



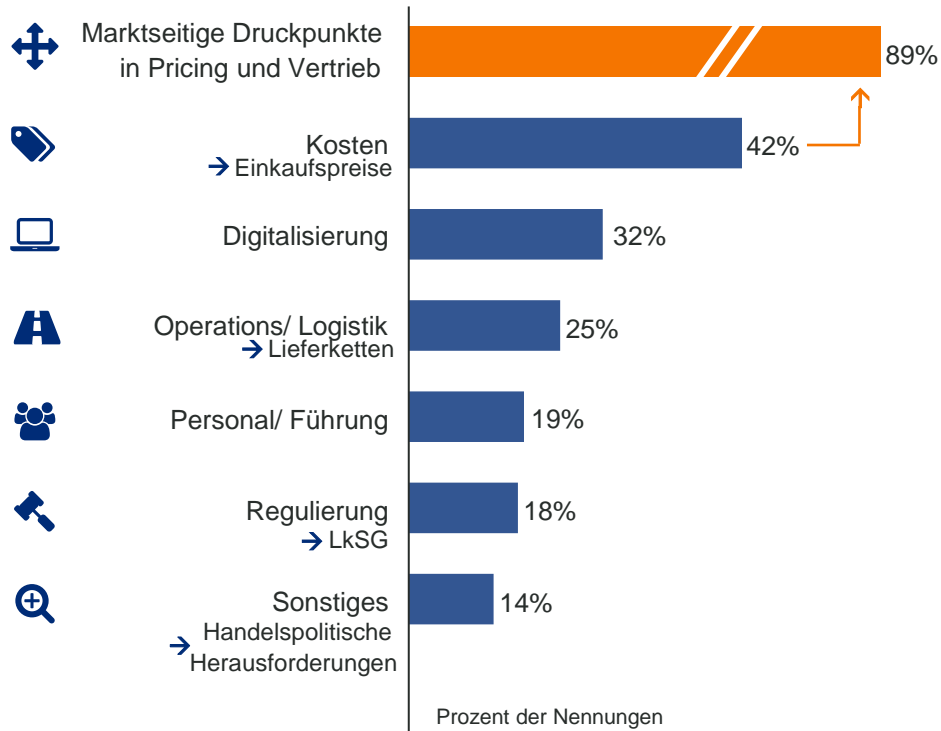
Wachstum und Ertrag durch differenziertes Value Pricing

Erste Ideen von EbelHofer Consultants

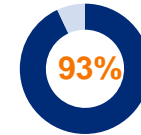
Herausforderungen von Unternehmen im B2B-Bereich

Durch einen sich verschärfenden Markt-/Wettbewerbsdruck stehen Pricing- und Vertriebsdruckpunkte zunehmend im Fokus. Gegenmaßnahmen führen oft nicht zum gewünschten Ergebnis. Einen Ausweg bieten die im Folgenden dargestellten marktseitigen Pricing-Ansatzpunkte.

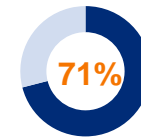
Druckpunkte von Unternehmen



Unzureichende Umsetzung im Alltagsgeschäft

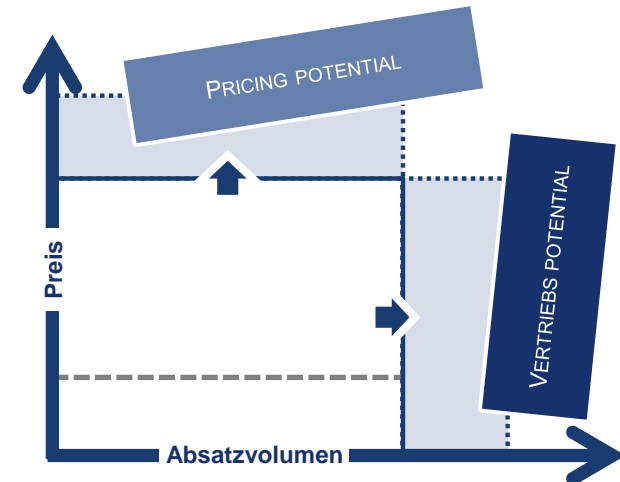


aller Unternehmen fühlten sich im letzten Jahr einem steigenden Preisdruck ausgesetzt.



aller Unternehmen konnten ihre Profitmarge nicht steigern, obwohl 91% der Unternehmen versuchten ihre Preise zu erhöhen.

Lösung:



Agenda

01 | Differenziertes Value Pricing: Ausgewählte Ansatzpunkte

02 | Kurzvorstellung EbelHofer Consultants



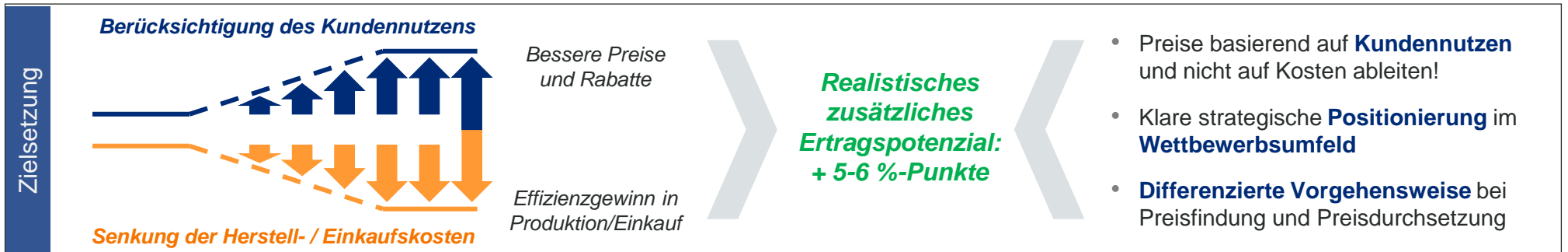
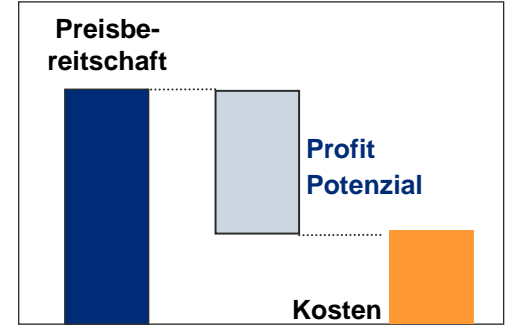
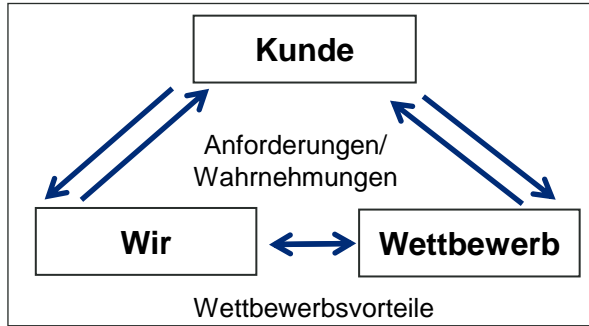
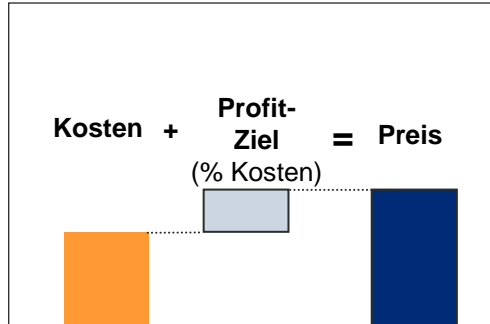
01 | Denkrahmen: Value Pricing / Wettbewerbsfähigkeit & Ertrag

Eine Preisfindung basierend allein auf internen Kosten ist unzureichend! Die Zahlungsbereitschaft der Kunden wird vielmehr von erbrachten Wertigkeiten der Produkte und Services im Wettbewerbsumfeld getrieben. Diese gilt es, bei der Preisoptimierung zu berücksichtigen.

