

Masterplan für erfolgreiches Pricing am Beispiel der Composites-Industrie

18. F.A.Z. Power Pricing-Konferenz
30. November 2017
Frankfurt am Main

Dr. Michael Effing, Gründer & Managing Director,
AMAC Advanced Materials Advisory & Consultancy GmbH

- 
- A composite background image with a light blue tint. It features a close-up of a clock face with the number 12 prominent, a line graph with a fluctuating white line, and a stylized world map at the bottom. The elements are layered and semi-transparent.
- 1 Einführung und Marktsituation in der Composites-Industrie
 - 2 Pricing Strategie
 - Mit differenziertem Vorgehen die Commodity-Falle vermeiden
 - Mit Marktsimulationen Sicherheit gewinnen
 - Mit kundenspezifischen Profilen Vertrauen erhöhen
 - Wert=Preis?
 - 3 Erkenntnisse und Fazit

Source COLOURBOX/ -

1 Einführung in die Composites-Industrie



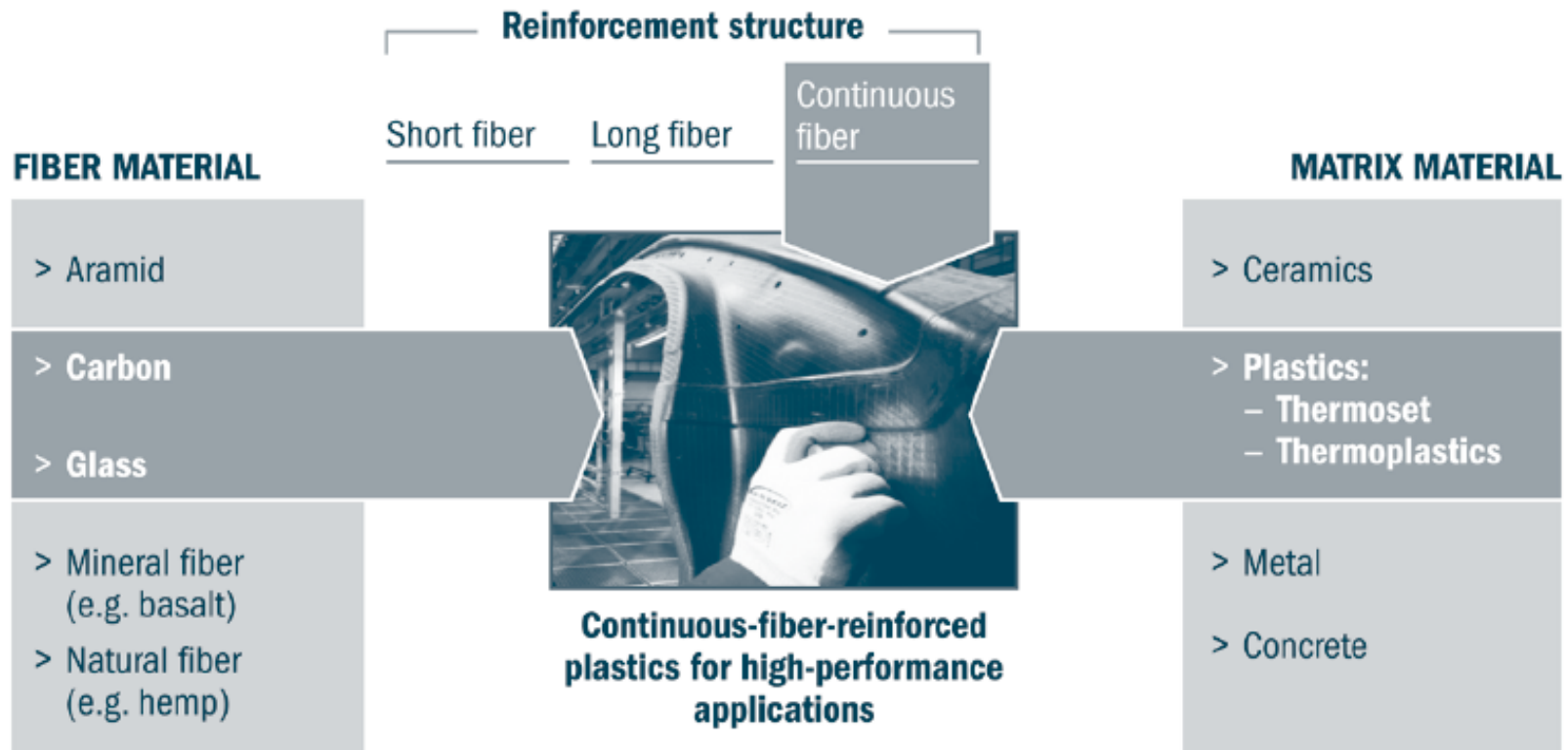
Airbus A350
[Jungfernflug Juni 2013]



