A close-up, high-magnification photograph of a mechanical component, possibly a micro-actuator or sensor. The component is primarily black and metallic, with a prominent gold-colored circuit board or microchip mounted on its surface. The background is blurred, showing other parts of the machinery in shades of yellow and blue. The overall aesthetic is technical and precise.

# Die Pricing-(R)evolution: Strategien für erfolgreiches Preismanagement bei Technologie- & Industrieunternehmen

---

Eine B2B-Masterclass-Serie  
von Simon-Kucher

**SIMON**   
**KUCHER**  
Unlocking better growth

[simon-kucher.com](https://simon-kucher.com)

Liebe Leserinnen und Leser,

in unserer volatilen Wirtschaftslage müssen gerade Industrieunternehmen Woche für Woche schwierige Preisentscheidungen treffen. Unabhängig davon, ob es tatsächlich zum wirtschaftlichen Aufschwung kommt oder nicht, leiden die Märkte unter der hohen Volatilität. Konkurrenten senken ihre Preise, und die große Frage bleibt, wie Unternehmen auf die vielen Veränderungen reagieren sollten.

Welche (Preis-)Strategie führt am Ende wirklich zu einer nachhaltigen Verbesserung des Unternehmensergebnisses?

**Vor allem gilt es zu handeln, anstatt abzuwarten!** Wir empfehlen es, proaktiv auf die Veränderungen zuzugehen und strategische Lösungen für Ihr Pricing zu finden. Damit können Sie insbesondere mit den hohen Volatilitäten unter den schwankenden Exportnachfragen und den steigenden Lohnkosten umgehen. Dies gilt umso mehr, wenn auch Ihre Kunden mit der ökonomisch herausfordernden Wirtschaftslage zu kämpfen haben.

In unserer B2B-Masterclass werfen wir für Sie daher einen detaillierten Blick auf die Monetarisierung von Dienstleistungen, das dynamische Preismanagement und mathematische Modelle der Preisgestaltung. Wie können Sie zudem Pricing-Software optimal einsetzen? Ihre Marktanteile verteidigen? Oder inmitten der volatilen Wirtschaftslage Ihr Unternehmen zum Preisführer machen?

**Die Antworten dazu und viele weitere Einblicke finden Sie in dieser Broschüre!**

# Inhalt

---

1. Verteidigung von Marktanteilen und Preisniveaus – Pricing in Zeiten des wirtschaftlichen Abschwungs	4
2. Das mathematische Problem oder „Wie findet man den richtigen Preis in B2B-Branchen?“	7
3. Versteckte Potenziale: Wie Industrieunternehmen ihre Dienstleistungen erfolgreich monetarisieren können	11
4. Meistern Sie dynamisches Pricing für Ihren B2B-Erfolg	14
5. Wie B2B-Unternehmen den Mehrwert ihrer Preismanagement-Software maximieren	17
6. Erfolgreiche Preisführerschaft: Ein Leitfaden für CEOs	20
Autoren	24
Kontakt	25



Von Julian Weidle, Marie Verdier und Jan Haemer

# Verteidigung von Marktanteilen und Preisniveaus – Pricing in Zeiten des wirtschaftlichen Abschwungs

---

In diesem Artikel stellen wir Ihnen vor, wie Sie Preisentscheidungen gezielt und abgewogen treffen können, um die häufigsten Fehler bei Preissenkungen zu vermeiden und langfristig Ihre Marge zu schützen.

Der Markt für den gesamten Industrie-Sektor ist in einem großen Wandel. Die Nachfrage für viele Produkte ist zurückgegangen und die Löhne steigen in einer alarmierenden Geschwindigkeit. In der derzeitigen Situation wird es immer schwieriger, den Umsatz zu stabilisieren und den Wert eines Unternehmens selbst mit einer hohen Marge

zu sichern. Eine erhöhte Aufmerksamkeit des Managements ist beim Thema Pricing daher zwingend erforderlich. Im Folgenden stellen wir Ihnen zwei typische Fehler bei der Preissenkung vor, die wir häufig beobachten, und geben Ratschläge, wie Sie diese vermeiden können.

## Fallstrick 1: Die Annahme, dass Preissenkungen zu mehr Absatz führen werden.

Die schwache Nachfrage ist eine Folge der derzeitigen makroökonomischen Marktbedingungen, sodass übermäßige Preissenkungen die Nachfrage in den meisten Fällen eben nicht erhöhen können.



Bieten Sie Ihren Kunden stattdessen selektive Preissenkungen und Rabatte an. Machen Sie sich zudem über mögliche Reaktionen der Wettbewerber Gedanken, um die Gefahr von Preiskriegen zu vermeiden.

## Fallstrick 2: Die Annahme, dass eine indexbasierte Preisbildung das alleinige „Wundermittel“ ist, um auf dynamische Kostenentwicklungen zu reagieren.

Die wichtigsten Kostenfaktoren wie Löhne und Energiepreise bewegen sich derzeit in entgegengesetzte Richtungen. Isolierte Indexbetrachtungen können deswegen dazu führen, dass fälschlicherweise eine Preissenkung in Kauf genommen wird, selbst wenn dies nicht der übergeordneten Kostenentwicklung entspricht. Darüber hinaus führen einseitige Vereinbarungen oder Verzögerungen zu erheblichen Margenverlusten.









Stattdessen sollten Sie den Rhythmus Ihrer Einkaufs- und Verkaufszyklen anpassen sowie in Ihre Vertragsgestaltung investieren. So bieten beispielsweise dynamische Vertragsklauseln deutlich mehr Flexibilität für ein aktives Kostenmanagement als die Festsetzung von Preisen über Indizes.

## Sechs Säulen zur Verteidigung Ihrer Preise in einer Periode der Stagflation

Um den Teufelskreis der sich immer schneller vollziehenden Preissenkungen zu vermeiden, raten wir unseren Kunden dringend, sich auf die sechs wichtigsten Säulen der Preisverteidigung zu stützen:

- 1. Bereiten Sie eine umfangreiche Fakten- und Datengrundlage vor.** Es ist wichtig, detaillierte Zahlen über den Anstieg der Energie- und Lohnkosten zu sammeln. Ebenso wichtig ist es aber auch, die Auswirkungen auf Ihr gesamtes Produktportfolio zu ermitteln: Machen Sie Ihre Kunden mit den Zahlen vertraut. Zum Beispiel bedeutet eine Senkung des Rohstoffpreises A um 20 Prozent nicht unbedingt eine Senkung der Produktionskosten um 20 Prozent.
- 2. Definieren Sie Ihre Strategie.** Passen Sie Ihre Volumenziele auf Grundlage der Marktattraktivität, der Wettbewerbsintensität und den Preisdifferenzen zwischen einzelnen Regionen und Ländern an. Bereiten Sie sich darauf vor, die Volumina in jenen Segmenten zu schützen, die Ihnen wirklich wichtig sind und identifizieren Sie sekundäre Kundensegmente, die Sie bereit sind aufzugeben.
- 3. Differenzieren Sie Ihre Kundenbasis.** Geben Sie an wichtige Kunden (A-Kunden) einen höheren Anteil der Kostensenkung weiter als an weniger wichtige Kunden (B/C-Kunden). Ziehen Sie zusätzlich in Betracht, auf welchem Preisniveau sich Ihre aktuellen Kunden befinden.

	A-Kunden	B/C-Kunden
Oberhalb Referenzpreis-Niveau	Weitergabe von <b>75%</b> der Kostensenkung  Proaktive Ansprache	Weitergabe von <b>40%</b> der Kostensenkung  Keine Ansprache
Auf Referenzpreis-Niveau	Weitergabe von <b>40%</b> der Kostensenkung  Selektive Ansprache	Weitergabe von <b>30%</b> der Kostensenkung  Keine Ansprache
Unterhalb Referenzpreis-Niveau	Weitergabe von <b>20%</b> der Kostensenkung  Keine Ansprache	Weitergabe von <b>0%</b> der Kostensenkung  Keine Ansprache

- Denken Sie daran, dass die Zeit immer auf Ihrer Seite ist.** Halten Sie Ihre aktuelle Preisgestaltung so lange wie möglich aufrecht, wenn Sie die Preise senken möchten. Nutzen Sie das richtige Timing als Verhandlungsfaktor genauso wie das Preisniveau selbst – auch bei Großkunden!
- Erweitern Sie Ihre Optionen.** Setzen Sie sich für alternative Vertragsmodelle, Preisbildungsmechanismen oder Preismetriken (z. B. ergebnisorientierte Metriken) ein und fördern Sie kostengünstigere Produktalternativen („less expensive alternatives“ LEAs).
- Mobilisieren Sie Ihre Vertriebsmitarbeiter.** Bereiten Sie Ihre Vertriebsteams auf schwierige Verhandlungen vor, indem Sie Ihre Teams mit Fakten, Richtlinien für die Handhabung von Widerständen bei Kunden und simulierten Vertriebsgesprächen ausstatten.

