

---

**Consumer Industries**

---

# **Smart Profit Growth – Pricing für Ingredients-Hersteller**

---

**Dr. Andreas von der Gathen, Burkhard Gersch**



**SIMON • KUCHER & PARTNERS**

Strategy & Marketing Consultants

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

---

**SIMON • KUCHER & PARTNERS**

**Internationale Ingredients-Hersteller sehen sich heutzutage vor der Herausforderung, sowohl dauerhaft den Zugang zu Rohstoffmärkten zu sichern als auch durch Akquisitionen die eigene Marktposition auszubauen. Die mit diesen Aktivitäten einhergehenden Skaleneffekte können zwar die Rentabilität steigern, aber durch die Bestimmung optimaler Preise für Ingredients-Produkte kann weiteres Ertragspotenzial freigesetzt werden: Smart Profit Growth.**

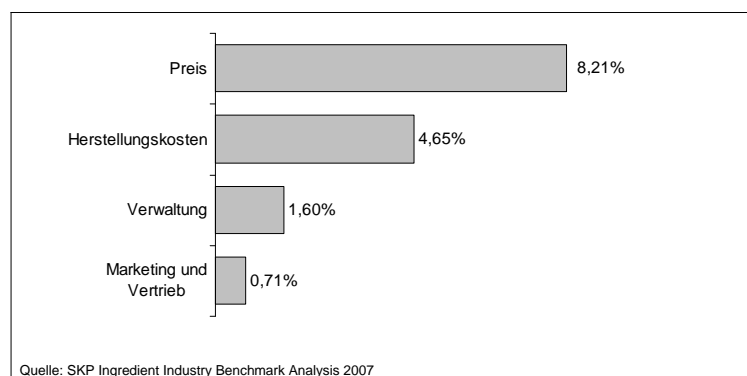
---

**Der Preis ist für alle Ingredients-Hersteller der Hebel mit der stärksten Durchschlagskraft auf den Gewinn.**

---

Die Produktpalette der Ingredients-Industrie zeichnet sich durch eine außergewöhnliche Vielfalt und Komplexität aus. Neben "Commodity-Products", wie beispielsweise Fruchtsaftkonzentraten, werden hoch spezialisierte und innovative Produkte wie gesundheitsfördernde Inhaltsstoffe ("health-promoting ingredients") oder im Labor entwickelte hergestellt. Typischerweise umfasst das Produktportfolio eines Ingredients-Herstellers eine Vielzahl dieser Produkte, die sich bezüglich des Produktionsaufwands und des Spezialisierungsgrads stark voneinander unterscheiden.

Im Rahmen einer Branchenstudie<sup>1</sup> stellt Simon-Kucher & Partners fest, dass der Preis für alle Ingredients-Hersteller der Hebel mit der stärksten Durchschlagskraft auf den Gewinn ist. So steigt die EBITDA-Marge durchschnittlich um 8%, wenn der Preis um 1% erhöht wird (siehe Abbildung 1).



<sup>1</sup> SKP-Studie "Profit Optimization in the Food and Beverage Ingredient Industry", an der 20 international tätige Ingredients-Hersteller teilgenommen haben (Rücklaufquote 17%).

**Abbildung 1:** Bei einer Steigerung des Faktors um 1%, steigt die EBITDA-Marge um ...

Wie sollte der optimale Preis idealerweise in der Ingredients-Industrie ermittelt werden? Die Branchenerfahrung von SKP zeigt, dass die Preisfindung vor allem leicht durchführbar und einfach zu handhaben sein muss. SKP hat deshalb vier Anforderungen für ein erfolgreiches Ingredients-Pricing identifiziert:

- 1) Die Preisstrategie sollte klar und einfach sein, da die Entwicklung von hochinnovativen Ingredients und deren Herstellung schon komplex genug sind.
- 2) Die detaillierte Kenntnis der Kostentreiber ist unerlässlich. Hoch entwickelte Informationssysteme liefern die benötigten Daten, um Potenziale für Ertragssteigerungen zu identifizieren.
- 3) Die Preise sollten möglichst immer differenziert werden. Die Produktdifferenzierung kann auch bei "Commodity-Products" angewandt werden.
- 4) Unternehmerisches Denken sollte gefördert werden. Regelmäßige Fortbildungen des Vertriebspersonals sind ein bedeutender Erfolgsfaktor, um die komplexen Herausforderungen der Branche mit unternehmerischem Handeln bewältigen zu können.

