

**SIMON • KUCHER & PARTNERS**

Strategy & Marketing Consultants

Amsterdam • Bonn • Boston • Cologne • Frankfurt • London  
Luxembourg • Madrid • Milan • Moscow • Munich • New York  
Paris • San Francisco • Tokyo • Vienna • Warsaw • Zurich

# Wertbasierte Pricingstrategien

Seminarvortrag



Sebastian Voigt  
Braunschweig, 12. November 2008

**Büro Bonn**

Haydnstraße 36, D-53115 Bonn, Germany  
Tel: +49 228 9843-314, Fax: +49 228 9843-320  
E-Mail: [sebastian.voigt@simon-kucher.com](mailto:sebastian.voigt@simon-kucher.com)  
Internet: [www.simon-kucher.com](http://www.simon-kucher.com)

# Agenda

---



- 1. Über Simon-Kucher & Partners**
2. Pricing-Grundlagen
3. Wertbasierte Preisstrategien

# Simon-Kucher & Partners – Überblick

## Beratungsfelder

- Pricingstrategien & -Prozesse
- Wachstumsstrategien
- Produkt-Portfolio-(Re-)Design
- Vertriebsstrategien & Vertriebskanal-Optimierung
- CRM-Strategien
- Kunden-Segmentierung

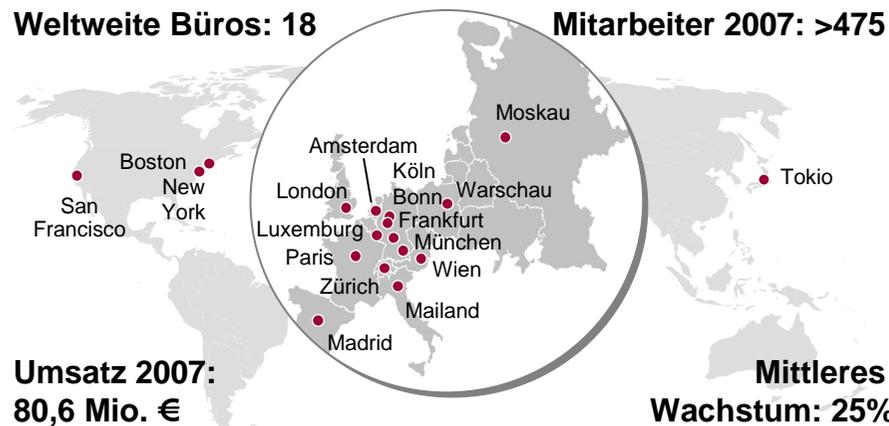
## Branchen

- Automobil
- Chemie
- Energie / Versorgung
- Finanzdienstleistung
- Industriegüter / High Tech
- Life Sciences / Health Care
- Software
- Telekommunikation / Medien
- Tourismus
- Transport / Logistik

## Profil

**Weltweite Büros: 18**

**Mitarbeiter 2007: >475**



**Umsatz 2007:  
80,6 Mio. €**

**Mittleres  
Wachstum: 25%**

## Publikationen



**zahlreiche  
Buch-  
publikationen**

### Pressebeiträge



### Vorträge auf Konferenzen



# SKP – "World Leader" im Pricing

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..."

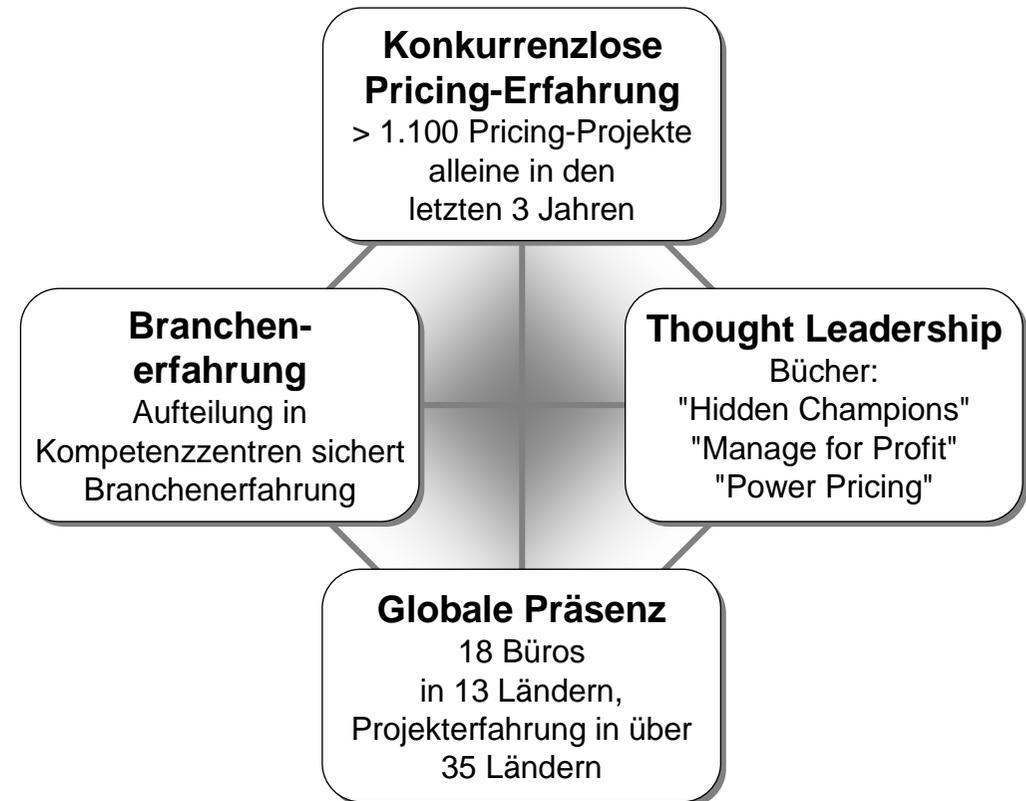
**THE WALL STREET JOURNAL**

"pricing strategy specialists"

**Peter Drucker**

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

Die Kombination, die SKP im Pricing einzigartig macht:



\* Sources: *BusinessWeek*, January 18, 2004; *The Wall Street Journal*, September 22, 2003; letter to Hermann Simon, SKP's founder and chairman, June 3, 2003; "Business Consulting", Gilbert & Czerniawska, 2005, The Economist Books

# SKP – die besten Berater für Marketing und Vertrieb

Das manager magazin stuft Simon-Kucher & Partners vor McKinsey und der Boston Consulting Group als besten Berater für "Marketing und Vertrieb" ein.

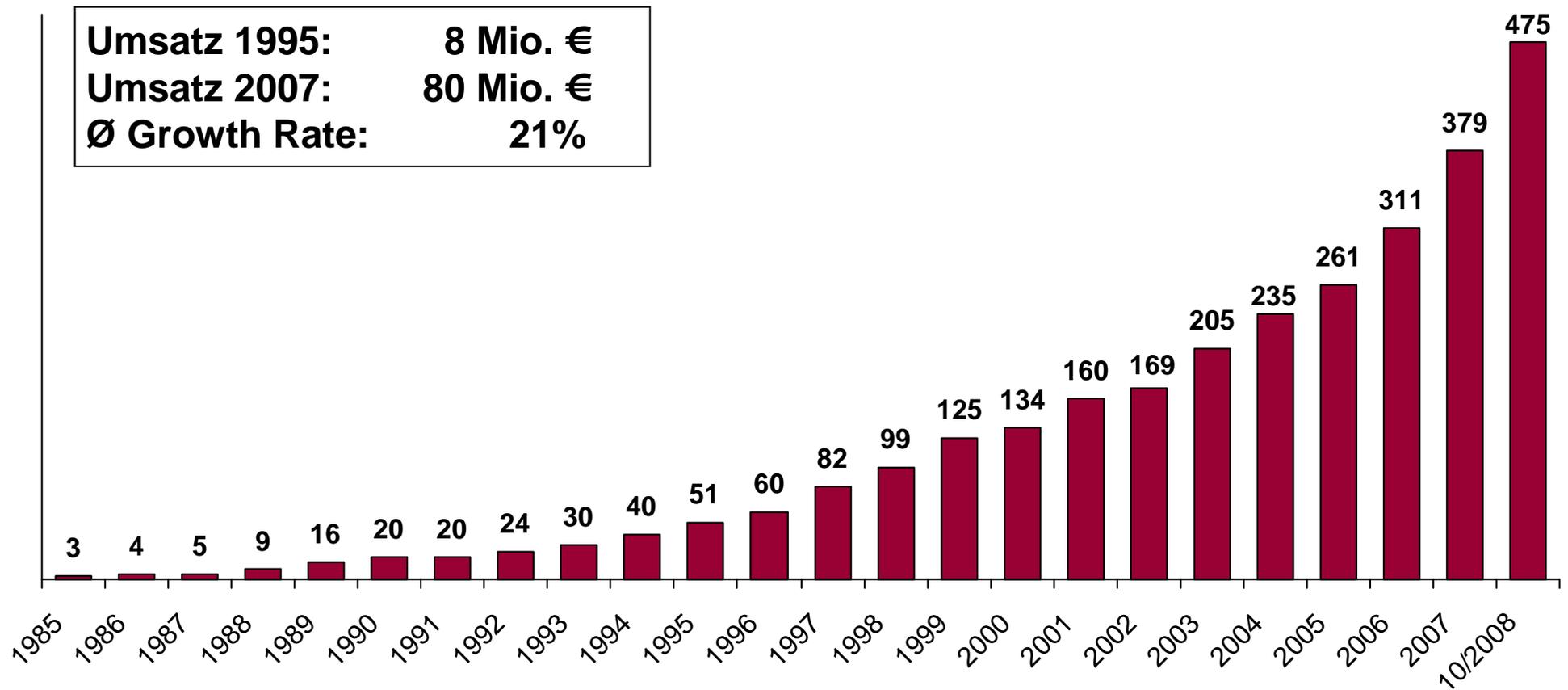
| Kompetenz-Ranking "Marketing und Vertrieb" |                                    |   |
|--|------------------------------------|---|
| Rang                                       | Beratungsunternehmen               | Punkte*   |
| 1  | <b>Simon-Kucher &amp; Partners</b> |  401   |
| 2  | Boston Consulting Group            |  370   |
| 3  | McKinsey & Company                 |  346   |
| 4  | Bain & Company                     |  344 |
| 5  | Roland Berger                      |  338 |

**manager-magazin** 08/2007

\* Maximal 500 Punkte; Datenquelle: DGMF, Institut für Management und Beratung; Befragung von 264 Topmanagern

