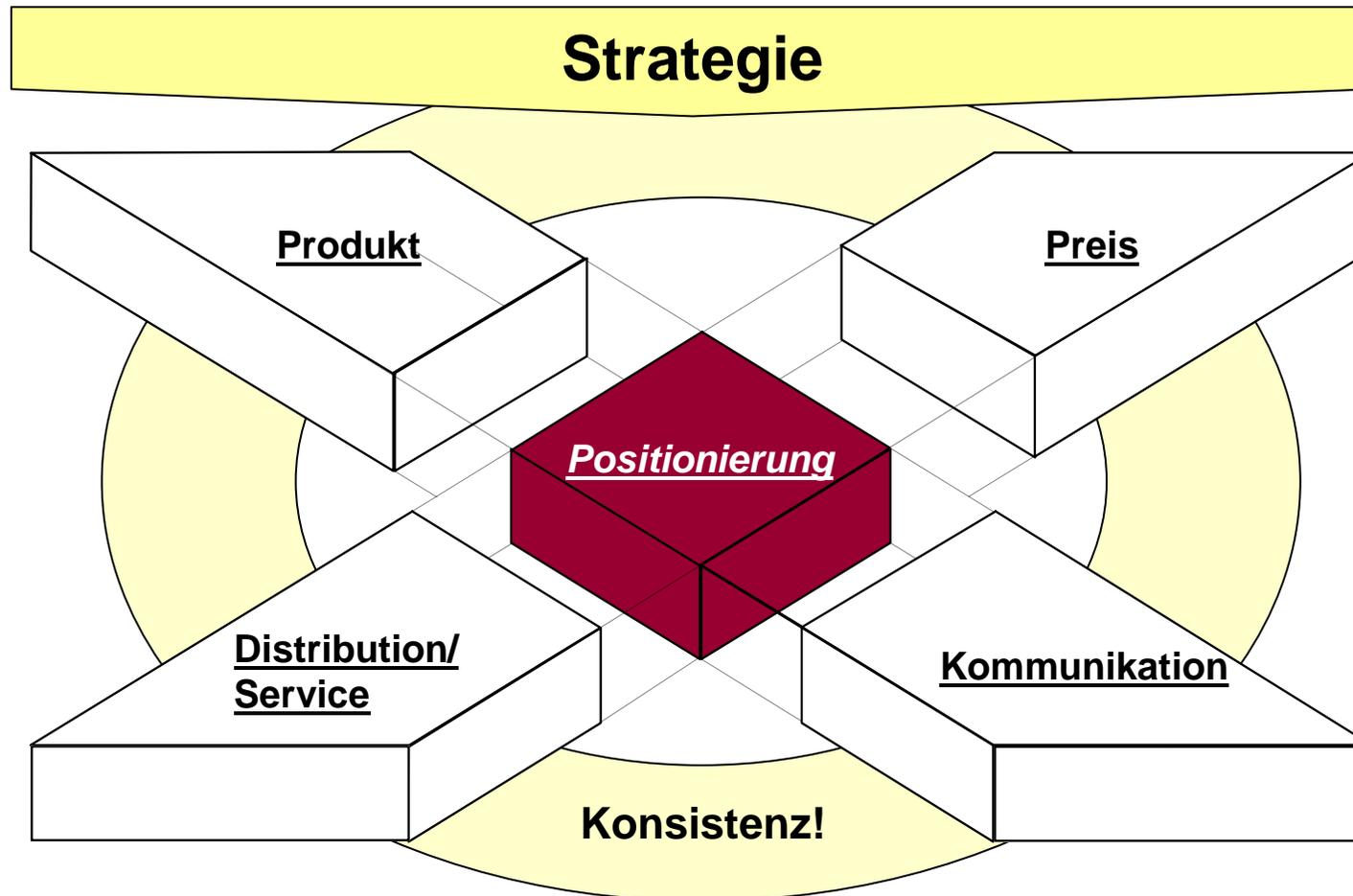
## Auswirkung

- Profitabilität des Gewerbegegeschäfts
- Penetration der Zielbranchen

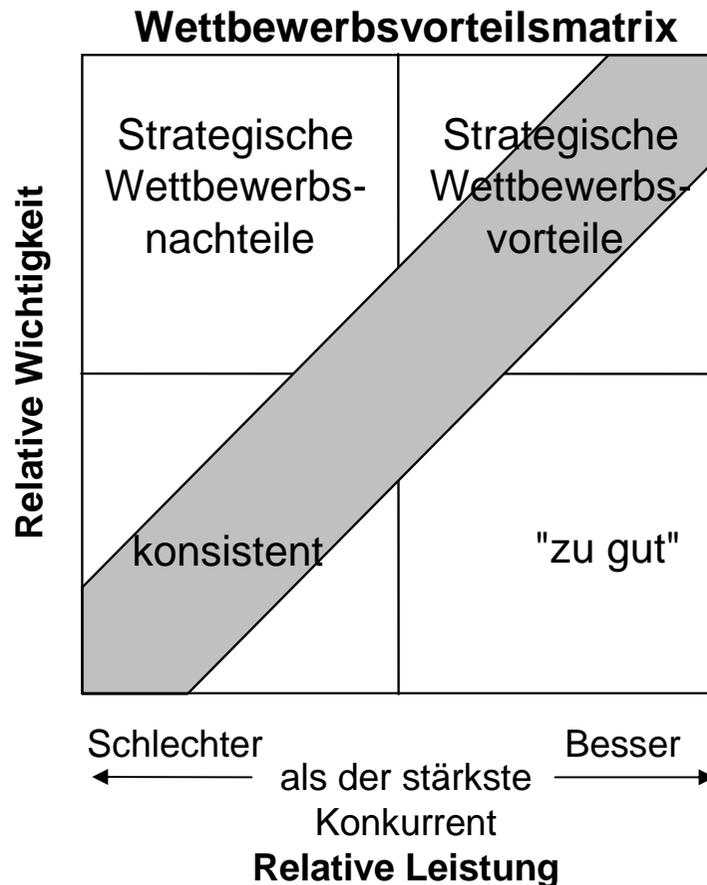
1. Kurzporträt Simon ♦ Kucher & Partners
2. Strategie
-  3. **Marketing**
4. Sales and Pricing Excellence

# Marketing-Mix

Der Marketing-Mix wird so konzipiert, dass das von den Kunden wahrgenommene Angebot den Idealvorstellungen und Anforderungen der ausgewählten Zielsegmente nahe kommt.



In der Wettbewerbsvorteilsmatrix werden konkurrierende Produkte über die Relevanz der Kaufkriterien und über ihre Performance eingeordnet.



- Bei einem **idealen Profil** bestehen überlegene Leistungen bei wichtigen Kundenanforderungen
- **Strategischer Wettbewerbsvorteil** = Eine dem Wettbewerb überlegene Leistung, die
  - bei einem für den Kunden wichtigen Merkmal erbracht wird,
  - vom Kunden wahrgenommen wird und dauerhaft ist.