BMW i3
[IAA September 2013]

Flugzeugbau und Automobilindustrie sind Vorzeigebereiche für Composites

1 Einführung in die Composites-Industrie



Composites sind Leichtbaumaterialien

1 Einführung in die Composites-Industrie – Die Rolle von Composites Germany

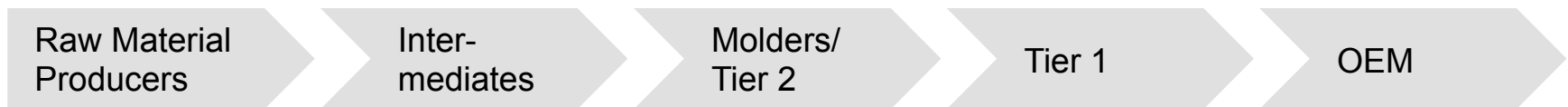


The 4 leading trade associations



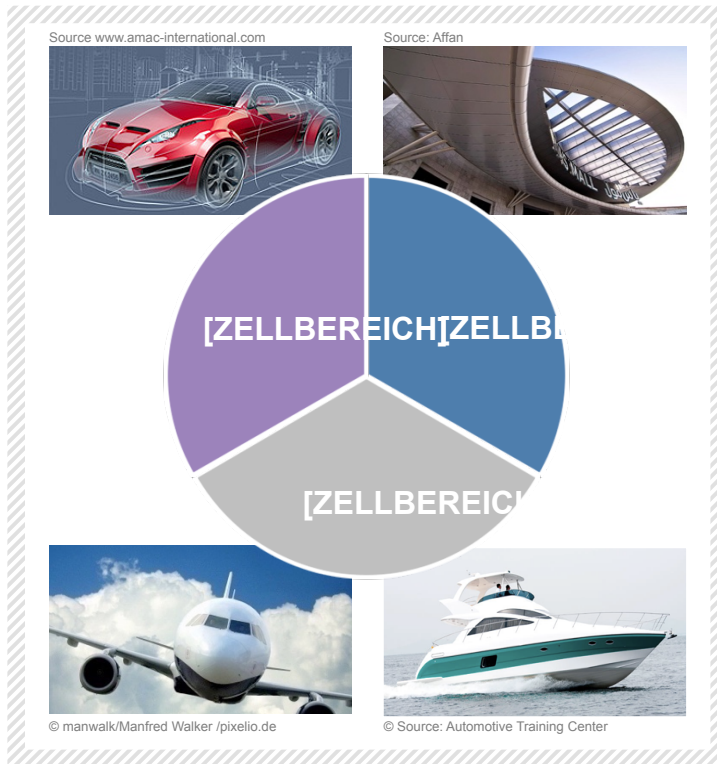
- ☑ The umbrella association Composites Germany represents over **820 companies** in the entire lightweight industry
- ☑ Mission: Strengthen the Composites Industry in Germany

The composites value chain



- Composites are a fragmented & know-how intense industry with many successful SMEs
- We stand up to prevent this technology from moving to low cost countries