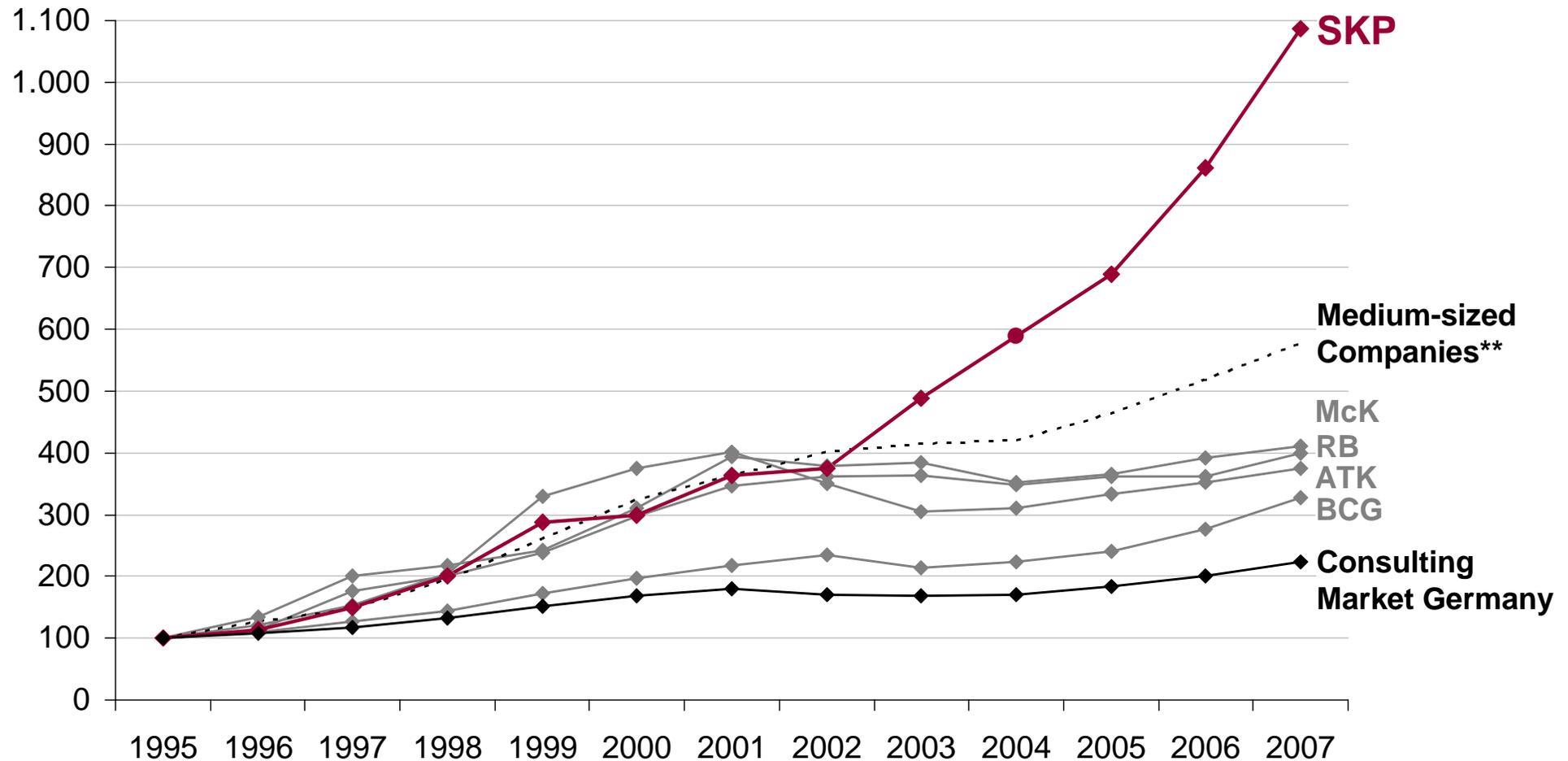
(04DE8039X002\_TU Braunschweig\_Wertbasiertes Pricing)

# Wachstum der Mitarbeiterzahlen 1985-2007



# Growth of selected consulting firms

Growth Index\* (1995 = 100)

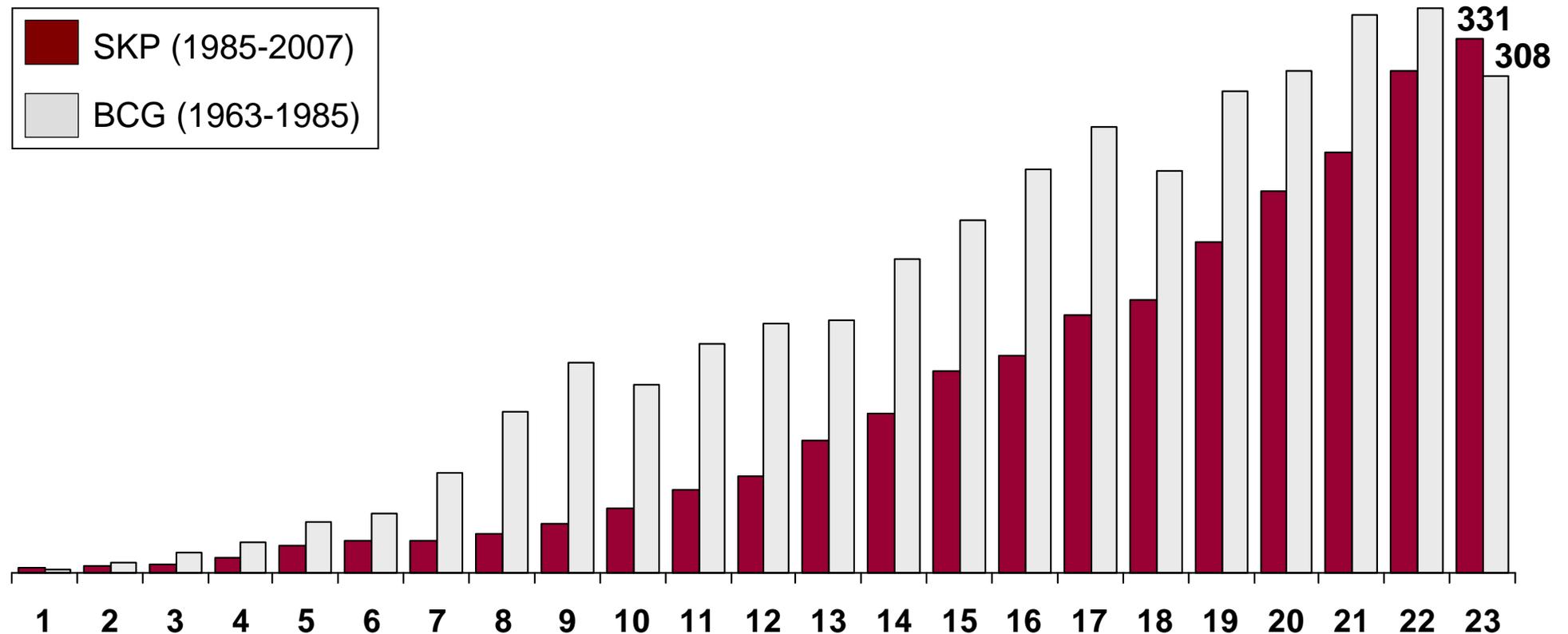


\* based on revenue for Germany, sources: Luenendonk-Lists 1996-2007, SKP

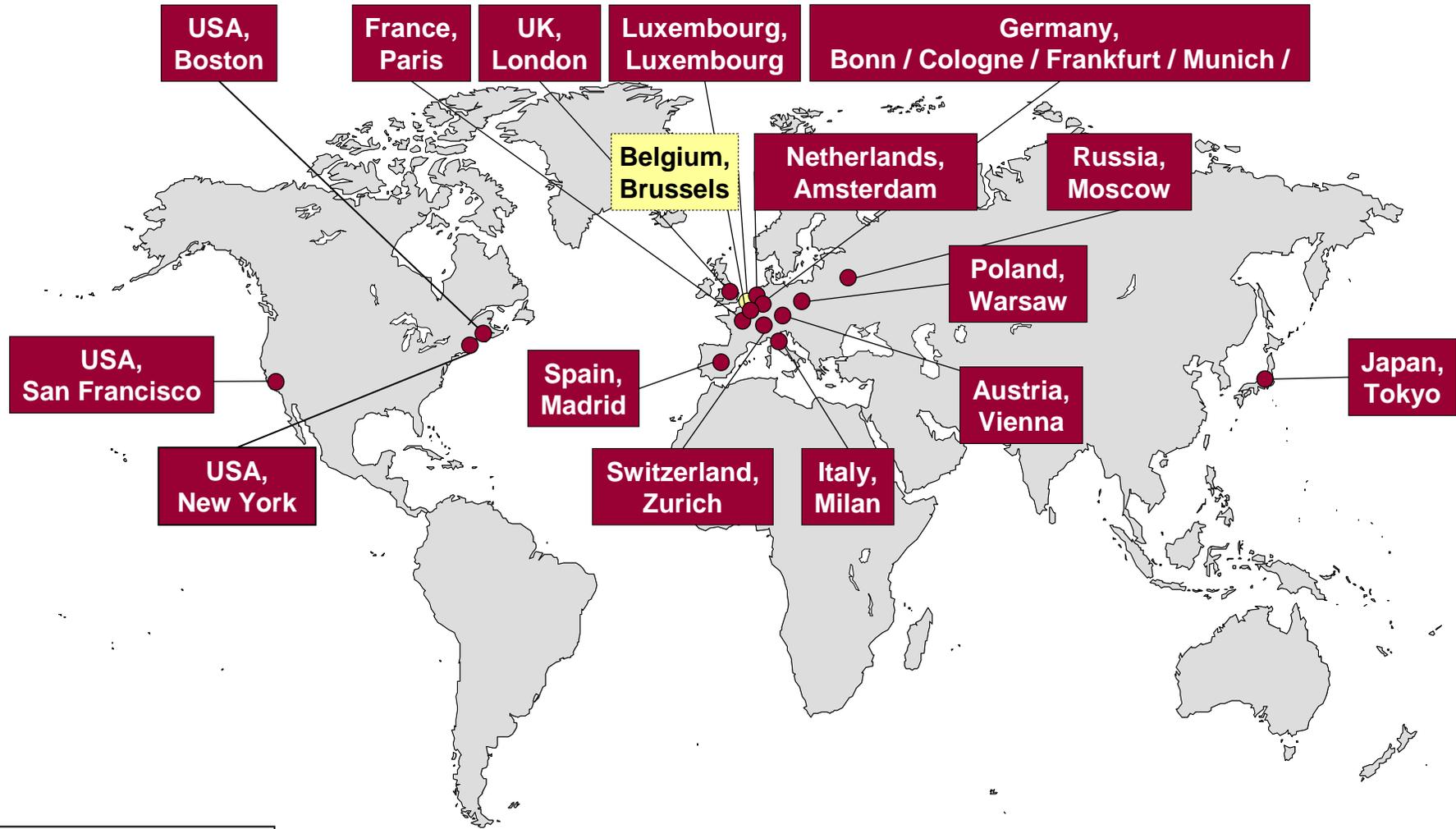
\*\* ADL, BAH, B&C, D&C, H&P, MC, ME, OW

# Growth SKP vs. BCG

After 23 years, Simon-Kucher is bigger than the Boston Consulting Group was after 23 years (worldwide number of employees).



# Global presence



○ — ■ Planned office 2008

# Zu unseren Kunden zählen weltweit führende Unternehmen



# Praktikum bei Simon-Kucher & Partners

---

Interessierte Studenten (und Absolventen) sind eingeladen, sich in einem Praktikum ein genaueres Bild von Simon-Kucher & Partners zu machen.

## Wir suchen

**für die Dauer von jeweils 2-6 Monaten exzellente Praktikantinnen und Praktikanten mit einer Leidenschaft für Top-Leistung.** Ihre Aufgaben sind die Vorbereitung, Durchführung und begleitende Unterstützung von anspruchsvollen Projekten bei Top-Klienten aus der Wirtschaft. Ihr Einsatzort ist Bonn, Frankfurt, Köln oder München.

## Wir erwarten

**den vollen Einsatz Ihrer Fähigkeiten,** überdurchschnittliches Engagement, absolute Zuverlässigkeit, Aufgeschlossenheit und sehr sorgfältiges Arbeiten. Wir setzen perfekte Deutsch- und Englischkenntnisse sowie sehr gute Abitur- und Vordiplomnoten voraus. Fundierte PC-Kenntnisse (Office-Paket, erwünscht SPSS) sind ebenfalls erforderlich.

## Wir bieten

**steile Lernkurven in einem extrem spannenden Arbeitsumfeld,** anspruchsvolle Aufgaben und die volle Integration in das Team. Einsatz in einem der Bereiche: Automotive, Bauindustrie, Chemie, Medien, Versicherungen, Energie/ Versorgung, Handel/Konsumgüter, High-Tech, Banken, Telekommunikation, Tourismus, Transport, Health Care, Industriegüter.