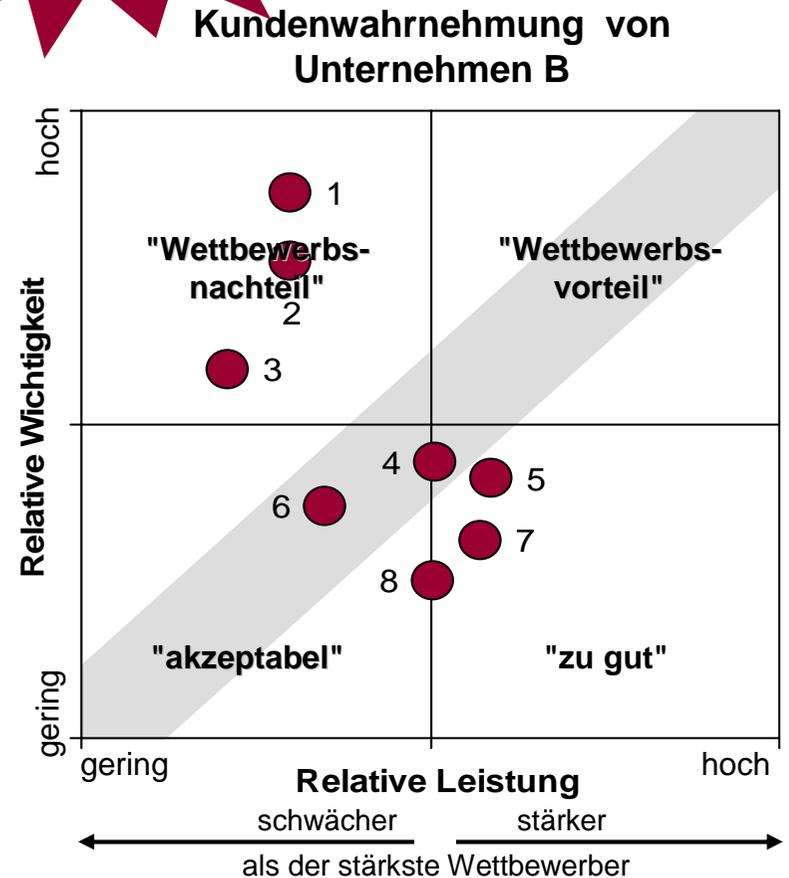
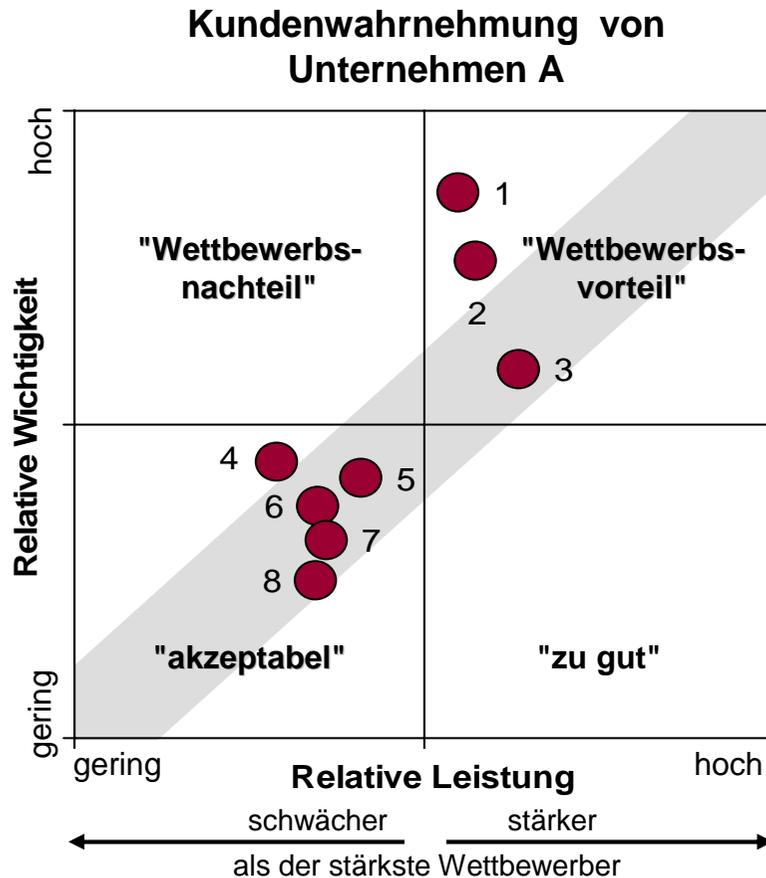
# Wettbewerbsvorteilsmatrix - Motorenkriterien

Value-to-Customer muss als absoluter Wert verstanden werden (Kundensicht), aber auch als relativer Wert (Konkurrenzvergleich).