## 1) Klar definierte Preisstrategie

**"Commodity Products", "Standard Products" und "Specialty Products" benötigen unterschiedliche Preisstrategien.**

Ein komplexes Geschäftsumfeld benötigt klar definierte Strategien. Das gilt auch für die Ingredients-Industrie. In dieser Branche lassen sich drei Produktkategorien definieren: "Commodity Products", "Standard Products" und "Specialty Products." Für diese Produktkategorien gelten spezifische Anforderungen und Herausforderungen an das Pricing:

- Der Preis für "Commodity Products" wird zu einem großen Teil vom Spotmarkt beeinflusst. Das schränkt den Spielraum für das Pricing deutlich ein. Es empfiehlt sich für die "Commodity Products" die Preise mittels einer Aufschlagskalkulation festzulegen (Kosten-Plus-Verfahren). Die größten Herausforderungen sind die Prognose

zukünftiger Preise auf dem Spotmarkt sowie das Management von Preisdynamiken.

- Die Herstellung der "Standard Products" ist im Vergleich zu den "Commodity Products" wesentlich aufwendiger. Ein Großteil der Ingredients-Hersteller ist in der Lage "Standard Products" zu produzieren, weshalb der Markt von einer intensiven Wettbewerbssituation geprägt ist. Für die "Standard Products" empfiehlt sich daher eine wettbewerbsorientierte Preisfindung. Im Interesse der gesamten Branche sollte ein intensiver Preiswettbewerb vermieden werden, um das Gewinnpotenzial aller Hersteller nicht zu gefährden.
- Die "Specialty Products" sind hochinnovative und/oder individualisierte Produkte, die in enger Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber hergestellt werden. Das Pricing kann sich daher an den individuellen Zahlungsbereitschaften der Kunden orientieren. Die Anwendung geeigneter Methoden ermöglicht es, diese genau zu bestimmen.

---

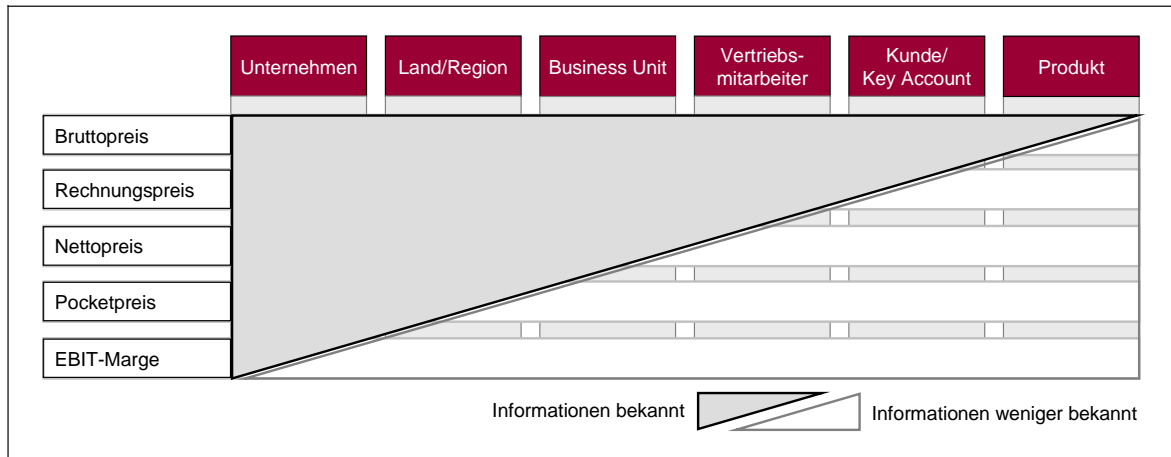
**Preisstrategien  
müssen nicht nur  
definiert, sondern auch  
im Unternehmen  
kommuniziert werden.**