### Interessiert?

Da für uns die Praktikumsstätigkeit auch zur Identifikation von Beratern dient, bewerben Sie sich bitte mit kompletten Unterlagen per E-Mail bei:

interns@simon-kucher.com  
Stichwort: Bewerbung Praktikant/-in



**Gerne auch  
Betreuung von  
Diplomarbeiten**

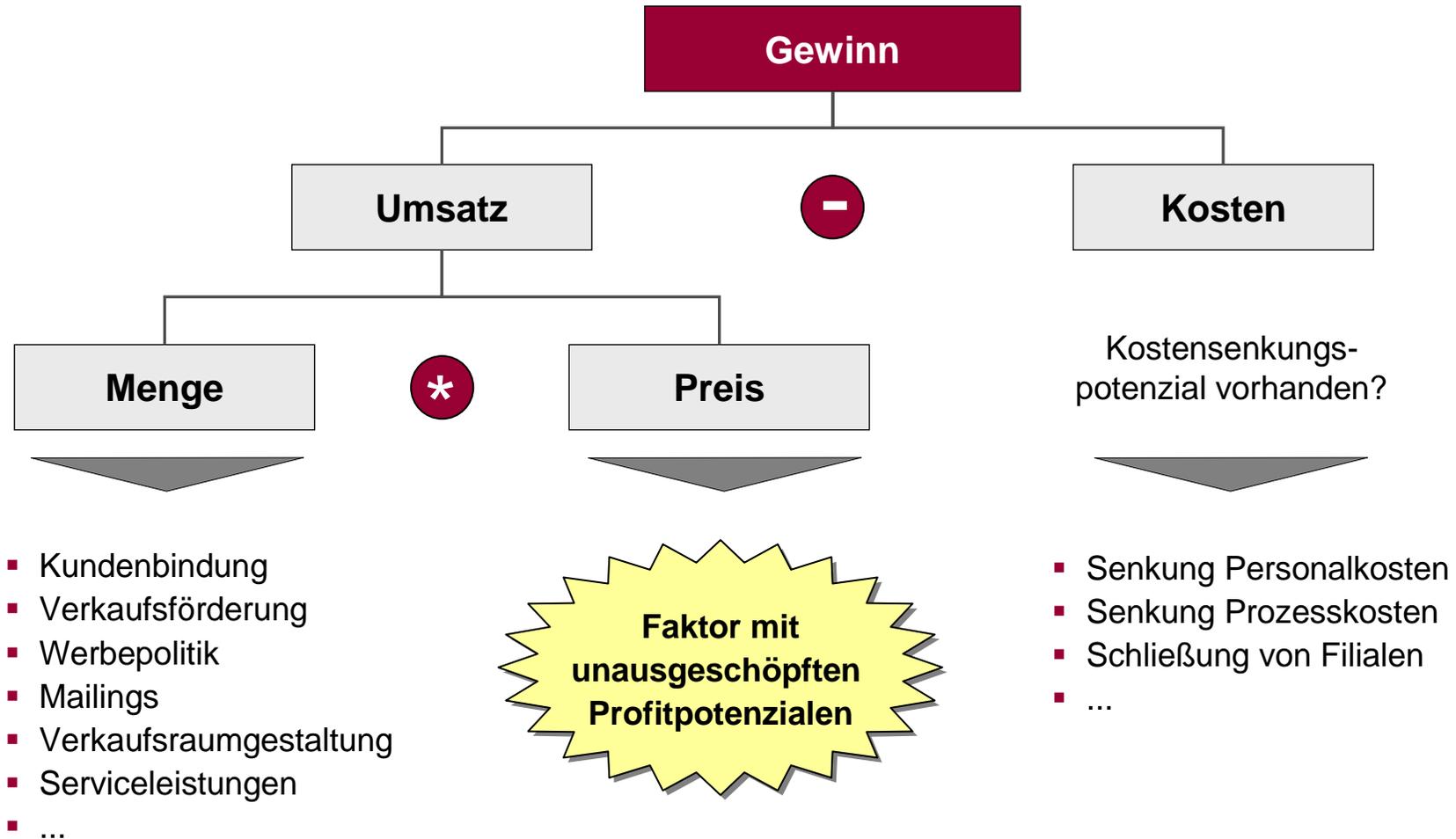
# Agenda

---

1. Über Simon-Kucher & Partners
-  2. **Pricing-Grundlagen**
3. Wertbasierte Preisstrategien

# Ansätze zur Ertragssteigerung

Um den Ertrag zu steigern, gibt es drei Ansätze: Kosten, Menge und Preis. Kostensenkungs- und Absatzsteigerungspotenziale sind jedoch bereits vielfach ausgereizt.

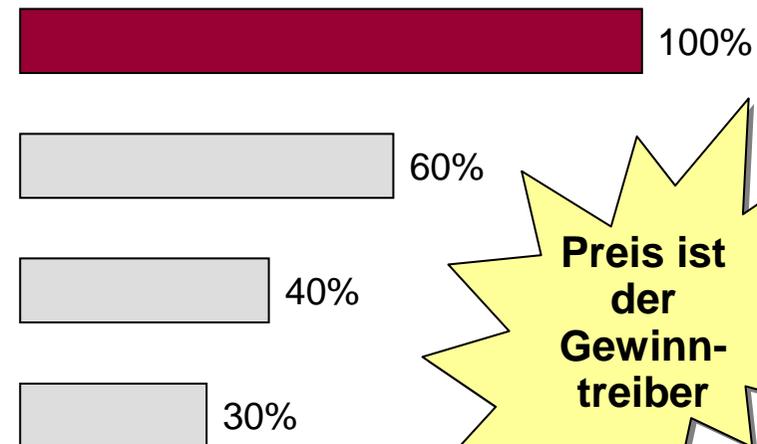


# Preis-Volumen-Zusammenhänge (1)

*Eine 10%-tige Verbesserung in ...*

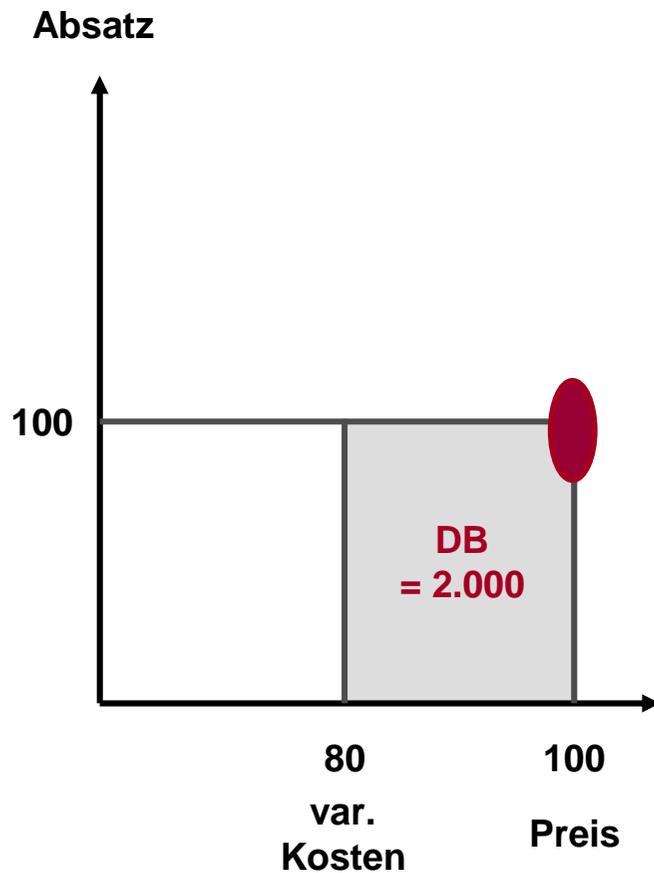
*... führt zu folgenden Gewinnsteigerungen...*

|                 | Gewinn-treiber |                 | Gewinn<br>(in Mio. Euro) |           |
|-----------------|----------------|-----------------|--------------------------|-----------|
|                 | Alt            | Neu             | Alt                      | Neu       |
| Preis (Gebühr)  | 100            | <b>110</b>      | 10                       | <b>20</b> |
| Variable Kosten | 60             | <b>54</b>       | 10                       | <b>16</b> |
| Absatzmenge     | 1 Mio.         | <b>1,1 Mio.</b> | 10                       | <b>14</b> |
| Fixkosten       | 30 Mio.        | <b>27 Mio.</b>  | 10                       | <b>13</b> |



# Preisvariation und Ertrag

## Ausgangssituation



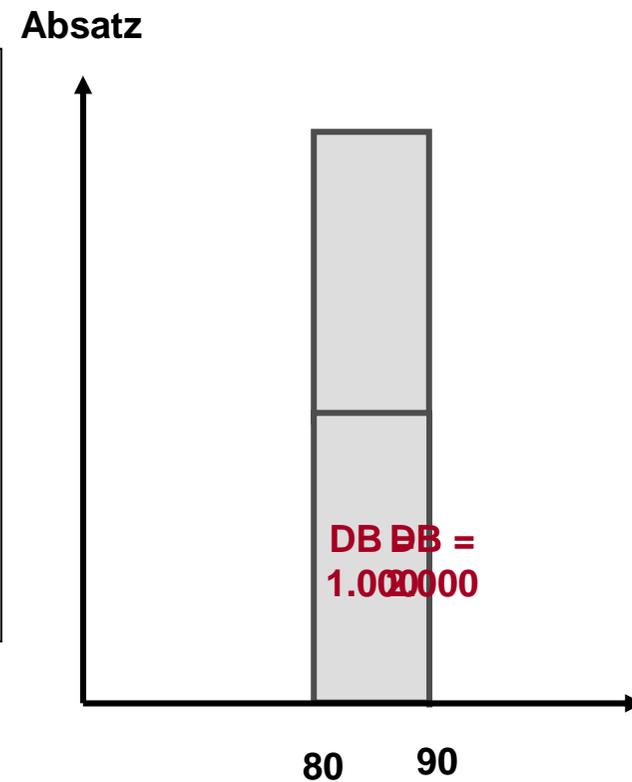
### Annahme:

Preissenkung um 10%.

### Frage:

Um wie viel müssen Sie den Absatz erhöhen, damit sich der Gewinn nicht verändert?

**Um 100% !**



# Preissenkungen sind gefährlich...

---

... und Preissteigerungen chancenreich.

## **Preissenkungen sind extrem gefährlich, denn:**

- Die Konkurrenz zieht mit: Preisspirale nach unten
- Wir verzichten per se auf Deckungsbeitrag pro Einheit
- Wir wissen nicht, ob wir de facto so viel mehr verkaufen, um profitabler zu sein

## **Preiserhöhungen sind chancenreich, denn:**

- Die Konkurrenz wird ermutigt, mitzuziehen
- Wir erhöhen den Deckungsbeitrag pro Stück sofort
- Wir können dabei auf Absatzmenge verzichten, um profitabler als vorher zu sein

# Zwischenfazit

---

Viele Entscheider verwenden viel zu wenig Zeit und Energie auf das Pricing ihrer Produkte und Dienstleistungen. Dabei ist der **Preis der Gewinntreiber schlechthin**. Die Eingangsbeispiele zeigen, wie wichtig es ist, die Wirkungen des Preises auf Absatz und Gewinn zu verstehen. Auf der Erlös- und Preisseite liegen heute größere unausgeschöpfte Ertragssteigerungspotenziale als bei den Kosten.