1 Einführung in die Composites-Industrie – Die Vorzüge

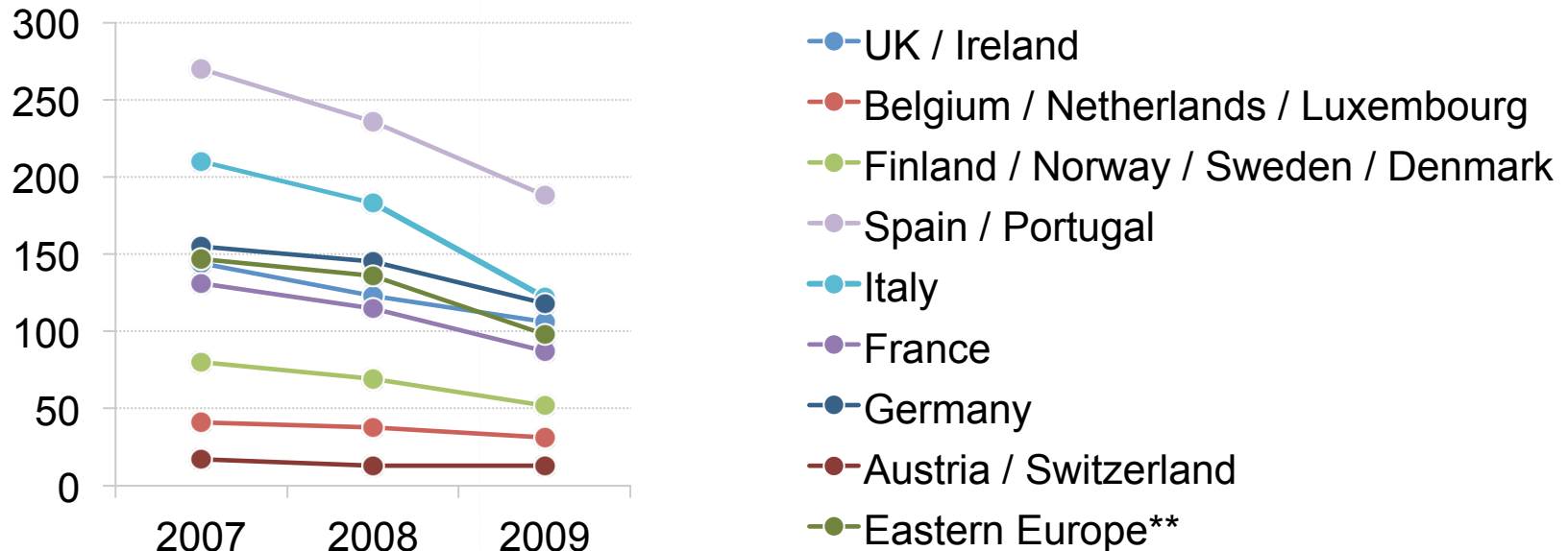


Advantages of Composites

- Germany is the **leading supplier country** for lightweight applications
- Composites are a **key technology** to support the economic growth
- Composites have a high technological **performance** and **innovation** potential
- Composites allow **automated mass production**
- Composites are high **energy** and **ressource** efficient
- Composites bring sustainable and high-quality **work places** in high-wage countries like Europe

in den Bereichen Automobil, Flug- und Raumfahrt, Baubranche, Windenergie, Bootsbau, etc.

1 Einführung in die Composites-Industrie – Vor der Finanzkrise



- Traditionell war Süd-Europa der starke Markt für Composites (Mittelstand, geringe Lohnkosten)
- In der Finanzkrise ist Süd-Europa total eingebrochen
- Verlagerung auf Automatisierte Fertigung durch Thermoplastische Composites (Automobil in D)

*TS - Thermoset

**Eastern Europe = Poland, the Czech Republic, Hungary, Rumania, Serbia, Croatia, Macedonia, Latvia, Lithuania, Slovakia, Slovenia



- Tagesgeschäft-Zahlungsmoral der Kunden
- Nachhaltiger Abbau von Kapazitäten
- Restrukturierung/Personalabbau
- Industrie-Konsolidierung
- Preisstrategie zur Margenverbesserung direkt danach