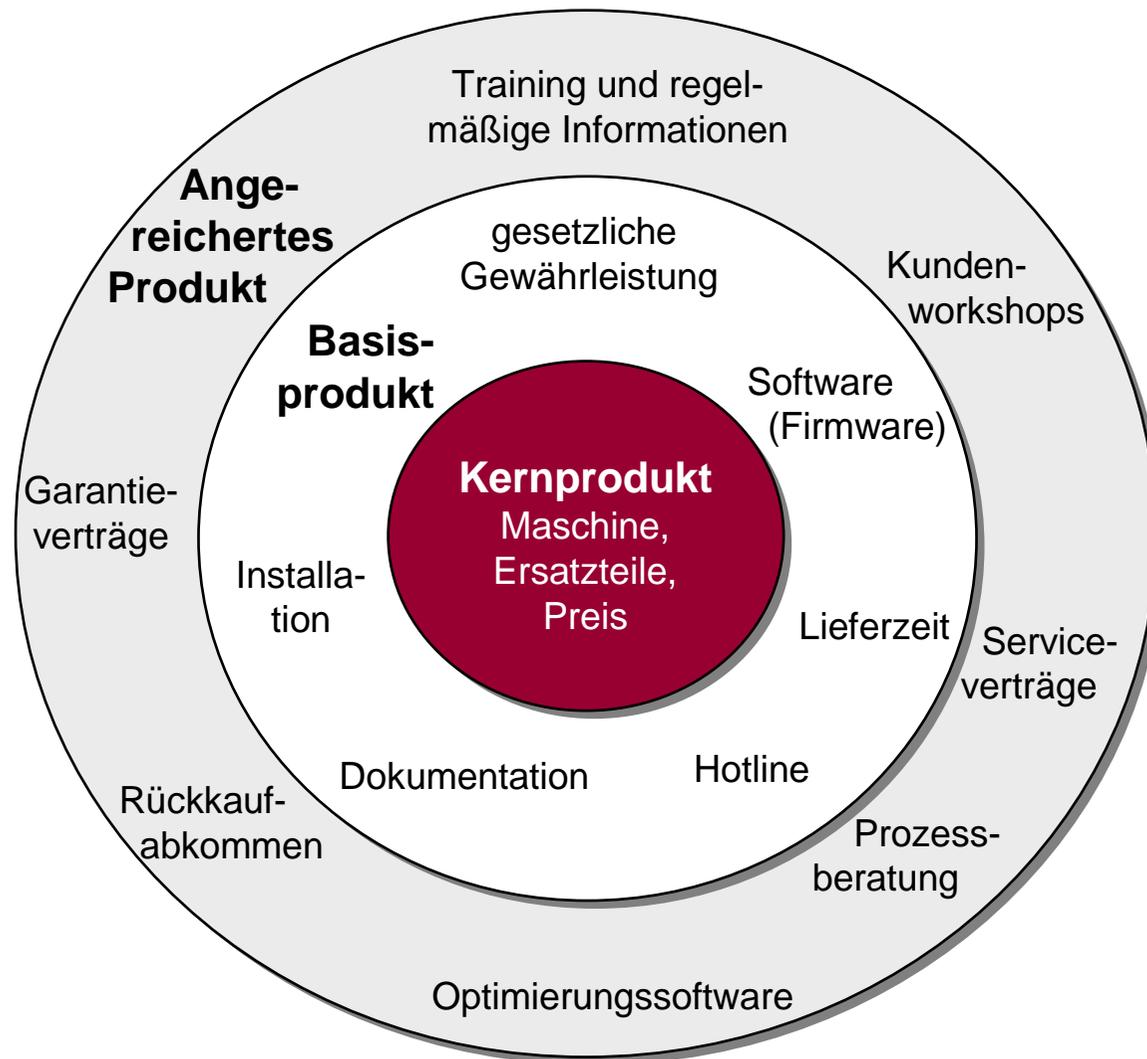
**Beispiel**

**Beispiel  
Motorenhersteller**

- 1. Wirtschaftlichkeit
- 2. Leistung
- 3. Laufruhe
- 4. Technischer Service
- 5. ...

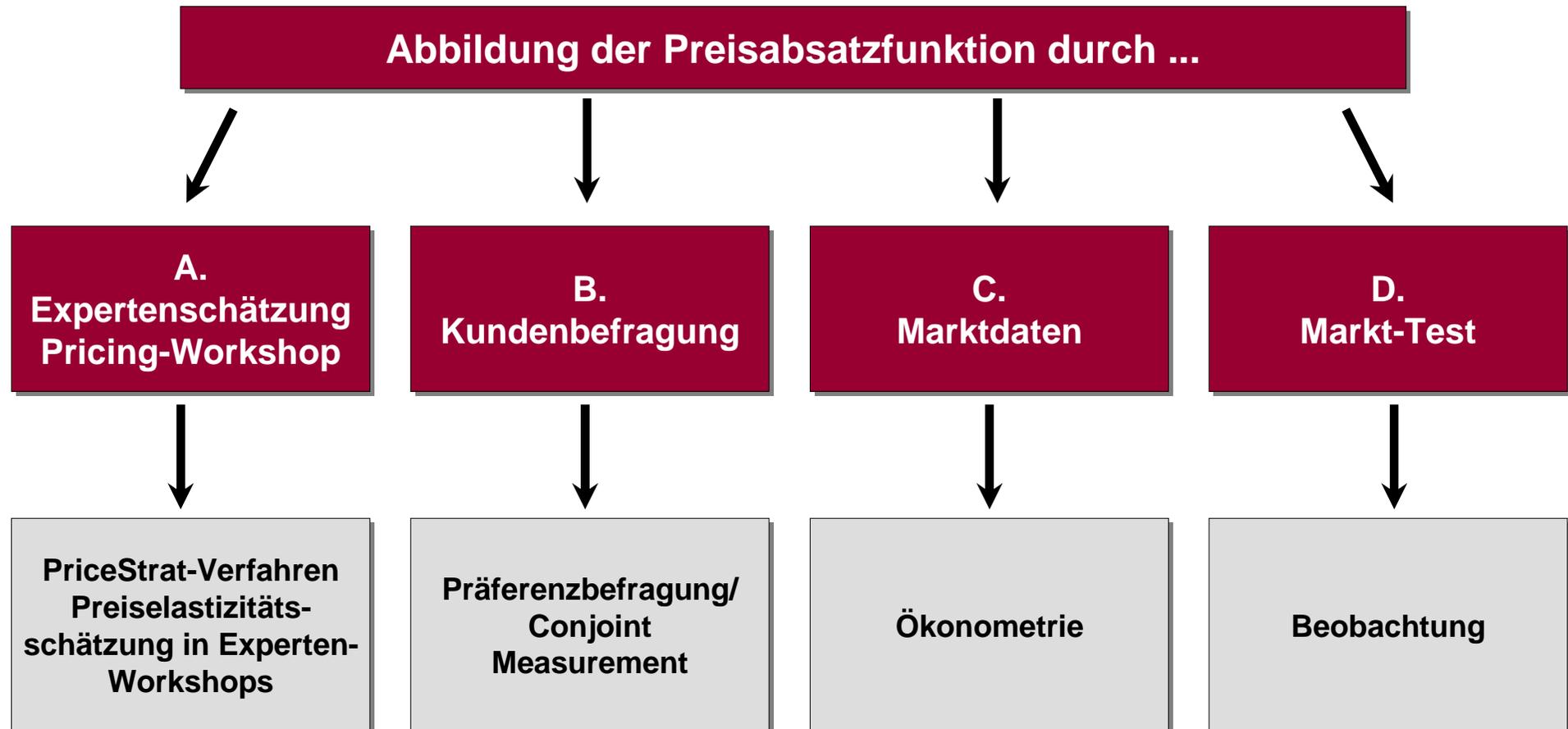


# Produktebenen – Beispiel Automatische Produktionsmaschine



**Jeder Aspekt muss in die Überlegung einfließen, da jedes Thema eine Stellschraube im Rahmen des Marketing-Mix ist.**

Die Preisabsatzfunktion ist ein wesentlicher Bestandteil zur Preisfindung. Verschiedene Tools ermöglichen die Quantifizierung von Kundenpräferenzen und Preis-Absatzbeziehungen.



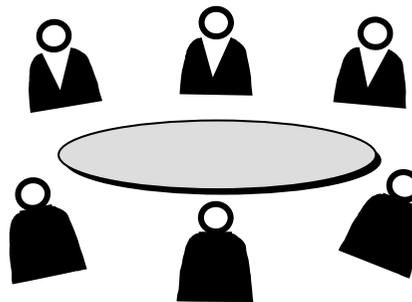
Expertenschätzungen sind eine kostengünstige Möglichkeit für die Analyse von Marktbeziehungen, da auf internes Know-How zurückgegriffen wird.