# Agenda

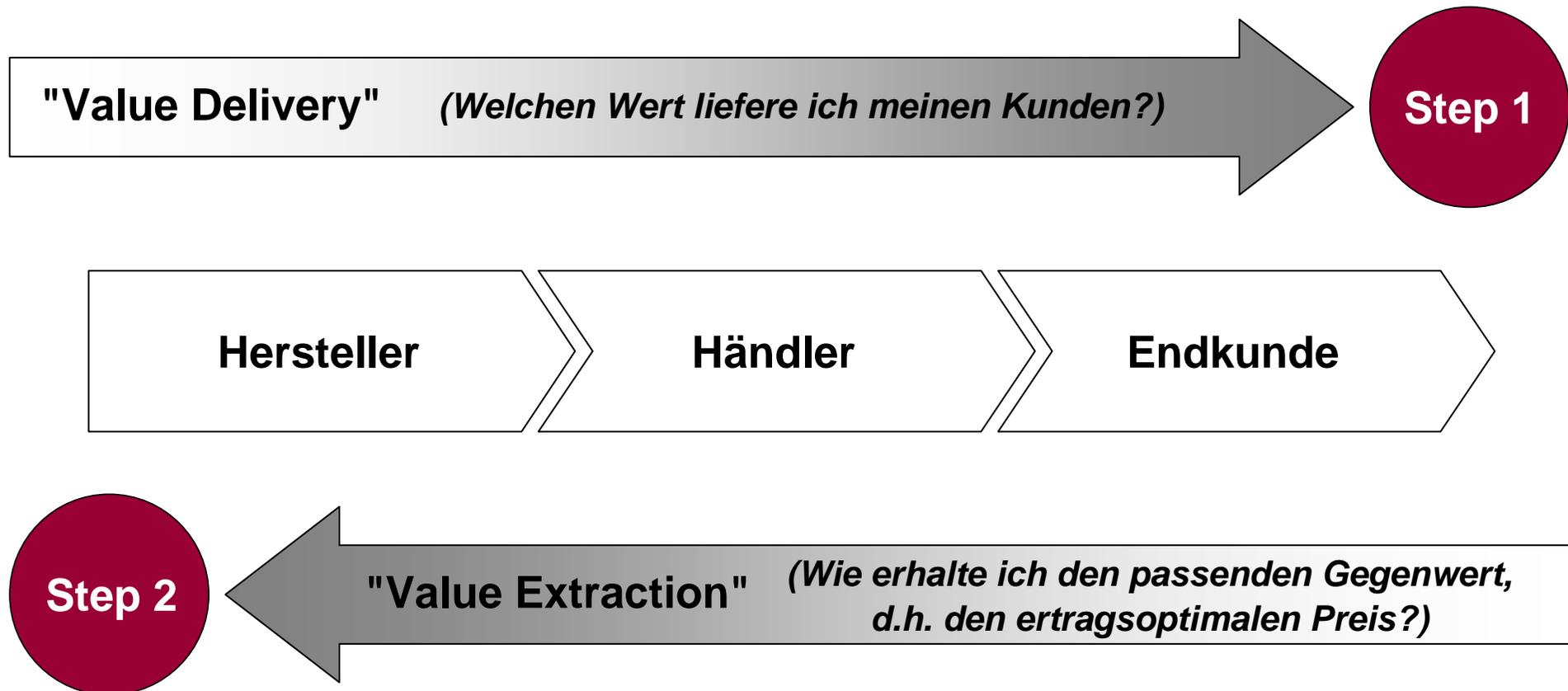
---

1. Über Simon-Kucher & Partners
2. Pricing-Grundlagen
3. **Wertbasierte Preisstrategien**
  - **Warum ist der vermittelte Wert so wichtig?**
  - Wie messe ich Wert und Zahlungsbereitschaft?
  - Wie kann ich den Wert meiner Leistung abschöpfen?



# Wertschöpfung und Wertabschöpfung

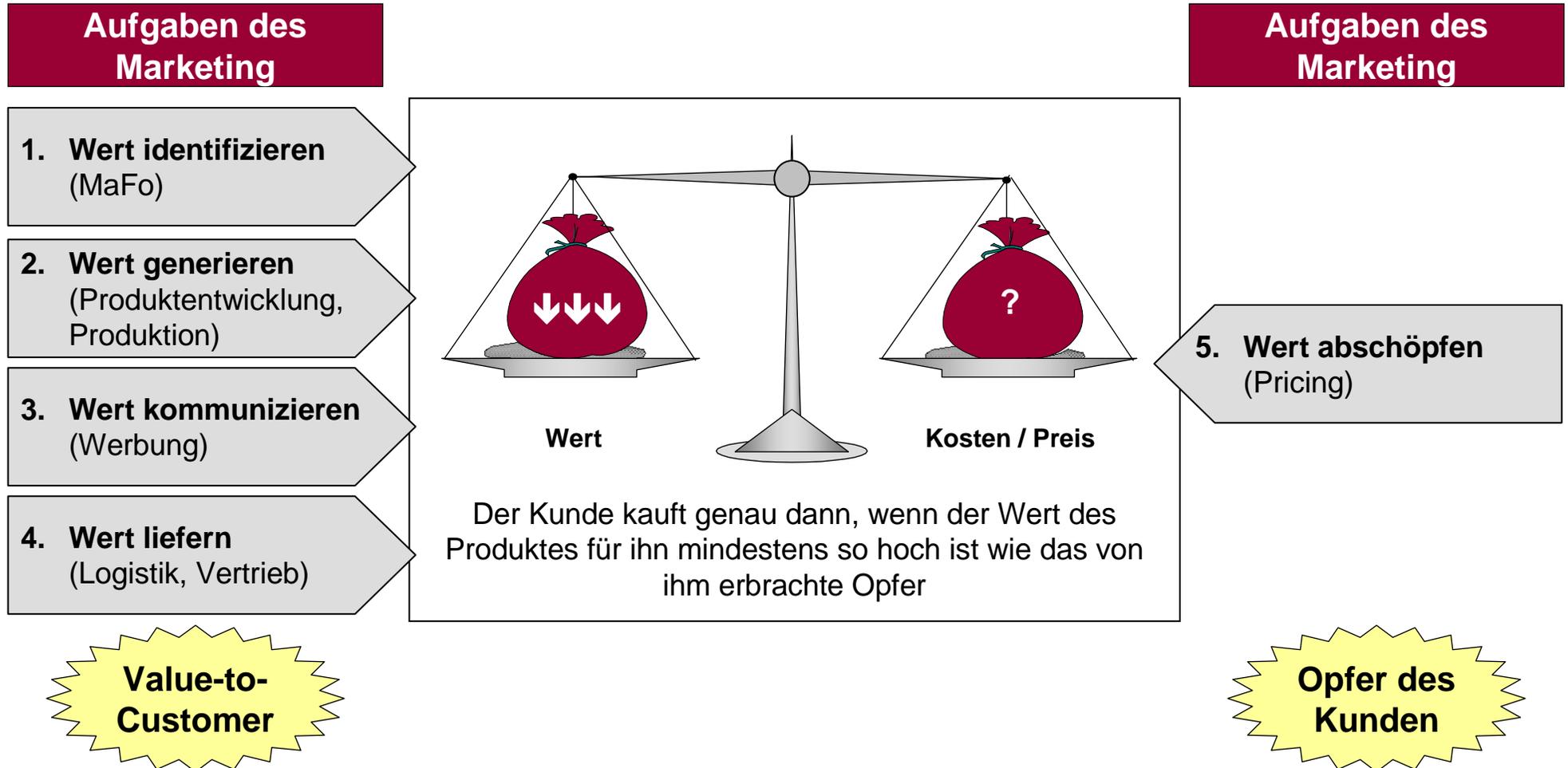
Damit der Kunde ein Produkt kauft, muss dieses für ihn mit einem gewissen Wert verbunden sein. Ziel des Unternehmens ist es, diesen dann auch so weit wie möglich in Ertrag umzusetzen.



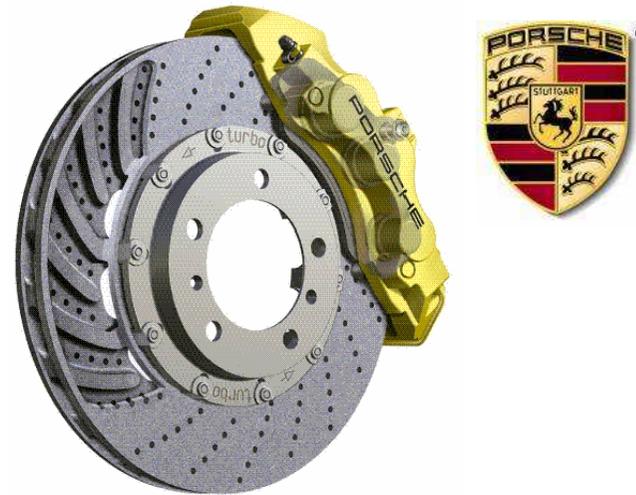
# Wert und Preisbereitschaft

*"Pricing is the moment of truth - all of marketing comes to focus in the pricing decision."*

E. Raymond Corey (1965)



# Kundenwert durch Status: Porsche



- Premium-Keramikkbremsen (hochwertiger als normale Bremssysteme)
- Gelbe Signalfarbe



**Ertragsoptimaler Aufpreis für dieses Bremssystem gegenüber Standard: 8.000 €**

Quelle: Simon-Kucher & Partners Projektergebnis

(04DE8039X002\_TU Braunschweig\_Wertbasiertes Pricing)

- 20 -

# Kundenwert für Grillfans

---

**Weber Barbecue Grill  
"One Touch Silver"**



**Preis: 179,90 Euro**

**Weber Barbecue Grill  
"One Touch Gold"**



**Preis: 259 Euro**



**Es existiert ein Kundensegment, das bereit ist, zusätzliche  
79 Euro für einen Ascheimer auszugeben!**

Quelle: bbq-shop24.de; Preise vom September 2008 für schwarze Grills mit 57cm Durchmesser

(04DE8039X002\_TU Braunschweig\_Wertbasiertes Pricing)

- 21 -

# Agenda

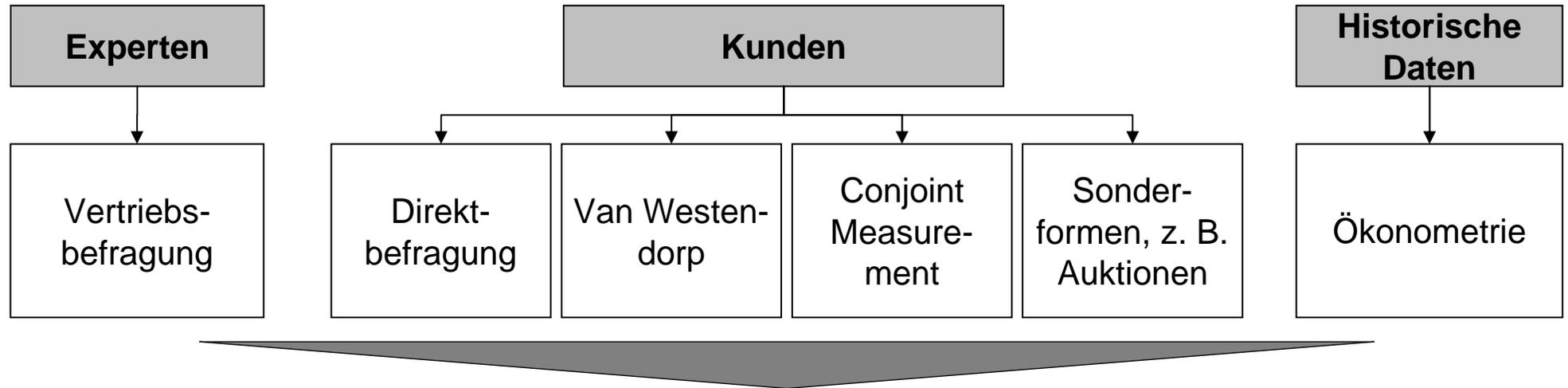
---

1. Über Simon-Kucher & Partners
2. Pricing-Grundlagen
3. **Wertbasierte Preisstrategien**
  - Warum ist der vermittelte Wert so wichtig?
  - **Wie messe ich Wert und Zahlungsbereitschaft?**
  - Wie kann ich den Wert meiner Leistung abschöpfen?



# Messung von Preisbereitschaften und -elastizitäten

Um den Wert eines Produktes bzw. seiner Eigenschaften für einen Kunden zu messen, gibt es verschiedene Ansätze.



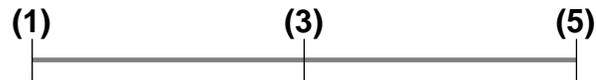
# Der falsche Weg

Es gibt viele Möglichkeiten, eine Zahlungsbereitschaft zu messen, doch manche von ihnen führen zu wenig validen Ergebnissen.

**Fragen wie ...**

**"Wie wichtig ist Ihnen die folgende Eigenschaft für Ihre Kaufentscheidung?"**

Bitte antworten Sie zwischen  
1= unwichtig bis 5= sehr wichtig



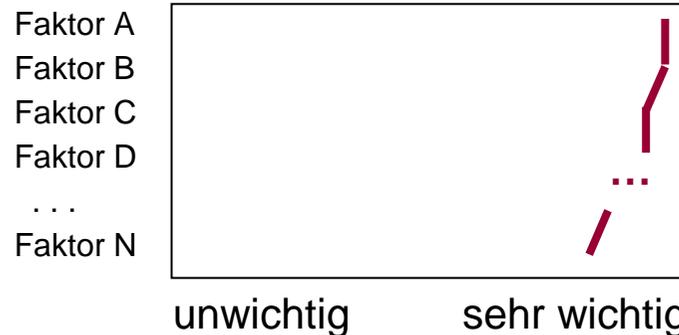
**... und schließlich zur eierlegenden Wollmilchsau...**



**... bei der alles wichtig ist!**



**... führen zu Ergebnissen wie ...**



# Direktabfrage von Preisbereitschaften

Direkte Fragetechniken zur Zahlungsbereitschaft führen ebenfalls selten zum Ziel.

