



“Preisstrategie und Vertriebswege“ – Wie vermittelt, rechtfertigt, verkauft man Preissteigerungen?

Dr. Nikolas Beutin

Vortrag 7. Europäische Strategietage Baden-Baden

Baden-Baden, 02.-03.07.2009

03.07.2009

Warum ist „Preismanagement“ so wichtig?

Preismanagement-Maßnahmen ...

- haben einen höheren Effekt auf Umsatz, Marktanteil und Ergebnis als andere Marketing-/Vertriebsmaßnahmen (z.B. neue Produkte/Services zahlen sich i.d.R. erst nach einigen Jahren aus)
- bieten höhere Chancen aber auch höheren Risiken (z.B. Rabatte wie „Cash Backs“ wirken meist sofort, sind aber oft schwer rückgängig zu machen)
- wirken schneller als andere Marketing- und Vertriebsmaßnahmen (z.B. Werbemaßnahmen brauchen Zeit, bis sie effektiv werden)
- sind nur schwer rückgängig zu machen (z.B. Gewöhnung der Kunden an „Spezialpreise“, die für zukünftige Käufe auch erwartet werden)
- können meist höhere Ergebniseffekte erzielen (z.B. 1% Preiserhöhung besser als 1% mehr verkaufte Maschinen)
- sind nicht nur eine operative Entscheidung des Vertriebs sondern verlangen eine langfristige Perspektive und interne Verantwortlichkeiten (z.B. ein hoher Rabatt in einem Land kann das Geschäft in einem anderen Land dauerhaft beeinflussen)
- brauchen eine umfassende Informationsbasis (z.B. was ist der Kunde wirklich bereit, für bestimmte Produkte zu zahlen)
- benötigen keine hohen Investitionen (z.B. im Vergleich zu Marketing-Kampagnen oder Produktionsanlagen)
- erzeugen Wachstum, ohne mehr verkaufen zu müssen (z.B. 1% höhere Preise bei gleichem Absatz = 5% Wachstum)
- ...