Source COLOURBOX/jannoon028

2 Pricing Strategie – Pricing über die Wertschöpfungskette

Rohstoff- lieferanten

Hohe Volatilität

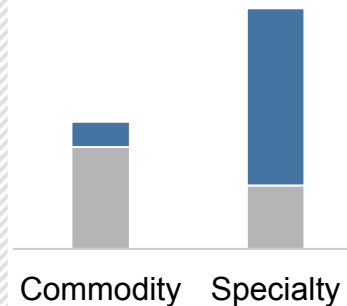


Hersteller von Harzen/Fasern/ Zusatzstoffen



Verarbeiter

Anteil an
Produktkosten



menzolit
Compounding Solutions

Anwendungen

Value-to-
customer











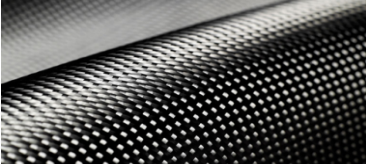



Wert

Preis



2 Pricing Strategie – Harze und Glasfasern sind größtenteils Commodities



	Carbon fibre 	Glass fibre  	Matrix 	Production Method    
				
Current Fields of Development	<ul style="list-style-type: none"> Modified conversion methods with reduced energy consumption Innovative precursor technology 	<ul style="list-style-type: none"> Energetic optimization Improved glass properties (tensile strength, stiffness) 	<ul style="list-style-type: none"> Quicker curing matrix systems Tailored properties Thermoplastics 	<ul style="list-style-type: none"> Process optimization Automation Near-end contoured preforms by means of textile technology Organo sheets
Cost reduction potential until 2020	15-25%	5-10%	8-10%	30-40%
Comments	<ul style="list-style-type: none"> Alternative precursors of sufficient quality are not to be expected before 2020 	<ul style="list-style-type: none"> Glass fibres as a commodity do not yield any significant further cost benefits 	<ul style="list-style-type: none"> Shorter cycle times yield additional savings in component manufacturing 	<ul style="list-style-type: none"> High potential on virtually all levels of the process chain

Source: Roland Berger Study – "Series production of high-strength composites"

2 Pricing Strategie – 5 Themen

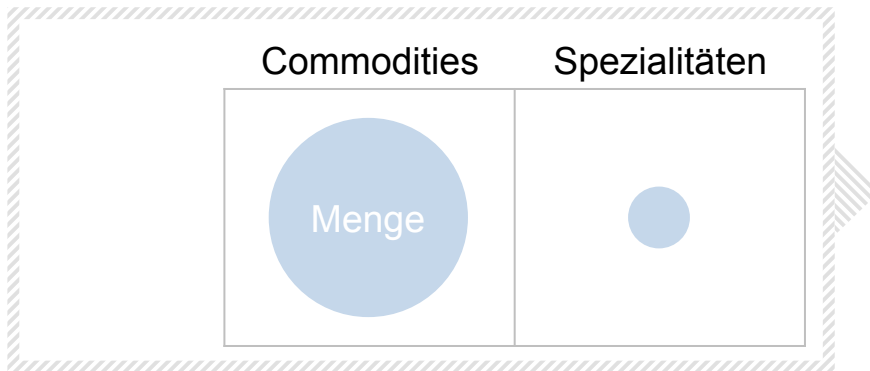


1. Wie Sie die Commodity-Falle vermeiden
2. Wie Sie Volatilitäten managen
3. Wie Sie Mengen- und Margenziele balancieren
4. Wie Sie FUD* im Pricing überwinden
5. Wie Sie Ihre Pricing Power entlang der Wertkette stärken