### Die wichtigsten Erkenntnisse auf einen Blick:

- Bieten Sie proaktiv keine Preisnachlässe an – außer sehr selektiv bei Ihren wichtigsten Kunden
- Verbessern Sie Ihre Vertragsgestaltung, indem Sie für Ihre Kunden ergänzende Bedingungen (Neuverhandlungsklauseln, dynamische Preise) entwickeln, die über „standardmäßige“ indexbasierte Preise hinausgehen
- Differenzieren Sie Preisnachlässe nach Kunden, Produkten und Marktsegmenten. Es muss Nischen geben, in denen Preissenkungen nicht notwendig sind!
- Definieren Sie „Must-Win“-Bereiche, in denen Sie das Preisniveau beibehalten wollen, um in anderen Bereichen mehr Handlungsspielraum zu erhalten
- Ermitteln Sie den besten Zeitpunkt für Preissenkungen
- Mobilisieren Sie die Vertriebsmitarbeiter für die Verhandlungen

**Sie haben noch Fragen? Kontaktieren Sie uns gerne.**



Von Marting Gehring und Andreas Hudelmaier

# Das mathematische Problem oder „Wie findet man den richtigen Preis in B2B-Branchen?“

---

In Wirtschaftslehrbüchern finden Sie wissenschaftlich-mathematische Ausführungen zur Preisgestaltung, darunter Preis-Reaktions-Kurven, Preiselastizitäten und natürlich die Gewinngleichung. Und sie sind alle höchst relevant – eine gute Preisgestaltung ist die konkrete Anwendung vieler dieser betriebswirtschaftlichen Grundlagen. Doch wie sieht es mit konkreten Beispielen in der Praxis gerade unter unbeständiger Datenlage in B2B-Branchen aus?

In vielen Situationen der B2B-Preisgestaltung ist es leider schwierig, wenn nicht gar unmöglich, wissenschaftliche Grundlagen in alltäglichen Geschäftsabläufen anzuwenden. Man kann nicht einfach im großen Stil Kundenumfragen durchführen und den Kundenwert sowie die Zahlungsbereitschaft der Kunden mit ausgefeilten Marktforschungsmethoden ermitteln, wie es beispielsweise im B2C-Geschäft möglich ist. Zudem verfügen Unternehmen in vielen Fällen auch nicht über unzählige Transaktionsdatensätze, um fortschrittliche

Machine-Learning-Algorithmen zur Ermittlung und Vorhersage des Kundenverhaltens anzuwenden.

Deshalb haben wir eine Reihe von Methoden für die Preisgestaltung im B2B-Geschäft entwickelt, die Ihnen die Möglichkeit geben, mit den Ihnen zur Verfügung stehenden Informationen zu arbeiten und optimale Preise festzulegen. Ohne große Umfragen oder Datenanalysen durchführen zu müssen – und dabei trotzdem die wichtigsten „wissenschaftlichen“ Methoden anzuwenden.

## Faktoren, die die optimale Preisgestaltung in der Wirtschaftstheorie beeinflussen

Dazu arbeiten wir mit den drei grundlegenden Inputfaktoren, die in der Wirtschaftstheorie den „optimalen“ Preis bestimmen:

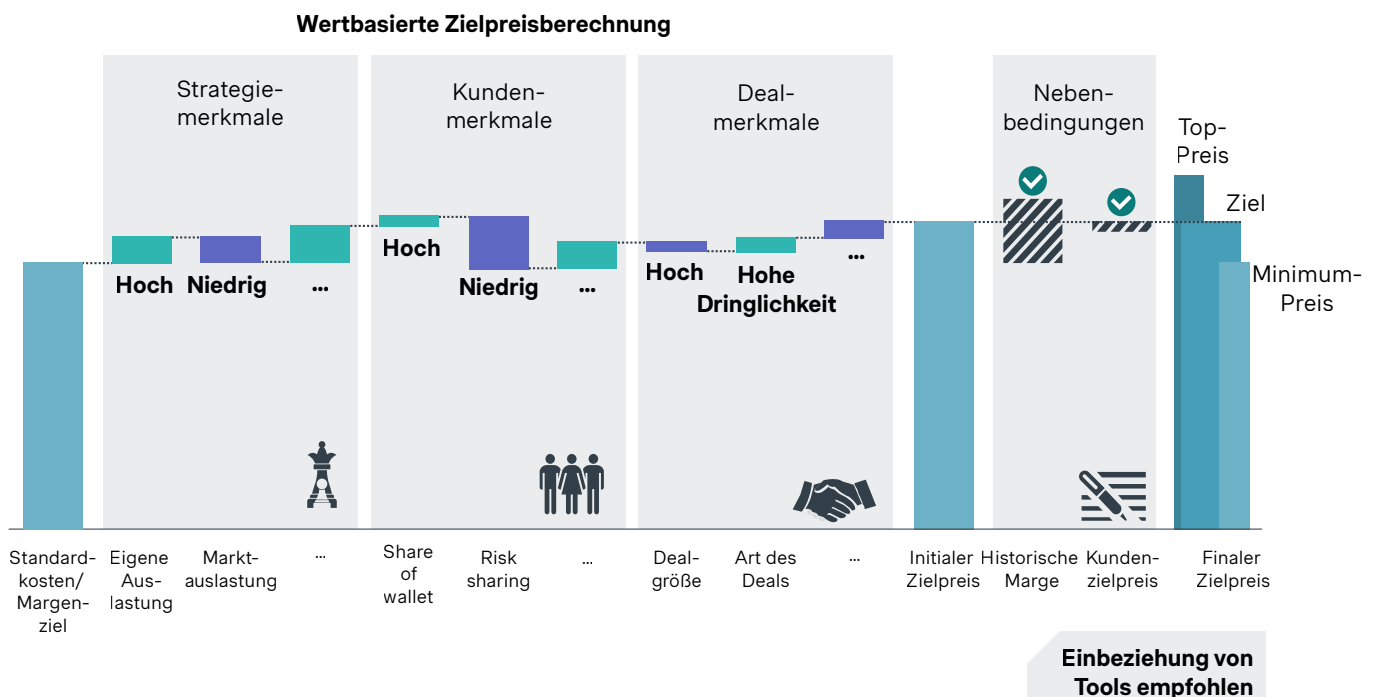
- Kundennutzen („Customer value“)
- Preise und Produkte der Wettbewerber
- Produkt-/Dienstleistungskosten

Es ist wichtig, jeden dieser Faktoren genau zu bewerten. Unsere B2B-Pricing-Methoden basieren auf einem systematischen Ansatz zur Ermittlung und Nutzung dieser Faktoren, um einen optimalen Preis zu finden. Lassen Sie uns Ihnen drei Beispiele nennen.

### 1. Die „Smart-Cost-Plus“-Kalkulation zur Bestimmung des Kundennutzens

Hier geht es darum, Preise für Produkte auf der Grundlage von Kosten und des tatsächlichen Kundennutzens festzulegen. Zuerst beginnen wir mit den Herstellungskosten pro Stück und einem Mindestmargenziel. Soweit der traditionelle „Cost-Plus-Ansatz“. Aber anstatt eine standardisierte

Zielmarge zu addieren, ermitteln wir nun alle relevanten Kundenwertdimensionen des Produkts – strategisch, kunden- und dealspezifisch – und addieren entsprechend die Margenfaktoren. Dies führt zu einem kundenwertorientierten Zielpreis – der „Smart-Cost-Plus“-Kalkulation.





## 2. Peer-Pricing

In Fällen, in denen wir über genügend Datenpunkte verfügen – denken Sie an Situationen, in denen ein Vertriebsmitarbeiter mehrere Angebote pro Tag verfasst – können wir eine nützliche Referenz für die Preisgestaltung verwenden: Das Pricing der Angebote der erfolgreichsten Vertriebsmitarbeiter in ähnlichen Verkaufssituationen. Damit

dieser Peer-Pricing-Ansatz funktioniert, müssen Sie zunächst definieren, was eine ähnliche Situation kennzeichnet: gleiches Produkt, ähnlicher Geschäftsumfang, gleiche Region usw. Dann können Sie untersuchen, welche Preise zuvor erfolgreich erzielt wurden, und diese als Benchmark für die übrigen Vertriebsmitarbeiter verwenden.



## 3. Value Pricing

Für neue und innovative Produkte im B2B-Geschäft können wir leider nicht so einfach großangelegte Marktstudien durchführen, wie sie im B2C-Geschäft möglich sind. Dennoch muss eine klare Betrachtung des potenziellen Kundenwerts vorgenommen werden.

Welchen konkreten Mehrwert hat unser Kunde beispielsweise an einer Innovation im Vergleich zu bestehenden Lösungen? Dies können Vorteile für den Kunden selbst sein (technische Leistung, Produktionseffizienz, Energieeinsparungen usw.),

aber auch Vorteile für die Endkunden unseres Kunden. Der Kundennutzen muss detailliert ermittelt werden, gefolgt von der Frage: „Wie viel von diesem zusätzlichen Kundenmehrwert können wir in Rechnung stellen – wie hoch ist unser Wertanteil?“ Daraus ergibt sich schließlich ein Zielpreis für die Innovation bzw. ein wertbezogener Aufschlag im Vergleich zu bestehenden Technologien. Dieser Ansatz ist auch für alle Softwareprodukte von großer Bedeutung, da die Kosten hier kein sinnvoller Ausgangspunkt für die Preisgestaltung sind.