Preismanagement ist mehr als die Festlegung von Listenpreisen

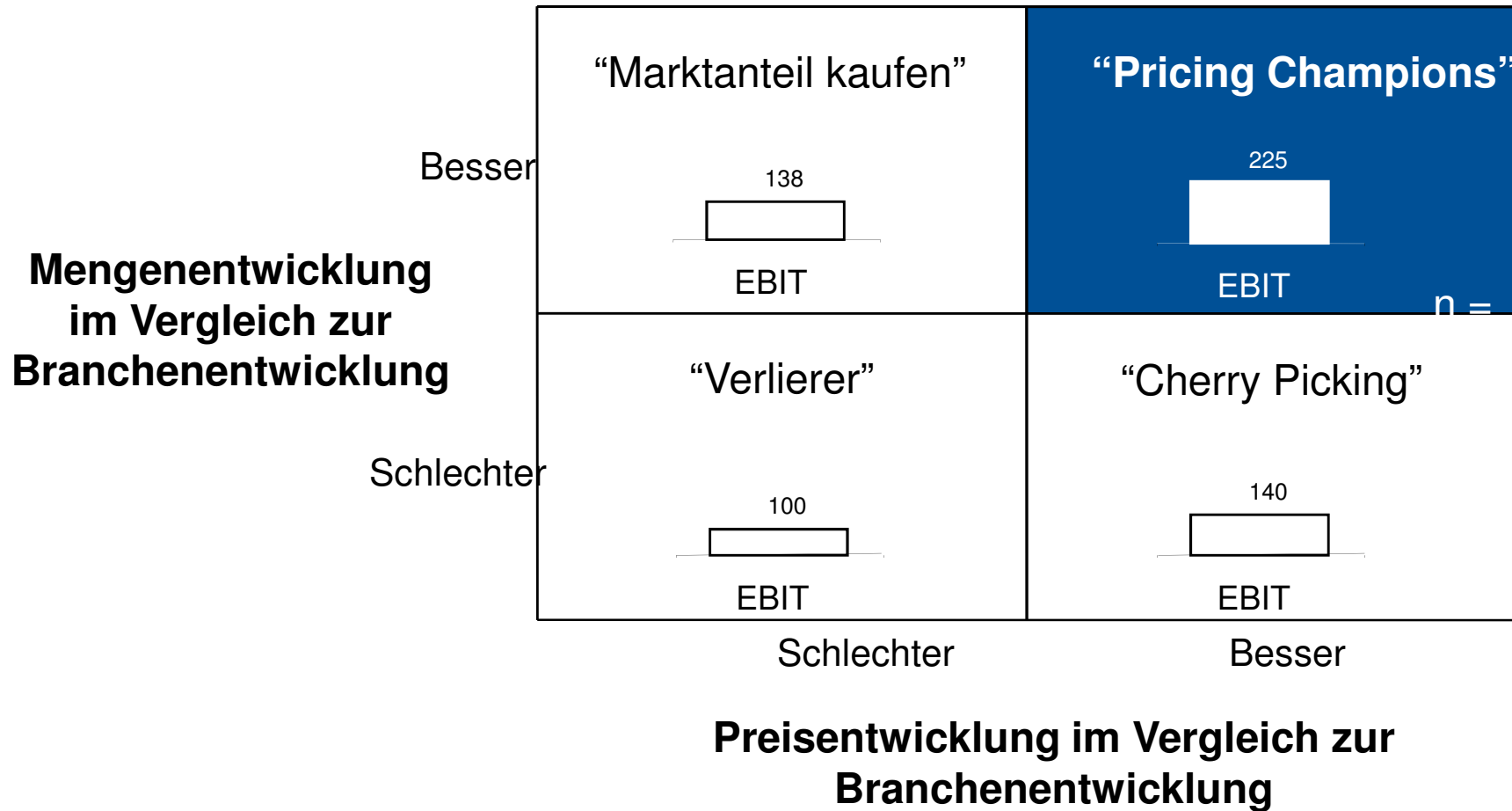
Verstehen wir alle die Zusammenhänge?

1. Wie viel Menge muss man mehr verkaufen, um bei einer Preissenkung von 5% den gleichen Gewinn zu haben?
2. Wie viele Kunden/Menge darf man verlieren, wenn man die Preise um 3% erhöht?

Wie viel Menge können wir verlieren, wenn wir die Preise erhöhen?

Preis- erhöhung in %	Marge in %												
	5	10	15	20	25	30	35	40	50	60	70	80	90
Mengenverlust in %, um die gleiche absolute Marge zu haben													
2,0	29	17	12	9	7	6	5	5	4	3	2,8	2,4	2,2
3,0	37	23	17	13	11	9	8	7	6	5	4	3,6	3,2
4,0	44	29	21	17	14	12	10	9	7	6	5,4	4,8	4,3
5,0	50	33	25	20	17	14	12	11	9	8	6,7	6	5,3
7,5	60	43	33	27	23	20	18	16	13	11	10	8,6	7,7
10,0	67	50	40	33	29	25	22	20	17	14	12,5	11	10
15,0	75	60	50	43	37	33	30	27	23	20	18	16	14
20,0	80	66	57	50	44	40	36	33	28	25	22	20	18
25,0	83	71	62	56	50	45	42	38	33	29	26	24	22

„Pricing Champions“ haben Branchen-überdurchschnittliche Mengen- UND Preisentwicklung



Quelle: Schuppar (2006), Homburg/Beutin/Jensen (2005), Preismanagement von Industriegüterunternehmen, in: FAZ, 24.10.2005, Nr. 247, S. 22, diverse Veröffentlichungen