## Definition

- Ca. 5-10 Experten
- Experten aus unterschiedlichen Hierarchieebenen und Funktionen
- Keine Durchschnittsbildung, sondern Konsensfindung durch gemeinsame Diskussion

## Charakteristik

- + Einfache Durchführung
- + Geringe Investitionen
- + Gute Qualität der Ergebnisse
- Nur interne Bewertung

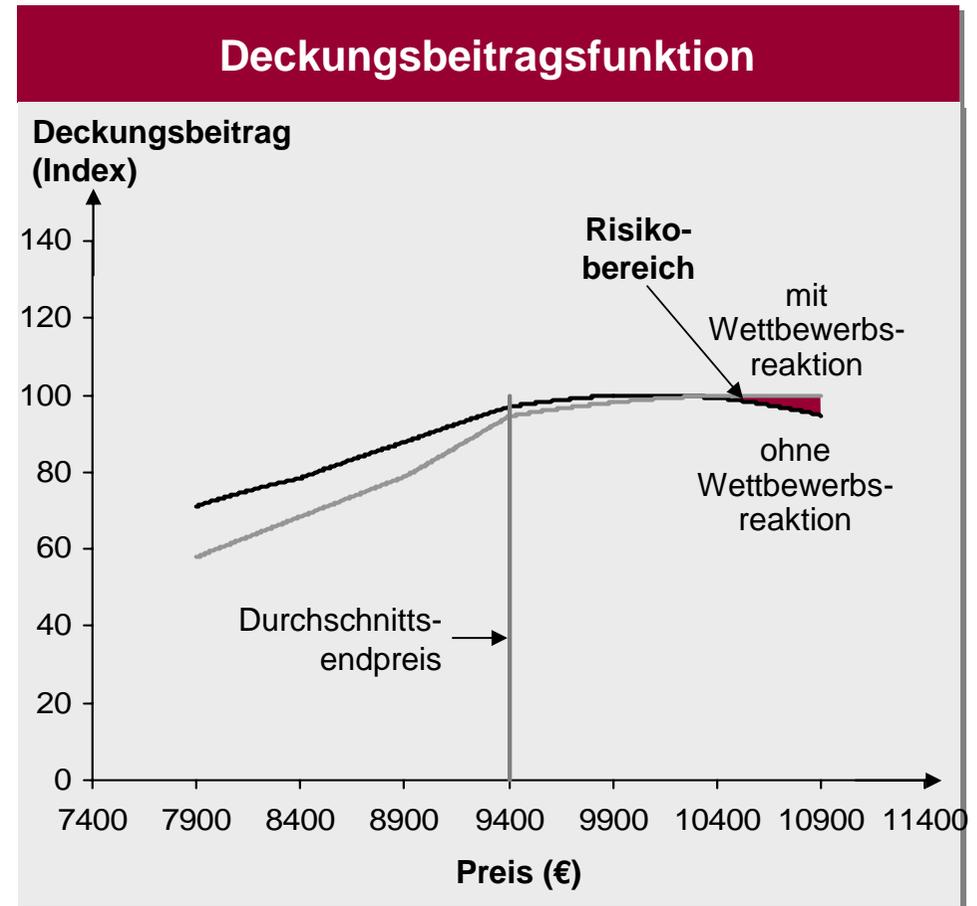
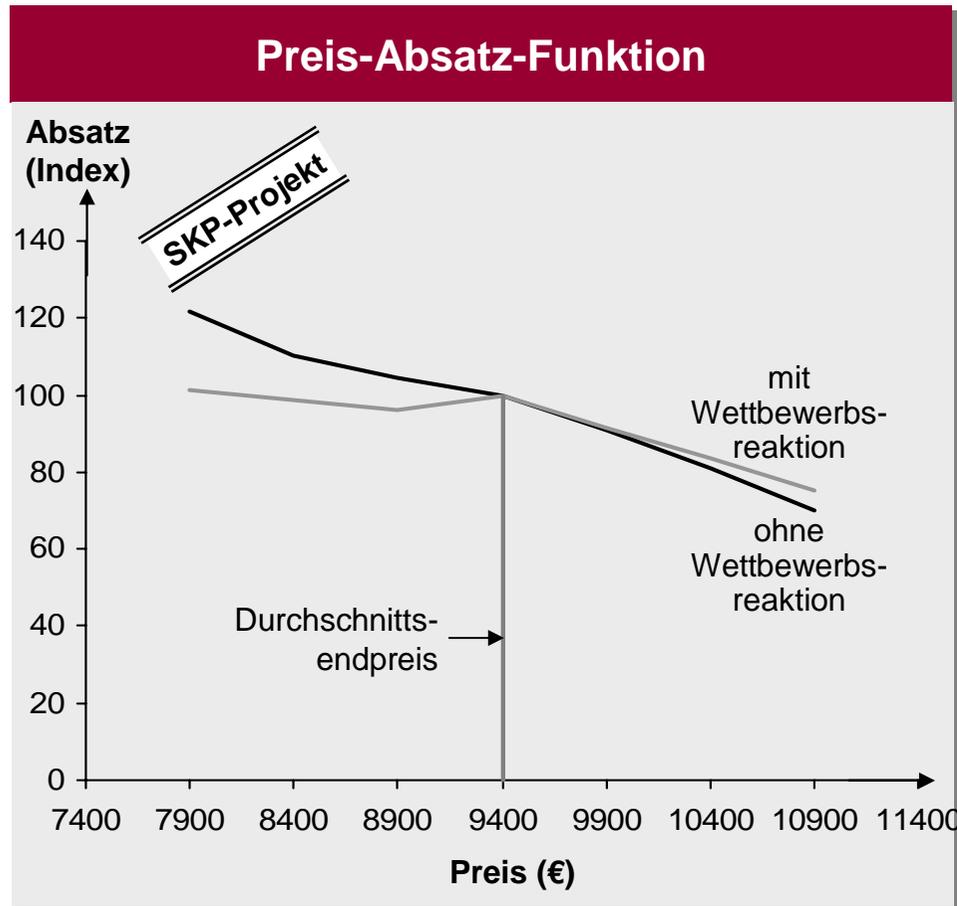


## Mögliche Fragestellungen

- Wie hoch ist der Anteil, der uns als Unternehmen am Gesamtmarkt zugänglich ist?
- Was sind realistische Wachstumsgrößen?
- Wie groß ist der realistische Marktanteil, den wir erzielen können?
- Mit welchen Aktionen der Wettbewerber ist zu rechnen?
- Wie sensitiv reagieren der eigene Absatz, Umsatz und Deckungsbeitrag auf Änderungen der eigenen Preise bzw. der Wettbewerberpreise?

# Preis-Absatz- und DB-Funktion

In diesem Beispiel führt eine Preiserhöhung von 6,8% zum optimalen DB.



# Conjoint Measurement: Methode



Mit Hilfe des Conjoint Measurement kann die Preisbereitschaft der Kunden für einzelne Produkteigenschaften ermittelt werden.



# Conjoint Measurement: Beispiel

Computer-basiertes Conjoint Measurement wird eingesetzt, um die Zahlungsbereitschaften der Kunden zu ermitteln.

**SKP-Projekt**

Bestimmung der wichtigsten Kaufkriterien mit Wichtigkeit der einzelnen Ausprägungen



**Merkmale ...**

- Geschwindigkeit
- Genauigkeit
- Preis
- Flexibilität
- ...

**und Ausprägungen**

- ...