Cost plus-Preisfindung

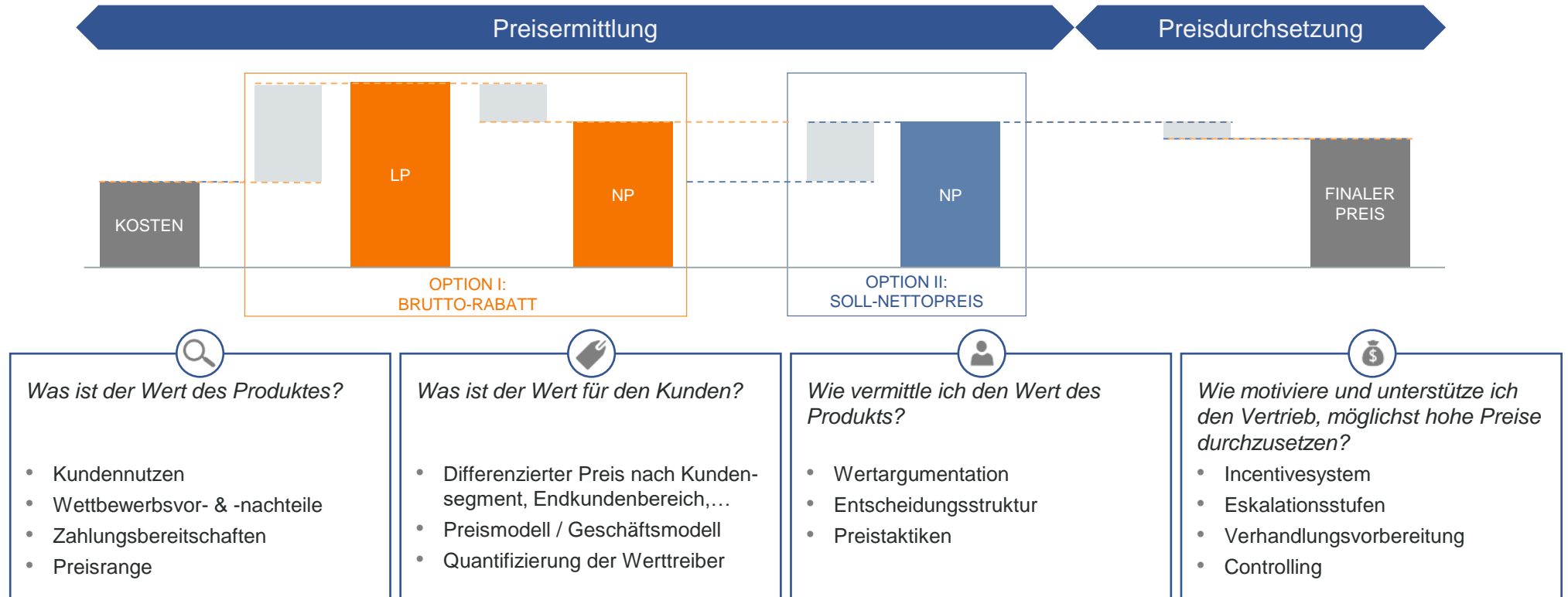
vs.

Ermittlung marktgerechter Preise (Value Pricing)



01 | Value Pricing / Selling: Ansatzpunkte im Überblick

Für einen wertbasierten Pricing-Ansatz muss der Wert des Produkts erfasst, verstanden sowie vom Vertrieb durchgesetzt werden. Dabei liegt der Fokus auf dem Nutzen / Wert des Produkts für den Kunden (Wichtig: Berücksichtigung der Kundenperspektive).



Hierzu stellen wir im Folgenden einige ausgewählte Best-Practices / Beispiele zur Veranschaulichung vor.

01 | Beispiel: Positionierung im Wettbewerb & Kaufgründe

Zu Beginn der Preisoptimierung werden basierend auf internen Informationen / Daten bestehende Strukturen und Pricing-Logiken überprüft. Ziel ist die Identifikation von Potentialen und Optimierungsbedarf und Ableitung erster Hypothesen.

Projektbeispiel
(verfremdet)

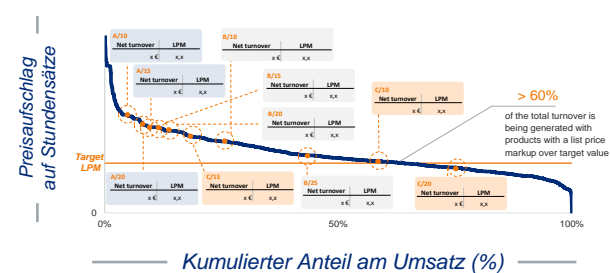
1 Ausgangssituation: Datenanalysen und erste Hypothesen

2 3 4

Pragmatische Datenanalysen (Beispiele)

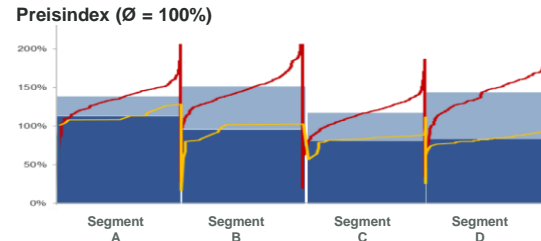
Analyse der Preisaufschlagsstrukturen

Wie differenziert ist die aktuelle Preisstruktur?



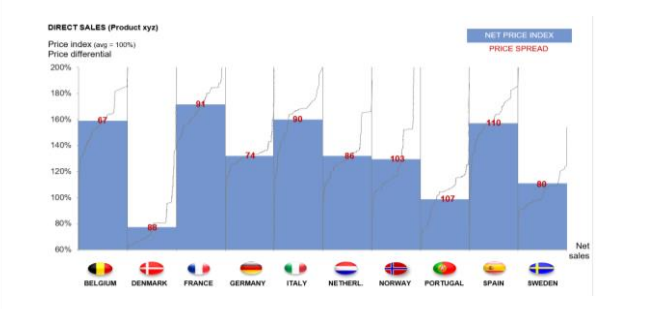
Analyse segmentspezifischer Preisniveaus

Wie stark sind Preise zwischen / innerhalb von Segmenten differenziert?