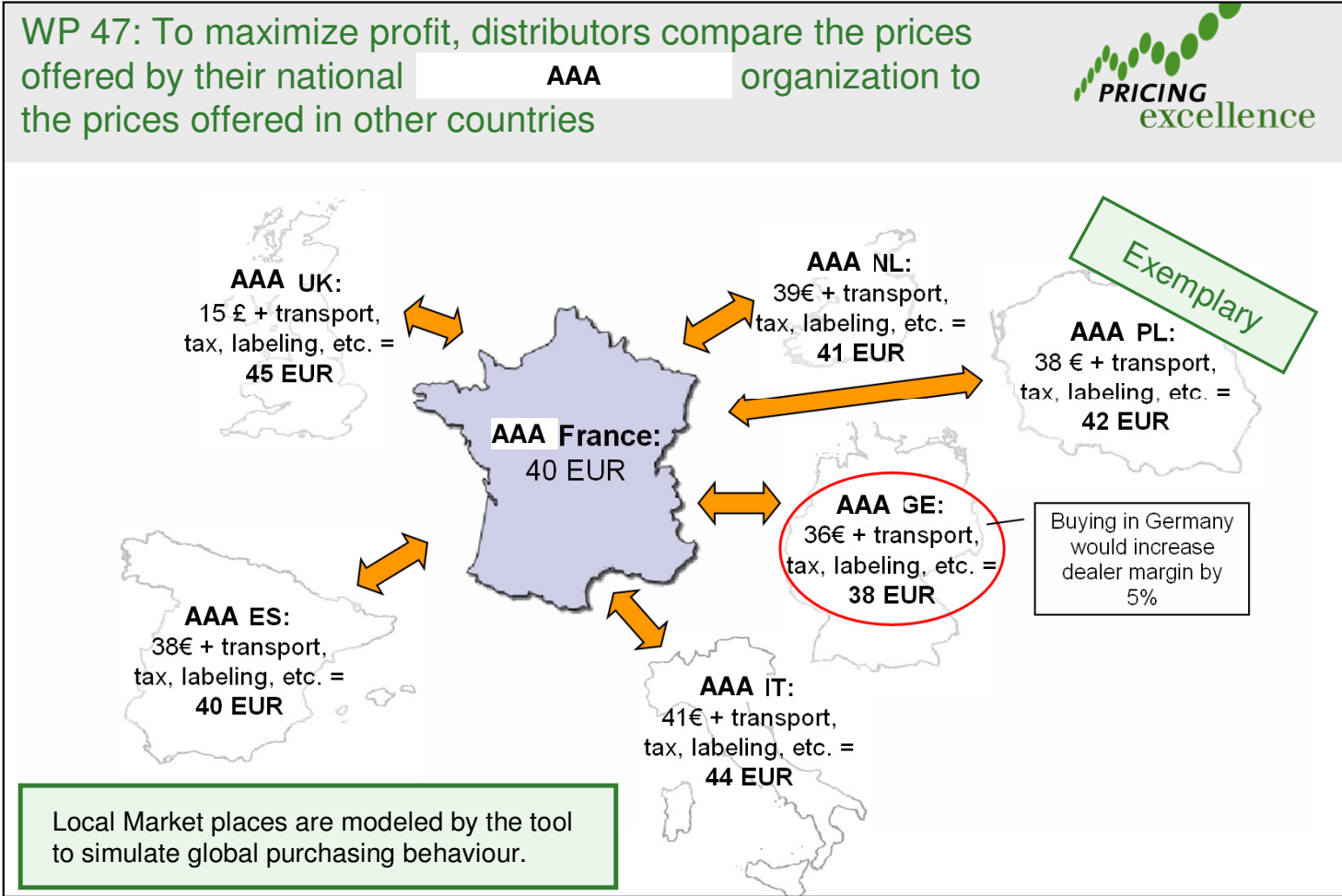
“Price Champions” machen 16 Dinge anders, Sie ...