Paarvergleiche im computer-gestützten Conjoint Measurement

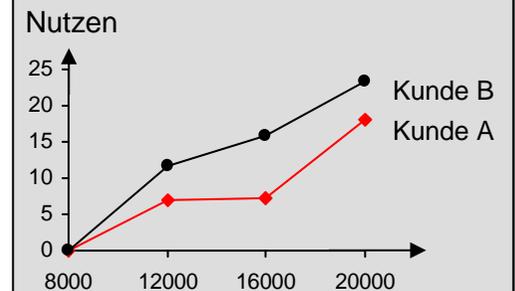
*Welches der folgenden Produkte bevorzugen Sie?*

	Produkt A	Produkt B
Geschwindigkeit:	8000 L/min.	12000 L/min.
Genauigkeit:	5 µm	20 µm
Preis:	USD 450.000	USD 550.000

Bevorzuge Produkt A unentschieden Bevorzuge Produkt B  
(1)-(2)-(3)-(4)-(5)-(6)-(7)-(8)-(9)

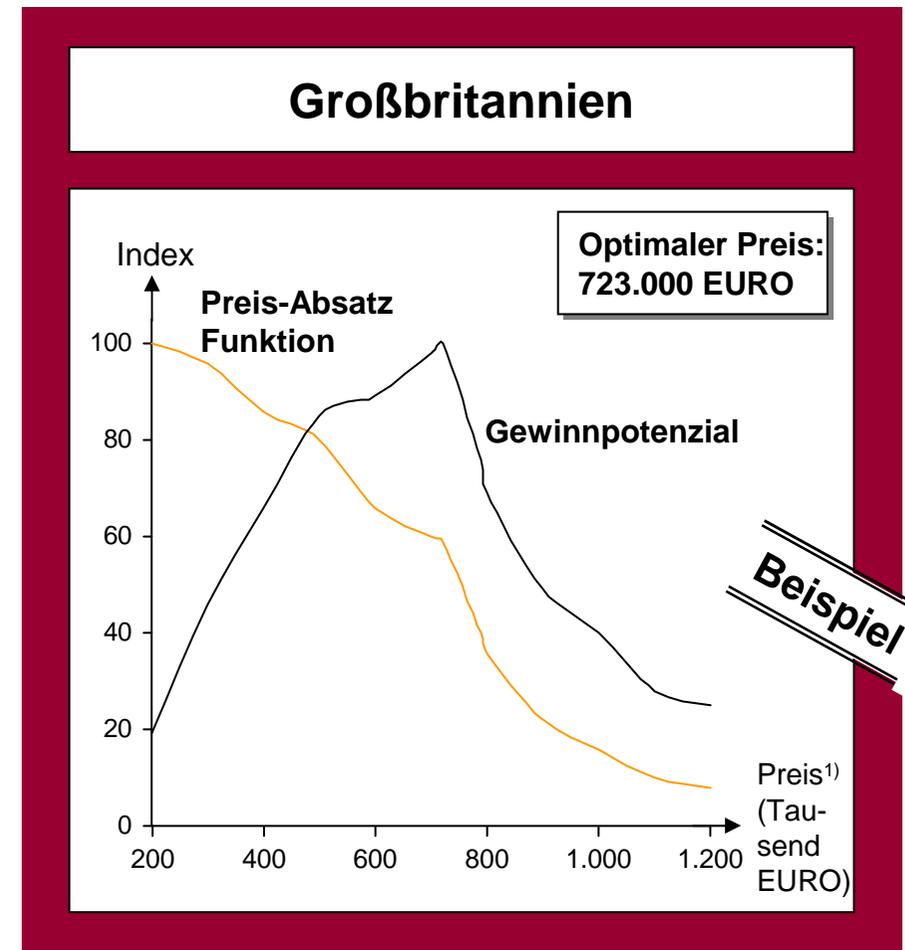
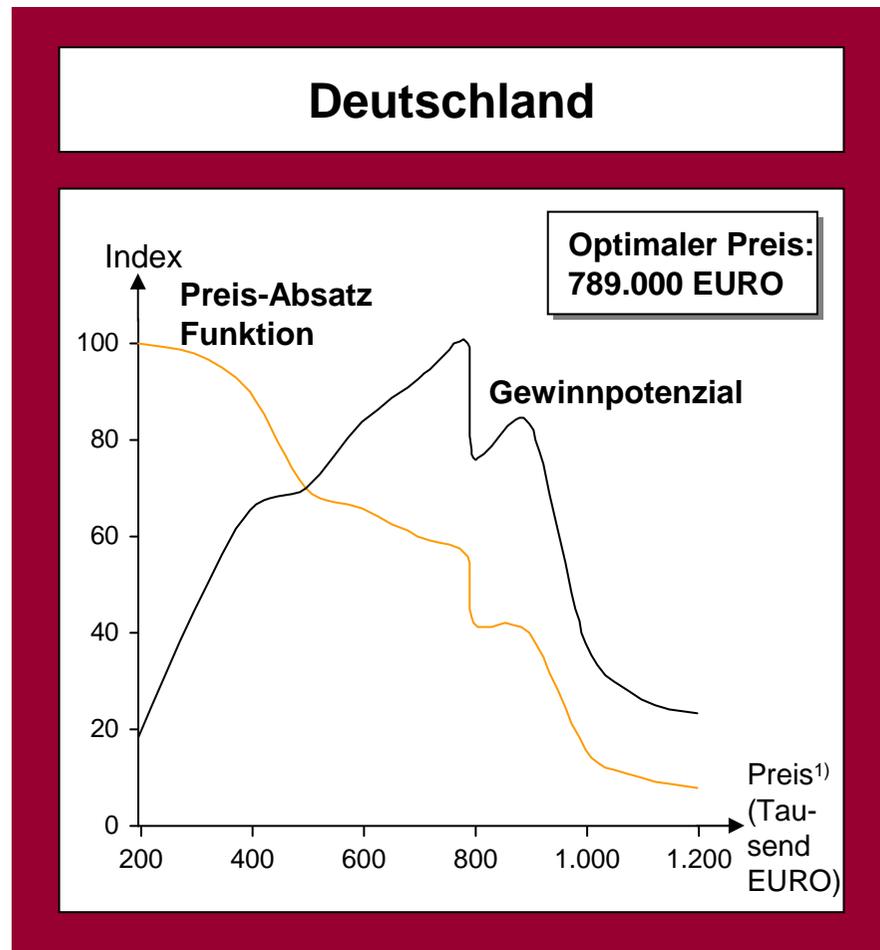
Transformation der Nutzenwerte in Zahlungsbereitschaften

**Geschwindigkeit**



# Conjoint Measurement: Internationale Preisoptimierung - Beispiel

Die optimalen Preise für die Maschine unterscheiden sich je nach Absatzregion.



1) Preis: Zahlungsbereitschaft, d.h. Endpreis nach Verhandlungen

# Kommunikation zum Vertrieb: Sales Information Package

Dem Vertrieb müssen klare Informationen zu den Produkten kommuniziert werden: Finanzielle Auswirkungen, Wettbewerbsvor- und -nachteile, Erfolgsgeschichten, ...

**1** **Unternehmen**

**Produkt USP**

**Top-3**      **Top-7**

1. ...
2. ...
3. ...
4. ...
5. ...
6. ...
7. ...

**Inkl. finanzieller Auswirkung**

**2** **Produkt Feature-Function-Benefit list**

Feature	Funktion	Nutzen	Wettbewerbsvort.
Dimension I			
Dimension II			
Dimension ...			