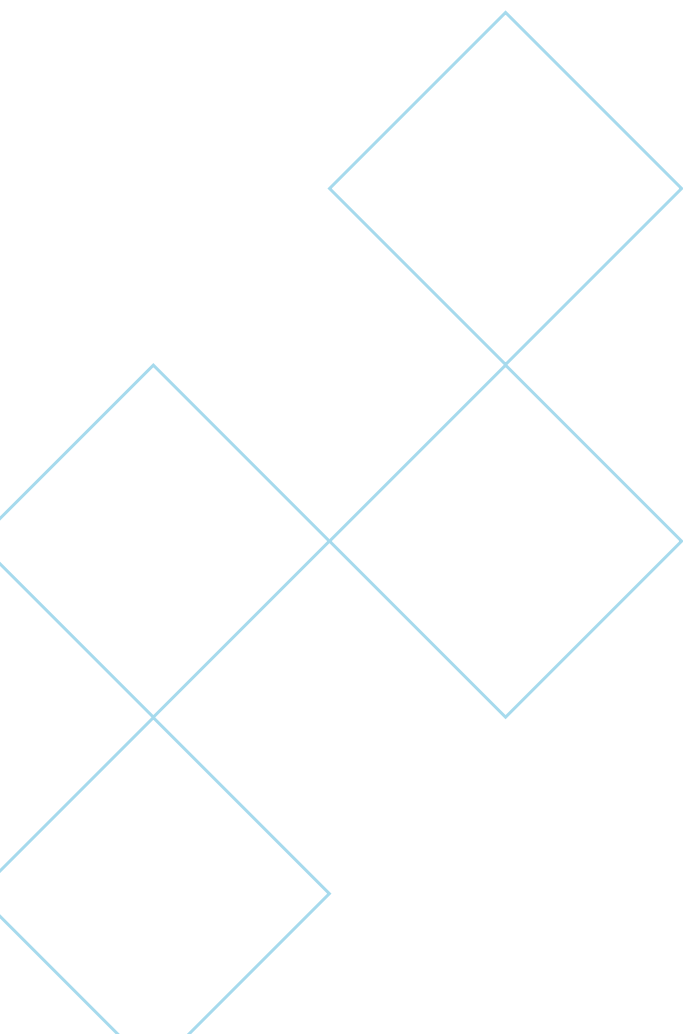
## In welchen Situationen die drei Beispiele anzuwenden sind:

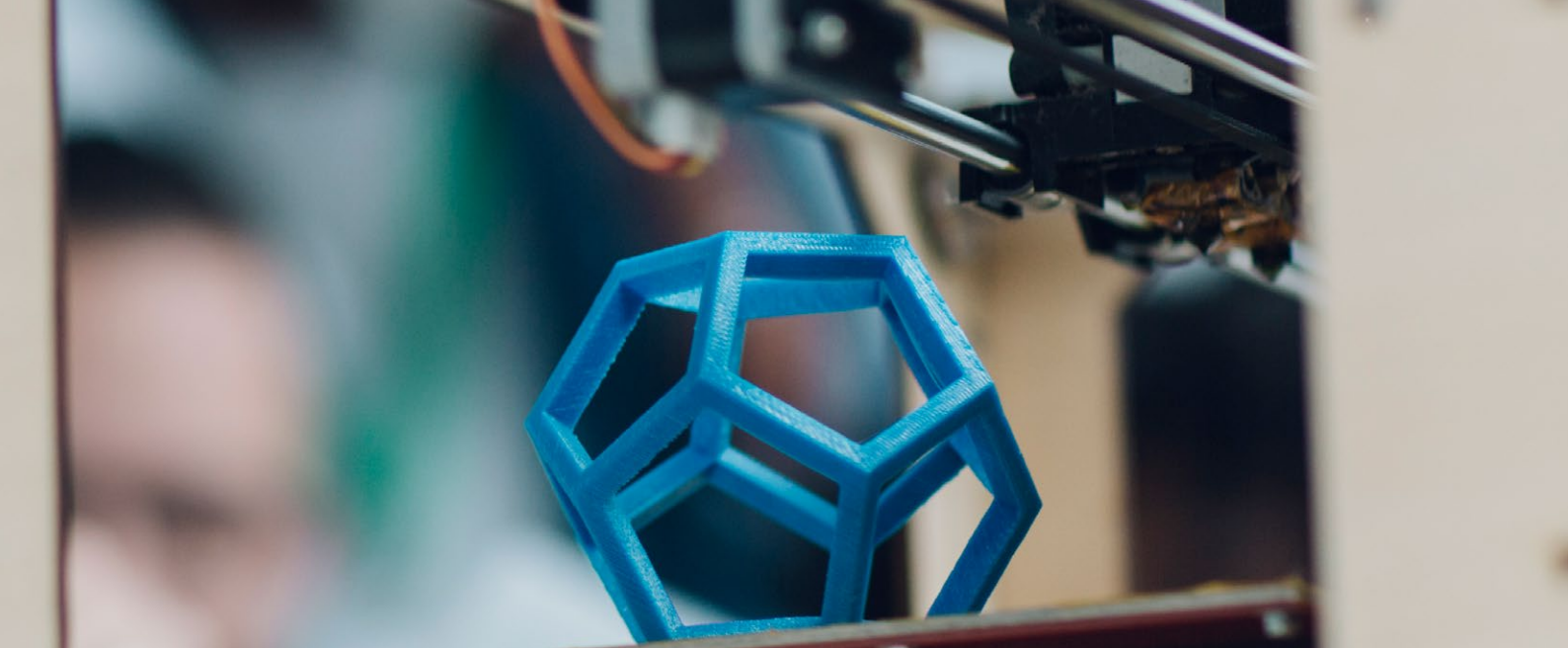
Auf der Grundlage unserer umfangreichen Projekterfahrung im B2B-Geschäft haben wir hier skizziert, welcher Preisansatz in welchen Situationen zu verwenden ist:

Pricing Ansatz	Voraussetzung	Produkttyp			Preisart		Typischer Anwendungsfall
		Hardware	Software	Service	Listen-/Nettopreis-geschäft	Projekt-geschäft	
Smart-Cost-Plus	Kosteninformation vorhanden	✓		✓	✓	✓	Umfangreiche Sortimente, maßgeschneiderte Produkte
Peer Pricing	>30 Datenpunkte pro Segment verfügbar	✓	✓	✓		✓	Standard- und konfigurierbare Produkte
Value Pricing	Mehrwert quantifizierbar	✓	✓	✓	✓	✓	Innovationen, Software-Produkte

Unsere Erfahrung zeigt, dass diese Preisstrategien zu signifikanten Margenverbesserungen führen, wobei sie der klassischen Gewinngleichung der Wirtschaftslehrbücher folgen.

**Sie möchten mehr erfahren? Kontaktieren Sie uns gerne noch heute.**





Von Arjen Brasz, Dave Clement und Thomas McClure

# Versteckte Potenziale: Wie Industrieunternehmen ihre Dienstleistungen erfolgreich monetarisieren können

---

Erfahren Sie, wie Industrieunternehmen den Grad Ihrer Preisdifferenzierung (und Wettbewerbsfähigkeit) beständig erhöhen, ihre Einnahmequellen diversifizieren und ihren Vertrieb bei schwierigen Verhandlungen unterstützen können, um in der langfristigen Perspektive höhere Margen zu erzielen.

## Was bedeutet die „Monetarisierung von Dienstleistungen“ und warum ist sie so wichtig?

Bei der Monetarisierung von Dienstleistungen geht es darum, Einnahmen für Leistungen zu erzielen, die über die reine Lieferung von Waren hinausgehen, z. B. für Eillieferungen. Unserer Erfahrung nach ist dieser Aspekt in vielen Unternehmen mit erheblichen versteckten Kosten verbunden. Die richtige Monetarisierung von Dienstleistungen ist daher ein wichtiger Schlüssel, um diese Probleme anzugehen. Eine kürzlich durchgeführte Umfrage von Simon-Kucher hat ergeben, dass Industrieunternehmen

für die nächsten drei Jahre einen Anstieg ihrer Dienstleistungsumsätze in Höhe von 115 Prozent erwarten.

Führende Industrieunternehmen positionieren sich daher als Lösungsanbieter und richten ihr Angebot auf den Verkauf von Komplettlösungen aus, um damit höhere Gewinnmargen zu erreichen (z. B. machen Dienstleistungen und Ersatzteile für Autohersteller ~20 Prozent des Umsatzes bei einer Marge von 50 Prozent aus).

## **Was sind die Vorteile einer Monetarisierung von Dienstleistungen, abgesehen von den Gewinnen?**

### **1. Bessere Kommunikation des Wertes der Dienstleistungen dank einer stärkeren Preisdifferenzierung**

Wenn Dienstleistungen mit einem eigenen Preisschild versehen sind, wird ihr tatsächlicher Wert deutlicher und ist entsprechend einfacher zu kommunizieren. Kunden werden sich erst dann der Werthaltigkeit der verschiedenen Dienstleistungen bewusst. Außerdem zahlen Kunden auf diese Weise einen fairen Preis für die bestellten Leistungen und Pauschalpreise können vermieden werden. Zudem kann ein vollständig entbündeltes Angebot auch ein preissensibleres Kundensegment bedienen.

### **2. Diversifizierung der Einnahmequellen**

Produkt- und volumenorientierte Unternehmen sind aufgrund ihrer Verkaufszyklen und schwankenden Nachfrage tendenziell anfällig für schwankende Einnahmeströme. Dienstleistungseinnahmen hingegen sind wiederkehrend, stabiler und daher besser planbar, was eine effiziente Ressourcenzuteilung ermöglicht und Marktrisiken verringert. Auch wenn der Kaufzyklus Ihrer Kunden unbeständig sein mag, können Ihre Dienstleistungen monatlich, vierteljährlich oder jährlich abgerechnet werden, was eine zuverlässige und vom Volumen unabhängige Basis schafft.

### **3. Stärkung des Vertriebs durch Vorteile bei der Verhandlung**

Wenn Preis und Wert direkt miteinander verknüpft sind, ist es für die Kunden schwieriger, Preissenkungen zu verlangen. Dienstleistungen, die mit einem Preisschild versehen sind, können in der Verhandlung als Zugeständnisse oder „Naturalrabatte“ eingesetzt werden. Die Vertriebsteams bekommen einen neuen Verhandlungshebel an die Hand, um den Wert der von Ihrem Unternehmen erbrachten Leistungen (z. B. bestimmte Lieferfristen, zusätzliche Dokumentationen) zu veranschaulichen.

## **Wie gestalten führende Unternehmen eine adäquate Monetarisierung von Dienstleistungen?**

### **1. Die Macht der Daten und der Datenanalyse nutzen**

Industrieunternehmen verfügen über eine Vielzahl von Daten, die von ihren Produktionsanlagen und Betrieben gesammelt werden. Wenn sie diese Daten nutzen und in zielgerichtete Analysen investieren, können sie ihren Kunden datengesteuerte Dienstleistungen anbieten. So können sie zum Beispiel durch Predictive Maintenance (vorausschauende Wartung) Ausfälle vorhersehen und rechtzeitige Hilfestellungen und Wartungen anbieten. Dies spart den Kunden wiederum Zeit und Geld, schafft einen langfristigen Mehrwert und erhöht die Loyalität der Kunden.