- 1. ...erheben Pricing zu einem Top-Management Thema. Das Top-Management beschäftigt sich ebenso wie I mit Preisen wie mit Kosten.**
- ... führen einen Nutzenwettbewerb und keinen Preiswettbewerb. Ihre Produkte, Marken und Services bieten einen deutlichen Mehrwert.
- ... vermeiden kurzfristig orientierte Preisentscheidungen. Sie sind sich der langfristigen Auswirkungen ihrer Preisentscheidungen stets bewusst.
- ... betreiben Preisdifferenzierung mit Augenmaß. Sie sind bei landesspezifischen und bei saisonalen Rabatten zurückhaltender als andere Unternehmen.
- 5. ... befassen sich proaktiv mit der Thematik der internationalen Preisharmonisierung.**
- 6. ... können Preisunterschiede gut begründen. Sie knüpfen Preisnachlässe konsequent an Auftragsvolumen und Gegenleistungen der Kunden.**
- ... begrenzen die Komplexität ihres Rabatt- und Bonussystems. Sie bereinigen das Pricing System regelmäßig von historisch gewachsenen Rabatten und Boni.
- ... verlassen sich bei der Einschätzung von Wettbewerbspreisen nicht allein auf Kundenaussagen. Sie ermitteln ihre relative Preisposition systematisch über neutrale Quellen.
- ... nutzen quantitative Methoden, um Preisentscheidungen zu unterstützen. Sie berechnen gewinnoptimale Preise mit Hilfe von Conjoint-Analysen, Preiselastizitäten und Szenariosimulationen.
10. ... installieren ein systematisches Preis-Controlling. Sie hinterfragen nicht nur verlorene Aufträge, sondern auch verschenktes Preispotential bei gewonnenen Aufträgen.
11. ... wissen genau, wie viel sie mit einem Kunden verdienen. Sie berechnen Kundendeckungsbeiträge unter Einbezug der kundenspezifischen Service- und Betreuungskosten.
12. ... etablieren eine „Kultur der Preisverteidigung“. Sie lösen sich von einer Kultur der Mengenverteidigung um jeden Preis und vergüten den Vertrieb margenbezogen, nicht nur umsatzbezogen.
- 13. ... bereiten Preiserhöhungen gründlich vor. Sie verbinden deren Ankündigung mit positiven Botschaften. Sie vermeiden Missverständnisse der Wettbewerber.**
14. ... haben Vertriebsmitarbeiter, die über den Kundennutzen statt über Leistungsmerkmale oder Rabatte verkaufen.
- 15. ... rechnen ihren Kunden vor, welchen monetären Gesamtnutzen sie bieten. Sie quantifizieren nicht nur den reinen Produktnutzen, sondern alle Kosten- und Erlösvorteile aus Kundensicht und unterstützen ihre Vertriebsmitarbeiter mit Tools zur Quantifizierung des Nutzens ihrer Angebote und Services.**
16. ... managen ihr Service Portfolio systematisch und vermeiden einen „Service Overkill“. Sie quantifizieren den Wert ihrer Services für ihre Kunden und stellen ihn in Rechnung.

Quelle: Homburg/Beutin/Jensen (2005), Preismanagement von Industriegüterunternehmen, in: FAZ, 24.10.2005, Nr. 247, S. 22, diverse andere Veröffentlichungen

**Erfolgsfaktor 1:
Pricing Profis erheben Pricing zu einem
Top-Management Thema. Das Top-Management beschäftigt
sich ebenso viel mit Preisen wie mit Kosten.**

Erfolgsfaktor 5: Pricing Profis befassen sich proaktiv mit der Thematik der internationalen Preisharmonisierung.



Quelle: Pricing-Projekt 2005

Erfolgsfaktor 6:
Pricing Profis können Preisunterschiede gut begründen. Sie knüpfen Preisnachlässe konsequent an Auftragsvolumen und Gegenleistungen der Kunden.

Erfolgsfaktor 13: Pricing Profis bereiten Preiserhöhungen gründlich vor. Sie verbinden deren Ankündigung mit positiven Botschaften. Sie vermeiden Missverständnisse der Wettbewerber.

Milchprodukte billiger

04.05.2009 18:52 Uhr

Aldi eröffnet Preiskrieg

Quark, Schlagsahne oder Frischmilch werden bei Marktführer Aldi drastisch billiger. Die Konkurrenz muss nun nachziehen. Das Ausmaß der Preisabschläge überrascht selbst Branchenkenner.