*"Lieber Kunde, wie viel bist du bereit, für dieses Produkt zu zahlen? "*



**Bsp.:**

Flasche Coca Cola  
0,5 Liter  
schön gekühlt  
zzgl. 0,15 € Pfand



- Eine direkte Preisabfrage lenkt die Aufmerksamkeit weg von den Produkteigenschaften und zu sehr auf den Preis hin
- Die Befragten tendieren dazu, strategische Antworten zu geben, um wenig zahlen zu müssen
- Daher werden indirekte Preisabfragen als valider eingestuft

# Direkte Preisabfrage mit Van Westendorp

Die Van Westendorp Methode verwirft die direkte Abfrage nach der Preisbereitschaft. Stattdessen wird eine "Dritte Person"-Technik verwendet.

**Frage:**

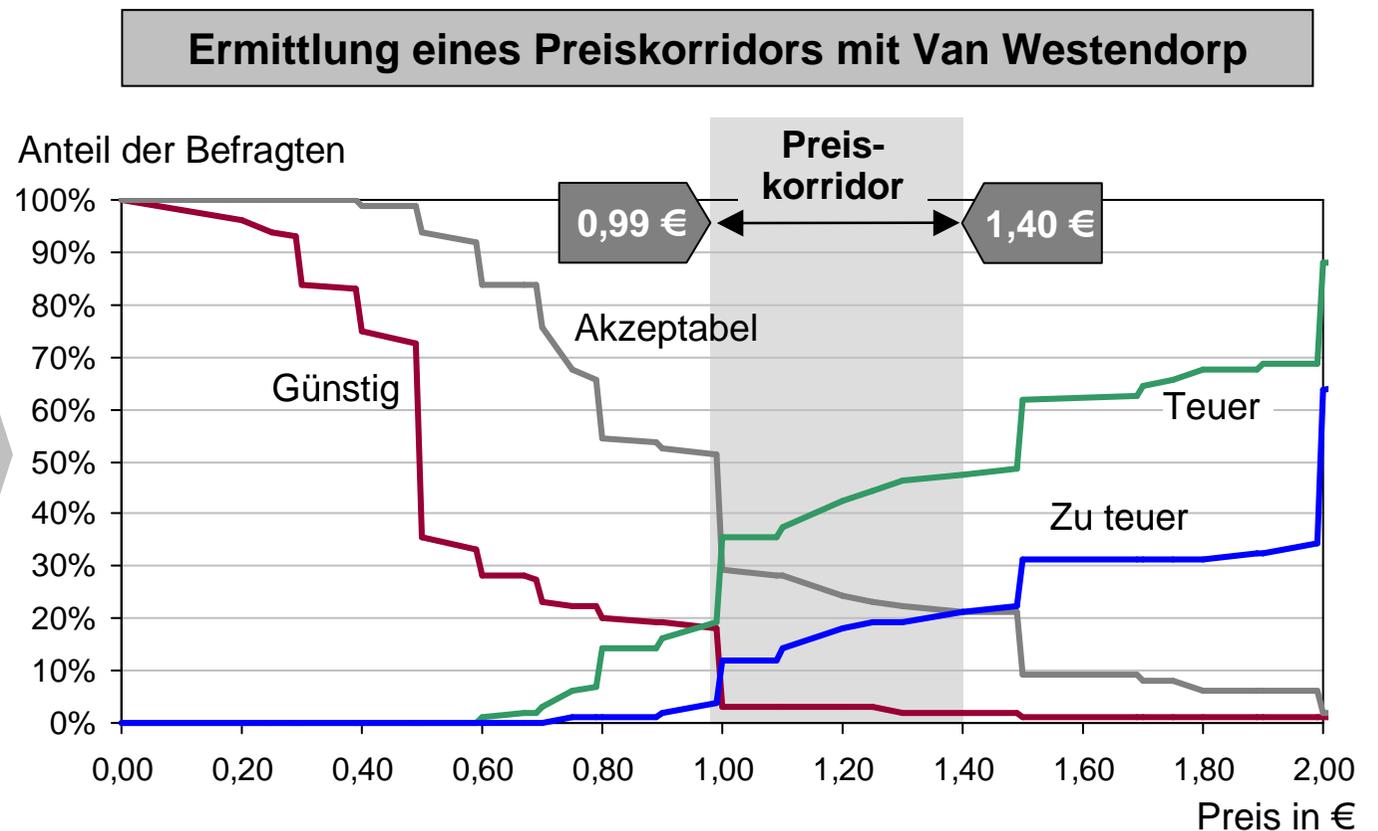
**Was finden Sie ist für das Produkt...**

*...ein günstiger Preis?*

*...ein akzeptabler Preis?*

*...ein teurer Preis?*

*...ein zu teurer Preis?*



# Indirekte Preisabfrage mit Conjoint Measurement

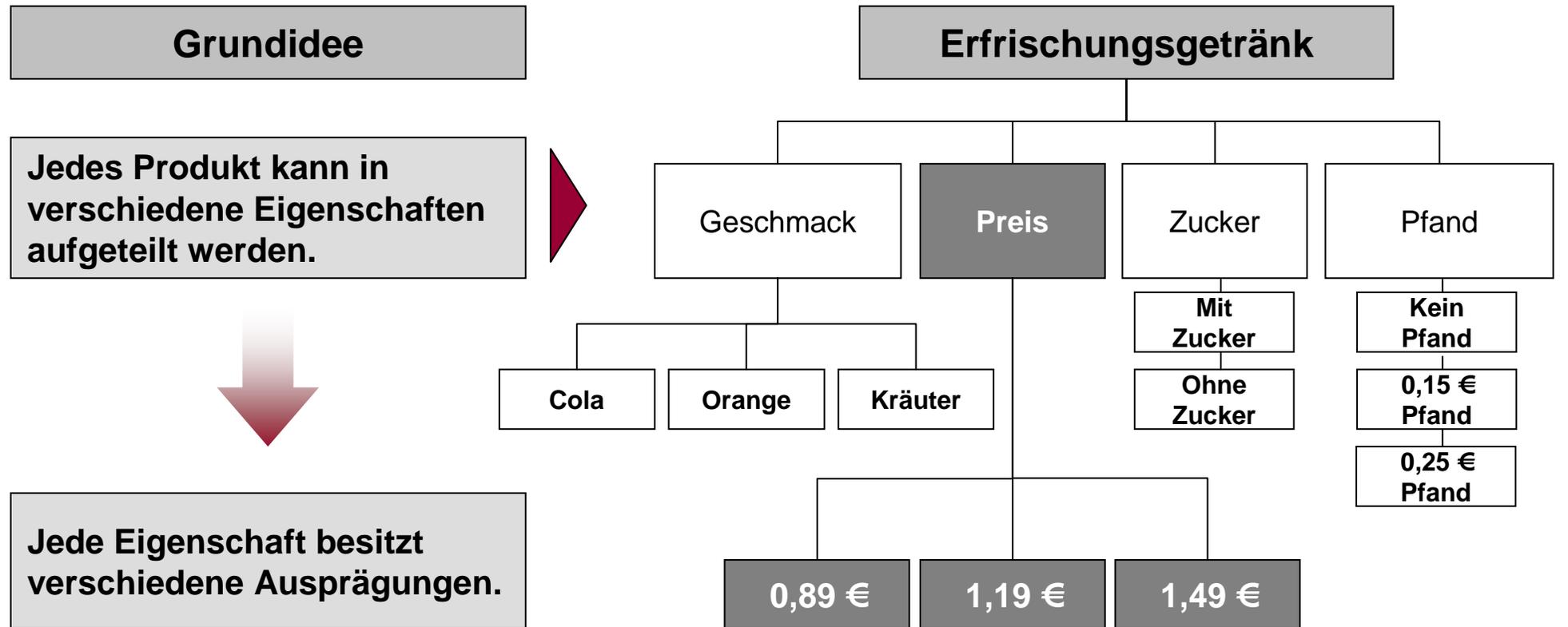
In Conjoint-Analysen werden die Befragten gezwungen, zwischen verschiedenen Alternativen abzuwägen – ganz wie im echten Leben.

**Welches dieser Produkte würden Sie kaufen?**

| Alternative A  | Alternative B   | Alternative C                 |
|--|---|-------------------------------|
| Cola 0,5 l<br>Ohne Zucker<br>Mit Gewinnspiel<br>Preis: 1,09 €<br>Pfand: 0,15 € | Orangenlimo 0,5 l<br>Mit Zucker<br>Ohne Gewinnspiel<br>Preis: 1,19 €<br>Pfand: 0,25 € | Keines der beiden<br>Produkte |
| <input type="checkbox"/>   | <input checked="" type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>      |

- Keine direkten Fragen über den Preis oder Produkteigenschaften
- Aufteilung des Produktes in seine Eigenschaften inkl. Preis (siehe Beispiel links)
- Kunde muss Kaufentscheidung treffen und dabei Preis berücksichtigen
- Systematische Veränderung aller Produkteigenschaften inkl. des Preises
- Hohe Kapazität durch Computer-Unterstützung

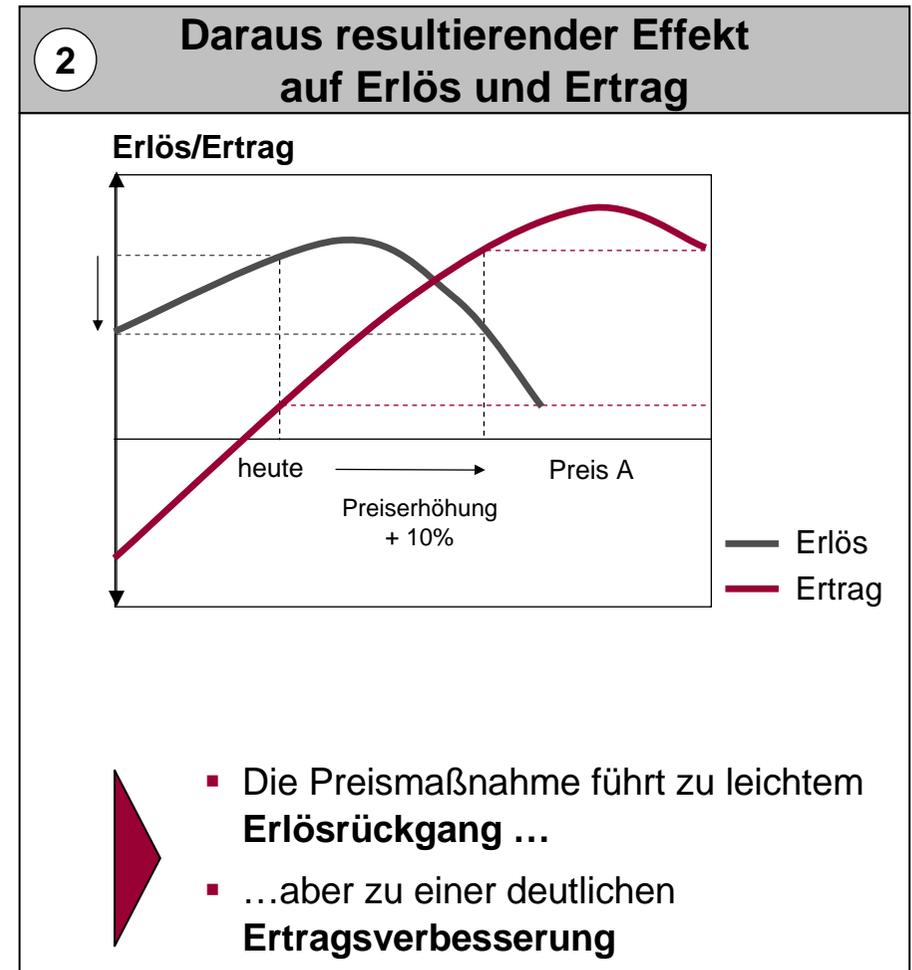
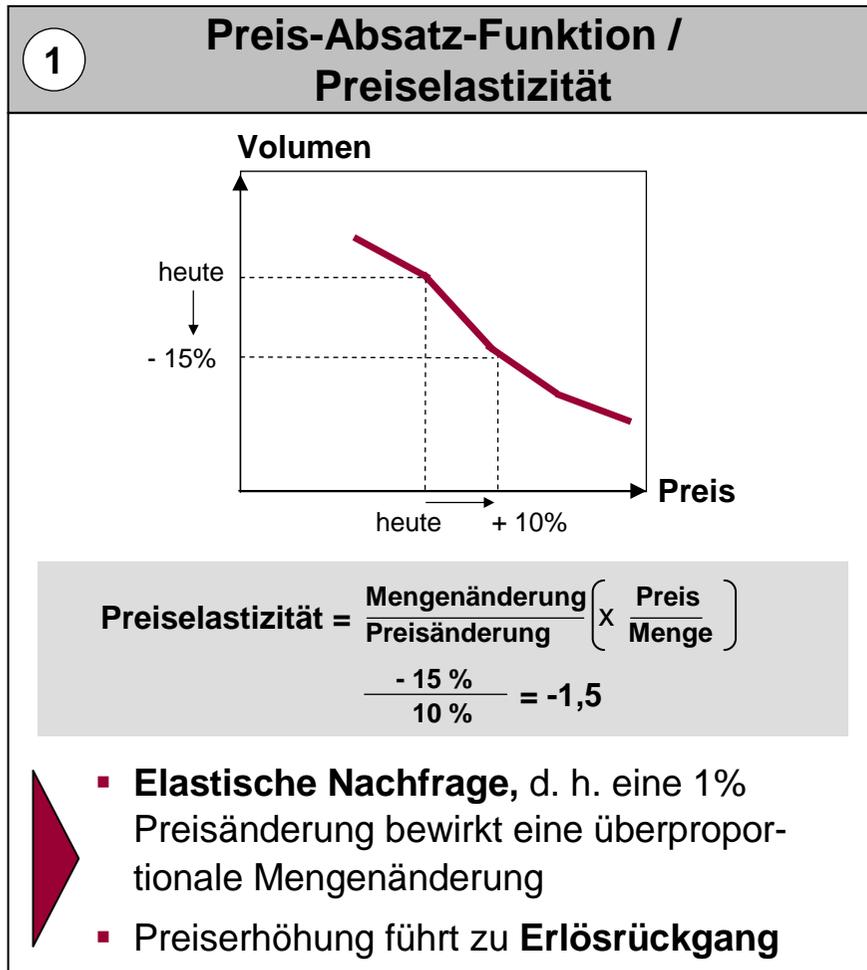
# Conjoint Measurement – Design