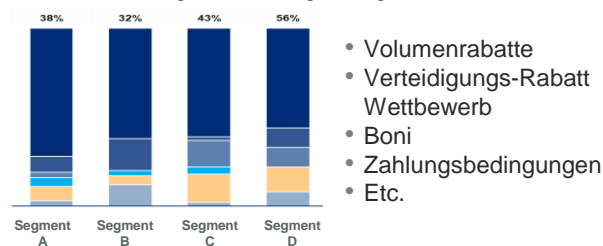
Analyse internationaler Preisstrukturen

Wie gut lassen internationale Preisstrukturen argumentieren?



Analyse der Konditionsstrukturen

Welche Konditionen und Bedingungen sind in welchen Ausmaßen in verschiedenen Segmenten / Regionen genutzt?



Inhalte

- **Pragmatische Analyse** von bereitgestellten Daten (ideal: auf Transaktionsebene)
- Identifikation von
 - Strukturen
 - Streuungen / Varianzen
 - Inkonsistenzen auf Segmentebene
- Aufzeigen von
 - Stärken
 - Schwachstellen
 - Potenzialen auf inhaltlicher / Effizienzebene sowie in Euro

➔ **Erste Hypothesen** zum zukünftigen Pricingprozess / zukünftigen Pricingmodell

➔ Reflexion in qualitativen internen Expertengesprächen

01 | Beispiel: Positionierung im Wettbewerb & Kaufgründe

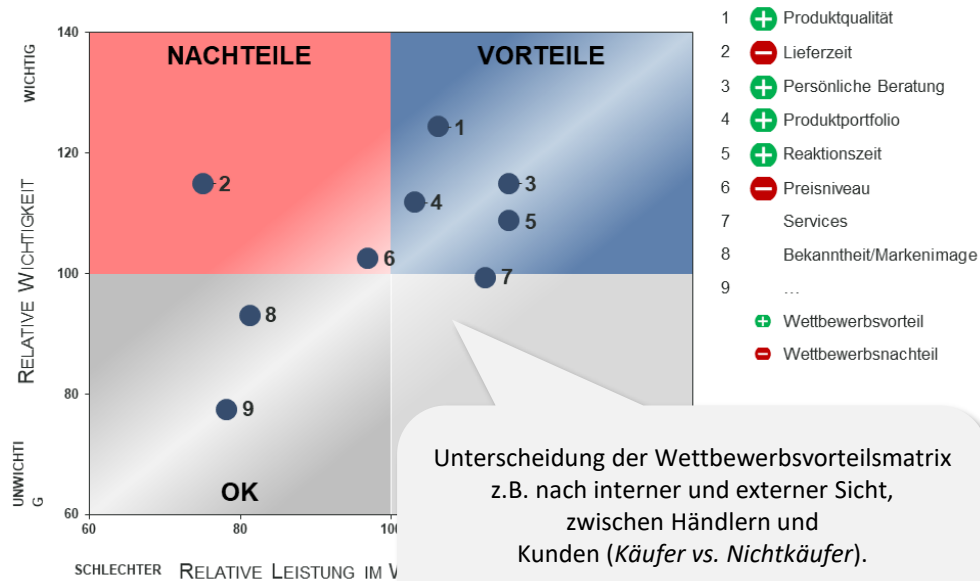
Zur Ermittlung der Marktposition und Kaufgründe werden spezifische Positionierungsanalysen und Funnel-Analysen erstellt. Aus diesen resultieren wichtige Erkenntnisse zum wahrgenommenen Kundennutzen und zur Preispositionierung.

Projektbeispiel
(verfremdet)

1 Ausgangssituation: Gestifteter Nutzen / Positionierung vs. Wettbewerb

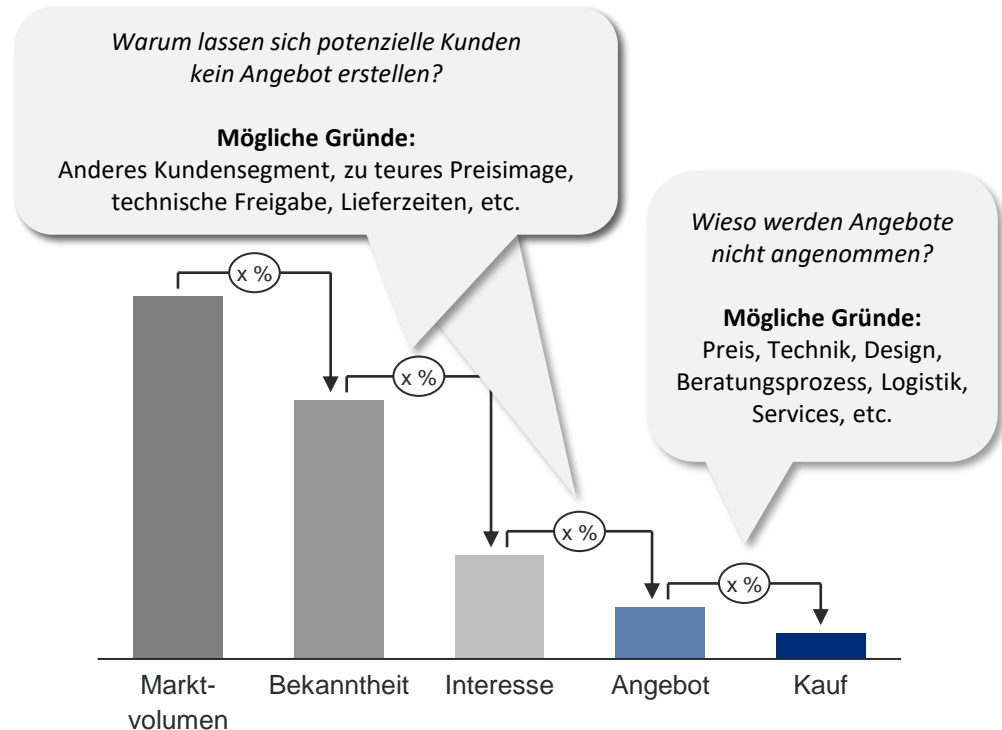
2 3 4

Positionierung vs. Wettbewerb (Kundensicht)