**3** **HD/ competitor feature list**

Firma	Wettbew. I	Wettbew. II
Feat 1	S	- S
Feat 2	S	S -
Feat 3	S	S O
Feat ...	16,000	18,000 14,000

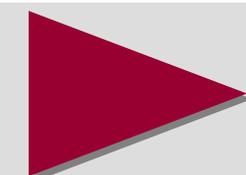
**4** **Wettbewerbsargumentation und Gegenargumentation\***

Firma	Wettbew. I	Wettbew. II
→	→	←
→		←
	→	←
→		←

\* inkl. Argumentation bez. eigener Schwächen

**5** **Success-Stories**

- Wie haben es andere Vertriebsmitarbeiter geschafft, das Produkt erfolgreich zu verkaufen?
- Wie hat das Produkt Nutzen beim Kunden geschaffen?

- 
  - Ein layout, eine Struktur für jedes Produkt
  - Klare Verantwortlichkeiten und kurze Bearbeitungszeiten
  - Kontrolle des Inhalts und der Struktur

# Kommunikation zum Kunden: Nutzung der Werttreiber

Die Schlagkraft des Vertriebes basiert im Wesentlichen auf einer effektiven Nutzung der eigenen Werttreiber.

SKP-Projekt

## Werttreiber: die Instrumente eines schlagkräftigen Vertriebes

## Was sind die Werttreiber?

Projektbeispiel: Anlage zur Fertigung elektronischer Produkte

  = Vorteil
   = Nachteil

Werttreiber	Firma	Wettbewerber
1. Zuverlässigkeit	++	--
2. Genauigkeit	+	o
3. Service und Support	--	+
4. Einfacher Produktwechsel	o	++
5. Geschwindigkeit	+	o
6. Einfache Maschinenbedienung	+	o
7. Geringe Maschinenausmaße	--	++
8. Modularität	o	++
9. Management Informationen	+	o
10. Software Integration	o	--

++ = Best-in-class (überlegene Leistung); -- = Worst-in-class (unterlegene Leistung); o = Neutrale Leistung.

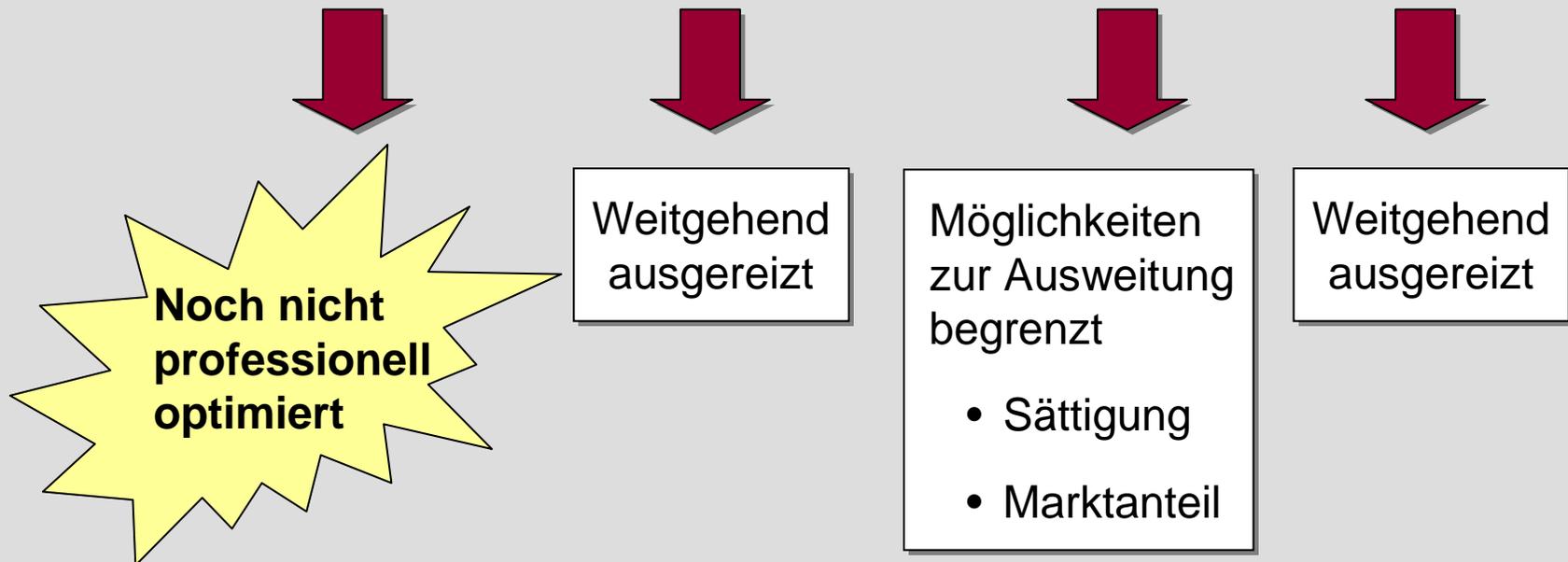
- Was sind die **Werttreiber** des Unternehmens? - differenziert nach Segmenten
- Werden diese Werttreiber vom **Vertrieb** und von den **Vertriebspartnern** genutzt?
- Kennt das Unternehmen die Werttreiber seiner **Konkurrenten**?
- Wie **aggressiv** nutzen die Wettbewerber deren Werttreiber?