---

Professionelles Pricing bedeutet aber nicht nur eine Preisstrategie zu definieren, sondern diese auch zu dokumentieren und intern zu kommunizieren. Eine Preisstrategie kann nur dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn sämtliche Schnittstellen eines Unternehmens, die mit Pricing zu tun haben, diese verstehen und erfolgsorientiert in die Tat umsetzen. Dass dies nicht immer der Fall ist, bestätigt die von SKP durchgeführte Studie: Nur jedes zweite Unternehmen der Ingredients-Industrie verfügt über eine klar definierte Preisstrategie.

## **2) Kenntnis der Kostentreiber**

Um die Kostentreiber möglichst exakt zu kennen, müssen diese auf zwei Ebenen identifiziert werden. Auf der disaggregierten Datenebene können u. a. Preispunkte wie Brutto-/Netto-Preise, Pocketpreise, Umsatz und Gewinn bestimmt werden. Diese Größen können dann auf der aggregierten Ebene u. a. auf das gesamte Unternehmen, einzelne Business Units, Produktkategorien, Regionen oder Kunden bezogen werden (siehe Abbildung 2).



**Abbildung 2:** Unterschiedliches Aggregationsniveau der Kosten- und Preisinformationen

Entscheidend für das professionelle Pricing ist die genaue Kenntnis der Kostentreiber sowohl auf der aggregierten als auch auf der disaggregierten Ebene. In der SKP-Studie geben zwei Drittel der Ingredients-Hersteller an, dass Ihnen der Pocketpreis sowie die EBIT-Marge pro Kunde/Key Account unbekannt sind. Dies bedeutet, dass die Unternehmen lediglich den Nettopreis kennen (siehe Abbildung 2). Für ein gewinnorientiertes Pricing ist jedoch die Kenntnis der Pocketpreise (Nettopreise abzüglich sämtlicher Kundeninvestitionen) und/oder der EBIT-Margen auf Kunden- und Produktebene von essenzieller Bedeutung. Dies setzt eine genaue Kenntnis und Zuordnung jeglicher Kosten voraus.

Erst wenn die Kostentreiber identifiziert und bekannt sind, können strategische Preisentscheidungen wie Preis erhöhungen oder Preisdifferenzierungen geplant bzw. durchgeführt werden. Darüber hinaus können geeignete Anreizmechanismen helfen, dass sich die Kunden im Sinne geplanter Produkt-Standardisierungen oder Kostenreduktions-Ziele verhalten. Kostensenkungspotenziale sind bei der Herstellung von Ingredients vor allem bei der Planung der Produktionsmengen/-frequenz oder der Losgröße zu sehen, aber auch beim Materialeinsatz der Rohstoffe, bei der Produkt-Standardisierung, der Verpackung oder der Modularisierung von Forschung und Entwicklung.

### 3) Konsequente Anwendung der Preisdifferenzierung

Die Preise können und sollten anhand von drei Kriterien differenziert werden: Produkt, Kunde und Region. Aber was bestimmt den Wert eines Produkts und somit die Zahlungsbereitschaft des Kunden? Ein Ingredients-Hersteller kann den Produktwert für den Kunden dadurch erhöhen, indem er entweder einzigartige Produkte oder zusätzlich individualisierte Dienstleistungen bzw. Lösungen anbietet. Der bedeutendste Einfluss auf den Wert eines Produkts ist in der Expertise eines Ingredients-Herstellers zu sehen. Aber auch die Kundenorientierung, der Innovationsgrad, die Garantie von Produktexklusivität oder die Wettbewerbssituation beeinflussen die Zahlungsbereitschaft der Kunden. Zwar sind diese Werttreiber eher von qualitativer als von quantitativer Natur, bieten aber im Wettbewerb genug Potenzial für eine Preisdifferenzierung.