Die Preise für Milch und Milchprodukte geraten erneut ins Rutschen. Deutschlands größter Discounter Aldi senkte am Montagmittag die Preise für Vollmilch um 7 Cent auf 48 Cent je Liter. Fettarme Milch kostet bei dem Discounter künftig nur noch 42 Cent je Liter, wie eine Sprecherin von Aldi-Süd der AP berichtete. Sie bestätigte damit eine Meldung der "Lebensmittel-Zeitung". Danach verbilligte der Marktführer am Montagmittag auch zahlreiche Milchprodukte wie Quark, Schlagsahne und Kondensmilch.

Mit der Preissenkung dürfte Aldi die Milchpreise im gesamten Lebensmittelhandel ins Rutschen bringen. Denn der Discounter gilt in der Branche als Preisführer, an dem sich alle anderen Unternehmen orientieren. Konkurrent Penny zog nach Angaben der "Lebensmittel-Zeitung" bereits nach. Er verbilligte unter anderem Sahne auf 29 Cent und Quark in der 250-Gramm-Packung auf 32 Cent.

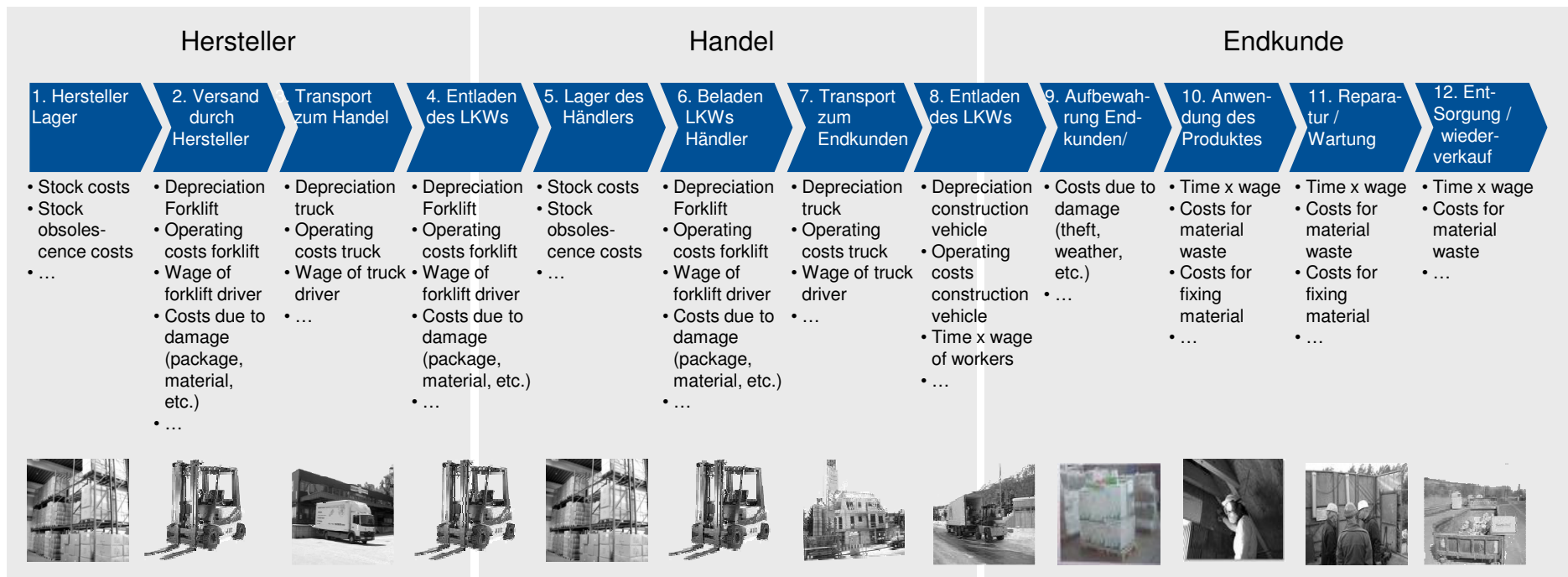
Die Aldi-Sprecherin betonte, der Discounter gebe mit der Preissenkung Einkaufsvorteile weiter, die durch das deutlich erhöhte Angebot und die gesunkene Nachfrage auf dem Milchmarkt zustande gekommen seien.