→ Identifikation von Kauf- und vor allem auch Nichtkaufgründen

Kaufentscheidungsprozess



01 | Beispiel: Value Pricing mittels Werttreibern und Regeln

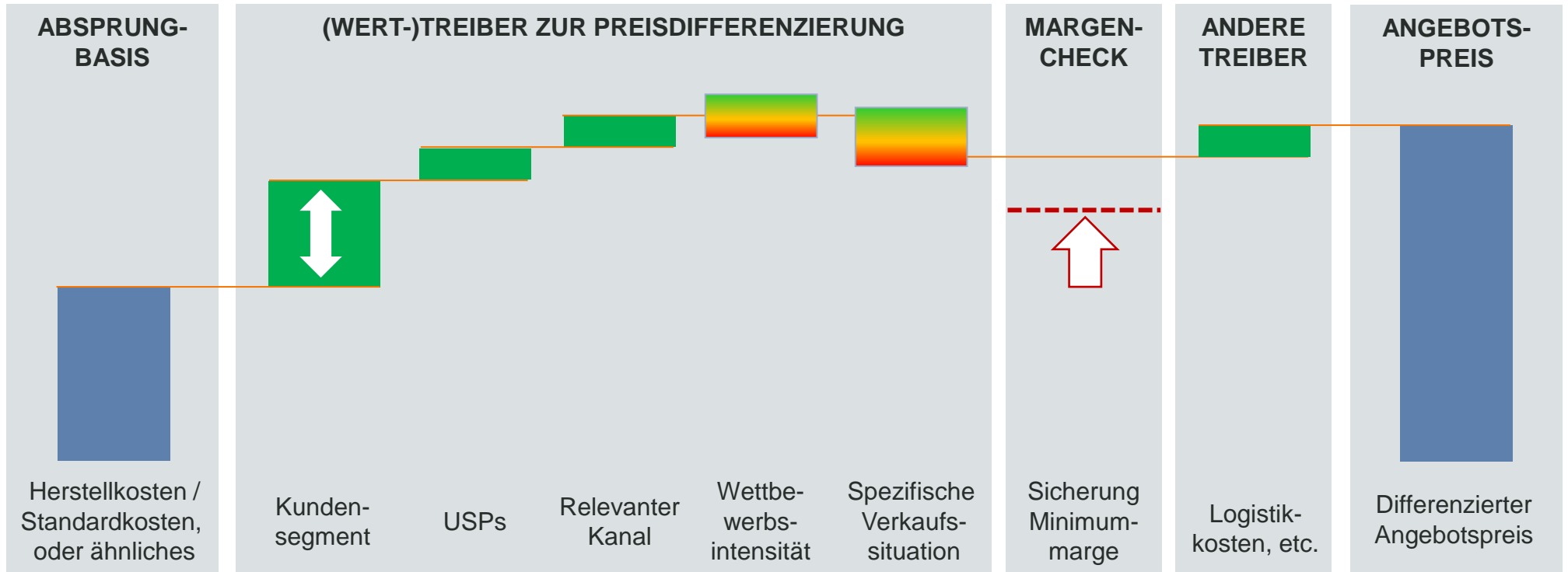
Auf Basis identifizierter Werttreiber werden die Preisbildungsregeln aufgebaut und die Ausprägungen einzelner Werttreibermerkmale bestimmt → Basis für Abweichungen vom Status quo und Simulation von Ertragspotenzialen auf verschiedenen Ebenen.

Projektbeispiel
(verfremdet)

1 2 Preisfindung basierend auf Werttreibern

3 4

Ableitung differenzierter / wettbewerbsfähiger Angebotspreise (schematische Darstellung)



01 | Beispiel: Werttreiber-Definition

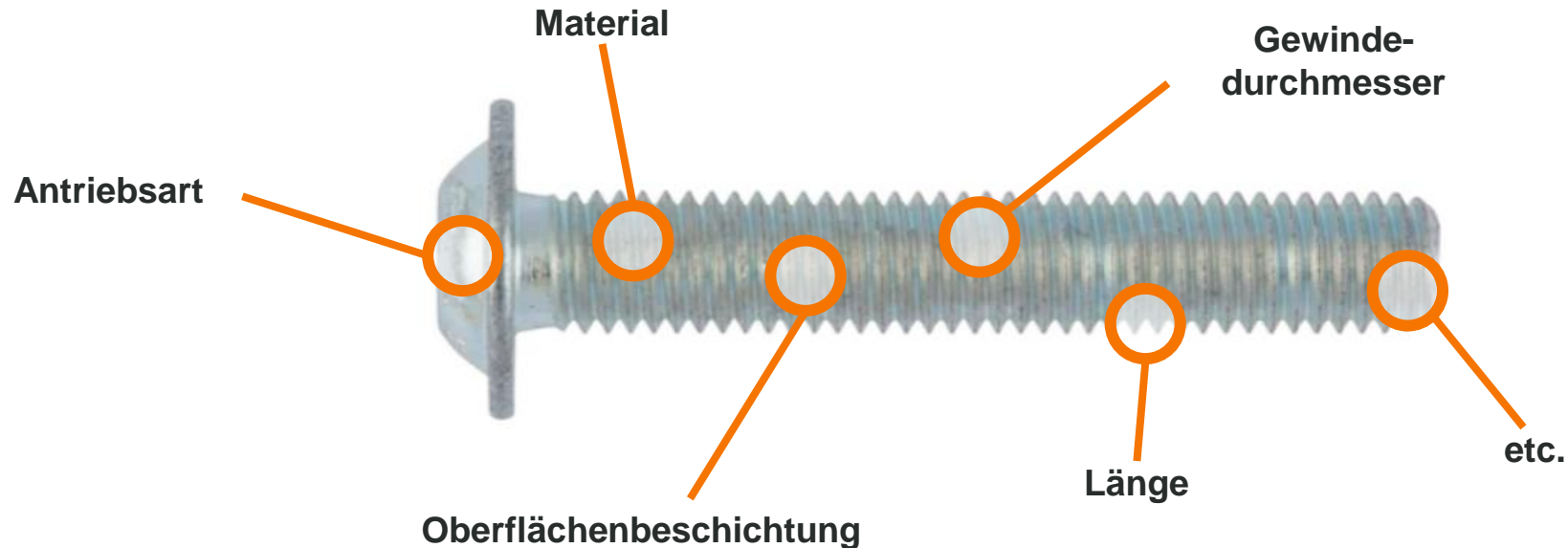
Hierzu werden etwa in einem Workshop in einem ersten Schritt für jede der zu optimierenden Produktgruppe die relevanten Werttreiber diskutiert und ausgewählt.

Projektbeispiel
(verfremdet)

1 2 Preisfindung basierend auf Werttreibern (Beispiel: ISO-Schraube) 3 4

Schritt 1: Diskussion potenzieller Werttreiber für ein Value Pricing

- Leitfragen:**
- Was zeichnet bspw. eine ISO 7380-1-Schraube aus Kundensicht aus?
 - Wie ist die Kundenzahlungsbereitschaft für einzelne Features?



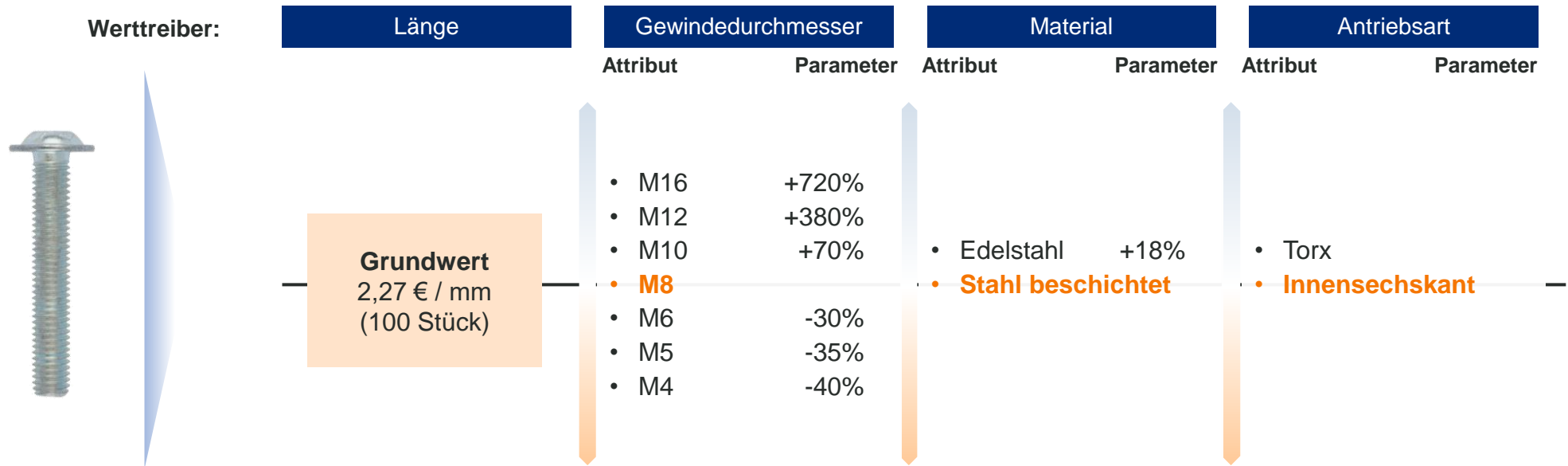
01 | Beispiel: Bestimmung der Preisformel & Wertigkeit