---

**Preisdifferenzierung nach Produkten, Kunden und Regionen ermöglicht erhebliche Gewinnsteigerung.**

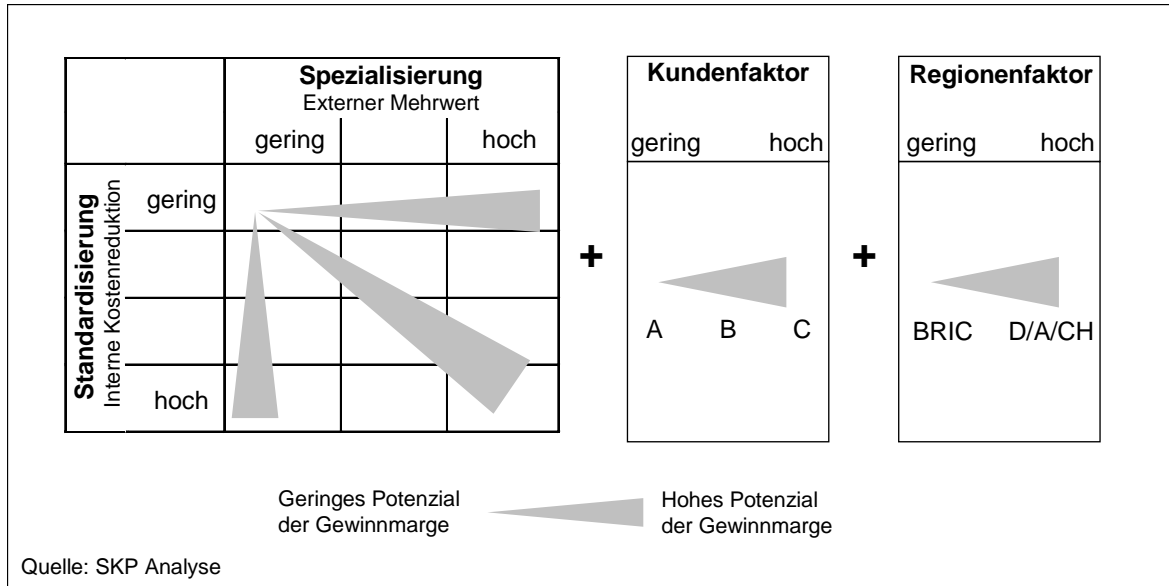
---

Weiteres Potenzial für differenzierte Preise kann aus dem Kundenportfolio der Unternehmen abgeleitet werden. In Abhängigkeit von der ökonomischen Bedeutung (Verhandlungsmacht, Auftragsvolumen, etc.) und der strategischen Bedeutung (Verkaufshistorie, Reputation, etc.) lassen sich Kundengruppen identifizieren, denen differenzierte Preise angeboten werden können.

Auch die Berücksichtigung der regionalen Herkunft der Kunden kann zur Preisdifferenzierung genutzt werden. In einer zunehmend globalisierten Welt gelten immer noch unterschiedliche Zahlungsbereitschaften und regionenspezifische Rahmenbedingungen, die beim Pricing berücksichtigt werden müssen.

Abbildung 3 zeigt das Potenzial der Gewinnmarge, wenn differenzierte Preise beim Ingredients-Pricing angeboten werden. Auf der Produktebene beeinflussen die interne Kostensenkung durch Standardisierung und der externe Mehrwert durch Spezialisierung das Potenzial, durch Preisdifferenzierung die Gewinnmarge zu erhöhen. Im Einzelfall bedeutet dies, wenn ein Hersteller keine Produktspezialisierung durchführen kann, sollte der Fokus auf die Kostenreduktion durch Produktstandardisierung gelegt werden. Wenn hinge-

gen keine Standardisierung der Produkte möglich ist, können die Unternehmen durch die Herstellung spezialisierter Produkte die Gewinnmarge steigern. Des Weiteren visualisiert Abbildung 3, inwiefern durch eine Preisdifferenzierung nach Kunden und Regionen die Gewinnmarge steigen kann.