1. Kurzporträt Simon ♦ Kucher & Partners
2. Strategie
3. Marketing
-  4. **Sales and Pricing Excellence**

# Es gibt nur drei Gewinntreiber

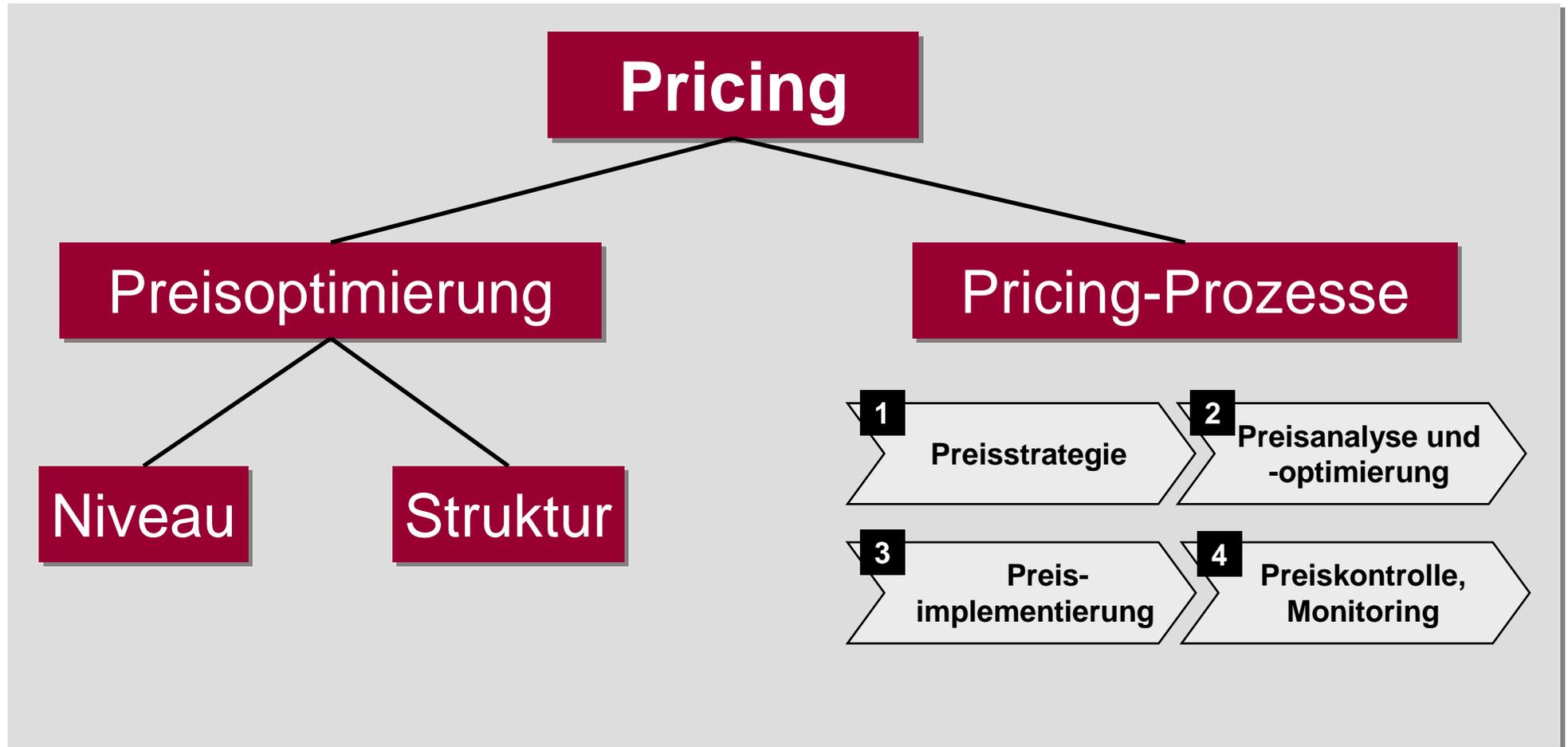
Gehen Sie das Thema Pricing genauso professionell an wie das Thema Kosten!

$$\text{Gewinn} = (\text{Preis} - \text{variable Kosten}) \times \text{Absatz} - \text{Fixkosten}$$

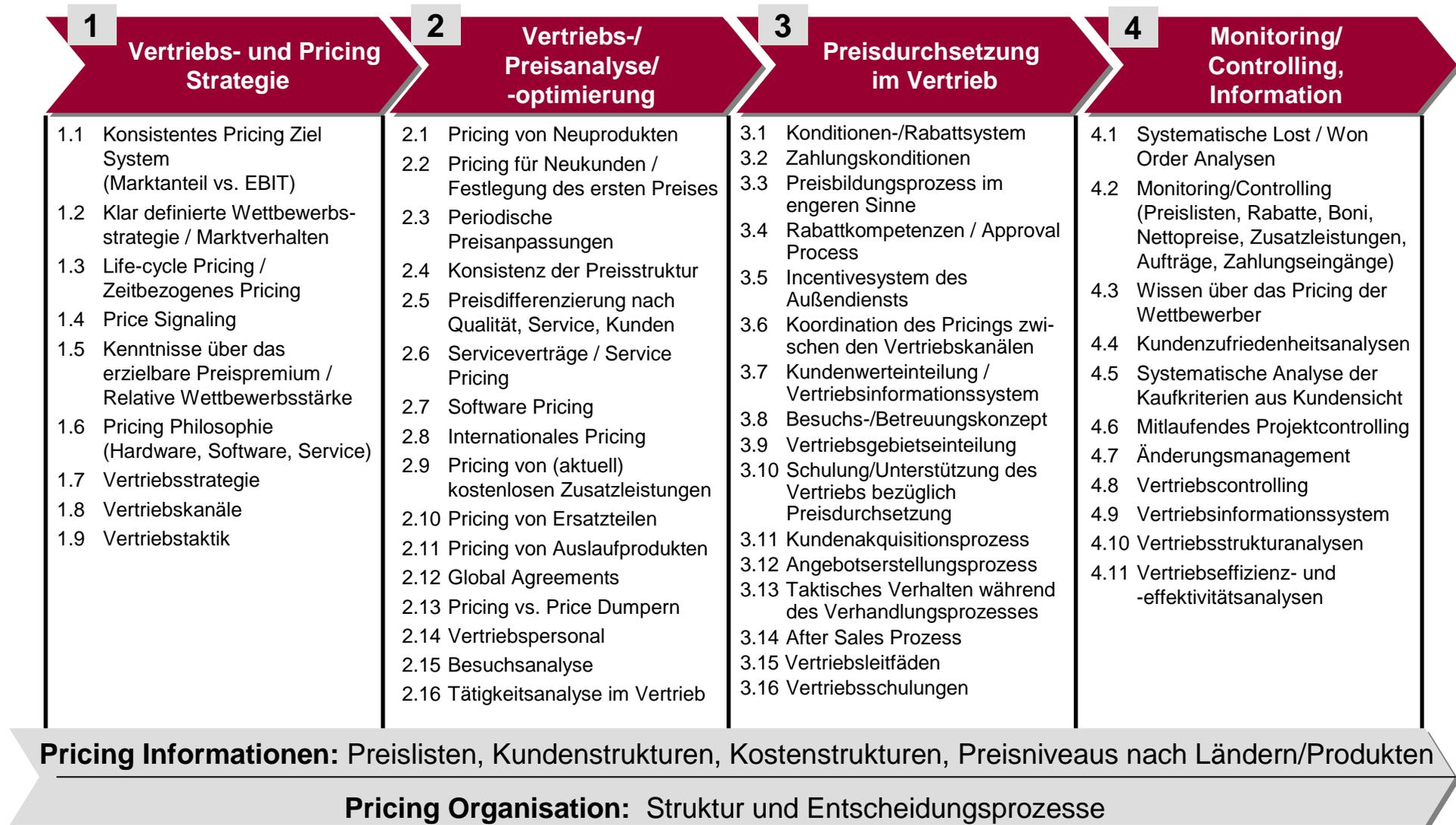


# Ertragssteigerung durch Pricing

Es wird zwischen Preisoptimierung und Pricing-Prozess unterschieden. Erstere zielt auf das optimale Preisniveau sowie die Preisstruktur. Pricing-Prozesse erfassen demgegenüber alle Aspekte von der Strategie über Preisdurchsetzung bis hin zur Überwachung.