### **2. Fernüberwachung und Supportdienste**

Mit technologischen Innovationen werden Fernüberwachungs- und Supportdienste immer ausgereifter. Industrieunternehmen können IoT-Sensoren verwenden, um die Anlagen und Prozesse ihrer Kunden aus der Ferne in Echtzeit zu überwachen. Dies hilft ihnen, Probleme frühzeitig zu erkennen und schnelle Hilfestellungen anzubieten, wodurch Ausfallzeiten und Störungen reduziert werden.

### 3. Verbessertes Aftermarket- und Ersatzteilmanagement

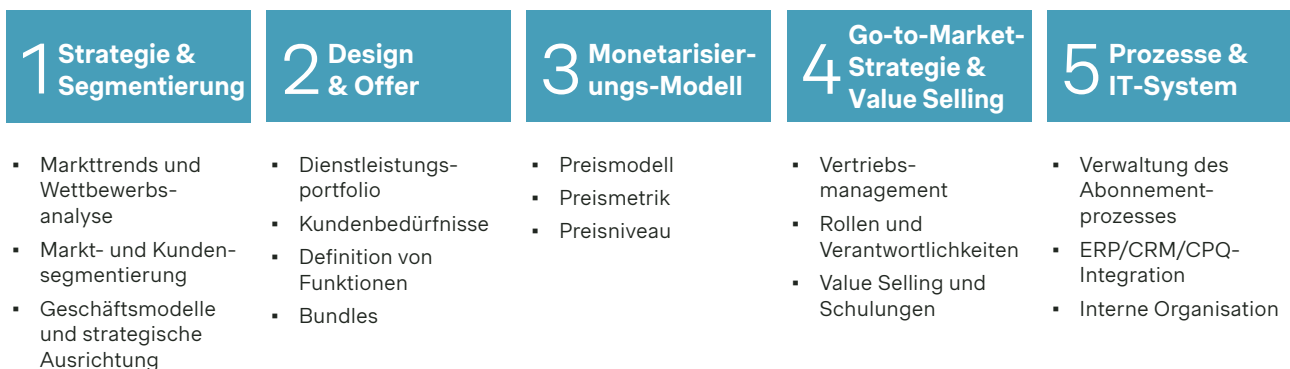
Regelmäßige Wartung und Ersatzteilversorgung sind für Industrieanlagen unerlässlich. Unternehmen können von dieser Nachfrage profitieren, indem sie ein zuverlässiges Ersatzteilsystem einrichten. Die Bereitstellung von Originalteilen mit schneller Lieferung fördert das Vertrauen und die Loyalität der Kunden.

## Wo sollten Unternehmen bei der Monetarisierung ihrer Dienstleistungen beginnen?

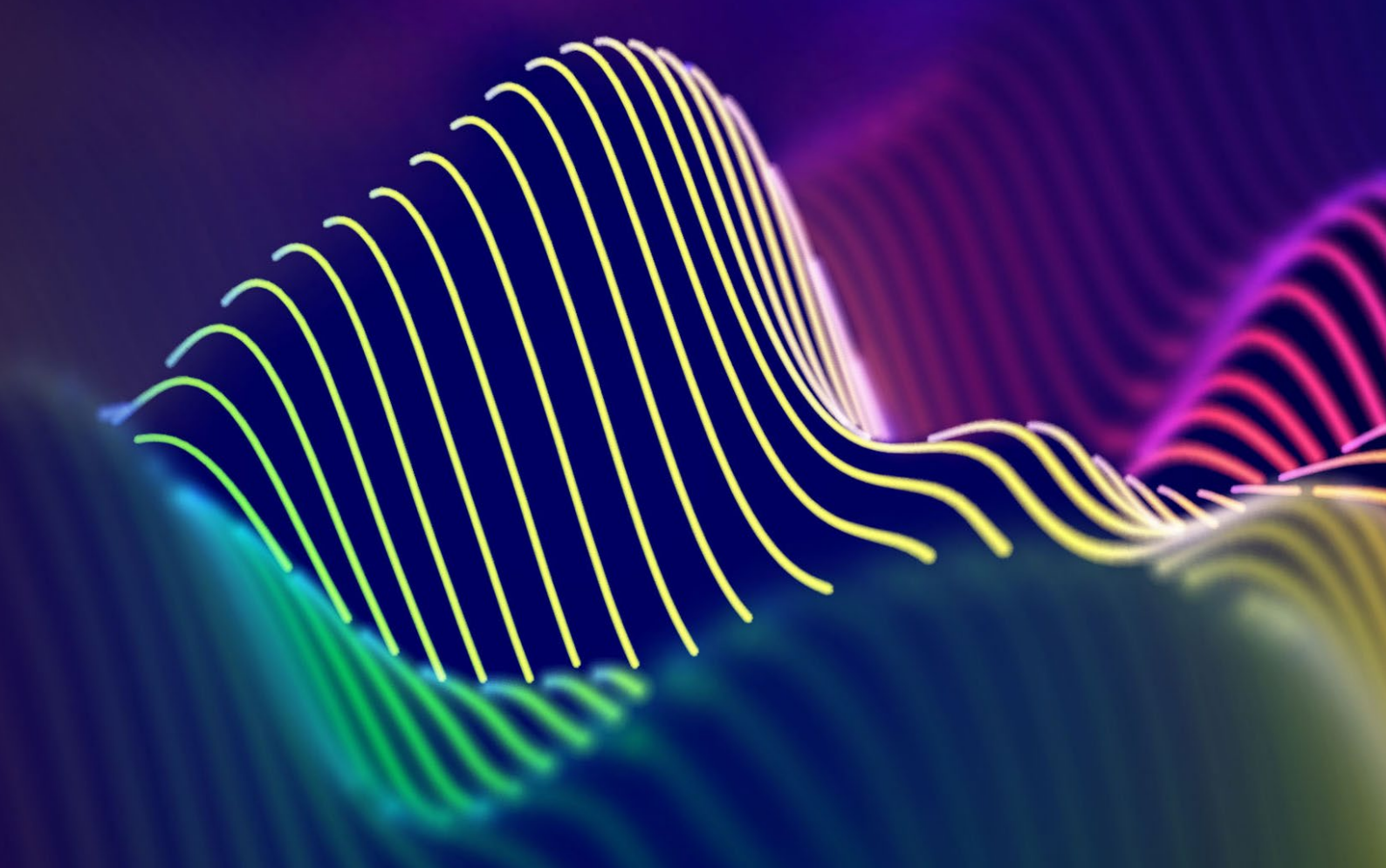
Dadurch, dass sie die Möglichkeiten dienstleistungsbasierter Umsatzströme erkennen, erschließen sich Industrieunternehmen vielversprechende Wachstumsmöglichkeiten, verbessern die Kundenzufriedenheit und festigen ihre Position als Branchenführer.

Beginnen auch Sie schon heute mit der Monetarisierung von Dienstleistungen, indem Sie Ihre langfristige Strategie und die Kundensegmentierung klar umreißen!

Die nächsten Schritte bestehen darin, ein segment-spezifisches Angebot zu erstellen, das innovative Monetarisierungsmodelle umfasst, den Go-to-Market-Prozess skizziert und Ihr Vertriebsteam mit den richtigen Value-Selling-Argumenten ausstattet. Den Abschluss bildet die Implementierung von spezifischen Systemen und Prozessen zur Monetarisierung von Dienstleistungen.



**Sie möchten mehr erfahren? Kontaktieren Sie uns gerne noch heute.**



# Meistern Sie dynamisches Pricing für Ihren B2B-Erfolg

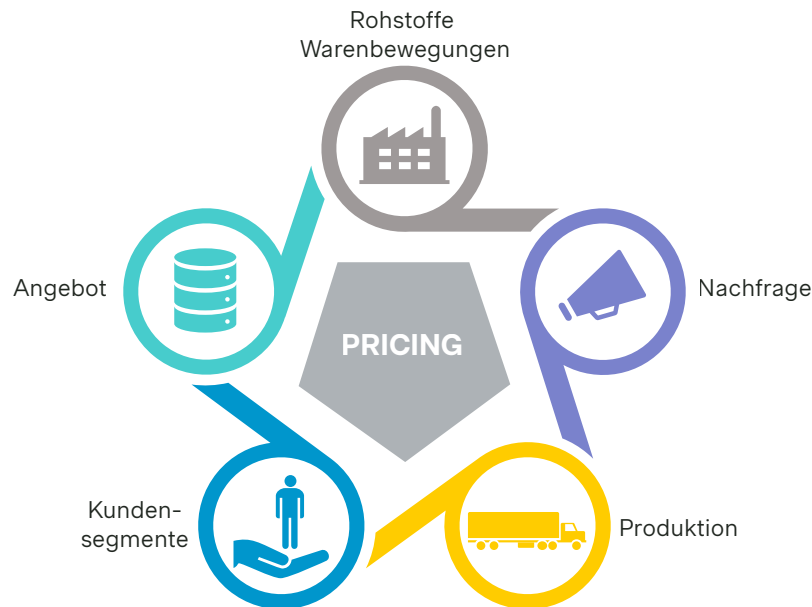
---

Die Inflation, Störungen in Logistikketten und Veränderungen in der Nachfrage führen zu erheblichen Marktverwerfungen. Ihre Preise und Ihre Preisstrategie müssen diese Marktrealitäten widerspiegeln, am besten in Echtzeit. Erfahren Sie in diesem Artikel, wie und wann Sie dynamisches Pricing einsetzen sollten. Denn ein umfangreicher dynamischer Pricing-Ansatz – oder das Fehlen eines solchen – könnte Ihre kurz- und langfristige Profitabilität stark beeinflussen.