Pro Produktgruppe wird eine individuelle Preisformel unter Berücksichtigung der jeweiligen Werttreiber definiert. Die Werttreiber werden mit Wertigkeiten hinterlegt.

Projektbeispiel
(verfremdet)

1 2 Preisfindung basierend auf Werttreibern (Beispiel: ISO-Schraube) 3 4

Schritt 2: Definition konkreter Regeln / Formeln zur Berechnung von Value Preisen



Preisformel: Länge x (1 + Gewindedurchmesser) x (1 + Material) x (1 + Antriebsart)

01 | Beispiel: Effizientes Leit- & Folgeartikel-Pricing

Beim Value Pricing gilt es, im ersten Schritt einen passenden Ansatz zur Preisfindung festzulegen (z. B. Referenzpreise, Leit-/ Folgeartikel-Pricing (s.u.), Indikatorenmodell). EbelHofer Consultants hat viel Erfahrung bei der passenden Auswahl.

Projektbeispiel
(verfremdet)

1 2 Preisfindung mittels des passenden Value Pricing-Ansatzes

3 4

Beispiel: Elektromotoren (vs. Wettbewerb)

ELEKTROMOTOR

Umsatzanteil der Produktgruppe: 2,6 %
Umsatzanteil des Leitartikels in der PGR: 9,1 %

Aktueller VK-Preis des Leitartikels: 74,58 €

Vergleichbare Wettbewerbspreise:

- Wettbewerbsmotor 1 185,00 €
- Wettbewerbsmotor 2 125,98 €

WORKSHOP-ENTSCHEIDUNG

Neuer Preis des Leitartikels: 95,00 €



Einstellung / Kalibrierung der Werttreiber

Wie viel sollte ein Artikel, bei dem nur ein Parameter vom Leitartikel abweicht, mehr/weniger kosten als der Leitartikel?

Beispiele:

- Wie viel sollte ein Motor mit gleicher Leistung aus einer alten Generation mehr kosten als aus einer neuen?
- Wie viel sollte ein Motor aus der gleichen Generation mit mehr Leistung teurer sein als ein Motor mit weniger Leistung?

<2005	+150%			
2005-09	+10%	8000 N	+30 %	
2010-14	0%	6000 N	+10 %	Ja (Spez.) +5%
2015-19	0%	4000 N	0 %	Ja (Standard) 0%
>2020	0%	3000 N	-15 %	Nein -5%

Motorengeneration Kraft Netzkabel

01 | Beispiel: Entwicklung eines internationalen Pricing-Konzepts

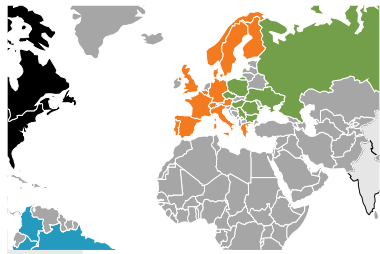
Preiskorridore sind ein möglicher Ansatz zur Harmonisierung. Typischerweise definieren wir ein Harmonisierungskonzept inkl. eines Vorschlags zur Festlegung von Korridoren basierend auf Daten und qualitativ/strategischen Überlegungen.

Projektbeispiel
(verfremdet)

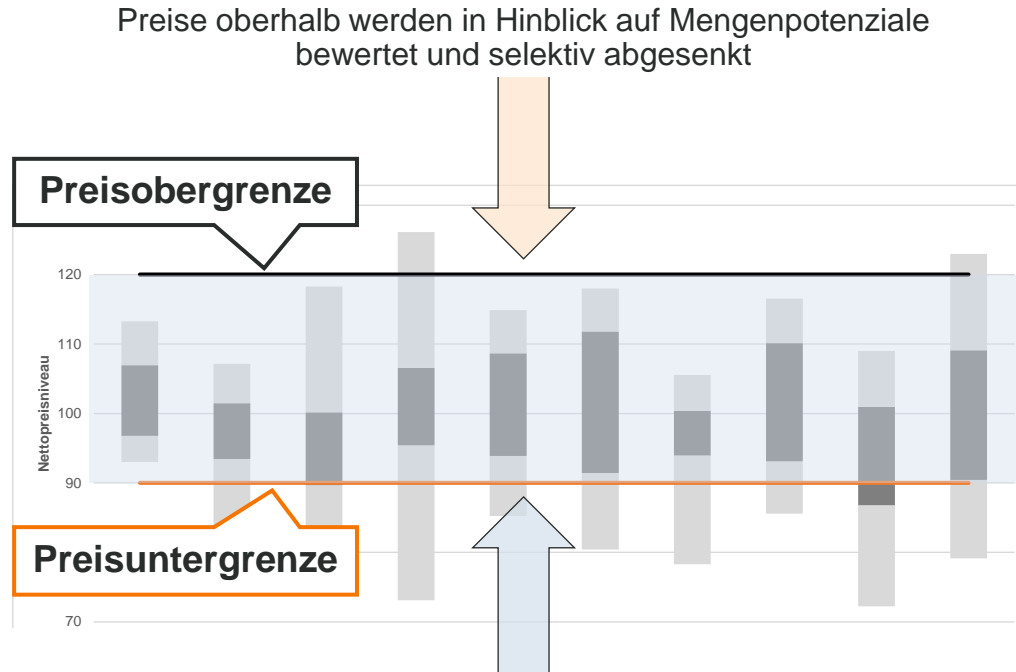
1 2 Preisfindung differenziert nach Regionen

3 4

Definition internationaler Preiskorridore („so viel Differenzierung wie möglich / so viel Harmonisierung wie nötig“)



PREISKORRIDOR



Datenanalysen: Bestehende Heterogenität oder Homogenität im Preisniveau

Qualitative Einschätzung: Welches Preisniveau ist richtig (Referenzpreisabgleich)?