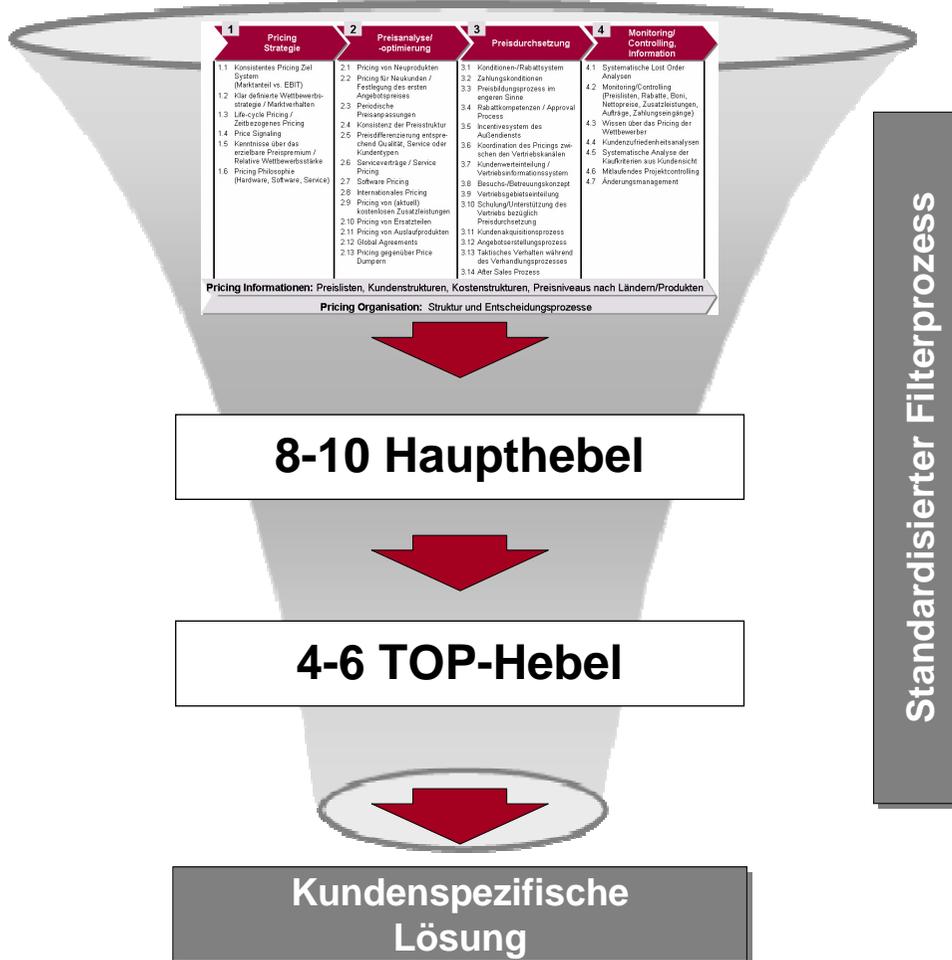


# Ansatzpunkte zur nachhaltigen Steigerung von Umsatz und Ertrag



# Genereller Ansatz

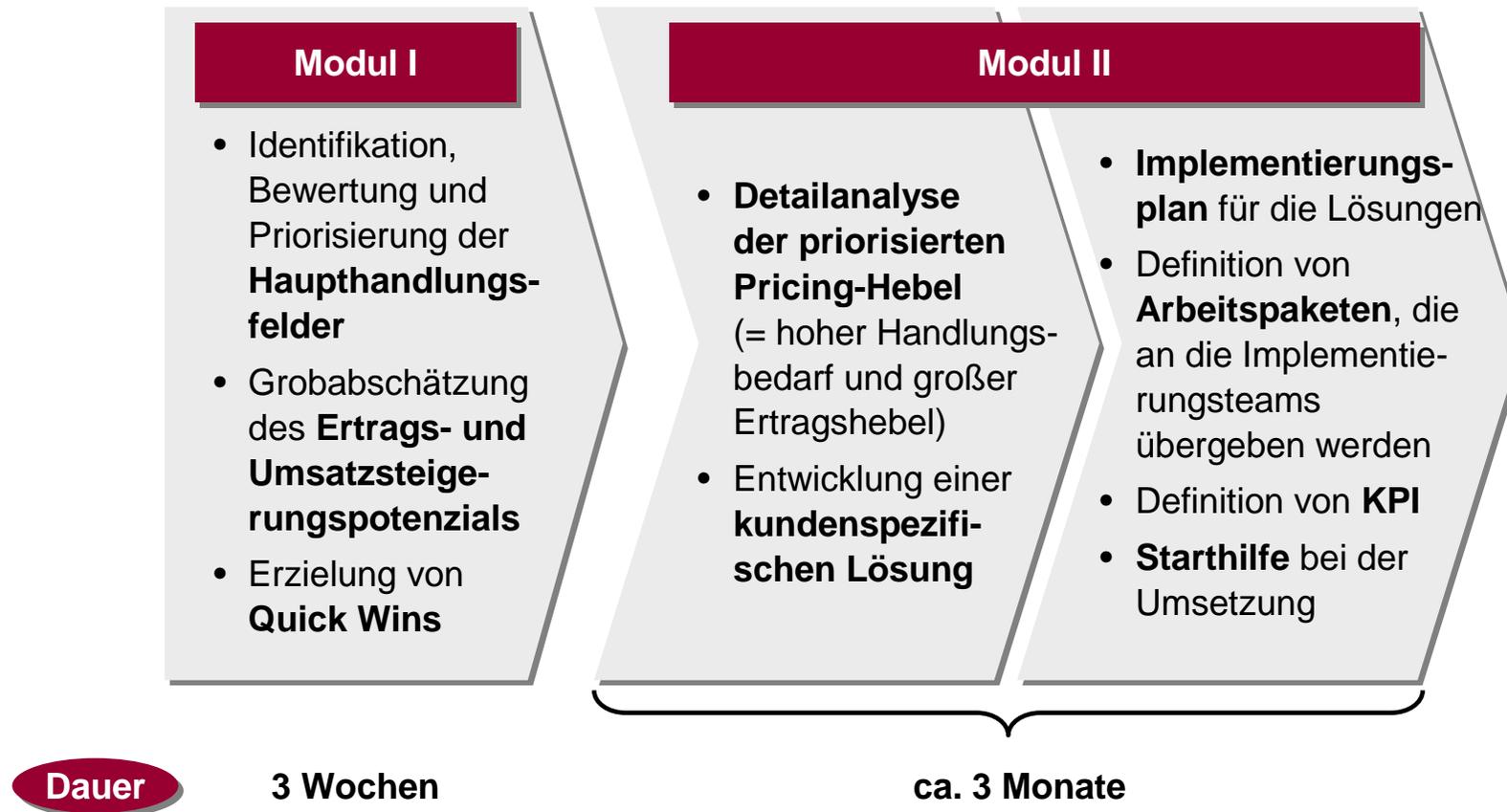
Um die 4-6 Top-Hebel zu identifizieren und zu bewerten, hat SKP einen standardisierten Prozess entwickelt. Die Entwicklung der Lösungen ist jedoch hochgradig kundenindividuell.



- ➔ Der Filterprozess ist standardisiert und basiert auf den Erfahrungen aus einer Vielzahl an Projekten.
- ➔ Die Liste der Sales & Pricing Hebel wird je nach Geschäftscharakteristika angepasst.
- ➔ Dieses Vorgehen erlaubt ein Benchmarking mit vorangegangenen Projekten.
- ➔ Die Lösungen zum Heben der Ergebnispotenziale sind hochgradig kundenindividuell.

# Vorgehensweise: Modul I und Modul II

Es empfiehlt sich ein Vorgehen in zwei Modulen. Im Modul I werden alle Sales- und Preishebel entlang der Sales & Pricing-Prozess-Kette analysiert und bewertet. Im Modul II werden die Top-Hebel im Detail ausgestaltet.





**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**