Dynamisches Pricing ist der beliebteste Trend im B2B-Geschäft. Unter dynamischem Pricing versteht man der Definition nach die Änderung von Preisen auf Grundlage ständig aktualisierter Datensätze (z. B. Angebot und Nachfrage, Produktions- und Lagerbeständen sowie verschiedener

Makrofaktoren). Fortgeschrittene Analysen und auf Machine Learning basierende Modelle unterstützen diesen dynamischen Pricing-Ansatz, der dank der hohen Anzahl an verfügbaren Datenmengen immer praktikabler und effizienter wird.

## In B2B-Branchen gibt es mehrere preisbestimmende Faktoren:



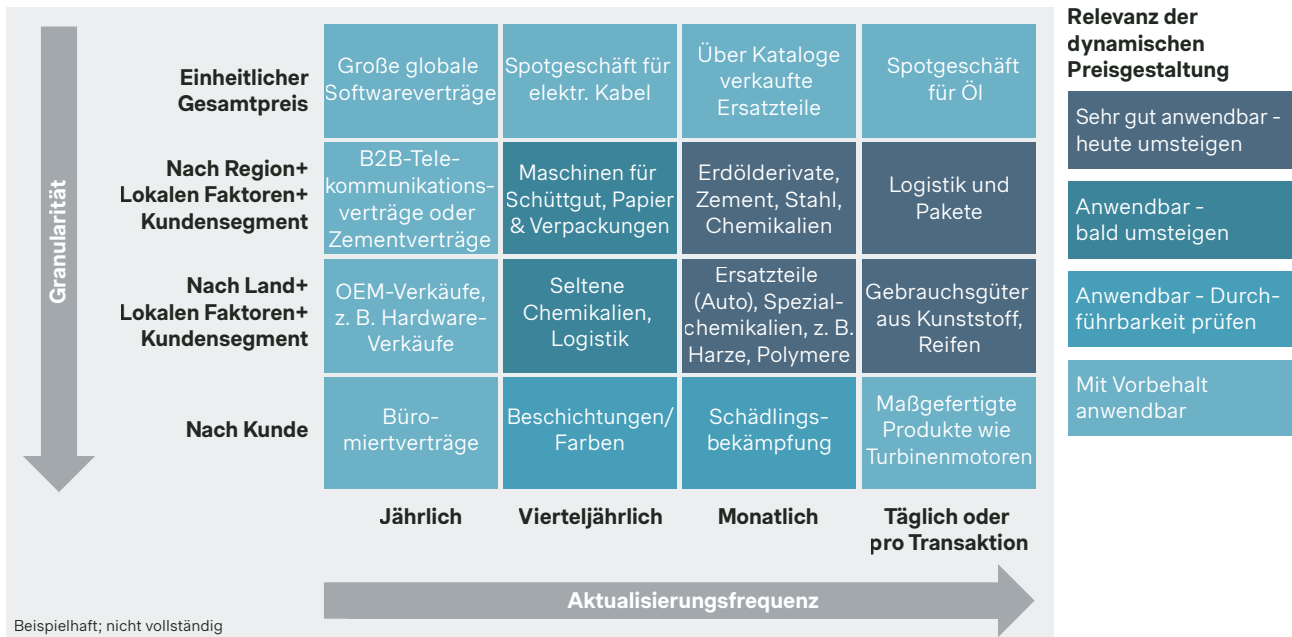
## Wie können B2B-Unternehmen sämtliche dieser Faktoren sinnvoll nutzen?

Die Anzahl und Vielfalt der verschiedenen Faktoren können überwältigend sein, sodass eine Prognose über ihren Einfluss auf die Preise zunehmend schwierig wird. Darüber hinaus sind Umfang und Ausmaß der in die dynamische Preisbildung einfließenden Daten innerhalb des Machine Learnings für den Menschen nur schwer zu verarbeiten und zu interpretieren.

Selbst wenn es Ihnen gelingt, die Feinheiten des dynamischen Pricings zu verstehen, kann es schwierig sein, verwertbare Erkenntnisse daraus zu gewinnen und das „Warum“ hinter vielen dieser Preisschwankungen in aller Tiefe analytisch und schlüssig aufzuarbeiten. Die Gründe für eine Preiserhöhung oder -senkung sind oftmals schwer zu erkennen, vor allem für Kunden. So erfordert dynamisches Pricing ein tiefes Verständnis des Zusammenspiels aller Einflussfaktoren und ein gewisses Maß an analytischer Kompetenz.

Weiter ist auf eine effektive Implementierung des dynamischen Pricings im B2B-Geschäft zu achten, um langanhaltendes Wachstum zu ermöglichen. Insbesondere sind eine sorgfältige Abwägung von Gestaltungskriterien (Design Choices) und ein durchdachtes Change-Management erforderlich.

Dynamisches Pricing kann in den meisten B2B-Branchen angewendet werden. Die Relevanz hängt dabei vor allem von der Granularität und der erforderlichen Aktualisierungsfrequenz der Preise ab. Gibt es zum Beispiel einen global geltenden Preis oder werden Preise auf Transaktionsebene bestimmt? Legen Sie Ihre Preise auf jährlicher, vierteljährlicher, monatlicher oder täglicher Basis fest? Wie der folgenden Abbildung zu entnehmen ist, ist das dynamische Pricing sehr gut für Produkte wie Ersatzteile, Spezialmechanik, Reifen oder Ähnliches einsetzbar.



## Wie Simon-Kucher helfen kann

Bei Simon-Kucher umfasst unser Ansatz zur dynamischen Preisgestaltung drei wichtige Eckpfeiler: unsere strategische Beratungskompetenz, unsere Data Science-Expertise sowie unser umfangreiches Software-Knowhow.

Wir bewerten die potenzielle Verschmelzung von KI und Machine Learning mit Ihrer Pricing-Strategie und berücksichtigen dabei Faktoren wie Ihre Branche, Ihr Wettbewerbsumfeld und die Struktur Ihrer Organisation. Im Mittelpunkt unserer Arbeit steht ein umfangreiches Change-Management, das sicherstellt, dass die für das dynamische Pricing erforderlichen Abläufe nahtlos in Ihre Organisation integriert werden.

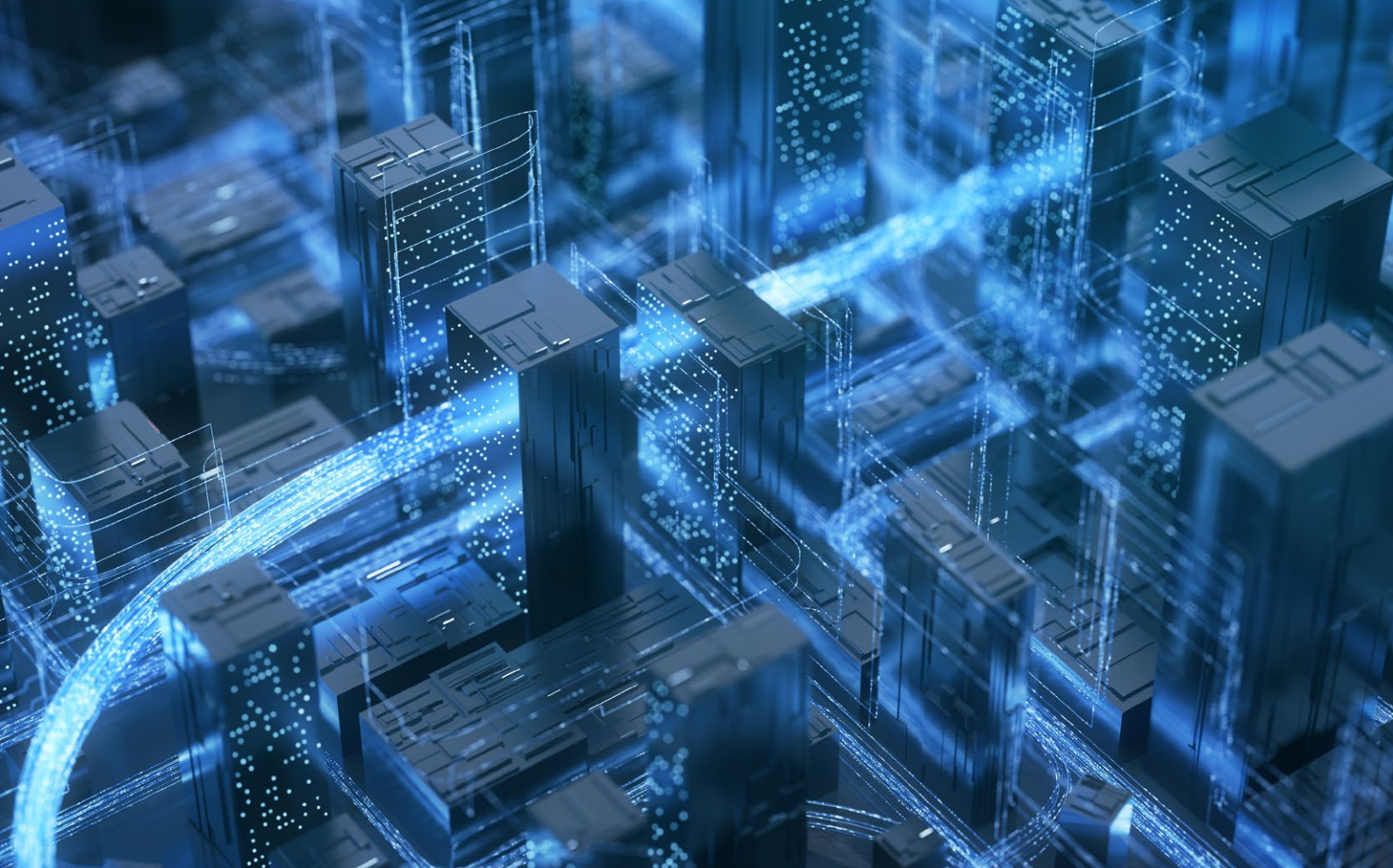
Wir plädieren dabei nicht für eine gängige Machine-Learning-Lösung, sondern geben Empfehlungen wirklich nur dann ab, wenn diese für Ihre spezifische Situation sinnvoll sind. Unser Simon-Kucher Elevate Team ist dabei auf die Analyse, Modellierung,

Prüfung und Bewertung von Preisgestaltungsalgorithmen spezialisiert. Dieser Ansatz basiert auf zahlreichen Projekterfahrungen sowie vielen Ergebnissen aus der Praxis und gewährleistet, dass die von uns entwickelten Algorithmen auch wirklich mit Ihren Geschäftszielen übereinstimmen.