Identifikation **Mengen-/ Marktanteils**potenzialen

Berücksichtigung von **Wettbewerbsumfeld** und **Wettbewerbspreisen**

Berücksichtigung des internen **Margenanspruchs**

- Definition von zu harmonisierenden Regionen
- Definition einer Logik für Preiskorridore

01 | Beispiel: Rabatte nach Kunden und Kundengruppen

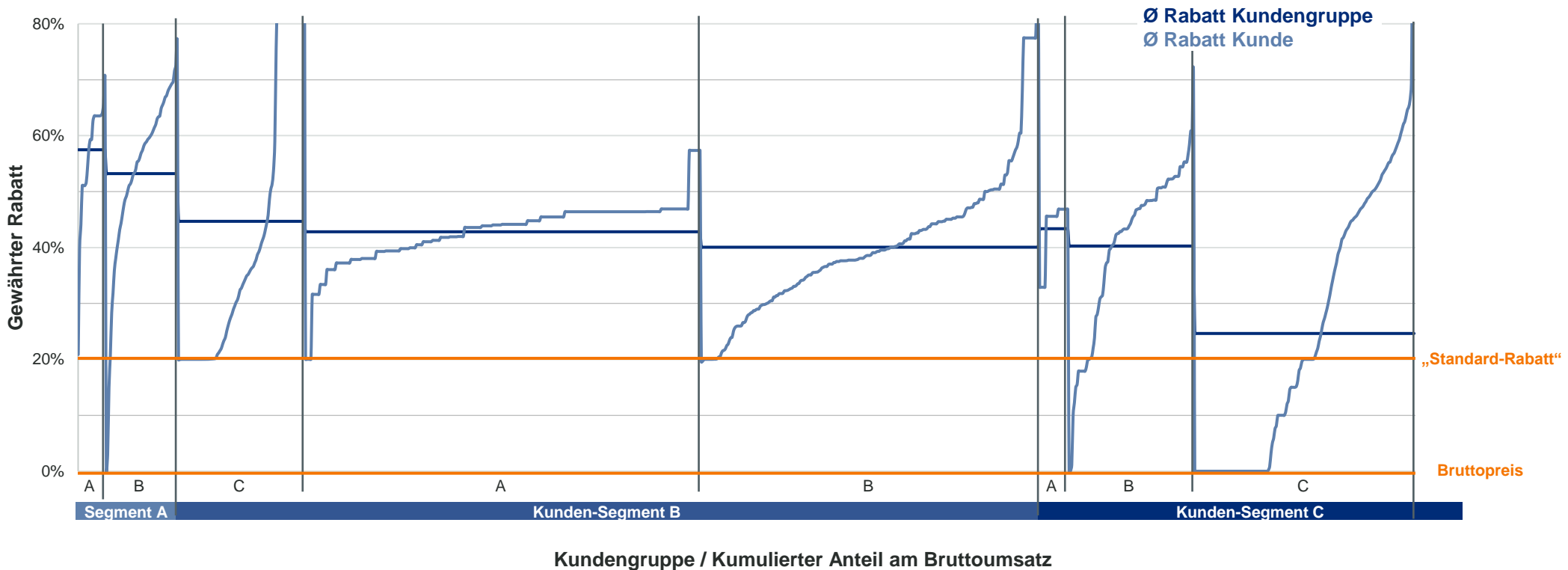
Sehr oft zeigt die Analyse interner Daten eine sehr starke Varianz der gewährten Rabatte (auch innerhalb definierter Kundengruppen). Hier sind klare Strukturen allenfalls auf der Durchschnittsebene nicht aber auf der Ebene einzelner Kunden erkennbar.

Projektbeispiel
(verfremdet)

1 2 3 Rabatvergabe: oft unstrukturiert und wenig strategisch

4

Definition internationaler Preiskorridore („so viel Differenzierung wie möglich / so viel Harmonisierung wie nötig“)



01 | Beispiel: Rabattvergabe [Kunden- & Produktsegmentierung]

Leistungsstarke Kunden- und Produktsegmentierungen, die auf das strategische Ziel des Preissystems abgestimmt sind, gewährleisten eine effiziente Skalierung der Rabatt- und Bonuslogik auf das gesamte Portfolio und den Kundenstamm.

Projektbeispiel
(verfremdet)

1 2 **3** Rabattvergabe basierten auf Kunden- & Produktsegmenten

4

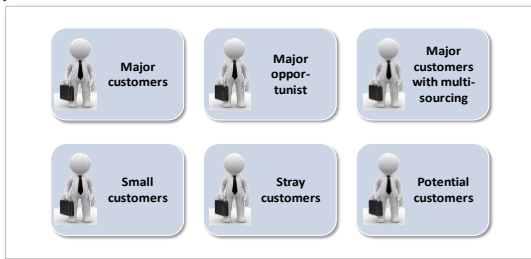
Kundensegmentierung

Wie möchten wir die Rabatte zwischen Kundensegmenten differenzieren?

Bsp. basiert auf einem Scoring-Modell:

Kundenpotential	1	Potential	3,200,000 EUR p.a.	3 Punkte.
	2	Wb.-druck	sehr hoch	4 Punkte
Kundenleistung	3	Kundenbeziehung	gut	2 Punkte.
	4	Bezahlhistorie	35 DSO	1 Punkte
	5	Share of wallet	35,8%	1 Punkte
	6	Profitabilität	14,9%	4 Punkte.

Bsp. basiert auf Personas:



Rabattsystem

Was sind unsere zukünftigen Standardkonditionen?

Kunden-segment	Rabatt / Produktsegmente				Zugang Bonus-system
	PG 1	PG 2	PG 3	...	
A	50%	40%	30%	... %	✓
B	40%	Korridore für Verkaufs-verhandlungen		... %	✓
C	32%			... %	✓
D	25%			... %	-
Potential	... %	... %	... %	... %	-

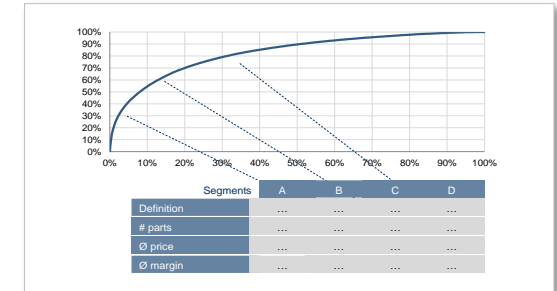
Wie werden die Zahlungsbedingungen aussehen?

Kunden-segment	Bonus	Basierend auf...	Zahlungs-ziel	Skonto
A	5%		60 d	2.0%
B	4%	Wachstum, Logistik, POS-Aktivitäten,	30 d	1.5%
C	3%	...	30 d	1.0%
D	-		30 d	0.0%
Potential	-		30 d	1.0%

Produktsegmentierung

Wie möchten wir die Rabatte zwischen Produkten differenzieren?