**Abbildung 3:** Potenzial der Gewinnmarge beim Ingredients-Pricing durch Preisdifferenzierung

Die Ergebnisse der SKP-Studie zeigen darüber hinaus, dass die meisten Unternehmen der Ingredients-Industrie eine Preisdifferenzierung nach Kundensegmenten, Ländern, Produktlebenszyklen oder Losgrößen vornehmen, während hingegen eine Differenzierung nach Bestellfrequenzen oder spezialisierten Verpackungen kaum vorzufinden ist.

#### 4) Förderung unternehmerischen Denkens

Für die meisten Hersteller stellt die Tatsache, dass für eine enorme Anzahl von Produkten der Preis festgelegt werden muss, die größte Herausforderung beim professionellen Ingredients-Pricing dar. Da die operative Entscheidung über den Endpreis letztlich der Vertrieb trifft, sollten dort die Verhandlungen unbedingt von unternehmerischem Denken geprägt sein. Dieses Denken ist im Kern die Basis für den Erfolg beim Ingredients-Pricing. Es stellt sich dabei die Frage, inwiefern beim Vertrieb bzw. Marketing unternehmerisches Denken bei gleichzeitiger (zum Teil stren-

---

## Unternehmerisches Denken im Marketing und Vertrieb steigert den Ertrag.

---

ger) Kontrolle und Koordination gelebt werden kann. Die Mehrzahl der Unternehmen, die an der SKP-Studie teilgenommen hat, hat klar definierte Pricing-Leitlinien. Jedoch nur jedes zweite Unternehmen koppelt das Einkommen des Vertriebspersonals an die Preis-Performance. Nur 10% der Ingredients-Hersteller bilden ihren Vertrieb in Bezug aufs Pricing fort. Diese Ergebnisse dokumentieren, dass der Fokus mehr auf die (Verhaltens-)Kontrolle als auf die Förderung des unternehmerischen Denkens gelegt wird. Zwar sind Leitlinien für die Kontrolle und Koordination im Vertriebsprozess unerlässlich, jedoch sind intelligente Tools, die relevante Pricing-Informationen zur Verfügung stellen, ebenso wichtig wie regelmäßige Fortbildungen. Die Herausforderung der Ingredients-Hersteller liegt also darin, die richtige Balance zwischen einer systematischen Steuerung und Kontrolle auf der einen Seite und Unternehmertum auf der anderen Seite zu finden.

### Fazit

Für die Hersteller von Food- und Non-Food-Ingredients lassen sich vier Anforderungen identifizieren, um mit professionellem Pricing "Smart Profit Growth" zu realisieren:

- Klar definierte Preisstrategie
- Kenntnis der Kostentreiber
- Anwendung der Preisdifferenzierung
- Förderung unternehmerischen Denkens

*Dr. Andreas von der Gathen ist Partner und Leiter des Competence Center Consumer Industries bei Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants GmbH.*

*Burkhard Gersch ist Director des Competence Center Consumer Industries bei Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants GmbH in Bonn.*

*Simon-Kucher & Partners ist ein internationales Beratungsunternehmen mit den Schwerpunkten Strategie, Marketing und Pricing. Wir beschäftigen mehr als 400 Berater in 16 Büros in Europa, Nordamerika und Asien.*

*Die Professional Pricing Society in den USA, BusinessWeek und The Economist nennen Simon-Kucher & Partners "the leading pricing experts in the world". Das Manager Magazin (08/2007) stuft Simon-Kucher & Partners als besten Berater für "Marketing und Vertrieb" ein.*

**Weitere Informationen bei:**

## **SIMON • KUCHER & PARTNERS**

Strategy & Marketing Consultants

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

Büro Bonn:  
Haydnstraße 36  
D - 53115 Bonn  
Tel: +49 228 9843-253  
Fax: +49 228 9843-448

E-Mail:  
andreas.gathen@simon-kucher.com  
burkhard.gersch@simon-kucher.com

Internet: <http://www.simon-kucher.com>