Zudem helfen unsere Software-Experten Ihnen bei der Bewältigung der technischen Anforderungen, um dynamisches Pricing zu implementieren, begleiten Sie bei der Auswahl eines Anbieters und stellen sicher, dass die gewählte Technologie Ihren individuellen Anforderungen auch wirklich entspricht.

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Lesen Sie hier mehr darüber, wie Simon-Kucher Sie bei der erfolgreichen Einführung dynamischer Preisgestaltung unterstützen kann: <https://www.simon-kucher.com/en/insights/b2b-dynamic-pricing>





Von Steffen Bretzger, Markus Mayer, Jan Niggemann und Aleksander Jarosz

# Wie B2B-Unternehmen den Mehrwert ihrer Preismanagement-Software maximieren

---

In diesem Artikel stellen wir Ihnen die drei wichtigsten Strategien vor, um Ihre Preismanagement-Software effektiv und effizient einzusetzen, damit Sie die Vorteile datengetriebenen Pricings für Ihr Unternehmen nutzen können.

In einem zunehmend komplexen und wettbewerbsintensiven Markt suchen B2B-Unternehmen ständig nach Möglichkeiten, ihre Preisstrategien und ihre Rentabilität zu verbessern. Dies hat zu einer weit verbreiteten Beliebtheit von Preismanagement-Software geführt, die eine Rationalisierung der Pricing-Prozesse und zudem eine bessere Entscheidungsfindung verspricht.

Wir haben jedoch eine ganze Reihe an Bedenken innerhalb von B2B-Unternehmen vernommen, ob ihre getätigten Investitionen in eine Preismanagement-Software wirklich einen ausreichenden Nutzen und Mehrwert erbringen. Aus diesem Grund haben wir für Sie die wichtigsten drei Empfehlungen zusammengestellt, wie Sie den Wert Ihrer Preissoftware maximieren können.

## Hauptgründe für die Investition in Preismanagement-Software:

- Bessere Genauigkeit und Konsistenz bei der Preisgestaltung
- Häufigere Preisänderungen sind möglich
- Schnelleres Time-to-Market für Preisänderungen und neue Preisstrategien
- Automatisierung des Preismanagements
- Verbesserte Möglichkeiten der Preisanalyse und Transparenz

## Die drei wichtigsten Empfehlungen

### 1: Richten Sie die Software an Ihren konkreten Geschäftszielen aus

Viele Unternehmen machen den Fehler, eine Software ausschließlich nach ihren Funktionalitäten auszuwählen, ohne zu überprüfen, ob sie wirklich den speziellen Anforderungen ihres jeweiligen Geschäftsmodells entspricht. Tappen Sie nicht in diese Falle!

Führen Sie stattdessen frühzeitig eine umfassende Bewertung der Software-Funktionalitäten durch und stellen Sie fest, ob diese mit den Preiszielen, Geschäftsrichtlinien und der Governance Ihres

Unternehmens übereinstimmen. Selbst wenn dies der Fall ist, müssen Sie die Software zielgenau für Ihre Business Cases anpassen, um sie optimal auf die Preisstrategie Ihres Unternehmens abzustimmen, z. B. durch Anpassung der erforderlichen Produkthierarchie, Kundensegmentierung oder Preisregeln. Indem Sie die Software auf die strategischen Ziele Ihres Unternehmens abstimmen, können Sie den Nutzen Ihrer Preismanagement-Software deutlich maximieren!

### 2: Investieren Sie in Ihre Mitarbeiter, Weiterbildungen und das Change-Management

Die Einführung einer Preismanagement-Software ist kein einmaliger Prozess, der nach der Implementierung sofort einen erfolgreichen Abschluss findet.

Vielmehr empfehlen wir die Einrichtung eines speziellen Pricing-Teams sowie fortlaufende Schulungen und ein durchdachtes Change-Management, um eine effektive Nutzung der Software zu gewährleisten. Es lohnt sich dabei insbesondere, in umfassende Fortbildungsprogramme zu investieren, um die Mitarbeiter mit den Funktionen und Vorteilen der Software vertraut zu machen.

Erst dadurch werden Ihre Mitarbeiter in die Lage versetzt, fundierte Preisentscheidungen zu treffen und das Potenzial der Software in ihrem vollen Umfang auszuschöpfen.

Gleichzeitig können Change-Management-Initiativen dazu beitragen, Widerstände gegen die Einführung der Software zu beseitigen und eine Unternehmenskultur zu fördern, die ein datenbasiertes Pricing unterstützt. Auf diese Weise können Sie den Mehrwert und Nutzen Ihrer Preismanagement-Software ebenfalls erheblich steigern.

## Wissen Sie, wozu Ihre Software in der Lage ist? Typische Funktionen einer Preismanagement-Software:

1. Preisanalyse
2. Preismanagement
3. Preisoptimierung und -empfehlung
4. Rabatt- und Bonusmanagement
5. Promotion-Management
6. Genehmigungsprozesse
7. Multi-Channel-Preismanagement

### 3: Nutzen Sie die Software zur Datenanalyse und Integration

Eine Preismanagement-Software verfügt über außergewöhnliche Analysen und Preissimulationen, die in Echtzeit bereitgestellt werden können. Zudem bietet die Software eine breite Palette von Reporting-Optionen und ermöglicht eine einfache Anpassung an die spezifischen Bedürfnisse Ihres Unternehmens. Darüber hinaus kann die Software nahtlos in CRM- und ERP-Systeme integriert werden, was noch ausgereifere Analysen ermöglicht und die Bereitstellung von Reports und Analysen für das gesamte Unternehmen erleichtert.

Häufig stellen wir jedoch fest, dass viele unserer B2B-Kunden mit der großen Menge der bereitgestellten Informationen überfordert sind. Ohne

klare Regeln und Anleitungen können auch die fortschrittlichsten Analysen ungewollt eher zu Hindernissen werden, da man leicht den Blick für das große Ganze verliert.

Um dem entgegenzuwirken, sollten Sie sich ausreichend Zeit nehmen, um vorab die wichtigsten KPIs für Ihre Software festzulegen, die zu erstellen- den Berichte und Reports zu identifizieren und die Zielgruppe für diese zu bestimmen. Darüber hinaus ist es wichtig, die Analysen in einen Prozess einzubetten, der eine tatsächliche Verbesserung der Entscheidungsfindung ermöglicht, um am Ende die idealen Preisstrategien zu finden.

### Ziehen Sie den optimalen Nutzen aus Ihren Software-Investitionen!

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass eine Preismanagement-Software das Potenzial hat, die Effektivität und Effizienz der Preisgestaltung in Ihrem Unternehmen deutlich zu erhöhen. Sie kann Ihnen helfen, fundiertere Preisentscheidungen zu treffen, die Rentabilität zu verbessern und sich einen Wettbewerbsvorteil auf dem dynamischen B2B-Markt zu verschaffen. Wichtig ist, dass Sie zuerst

herausfinden, wie Sie den Mehrwert der Software zielgerichtet maximieren können.

Bei Simon-Kucher können wir Ihnen helfen, das Beste aus Ihren Software-Investitionen herauszuholen. Kontaktieren Sie gerne noch heute unsere Experten oder entdecken Sie mit [Simon-Kucher Engine](#) unsere Tools für digitales Pricing.



Von Brad Soper, Phil Biermann und Michael Einstein

# Erfolgreiche Preisführerschaft: Ein Leitfaden für CEOs

---

Hier lernen Sie die fünf wesentlichen Elemente kennen, die jeder CEO berücksichtigen sollte, um das eigene B2B-Unternehmen zum Preisführer zu machen – von durchdachtem Stakeholdermanagement zu klaren Preisverantwortlichkeiten.

Preisführerschaft ist eine Schlüsselstrategie, die jeder CEO und Geschäftsführer in der heutigen hochkompetitiven Geschäftswelt beherrschen muss. In einer Zeit ständiger Marktbewegungen und sich verändernder Kundenerwartungen spielen Pricing-Entscheidungen eine wichtige Rolle bei

der Gestaltung der Profitabilität und der Marktposition eines jeden Unternehmens. Am Ende ist das Pricing der alles entscheidende Profithebel. Im Folgenden stellen wir Ihnen daher die wichtigsten strategischen Tipps für CEOs vor, um die Preisführerschaft zu erreichen.

## 1. Definieren Sie Ihre Ziele und das, was Sie nicht tun wollen

Effektive Preisführerschaft beginnt mit klar definierten Zielen. CEOs müssen strategische Preisentscheidungen treffen, indem sie genauestens zwischen Gewinn, Umsatz, Volumen, Produktmix, Kundenzufriedenheit und den jeweiligen erhofften Marktanteilen abwägen.