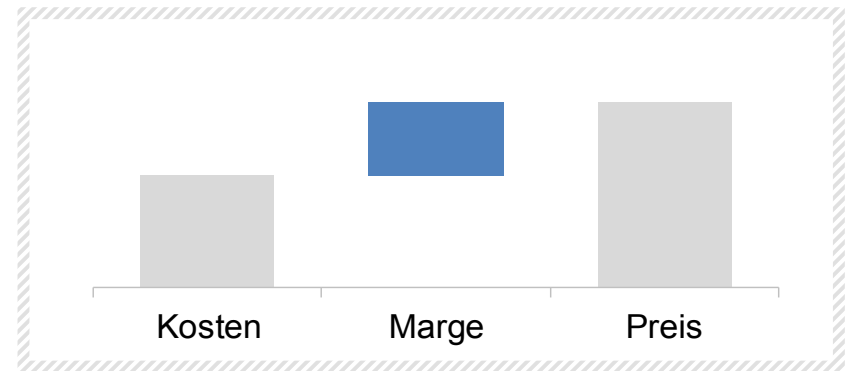
* Fear, Uncertainty and Doubt

2 Pricing Strategie – Die Commodity-Falle vermeiden

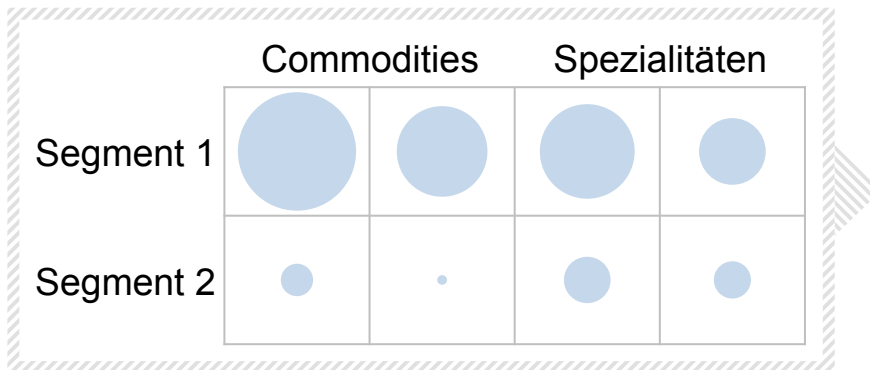
Intern wahrgenommener Wert



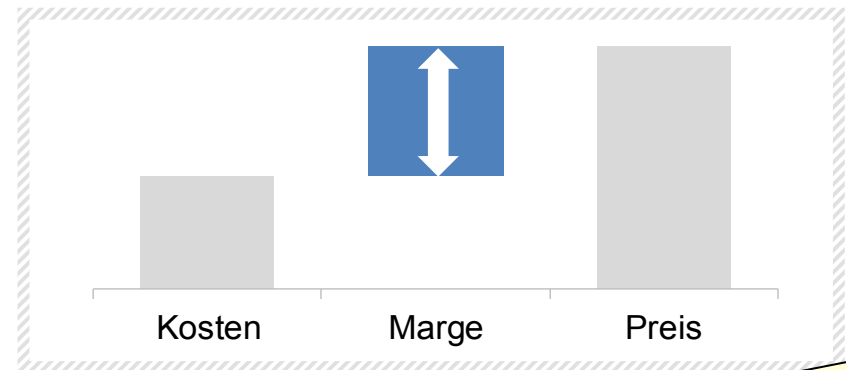
Margeneffekt



Tatsächlich gelieferter Wert



Margeneffekt



2 Pricing Strategie – Commodity-Falle vermeiden



Wertbasierte Margen- und Preisanpassung

"Ist" Marge	Differenzierungswert						
	V1	V2	V3	V4	V5	V6	
Wichtigkeit des Produkts	A	20%	20%	28%	44%	38%	35%
	B	20%	33%	30%	42%	35%	41%
	C	25%	26%	40%	46%	41%	42%
	D	38%	36%	36%	50%	44%	50%

"Soll" Marge	Differenzierungswert						
	V1	V2	V3	V4	V5	V6	
Wichtigkeit des Produkts	A	20%	22%	45%
	B	21%	24%	45%
	C	25%	28%	50%
	D	25%	28%	50%

2 Pricing Strategie – Volatilitäten managen

Gefahr (bei Kostenerhöhungen)



- Ausgesetzte Preiserhöhung
- Verzögerte Preiserhöhung
- Unterproportionale Preiserhöhung