Aldi dreht an der Preisschraube: Vollmilch ist bereits um 7 Cent I

Erfolgsfaktor 15:

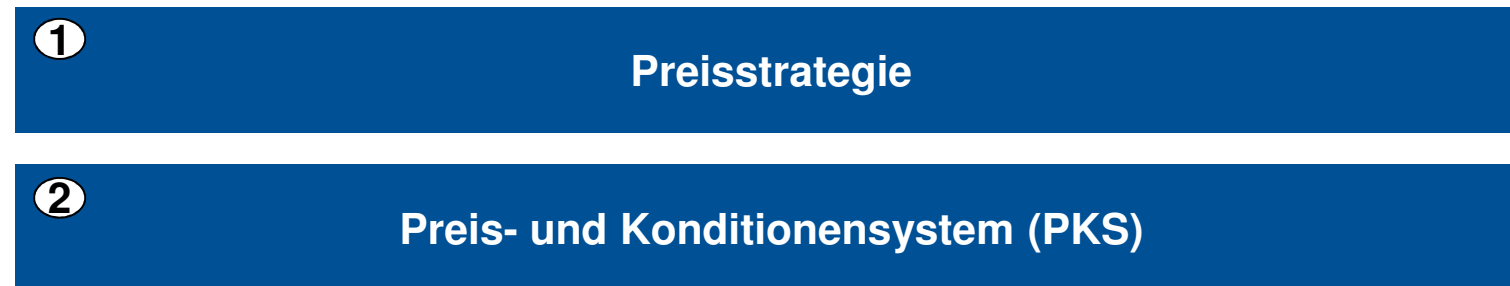
Pricing Profis rechnen ihren Kunden vor, welchen monetären Gesamtnutzen sie bieten. Sie quantifizieren nicht nur den reinen Produktnutzen, sondern alle Kosten- und Erlösvorteile aus Kundensicht und unterstützen ihre Vertriebsmitarbeiter mit Tools zur Quantifizierung des Nutzens ihrer Angebote und Services.



Quelle: Vortrag Dr. Nikolas Beutin bei der DVS 2008

„Pricing Champions“ managen sechs Bereiche systematisch

Preisentscheidungen:



Preisprozesse:



Quelle: Schuppar (2006), Homburg/Beutin/Jensen (2005), Preismanagement von Industriegüterunternehmen, in: FAZ, 24.10.2005, Nr. 247, S. 22, diverse Veröffentlichungen

Kurzlebenslauf Dr. Nikolas Beutin

- Jahrgang 1971, Schulbesuch in Deutschland, Belgien und USA
- Schulabschlüsse: Abitur und Highschool Diplom
- Studium: VWL und Rechtswissenschaften an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn
- Promotion an der WHU Koblenz, Colorado State University und Universität Mannheim
- Executive Education an der Harvard Business School

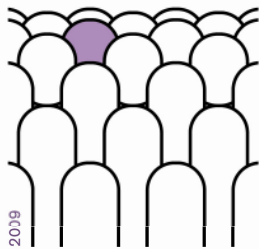
- 13 Semester Lehrauftrag an der Universität Mannheim
- 2 Semester Lehrauftrag an der TU Darmstadt
- Zahlreiche Lehraufträge/Gastvorlesungen an anderen Hochschulen (z.B. Aachen, Salzburg, Nürnberg-Erlangen, WHU Koblenz, Köln, Bamberg, Stuttgart, Hamburg, Freiberg, Reutlingen, MIT, Graz, Zürich, Bern etc.)
- Mehr als 120 nationale und internationale Artikel, Arbeitspapiere, Buchbeiträge etc.
- Mehr als 340 internationale Seminare, Workshops, Vorlesungen, Events etc.
- 2 x „Article of the Year Awards“ in „Journal of International Marketing“ und „Journal of Business-to-Business Marketing“
- Durchführung / Betreuung von über 20 internationalen Studien in Form von Diplomarbeiten und / oder Branchenstudien