▶ Conjoint Measurement ermöglicht es, den Gesamtnutzen eines Produktes und den Teilnutzen der verschiedenen Eigenschaften zu quantifizieren.

# Ableitung von PAF und Erlöskurve

Mit den individuell erfassten Zahlungsbereitschaften kann die Preis-Absatz-Funktion sowie das Erlös- und Ertragsmaximum bestimmt werden.



# Und was bringt das? Beispiel A-Klasse

Mit Hilfe einer geeigneten Nutzen-Analyse können die Nutzentreiber der Kunden identifiziert und die Abschöpfung der Zahlungsbereitschaften der Kunden maximiert werden.

## Status Quo

- Ursprünglich geplant war eine Markteinführung zum Schwellenpreis von unter 30.000 DM
- **Ziel:** Auslastung der Kapazität in Höhe von 200.000 Einheiten

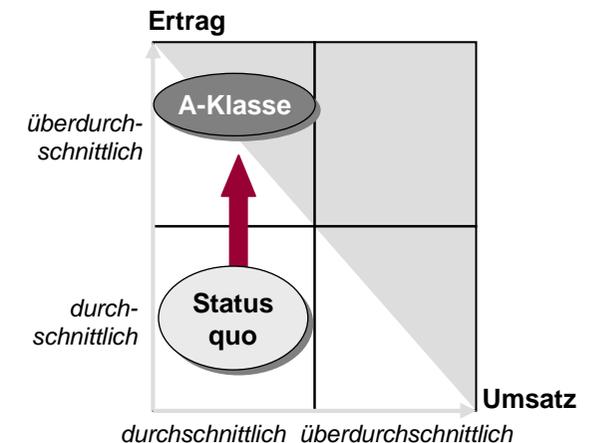
## Vorgehen / Empfehlungen

- **Nutzen-Analyse** ergab 2 Hauptnutzentreiber:
  - multifunktionales Konzept
  - Marke
- **Empfohlener Preis:** 31.000 DM (inkl. leichten Produktverbesserungen)



## Ergebnis

- Ausverkaufte Produktionskapazität
- Gewinnsteigerung in jedem Jahr gegenüber der ursprünglichen Planung: **300 Mio. DM**



# Agenda

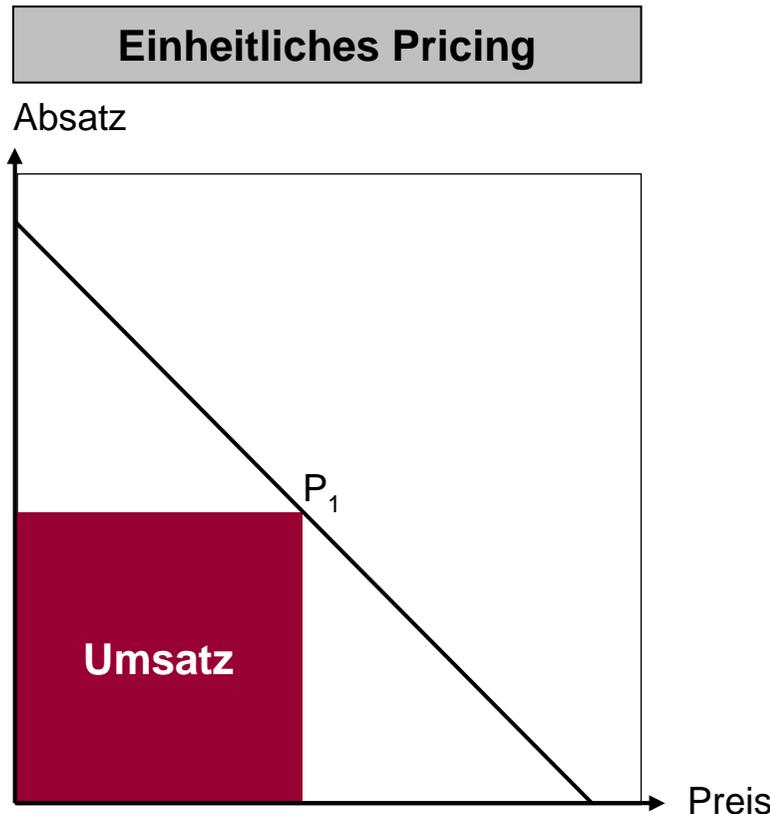
---

1. Über Simon-Kucher & Partners
2. Pricing-Grundlagen
3. **Wertbasierte Preisstrategien**
  - Warum ist der vermittelte Wert so wichtig?
  - Wie messe ich Wert und Zahlungsbereitschaft?
  - **Wie kann ich den Wert meiner Leistung abschöpfen?**



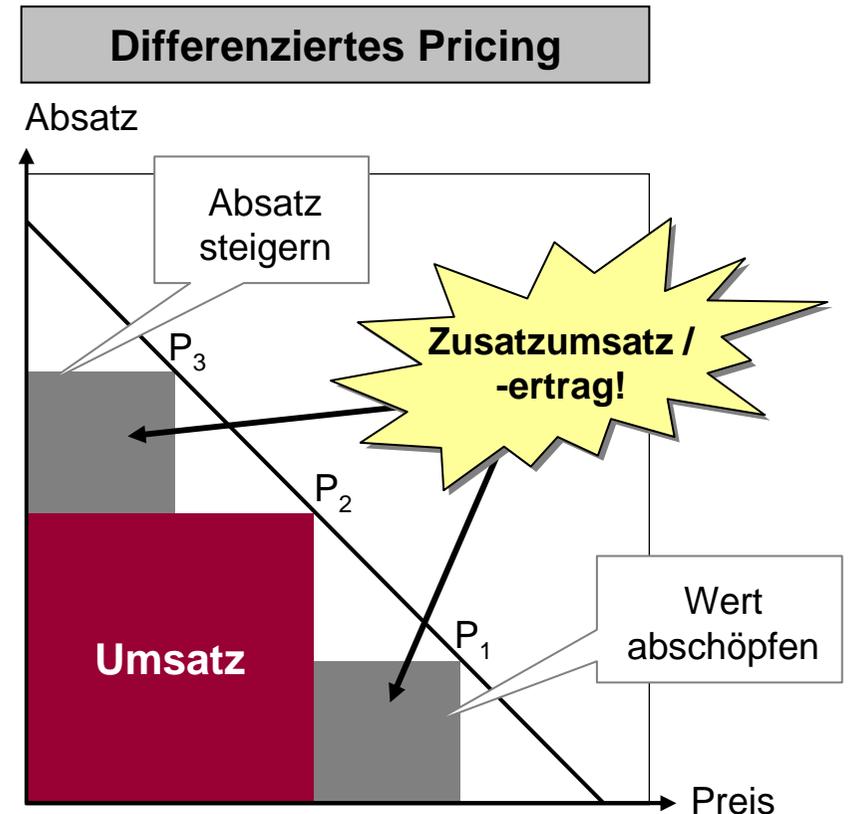
# Produkt- und Preisdifferenzierung zur Wertabschöpfung

Preisdifferenzierung wird angewandt, um das Umsatzpotenzial auszuschöpfen und kann zu signifikanten Erlös- und Ertragssteigerungen führen.



**Vom Rechteck**

**zum**

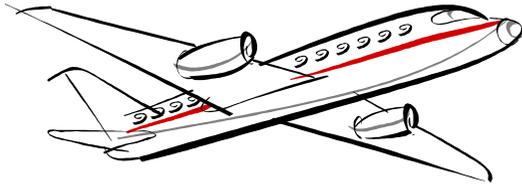


**Dreieck**

# Extrembeispiel: Flugtickets

---

Die "Flugticketbörse" macht es allen anderen Branchen vor...



***"If I have 2,000 customers on a given route and 400 different prices, I am obviously short 1,600 prices."***

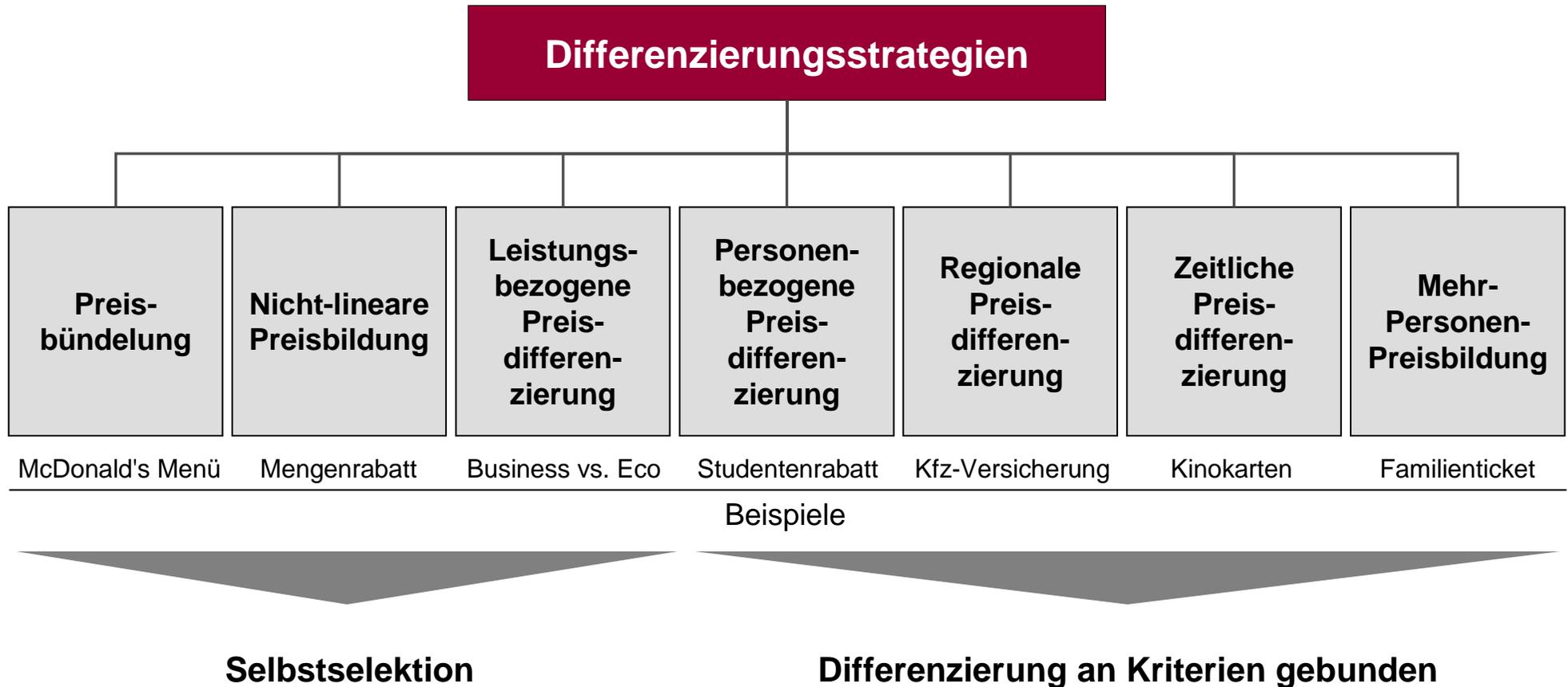
**Robert L. Crandall**  
(Ehemaliger CEO von American Airlines)



 **Vollständige Abschöpfung der Zahlungsbereitschaften ist nur bei individueller Preissetzung möglich**

# Differenzierungsstrategien

Durch differenziertes Pricing und intelligente Pricingansätze wird die Abschöpfung von Zahlungsbereitschaften verbessert.