**Margendruck
und -erosion**



Chance (bei Kostenerhöhungen)



- Überproportionale Preiserhöhung
- unterstützt durch **Innovation, Supply** und **Preis-management**

**Margenrückgewinnung
und/oder -verbesserung**

2 Pricing Strategie – Wie Sie Volatilitäten managen



Vier Schritte zur Preis- und Margenverbesserung Ziel: x% Preiserhöhung

Schritt 1

Festlegung der Ziele der Preiserhöhung
(Regionen, Anwendungen, Produkte, Kunden)

Schritt 2

Vorbereitung und Durchführung der Preiserhöhung

Interne Vertriebsteams

Kunden

Schritt 3

Monitoring und Kontrolle der Preiserhöhung

Schritt 4

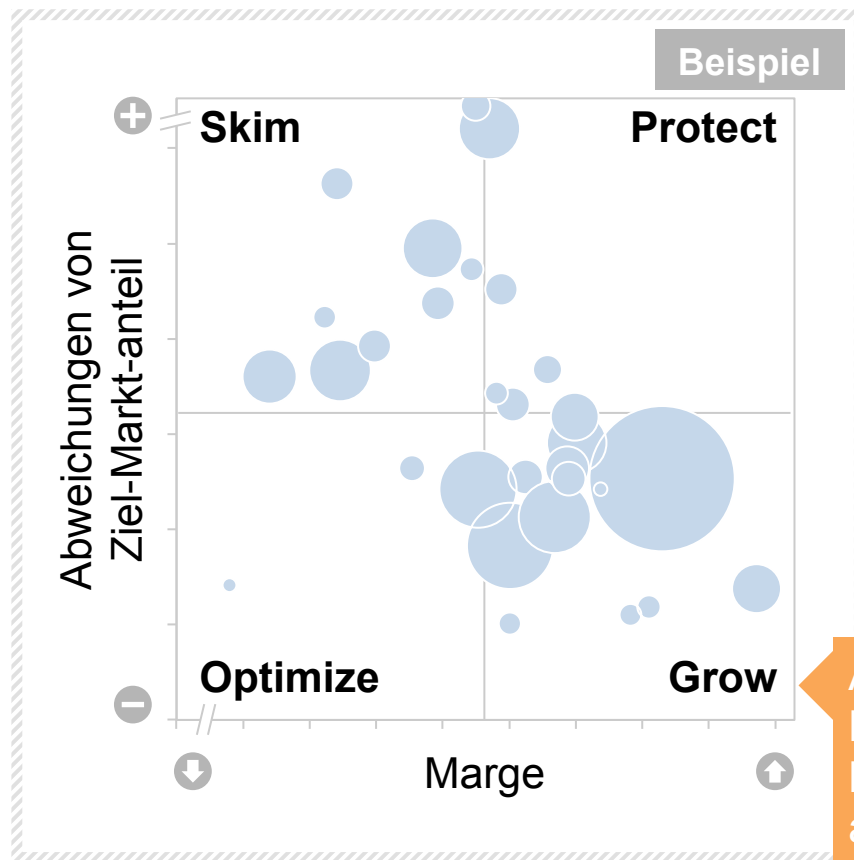
Vorbereitung des "Plan B"

Szenarioanalyse

Gegenmaßnahmen

2 Pricing Strategie – Wie Sie Volatilitäten managen

Marktanteils-Margen-Matrix



Skim

... "Wert vor Menge" Strategie

Protect

... Innovation und Leistung

Optimize

... Portfoliooptimierung
("up or out")

Grow

... Stärken von Wert und
Leistung, wo möglich

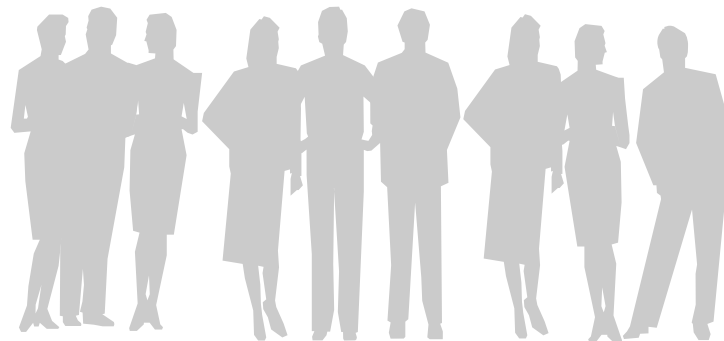
Alternativer Ansatz:
**Key Accounts oder
Hauptproduktgruppen**
anstelle von Märkten