Bsp. auf Basis verkaufter Menge:



Bsp. auf Basis qualitativer Features:

- Wettbewerb vs. Abschöpfung
- Ersatzteile vs. Verschleißteile
- Verfügbare Teilemarge
- Komplexität

➔ **5-10 erklärbare, verständliche und kommunizierbare Produktgruppen**

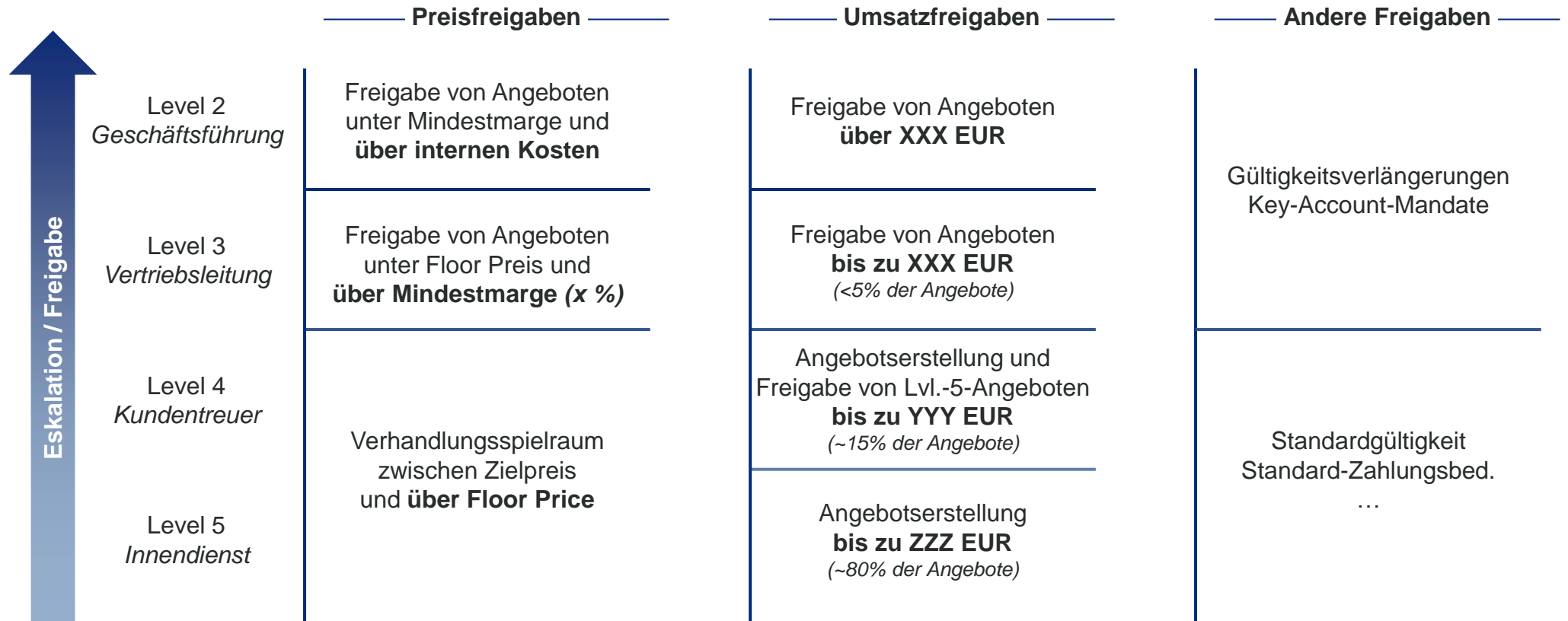
01 | Beispiel: Governance / Eskalationsstrategie

Ein wichtiges Element bei der Preisdurchsetzung ist neben der obigen differenzierten Rabattvergabe die Verzahnung mit organisatorischen Rahmenbedingungen. Neben Prozessen muss ein Governance-/Eskalationsrahmen definiert / angepasst werden.

Projektbeispiel
(verfremdet)

1 2 3 Rabattvergabe & Governance-Regelwerk

4



01 | Beispiel: Entwicklung einer Pricing-Anwendung (Prototyp)

Ein wichtiges Ergebnis zur Implementierung ist eine maßgeschneiderte Anwendung zur Berechnung von Listen-, Markt- und Kundenpreisen mit integrierter Simulationsfunktion. Ein Prototyp-Tool liefert die erwartenden Effekte.

Projektbeispiel
(verfremdet)

1 2 3 4 Implementierung: Nutzerfreundlicher Pricing-Prototyp (Tool)

Ansatz & Spezifikationen

- Anwendbarkeit
 - Einfach zu nutzen
 - Intuitive Handhabung und Visualisierung
 - Unterstützt durch Dokumentation und Schulung der Mitarbeiter
- Skalierbarkeit
 - Anpassbarkeit
 - Integration zusätzlicher Produkte, Kunden, Werttreiber, ...
- Performance
 - Schnelle Berechnung zur täglichen Anwendung
 - Handling von vielen Tausend Produkten und Kunden in verschiedenen Märkten
- Integration in bestehende IT-Systeme
 - Spezifische Import / Exportfunktionen

bspw. SQL Interfaces oder Nutzung von Standard-Datenexports aus dem ERP

Beispiel

The screenshot displays the 'VALUE DRIVER-BASED PRICING' application interface. It features several main sections:

- LIST PRICING:** Includes buttons for Article import, Comments import, Value driver, New product creation, Article-level effects, Price list calculation, Article export, and Comments export.
- DISCOUNTING:** Includes buttons for Customer import, Customer segmentation, Customer-level effects, and Discount calculation.
- INTERNATIONAL PRICING:** Includes buttons for Market reactions/elasticities, Country factor calculation, Product family classification, and Indicators.
- VALUE DRIVERS:** Contains three data tables:
 - STANDARD COST:**

	From (>=)	To (<)	# parts	Turnover	Factor	Factor old	Factor new
Low	0€	30€			3.0	4.9	4.6
Medium	30€	300€			0.0	2.7	2.6
High	100€	10.000€			-1.5	2.4	2.3
 - SALES QUANTITY:**

	From (>=)	To (<)	# parts	Turnover	Factor	Factor old	Factor new
Negative	>100.000€	0€			4.0	2.8	3.2
Very low	0	2			2.0	2.3	2.6
Low	2	10			0.5	2.5	2.5
Medium	10	100			0.0	2.6	2.5
High	100	100.000€			0.0	2.8	2.6
 - TURNOVER:**

	From (>=)	To (<)	# parts	Turnover	Factor	Factor old	Factor new
Negative	>100.000€	0€			2.0	1.3	1.3
Very low	0€	500€			3.0	2.5	2.6
Low	500€	2.500€			0.5	2.5	2.6
Medium	2.500€	10.000€			0.0	2.8	2.7
High	10.000€	1.000.000€			0.0	2.7	2.6
- PRICING RULES:**

Rule	Apply automatically
Basic factor	yes
Minimum price	0,40€
Minimum margin	25%
Minimum price change	-50%
Maximum price change	15%
- ROUNDING:**

Rule	Digits	Active
List price < 100	1	yes
List price > 100	0	yes
- VALUE DRIVER MODEL:** A bar chart showing the impact of various factors on pricing. The x-axis lists factors like Basic Factor, Standard Cost, Product Family, Sales Quantity, Turnover, Parts Category, Repair/Wear/Year, Life Cycle, Competitive Intensity, Labor Share, Image Part, and Additional Criterion 1. The y-axis represents the impact level, ranging from 0 to 7.

A callout box on the right states: "Einige unserer Kunden nutzen ihre individuell entwickelten Prototypen nicht nur für eine Preiseinführung & Simulation sondern auch für das langfristige Preis- und Konditionenmanagement (inklusive Kunden mit großen Teileportfolios, Kundenstämmen und verschiedenen Märkten)".