# Bundling – Möchten Sie noch Pommes dazu?

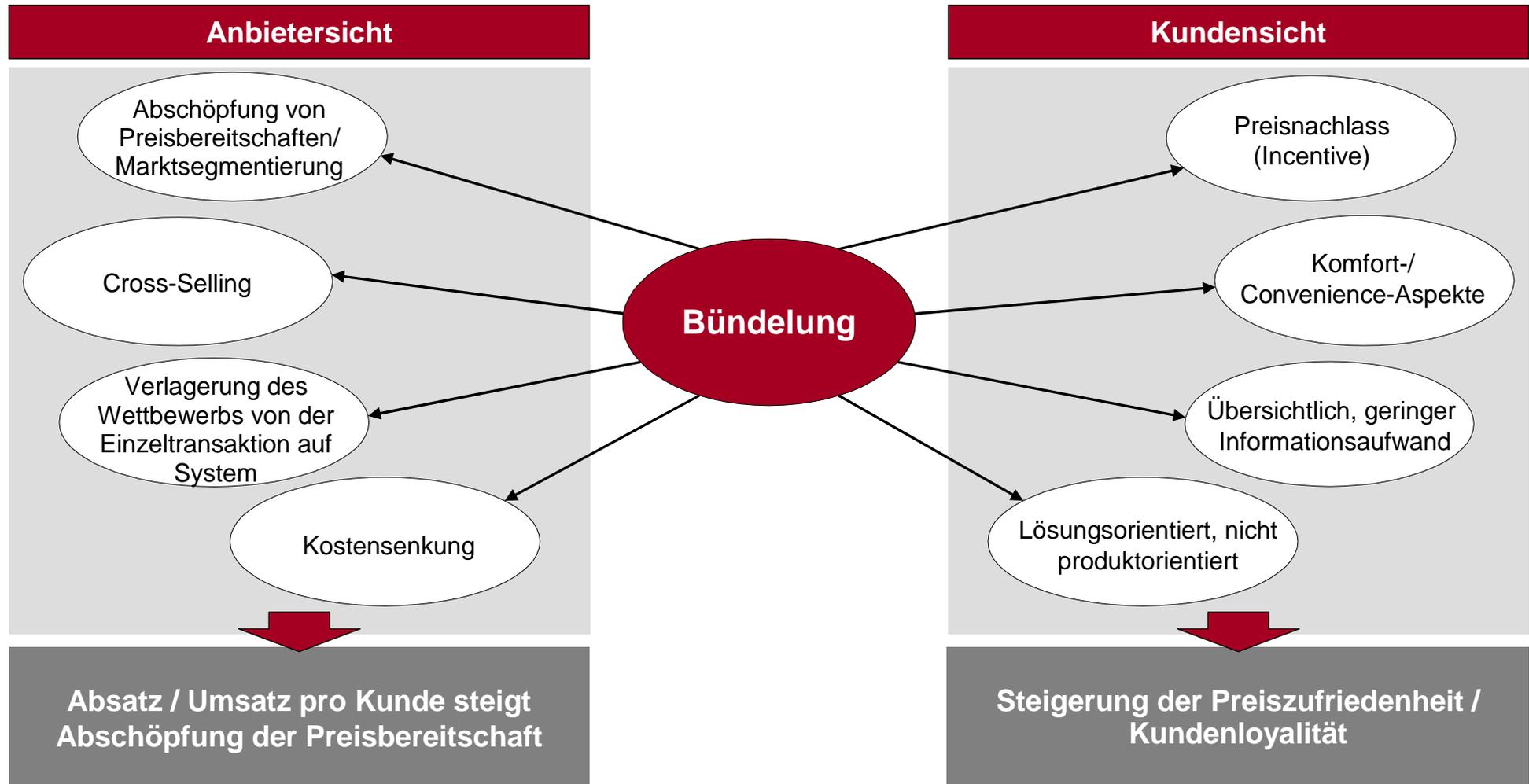
Beim Bundling werden Produkte so miteinander verknüpft, dass Leistungspakete entstehen, die die Markttransparenz aufheben und einen Preisvergleich unmöglich machen.



Durstig? Kauf einen Burger!  
Hungrig? Kauf eine Coke!



# Durch Bundling sollen Anbieter und Kunde profitieren



# Teile erfolgreicher Bundles

---



Ein hochwertiges Produkt, das die meisten Kunden kaufen "müssen".



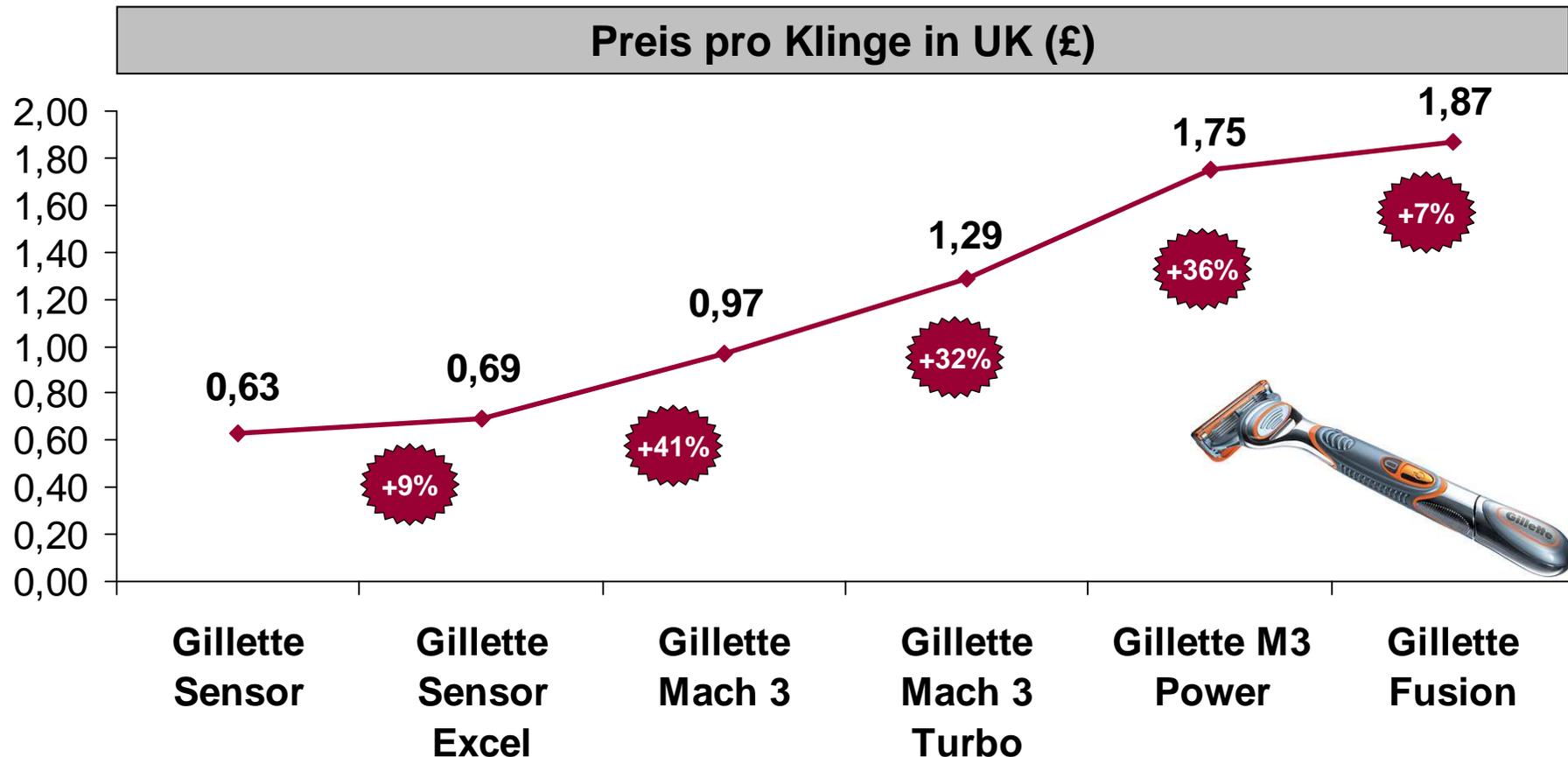
Produkte mittleren Wertes, die die meisten Kunden als "nice to have" ansehen.



Produkte, für die die meisten Kunden eine geringe oder gar keine Zahlungsbereitschaft haben.

# Mehrdimensionales Pricing: Starker Lock-in bei Gillette

"Eine Klinge, sie ewig zu binden" – Gillettes Preis pro Klinge hat sich zwischen dem Sensor und dem Fusion verdreifacht.



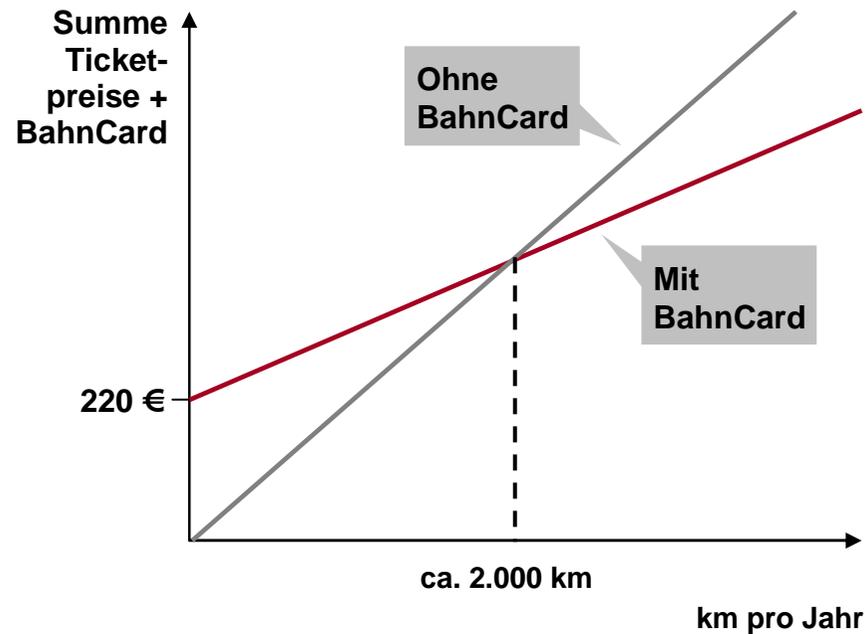
Quelle: Datensammlung SKP London im Oktober 2006. Preis pro Klinge basiert auf dem jeweils größten angebotenen Paket.