Dabei ist es wichtig, sich zu erinnern, dass echte Führungsqualität auch bedeutet, zu wissen, was man nicht tun sollte: Definieren Sie klare Preis- und Volumengrenzen! Legen Sie zum Beispiel fest, wann und wo Sie gerade nicht nach neuen Marktanteilen streben. Viele mögen innerhalb des

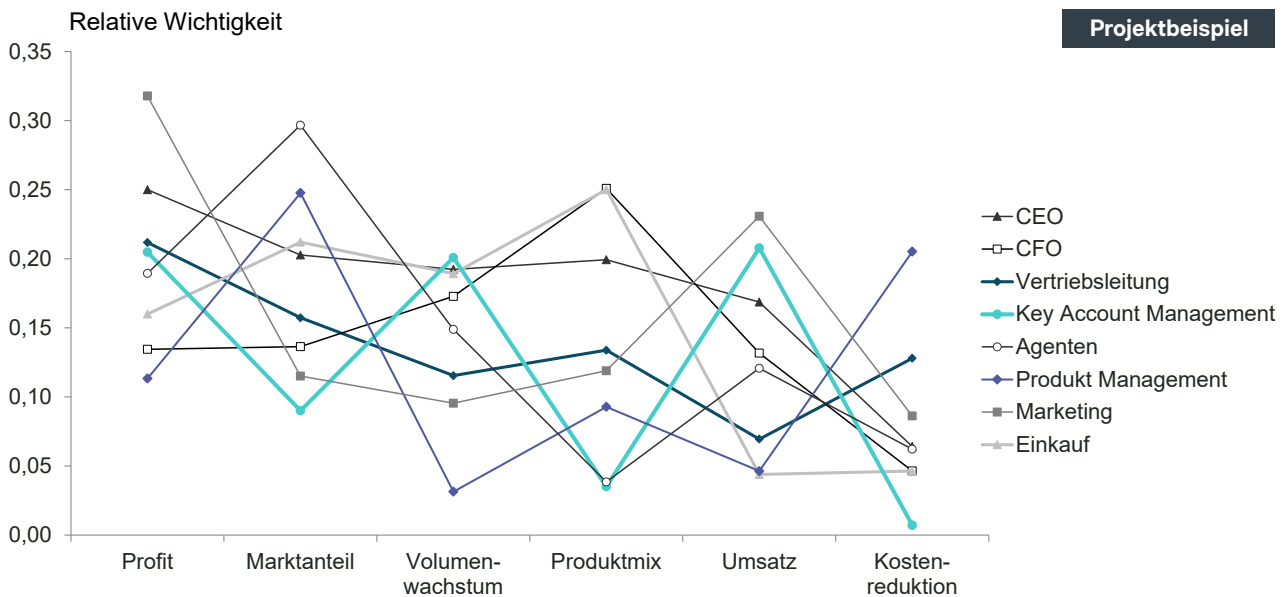
Unternehmens argumentieren, dass Preissenkungen unerlässlich sind, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Aber vergessen Sie nicht, dass wahllose Preissenkungen kein Erfolgsgarant sind. Es besteht bei jeder Preissenkung ein erhebliches Risiko, dass Ihre Konkurrenten Ihnen das nicht durchgehen lassen und Sie auf einmal in einen Preiskrieg schlittern.

Seien Sie daher vorsichtig mit den wichtigsten Preisentscheidungen. Suchen Sie nach Fakten statt nach Anekdoten und vermeiden Sie es, unbeständig zu wirken.

Stellen Sie sicher, dass die Ziele innerhalb der Führungsebene klar definiert sind und dass es geeignete Kommunikationskanäle gibt, um Diskrepanzen auf offene und transparente

Weise zu bereinigen. Wenn die Ziele eines CEOs nicht mit denen anderer Führungskräfte übereinstimmen, ist große Verwirrung vorprogrammiert.

**Hier ist ein Beispiel dafür, wie schlecht aufeinander abgestimmte Ziele bei verschiedenen Stakeholdern aussehen können:**



## 2. Verstehen Sie den wahren Wert Ihrer Produkte

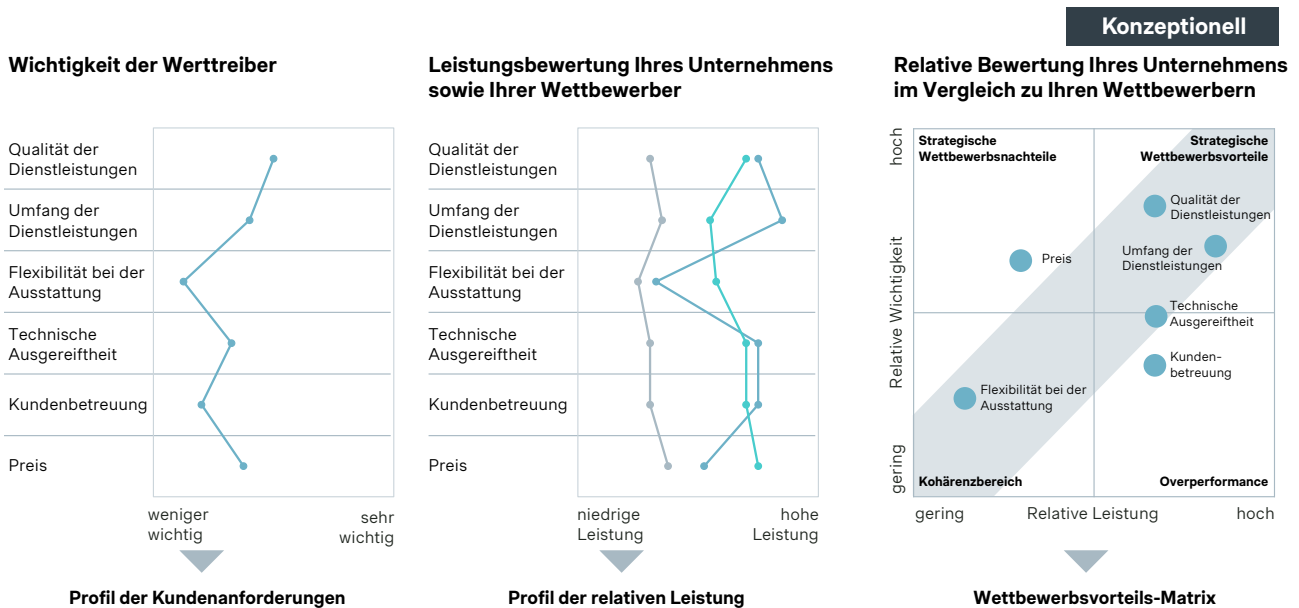
CEOs müssen den Wert ihrer Produkte und Dienstleistungen genau einschätzen können. Vermeiden Sie die verbreitete Neigung, bestehende Produkte in Ihrem Portfolio schwächer zu bewerten als sie es sind, während Sie den Wert neuer Produkte und Markteinführungen überschätzen. Oftmals lassen sich Führungskräfte vom Potenzial des „nächsten großen Innovationsdurchbruchs“ verleiten, während es sich dabei in Wirklichkeit um eine Lösung für ein Problem handelt, das aus Sicht der Kunden gar nicht existiert.

Suchen Sie stattdessen nach unabhängigen, marktbasierten Studien, um Ihre Wahrnehmungen bei der Einführung neuer Produkte zu bestätigen. Viele Innovationen schaffen es nämlich nicht, profitabel zu werden, da sie kein relevantes Problem für Kunden beheben. Ist die Relevanz aus Kundensicht jedoch gegeben, wird ein differenzierter und überlegter Ansatz für eine erfolgreiche Markteinführung notwendig.

Verzichten Sie auf eine „One-Size-Fits-All“ Preisstrategie für Ihr Portfolio; differenzieren Sie die Preisgestaltung für neue und alte Produkte auf der Grundlage des Mehrwertes aus Kundensicht im jeweiligen Marktsegment. Die Zahlungsbereitschaft wird auf B2B-Märkten in der Regel unterbewertet, insbesondere bei älteren Produkten, weil bestehende Beziehungen, technische Austrittsbarrieren oder der mangelnde Wechselwille der Kundschaft intern nicht richtig bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt werden.

Vertriebs- und Produktteams werden behaupten, dass sie die obengenannten Prinzipien bereits kennen: Bringen Sie sie daher dazu, diese aufzuschreiben und mit Beweisen für konkrete Vertriebs-erfolge zu belegen. Führungskräfte müssen ständig Annahmen hinterfragen und sicherstellen, dass die Wertvorstellungen ihres Teams wirklich mit den Kundenbedürfnissen und den strategischen Zielen des Unternehmens übereinstimmen.

## Was ist wirklich ausschlaggebend für den Wert und die Zahlungsbereitschaft der Kunden?



### 3. Schaffen Sie eine einheitliche Botschaft für alle Stakeholder

Konsistenz in der Kommunikation ist das Allerwichtigste: Was Sie den Stakeholdern, einschließlich Mitarbeitern, Wettbewerbern, Investoren und Kunden, mitteilen, prägt die Wahrnehmung und die Reaktionen am Markt. Ihre strategischen Absichten und Preisstrategien sollten klar definiert sein. Es ist nicht hilfreich, bestimmte Gruppen über Ihre Preispositionierung im Unklaren zu lassen. Die Verbreitung unterschiedlicher Botschaften kann sogar nachteilhaft sein und das Selbstvertrauen der Vertriebsmitarbeiter beeinträchtigen.