01 | Beispiel: Preiscontrolling - Transparenz zur Steuerung

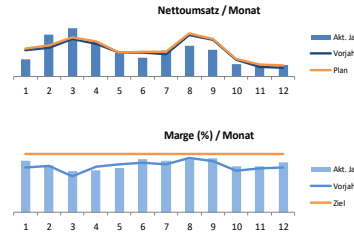
Preis-Controlling ist ein wesentlicher Enabler zur Implementierung eines neuen Preissystems. Durch das Reporting lassen sich frühzeitig Herausforderungen erkennen und fundierte Gegenmaßnahmen definieren.

Projektbeispiel
(verfremdet)

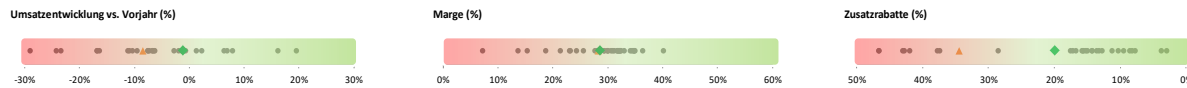
1 2 3 4 Implementierung: Preiscontrolling

Vertriebs-Dashboards: Relevante KPIs auf einen Blick

Pricing Report		12 2019	
Firma XYZ		Vertriebsverantwortlicher: 524 A. Musterfrau	
Umsatz	Aktueller Monat	75.138 €	2.050.130 €
	Vorjahr	56.595 €	2.072.269 €
DB-Marge	Aktueller Monat	22.652 €	586.636 €
	Vorjahr	15.195 €	581.903 €
Ø Zusatzrabatte	Aktueller Monat	25,5%	19,9%
	Vorjahr	16,3%	21,9%



Benchmarking



Kunden - Details						
Kundengruppe	Umsatz vs.		Marge % vs.		Ø Rabatt % vs.	
	kum.	Vorjahr%	kum.	Vorjahr%	kum.	Vorjahr%
KG1 - A	1.812.140 €	-3,4%	29,0%	0,9%	39,4%	-2,2%
KG1 - B	0 €					
KG1 - C	0 €					
KG2 - A	147.256 €	-0,4%	23,0%	-2,9%	48,2%	-3,9%
KG2 - B	66.790 €	77,1%	30,4%	-5,2%	30,0%	-9,5%
KG2 - C	0 €					
KG3 - A	0 €					
KG3 - B	23.943 €	129,4%	30,1%	3,6%	26,1%	-11,0%
KG3 - C	0 €					

Top-Waregruppen - Details						
Warengruppe	Umsatz vs.		Marge % vs.		Ø Rabatt % vs.	
	kum.	Vorjahr%	kum.	Vorjahr%	kum.	Vorjahr%
WGR 03	926.498 €	-4,1%	30,9%	-0,4%	42,3%	-1,3%
WGR 10	444.055 €	13,9%	18,1%	3,0%	15,5%	-5,7%
WGR 05	200.908 €	-7,3%	30,2%	2,6%	44,4%	-1,1%
WGR 07	58.748 €	-1,4%	38,6%	0,3%	36,9%	-2,7%
WGR 12	88.155 €	17,1%	33,0%	2,7%	38,9%	-5,8%
WGR 06	37.849 €	-18,8%	28,8%	-4,0%	39,7%	-6,6%
WGR 09	43.513 €	0,2%	30,0%	1,3%	74,2%	0,8%
WGR 14	56.721 €	19,1%	26,8%	-0,1%	39,2%	-0,7%
WGR 01	46.127 €	5,2%	38,2%	3,3%	40,4%	-11,2%

Mögliche Inhalte

- **Perfekter Überblick** über die Qualität und Entwicklung Ihrer Vertriebsaktivitäten
- Frühzeitiges **Erkennen von Problemen** um rechtzeitig Gegenzusteuern
- Prägnante Aufbereitung der **relevanten Informationen und KPIs** sowohl für die **Managementebene** als auch für einzelne **Vertriebsmitarbeiter**
- Beliebiges „**Schneiden des Geschäfts**“ nach Kundengruppen, Warengruppen, Regionen, etc.
- **Drill-Down-Funktionen** zur Ursachenforschung und Identifikation von Wechselwirkungen
- **Benchmarking** einzelner Vertriebler gegen den gesamten Vertrieb

Agenda

01 | Differenziertes Value Pricing: Ausgewählte Ansatzpunkte

02 | Kurzvorstellung EbelHofer Consultants



02 | Kurzprofil: EbelHofer Strategy & Management Consultants

Expertise



Ihre Ansprechpartner

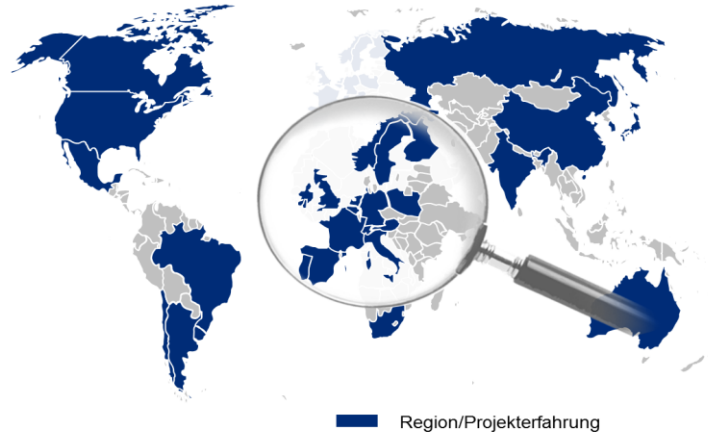


Dr. Bernhard Ebel
Managing Partner
bernhard.ebel@ebelhofer.com



Dieter Lauszus
Partner
dieter.lauszus@ebelhofer.com

Internationale Projekte



Standorte



Köln
An der Wachsfabrik 10
50996 Köln
T: +49 2236 38383-0
F: +49 2236 38383-33



München
Sonnenstraße 19
80331 München
T: +49 89 5998 9033-0
F: +49 89 5998 9033-9

Ausgewählte Referenzen



02 | EbelHofer Consultants: Ausgezeichneter Ansatz

Mit unserem Ansatz unterscheiden wir uns in vielerlei Hinsicht von unseren Marktbegleitern und bringen einen deutlichen Mehrwert (oft mehrere Prozentpunkte Ertragszuwachs) für unsere Kunden.

- Durch die aktive bzw. **operative Einbeziehung unserer erfahrenen Partner und Mitarbeiter** in dem Projekt wird sichergestellt, dass unser breites **Wissen über Dos und Don'ts** in das Projekt einfließen.
- Wir sind stark in der Analytik, Konzeption und Umsetzung. Auf Basis unserer **Erfahrung** entwickeln wir **klare Empfehlungen** um zu einer **gemeinsamen Lösung** zu kommen. Gerne unterstützen wir bei der **Umsetzung**.
- Der starke **Background unserer Partner und Mitarbeiter** und die **frühzeitige Einbindung der relevanten Stakeholder** gewährleistet eine hohe Akzeptanz im Unternehmen.
- Wir haben keine arrogante „Unternehmensberater-Attitüde“, sondern legen großen Wert auf **partnerschaftliche Zusammenarbeit**.