# Mehrdimensionales Pricing: Beispiel BahnCard

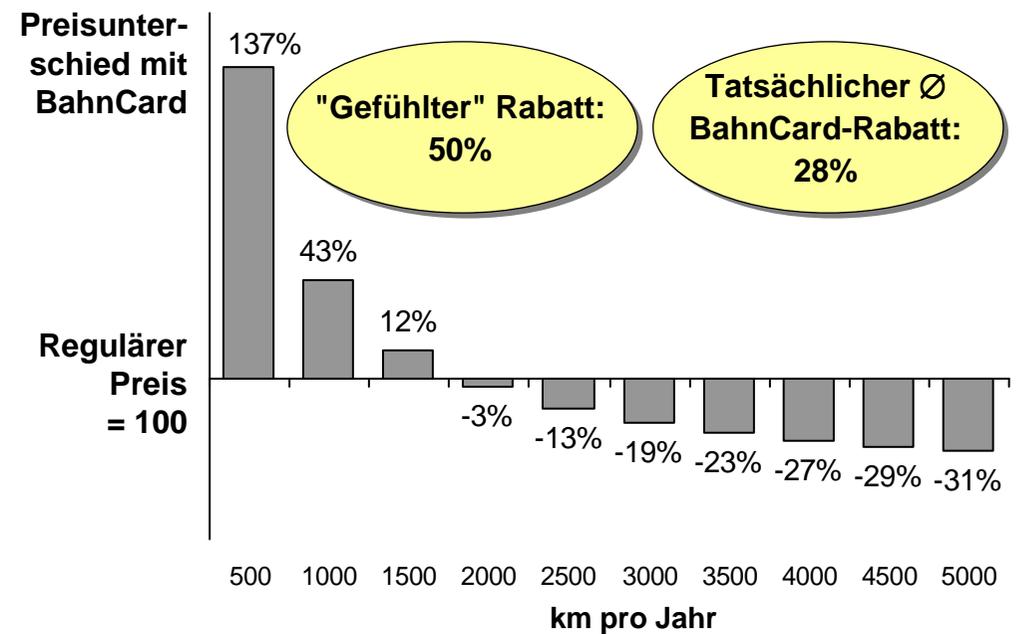
Die BahnCard ist eines der erfolgreichsten Produkte der Deutschen Bahn. Aktuell besitzen über vier Millionen Bahnkunden eine BahnCard.



**Gesamtpreis mit/ohne BahnCard 2. Klasse**



**Tatsächlicher Rabatt**



# Mengen "rabatt"

---



# Preisimage – Beispiel Billigflieger

Ticketpreise sind insb. bei den "Billigfliegern" deutlich höher als die kommunizierten Preise. Dies schafft ein günstiges Preisimage, führt aktuell jedoch zu zunehmender öffentlicher Kritik.

## Beispiele für Preiskommunikation

**RYANAIR.COM**  
THE LOW FARES AIRLINE  
London-Stansted

|                      | from  |
|----------------------|-------|
| Eindhoven            | £0.99 |
| Milan (Bergamo)      | £0.99 |
| Düsseldorf (N'rhein) | £0.99 |
| Blackpool            | £0.99 |
| Turin                | £0.99 |

**easyJet.com**  
35,000 FREE  
Belfast seats! [click here](#)

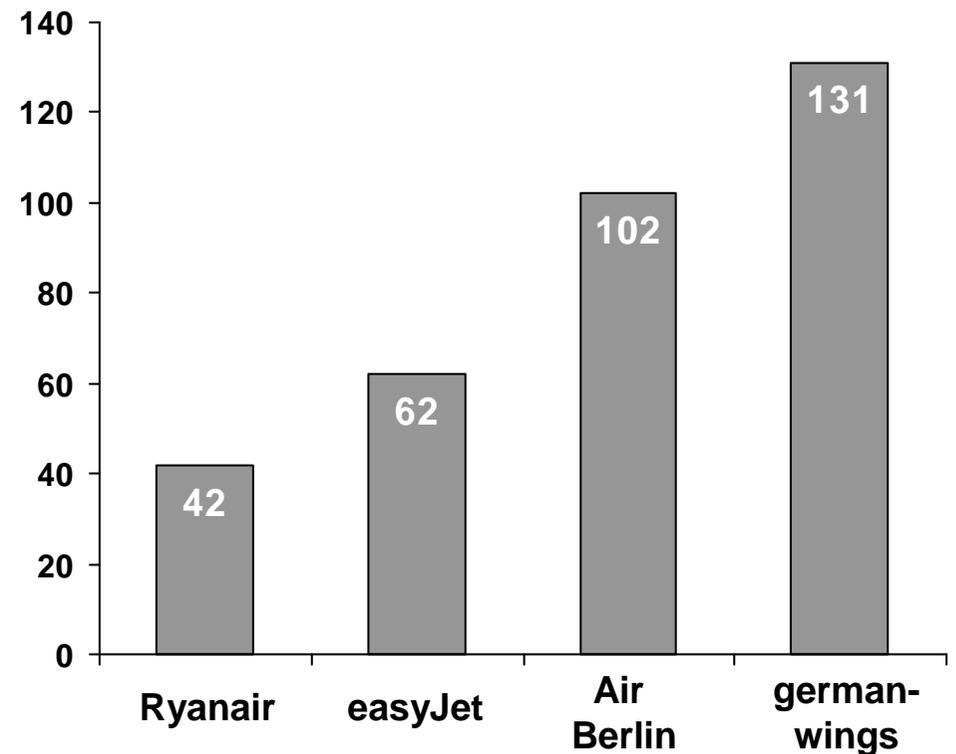
**airberlin.com**  
INFORMATION → DEUTSCH ENGLISH ESPAÑOL FRANÇAIS ITALI

Alle City Shuttle Strecken im Winter ab sofort buchbar!  
NEU: Budapest und Warschau  
**ab 29€\***  
\* Oneway, inkl. Steuern und Gebühren

**germanwings**  
Fly high, pay low.

ab **19€**  
inkl. aller Steuern und Gebühren

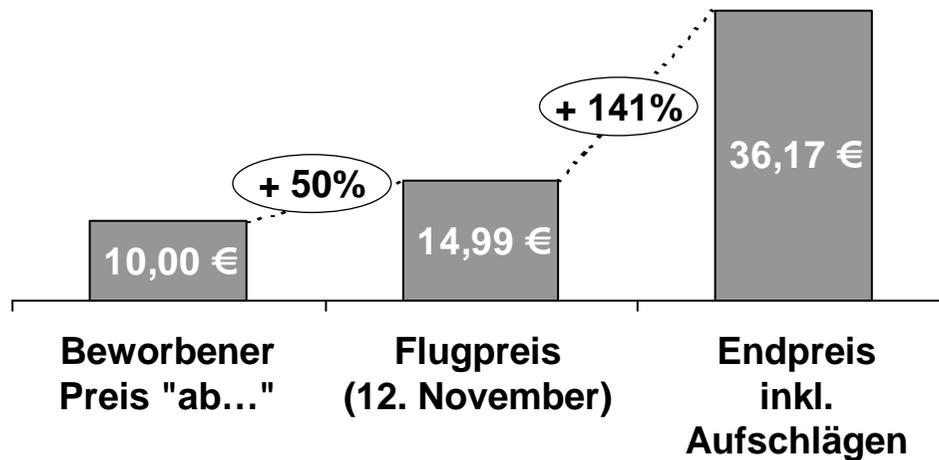
## Durchschnittlicher Ticketpreis (€, 2003)



# Beispiel Ryanair

**RYANAIR.COM**  
THE LOW FARES AIRLINE

**Beispiel:** Depart: Frankfurt-Hahn  
Arrive: London Stansted



## Aufschläge:

- Steuern und Gebühren 15,19 €
- Insurance / Wheelchair Levy / Aviation Insurance 5,99 €

## Optionale Leistungen:

- Einstieg als einer der ersten Fluggäste 4,00 €
- Reise-Rücktrittsversicherung 12,00 €
- Erstes Gepäckstück 10,00 €
- Jedes weitere Gepäckstück 20,00 €
- Sperr- und Sportgepäck 30,00 €
- Flughafenabfertigung statt Online-Check-in 5,00 €
- Kreditkartenzahlung 5,00 €

**Auf jeder dritten Strecke ist Ryanair teurer als Lufthansa!**

# Preisdifferenzierung im Hotelgewerbe

Wo ist der Unterschied zwischen den beiden Bildern?

**Eine Nacht? Sie  
haben die Standard  
SKP-Rate, das macht  
dann 85 €.**

**Eine Nacht? Nichts  
aus der Minibar?  
Kein geparktes  
Auto? 175 € bitte.**



**Es ist Messezeit!**

# Hotel-Pricing ist gezieltes Yield Management

---

... und damit zeitliche Preisdifferenzierung.

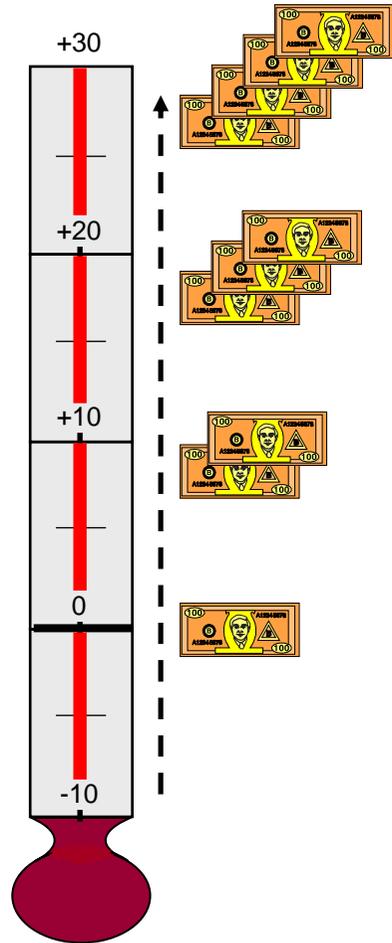
## Erfolgsfaktoren



- **Prinzip: Hol das Maximum aus deinen begrenzten Kapazitäten heraus!**
- **Setze die Preise gemäß Nachfrage und Auslastung  
→ Systematische Preisdifferenzierung**
- **DV-unterstützte Preisfestlegung auf Basis historischer Unternehmensdaten**
- **Vor allem eingesetzt bei "schnell verderblicher Ware", insb. Dienstleistungen mit "Verfallsdatum"**
- **Beispiele: Kinos, Flugreisen, Autovermietungen**

# Grenzen der Wertabschöpfung

## Coca Cola Value-Pricing



- Idee: Preise an Getränkeautomaten variieren je nach Außentemperatur
- Je wärmer es ist, desto höher ist der Preis
- Pilot-Tests in den USA führten zu massiver Entrüstung der Probanden und Presseprotesten
- Coca Cola hat die Idee mittlerweile verworfen

**► Gib dem Kunden nicht das Gefühl, übers Ohr gezogen zu werden!**

# Key Take-aways

---

- **Der Preis ist der Gewinntreiber.**  
Preisentscheidungen haben unmittelbaren Einfluss auf Absatz, Umsatz und Gewinn. Da viele Unternehmen kostenseitig bereits an ihren Grenzen sind, liegen auf der Erlös- und Preisseite heute die größten unausgeschöpften Ertragssteigerungspotenziale.
- **Der Preis ist das Opfer, das der Kunde für einen Nutzen bringt.**  
Anders herum gesprochen: Damit der Kunde ein Produkt kauft, muss dieses für ihn mit einem gewissen Wert verbunden sein. Den "richtigen" Preis kann man dann bestimmen, wenn man den Kundennutzen exakt quantifiziert hat.
- **Mit der richtigen Methodik können gewinnoptimale Preise bestimmt werden.**  
Eine professionelle Preisfindung sollte unter Berücksichtigung von Preis-Absatz-Funktionen, Wettbewerbspreisen und Kosten erfolgen. Mittels moderner Analyseverfahren wie z. B. dem Conjoint-Measurement werden Preis-Absatz-Funktionen und Zahlungsbereitschaften für spezifische Leistungen exakt ermittelt.
- **Differenziertes statt einheitlichem Pricing schöpft Zahlungsbereitschaften optimal ab.**  
Aus der Pricing-Vielfalt ist die richtige, oft differenzierte Preismetrik entscheidend für das Erreichen des Gewinnmaximums sowie zur Steigerung von Kundenloyalität und Cross-Selling.  
Ein "Allheilmittel" für alle Situationen gibt es jedoch nicht.