Zeigen Sie Ihr Engagement für das Preismanagement, verstehen Sie es als den entscheidenden

Gewinnhebel und vermitteln Sie Ihren Kunden durch die Preise Ihren Stolz auf die Wertigkeit, die Ihre Produkte und Dienstleistungen bieten. Vermeiden Sie es, bei Preisentscheidungen Unsicherheiten auszustrahlen. Ein typischer Fehler für einen CEO wäre es, der Öffentlichkeit eine selbsterfüllende Prophezeiung zu geben, die der langfristigen Qualität der Preisgestaltung schaden könnte. Überlegungen, die durch die Medien wandern, zu (zukünftigen oder aktuellen) Preissenkungen und Kämpfe um Marktanteile oder Überkapazitäten sind für niemanden von Vorteil.

### 4. Die Preisgestaltung als eine wiederkehrende Aufgabe verstehen

Das Pricing sollte nicht als einmaliger jährlicher Aufwand während der Budgetierung betrachtet werden. Stattdessen sollten Sie sich das ganze Jahr über mit dem Pricing befassen, insbesondere wenn sich die Marktbedingungen erheblich verändern. Zu den wichtigsten Auslösern für eine Überprüfung der Preisgestaltung gehören Lieferengpässe, externe Schwankungen (z. B. Inflation), erhebliche

Abweichungen vom Geschäftsplan sowie die Einführung neuer Produkte oder Änderungen in der Produktpalette.

Vermeiden Sie jedoch ein Mikromanagement von Preisentscheidungen, indem Sie sich aktiv einbringen, aber zugleich den Schlüsselfunktionen entsprechende Verantwortliche zuweisen. Zu viele

Preisanpassungen sind genauso schlecht wie zu wenige. So können z. B. überstürzte Preissenkungen als Reaktion auf einen vorübergehenden Volumenrückgang einem Unternehmen sehr schaden,

wenn sie das Preisimage „kontaminieren“ und damit eine für die Zukunft ungewollte Erwartungshaltung setzen.

## 5. Definieren Sie klare Verantwortlichkeiten und führen Sie Monitoring- und Belohnungsmechanismen ein

Allzu oft sind zu viele Mitarbeiter an der Preisgestaltung beteiligt und niemand ist am Ende wirklich verantwortlich. Ernennen Sie daher eindeutig einen Verantwortlichen für die Preisgestaltung in Ihrem Unternehmen, um diese Problematik zu vermeiden. Diese Person benötigt nicht unbedingt ein eigenes Team, sollte aber für die Überwachung von Preisstrategien und deren Umsetzung verantwortlich sein.

Führen Sie zudem klare Genehmigungsgrenzen und Belohnungsmechanismen ein, die Ihren Teams Anreize für eine optimale Preisgestaltung bieten. Selbst einfache Maßnahmen wie Verkaufsbestlisten mit ausgewählten KPIs (z. B. Rentabilität,

Anzahl der Geschäftsabschlüsse) können einen großen Beitrag zum Erfolg leisten.

Ein solides Monitoring der Leistungen ist entscheidend, um klare Verantwortlichkeiten zu schaffen. Die Stakeholder müssen wissen, woran sie gemessen werden und wie gut diese Daten ihre tatsächlichen Leistungen widerspiegeln. Achten Sie daher auf die Einhaltung der Prozesse, ermutigen Sie die Teams, Prozessprobleme offen anzusprechen, und fügen Sie bei Bedarf zusätzliche Monitoringsmechanismen hinzu. Diese Transparenz ist von entscheidender Bedeutung, um zu überprüfen, ob die Strategie Ihres Unternehmens solide ist oder ob sie einfach nur falsch umgesetzt wird.

## Schlussfolgerung: Die Preisführerschaft zu erlangen ist ein vielschichtiges Unterfangen

Es erfordert eine strategische Vision, kontinuierliches Engagement und die Entschlossenheit, wirklichen Mehrwert durch gute Produkte zu liefern. CEOs, die ihre Ziele verstehen, den Produktwert erkennen, eine konsistente Kommunikation pflegen, bei der Preisgestaltung proaktiv bleiben und klare Verantwortlichkeiten definieren, sind besser positioniert, um in der heutigen wettbewerbsorientierten Geschäftswelt erfolgreich zu sein. Indem sie die obengenannten Richtlinien befolgen, können CEOs ihr Unternehmen auf Erfolgskurs bringen, um als Preisführer in ihrer jeweiligen Branche heranzuwachsen sowie nachhaltiges Wachstum und die Rentabilität zu fördern.

**Sie möchten mehr erfahren: Kontaktieren Sie uns gerne noch heute!**

Simon-Kucher ist im Industriesektor tief verankert. Von der Chemie bis zum Bauwesen, von Industriegütern bis zu Öl und Gas und den Business Services – wir sind hier, um Sie auf Ihrem Weg zu nachhaltigem, profitabilem Wachstum zu unterstützen.

Seit Jahrzehnten helfen wir Unternehmen jeder Größe, stark und profitabel zu wachsen. Ob es um die Entwicklung von Wachstumsstrategien, die Optimierung von Produktpreisen oder den Umbau von Vertriebsorganisationen für die heutige Geschäftsrealität geht – wir bringen das notwendige Wissen, die Erfahrung und Pragmatismus in jede unternehmerische Herausforderung mit ein.

# Autoren

---

**Phil Biermann**, Senior Partner  
[phil.biermann@simon-kucher.com](mailto:phil.biermann@simon-kucher.com)

**Arjen Brasz**, Partner  
[arjen.brasz@simon-kucher.com](mailto:arjen.brasz@simon-kucher.com)

**Steffen Bretzger**, Partner  
[steffen.bretzger@simon-kucher.com](mailto:steffen.bretzger@simon-kucher.com)

**Dave Clement**, Partner  
[dave.clement@simon-kucher.com](mailto:dave.clement@simon-kucher.com)

**Michael Einstein**, Senior Director  
[michael.einstein@simon-kucher.com](mailto:michael.einstein@simon-kucher.com)

**Julian Weidle**, Partner  
[julian.weidle@simon-kucher.com](mailto:julian.weidle@simon-kucher.com)

**Marting Gehring**, Senior Partner  
[martin.gehring@simon-kucher.com](mailto:martin.gehring@simon-kucher.com)

**Jan Haemer**, Partner  
[jan.haemer@simon-kucher.com](mailto:jan.haemer@simon-kucher.com)

**Andreas Hudelmaier**, Partner  
[andreas.hudelmaier@simon-kucher.com](mailto:andreas.hudelmaier@simon-kucher.com)

**Aleksander Jarosz**, Director Technology Strategy Advice  
[aleksander.jarosz@simon-kucher.com](mailto:aleksander.jarosz@simon-kucher.com)

**Markus Mayer**, Partner  
[markus.mayer@simon-kucher.com](mailto:markus.mayer@simon-kucher.com)

**Thomas McClure**, Director  
[thomas.mcclure@simon-kucher.com](mailto:thomas.mcclure@simon-kucher.com)

**Jan Niggemann**, Global Head of Growth  
[jan.niggemann@simon-kucher.com](mailto:jan.niggemann@simon-kucher.com)

**Brad Soper**, Partner  
[brad.soper@simon-kucher.com](mailto:brad.soper@simon-kucher.com)

**Marie Verdier**, Partner  
[marie.verdier@simon-kucher.com](mailto:marie.verdier@simon-kucher.com)

# Über Simon-Kucher

---

Simon-Kucher ist eine globale Unternehmensberatung mit über 2.000 Mitarbeitenden in 30 Ländern. Unser Fokus: „Unlocking Better Growth“. Wir helfen unseren Kunden, „besser“ zu wachsen, indem wir jeden Aspekt ihrer Unternehmensstrategie optimieren, von Produkten und Preisen bis hin zu Innovation, Digitalisierung, Marketing und Vertrieb. Mit rund 40 Jahren Erfahrung in Monetarisierung und Pricing gelten wir als weltweit führend in den Bereichen Preisberatung und Unternehmenswachstum.

[simon-kucher.com](https://www.simon-kucher.com)



# Kontakt

---



**Grigori Bokeria**  
Partner  
+49 221 36794 424  
[grigori.bokeria@simon-kucher.com](mailto:grigori.bokeria@simon-kucher.com)



**Dr. Daniel Bornemann**  
Senior Partner  
+49 228 9843 213  
[daniel.bornemann@simon-kucher.com](mailto:daniel.bornemann@simon-kucher.com)



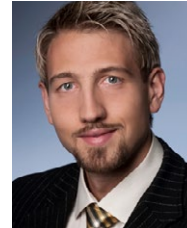
**Ursina Müller**  
Partner  
+41 44 22650 54  
[ursina.mueller@simon-kucher.com](mailto:ursina.mueller@simon-kucher.com)



**Othmar Schwarz**  
Partner  
+43 1 5122979 22  
[othmar.schwarz@simon-kucher.com](mailto:othmar.schwarz@simon-kucher.com)



**Julian Weidle**  
Partner  
+49 69 905010 615  
[julian.weidle@simon-kucher.com](mailto:julian.weidle@simon-kucher.com)



**Pantaley Dimitrov**  
Partner  
+49 221 36794 434  
[pantaley.dimitrov@simon-kucher.com](mailto:pantaley.dimitrov@simon-kucher.com)



**Franz Ramsauer**  
Partner  
+49 89 544793 0  
[franz.ramsauer@simon-kucher.com](mailto:franz.ramsauer@simon-kucher.com)



**Fotios Sepidis**  
Senior Director  
+49 228 9843 334  
[fotios.sepidis@simon-kucher.com](mailto:fotios.sepidis@simon-kucher.com)



**Jacob Richter**  
Senior Consultant  
+49 30 986018 127  
[jacob.richter@simon-kucher.com](mailto:jacob.richter@simon-kucher.com)

## Büro Köln

Im Zollhafen 24  
50678 Köln, Deutschland  
Tel. +49 221 36794 0  
[cologne@simon-kucher.com](mailto:cologne@simon-kucher.com)

## Folge uns



Entdecke mehr  
[simon-kucher.com](https://www.simon-kucher.com)