- 13 Jahre Beratungserfahrung vorrangig im B2B-Umfeld
- 9 Jahre als CEO / Geschäftsführer / Partner / Geschäftsbereichsleiter Aufbau von Prof. Homburg & Partner zu einem „Hidden Champion“ für Vertrieb & Marketing
- Projekte in 20 Ländern
- Persönlich verantwortlich für Projekte für 15 der DAX30, 6 der MDAX- und 3 der DJ-Unternehmen
- Projekte in unterschiedlichsten Industrien (Automotive, Building, Chemicals, Financial Services, Healthcare, Industrial Goods, Machinery, Public Authority, Retail, Transport)

Dr. Nikolas Beutin und sein Team sind laut Prof. Fink das beste Managementberatungs-Team für „Vertrieb & Marketing“

Hidden Champion

INTERNE LIEFERKETTEN UND PROZESSE



2009

Am Markt wahrgenommene Kompetenz:

500 Punkte = sehr hoch
300 Punkte = mittel
100 Punkte = sehr gering

Rang	Beratung	Pkte	s*
1	Prof. Homburg & Partner	459	64
2	McKinsey & Company	390	94
3	TellSell Consulting	379	89
4	Boston Consulting Group	357	108
5	Roland Berger		
...	...		
...	...		

Die Standardabweichung (s) ist ein Maßstab für die PROFILBILDUNG eines Beraters; je geringer s, desto klarer bzw. eindeutiger wird seine Kompetenz in der betrachteten Disziplin am Markt wahrgenommen

Dr. Beutin verantwortete ca. 40% der in Studie befragten Kunden und ca. 1/3 des Gesamtumsatzes von Homburg & Partner

W G M B Wissenschaftliche Gesellschaft für Management und Beratung – Prof. Dr. Dietmar Fink

Kontaktadresse und ausgewählte Veröffentlichungen 2008/2009



Dr. Nikolas Beutin
Gesellschafter

Homburg & Partner
Beteiligungs-Gesellschaft

Phone: +49-172-6235909
Fax: +49-30-484987709

Nikolas.Beutin@gmx.de

The collage consists of several overlapping images of articles and book covers:

- Top Left:** A page from 'ZfAW' (Zeitschrift für die gesamte Wirtschaft/ Automobilwirtschaft) with the headline 'ZfAW Zeitschrift für die gesamte Wirtschaft/ Automobilwirtschaft'.
- Top Right:** A screenshot of the 'sales BUSINESS' website, featuring a navigation menu with 'Home', 'Newsletter', 'Abonnement', 'Mediaservice', 'Kontakt', and 'Sitemap'.
- Middle Left:** An article titled 'Wachstum, mehr Ertrag' by Dr. Nikolas Beutin, discussing growth and profit for companies. It includes a sub-headline 'Mehr Wachstum, mehr Ertrag' and a photo of Dr. Beutin.
- Middle Right:** An article titled 'Das Servicegeschäft ist ausserhalb Europas ausgerollt', discussing service business expansion into Europe.
- Bottom Left:** A book cover for 'Handbuch Marketing-Controlling' by Nikolas Beutin, published by Gabler.
- Bottom Middle:** A book cover for 'Handbuch Kundenbeziehungsmanagement' by Nikolas Beutin, published by Gabler.
- Bottom Right:** A book cover for 'Handbuch Kundenbindungsmanagement' by Nikolas Beutin, published by Gabler.
- Bottom Far Right:** A book cover for 'Handbuch Marktforschung' by Nikolas Beutin, published by Gabler.
- Center:** A screenshot of a website with a search bar and navigation links like 'Forum', 'Schwerdt-Blog', 'Marketing-TV', 'Newsletter', 'RSS', 'Abo', 'Umfrage', 'Media'.
- Text Snippets:** Various text fragments from articles, such as 'Wachstum, mehr Ertrag', 'Das Servicegeschäft ist ausserhalb Europas ausgerollt', and 'Das Branding wird oft überschätzt'.