



Preisspielräume ausschöpfen mit Kundentypologien

Ingmar P. Brunken und Maximilian Bunke

In B2B-Unternehmen wird zur Bestimmung von Pricing-Strategien meist die (Umsatz-)Größe der Kunden herangezogen. Ein Beispiel aus der metallverarbeitenden Industrie zeigt, dass es auch anders geht.

HIER LESEN SIE...

- wie Sie Käufertypologien in B2B-Märkten bilden,
- wie Sie Preisspielräume ausschöpfen,
- wie Segmentierungen helfen, Ihre Marge zu verbessern.

Ein großer, internationaler Hersteller von Aluminiumfolien (Coils), der an verschiedene weiterverarbeitende Branchen verkauft, sah sich in den vergangenen Jahren einem massiven Preisverfall von über 30 Prozent ausgesetzt. Eine erste Analyse des Unternehmens ergab, dass die Bedeutung des Preises für die Kaufentscheidung durch den Vertrieb überschätzt wurde und Kriterien wie Service- und Logistikleistungen in Summe eine größere Rolle für die Kunden spielten. In der Vergangenheit wurde hauptsächlich über den Preis verkauft. Zudem wurde – ungeachtet der unterschiedlichen Bedürfnisse – allen Kunden ein identisches Preis- und Leistungsmodell undiffe-

renziert angeboten. Eine unzeitgemäße Herangehensweise, wie sie leider immer noch viele B2B-Unternehmen pflegen.

Hilfe durch das Kundencockpit

Was den meisten Vertriebsmitarbeitern in der täglichen Praxis bekannt ist, wird selten systematisch für das Festlegen von Preisen genutzt: Einzelne Kunden haben nicht nur unterschiedliche Anforderungen an das Leistungsangebot des Unternehmens und zeigen entsprechend unterschiedliches Käuferverhalten, sie unterscheiden sich auch wesentlich durch die Bereitschaft, bestimmte Preise für die Leistungen des Unternehmens zu zahlen. Eine systematische Segmen-

tierung des Marktes nach solchen Kriterien des Käuferverhaltens ermöglicht das Instrument des „Kundencockpits“. Im Kundencockpit werden Segmente nicht nur durch wertmäßige Merkmale, wie Kundenumsatz oder Kundendeckungsbeitrag gebildet, sondern zusätzlich durch Kriterien des Käuferverhaltens ergänzt (siehe Grafik rechts).

Ein solches Kundencockpit wurde auch beim Aluminiumfolien-Produzenten erstellt. Eine detaillierte, umfassende Kundenbefragung zeigte, dass sich die Präferenzen zwischen den Kunden stark voneinander unterscheiden. Tatsächlich gab es drei klar voneinander abgrenzbare Kundentypen: die „Perfektionisten“, die „Puristen“ und die „Schnäppchenjäger“.

Die aus einer Cluster-Analyse resultierenden Segmente zeigten sehr unterschiedliche Bedürfnisse. Die Puristen waren sehr preissensibel, legten dafür aber weniger Wert auf Liefer- oder Kundenservice. Sie wollten also „billig“, waren aber auch mit „einfach“ zufrieden. Erstaunlich: Die Puristen waren immer noch weniger preissensibel als die „Schnäppchenjäger“, die stärker als alle anderen auf die Preise achteten, aber gleichzeitig auch den höchsten Wert auf Kundenservice legten (siehe Grafik unten).

Die Ergebnisse dieser Untersuchung belegten für den Aluminiumverarbeiter, dass er mit seiner bisherigen, undifferenzierten Pricing-Strategie Preisspielräume ungenutzt ließ und Marge „verschenkte“: Während eine Reihe der Schnäppchenjäger de facto unprofitable Kunden waren, wären die Puristen – bei eventuell sogar leicht höheren Preisen – bereit gewesen, auf bestimmte Serviceleistungen zu verzichten. Dagegen war die Gruppe der Perfektionisten sogar bereit, für besseren Service höhere Preise zu zahlen.

Lösung: segmentspezifisches Preismodell

Die Lösung für den Hersteller von Aluminiumfolien bestand darin, neben existierenden Kriterien des Kundenumsatzes und der Kundenprofitabilität auch Merkmale des Kundenverhaltens für die Segmentierung des Marktes einzusetzen und in einem Kundencockpit abzubilden. So konnten drei Segmente (A, B, C) abgeleitet werden, für die dann spezielle Preis-/Leistungs-Pakete geschnürt wurden. Dabei wurden aus einer Vielzahl von Einzelmaßnahmen ein „Basispaket“, ein „Lieferpaket“ und ein „Servicepaket“ zusammengestellt. Dem Segment der profitablen Perfektionisten (A) wurden alle drei Pakete zu einem Gesamtpreis angeboten („Preisbundling“), der über den bisherigen Offerten lag (Ausnutzung der höheren Preisbereitschaft in diesem Segment). An die profitablen Puristen (B) wurde das, gegenüber dem ursprünglichen Angebot stark abgespeckte, Basispaket vermarktet. Die weniger profitablen Puristen und die Schnäppchenjäger (C) wurden dagegen entweder langfristig dazu erzogen, sich für den „Full Service“ zu einem entsprechenden Preis

Kundencockpit Aluminiumverarbeiter

		Kundentypen		
		Perfektionisten	Puristen	Schnäppchenjäger
Kundenumsatz und Kunden-DB	++	A		
	+		B	
	0			C
	-			

oder für das Basispaket zu entscheiden. Oder aber zu einem anderen Lieferanten zu wechseln. Im Ergebnis erzielte der Aluminiumverarbeiter durch diese Preisdifferenzierung erhebliche Margenverbesserungen, die je nach Segment unterschiedlich ausfielen und insgesamt 3,4 Prozentpunkte betragen.

Das Beispiel zeigt, dass es auch in B2B-Märkten möglich ist, Kundentypologien zu bilden und dass diese – richtig eingesetzt – dem Vertrieb deutliche Margenzuwächse bescheren! <<

CHECKLISTE

Voraussetzungen für Preisdifferenzierung

- Unterscheiden sich Ihre Kunden in ihrem Einkaufsverhalten?
- Lassen sich Kundengruppen zusammenfassen, die verschiedene Preis-/Leistungsprofile nachfragen?
- Können Sie aus den Produkten und Services Ihres Unternehmens sinnvolle Pakete schnüren, die zu den unterschiedlichen Bedürfnissen dieser Kundentypen passen?
- Lassen sich durch das Bündeln und/oder das getrennte Anbieten der Leistungen an einzelne Segmente Margenverbesserungen gegenüber der Ausgangssituation erzielen?

Kundentypologie Aluminiumverarbeiter

	Puristen		Schnäppchenjäger		Perfektionisten	
	0,5	1	0,5	1	0,5	1
Preisempfindlichkeit		0,87		1,00		0,77
Bedeutung der Lieferung		0,74		0,66		1,00
Kundendienstorientierung		0,63		1,00		0,91



AUTOREN

Ingmar P. Brunken
Managing Partner im Düsseldorfer Büro der Keylens Management Consultants und Experte in Sachen Preisstrategie und -umsetzung sowie Umsatzsteigerungsprogramme.

Maximilian Bunke
Principal im Düsseldorfer Büro der Keylens Management Consultants und Experte für marktorientierte Unternehmensführung.

GLOSSAR

Unter Preisbereitschaft oder „willingness to pay“ versteht man die Bereitschaft eines Kunden, zu einem bestimmten Maximalpreis ein Produkt bzw. eine Leistung in einer gegebenen Qualität oder Quantität zu kaufen.