2 Pricing Strategie – Wie Sie Fear, Uncertainty & Doubt überwinden



"Ziel ist es, Preise und Margen nachhaltig zu verbessern"

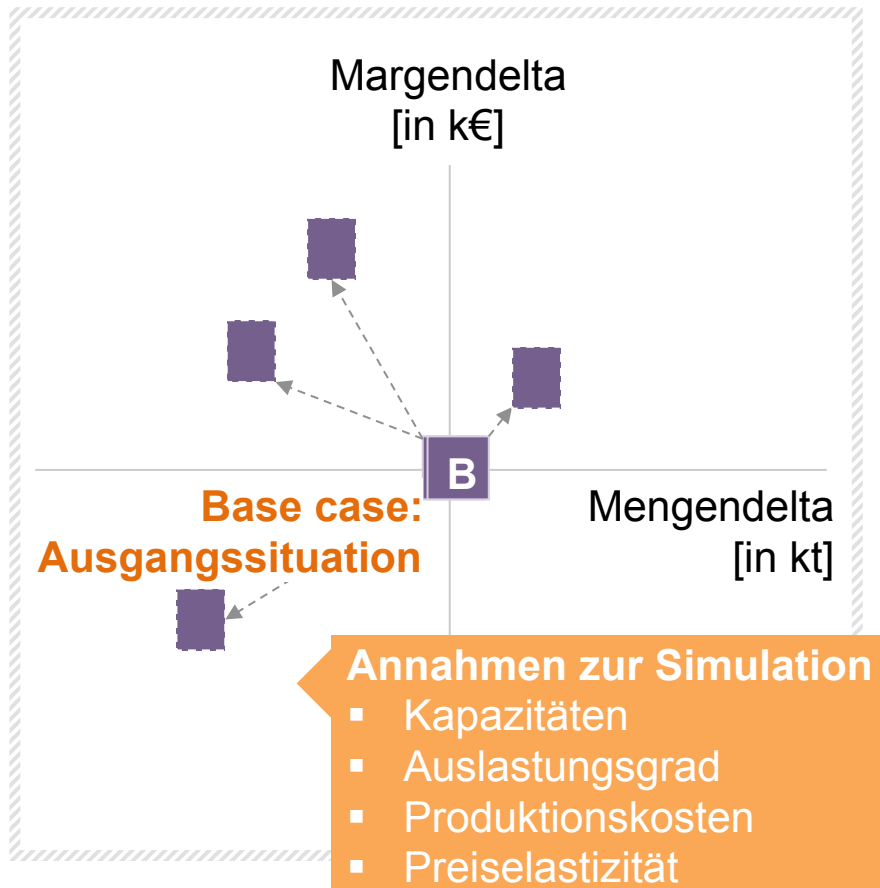
*"Was ist, wenn ein **Wettbewerber auf Marktanteile geht ...?**
Was ist, wenn **neue Kapazitäten auf den Markt kommen ...?**
Was ist, wenn **Kunden die Erhöhung nicht verkraften können ...?**"*



Scenarioanalysen helfen, Sensitivitäten zu bewerten

* Fear, Uncertainty and Doubt
Quelle: Simon-Kucher & Partners

2 Pricing Strategie – Wie Sie FUD überwinden- Szenariotechniken zur Simulation der Marktreaktion



Szenario 1

Wettbewerber versuchen, Marktanteile zu gewinnen

Szenario 2

Wettbewerber bauen Kapazitäten aus (und erzeugen ein Überangebot)

Szenario 3

Kunden beginnen, sich zu konsolidieren

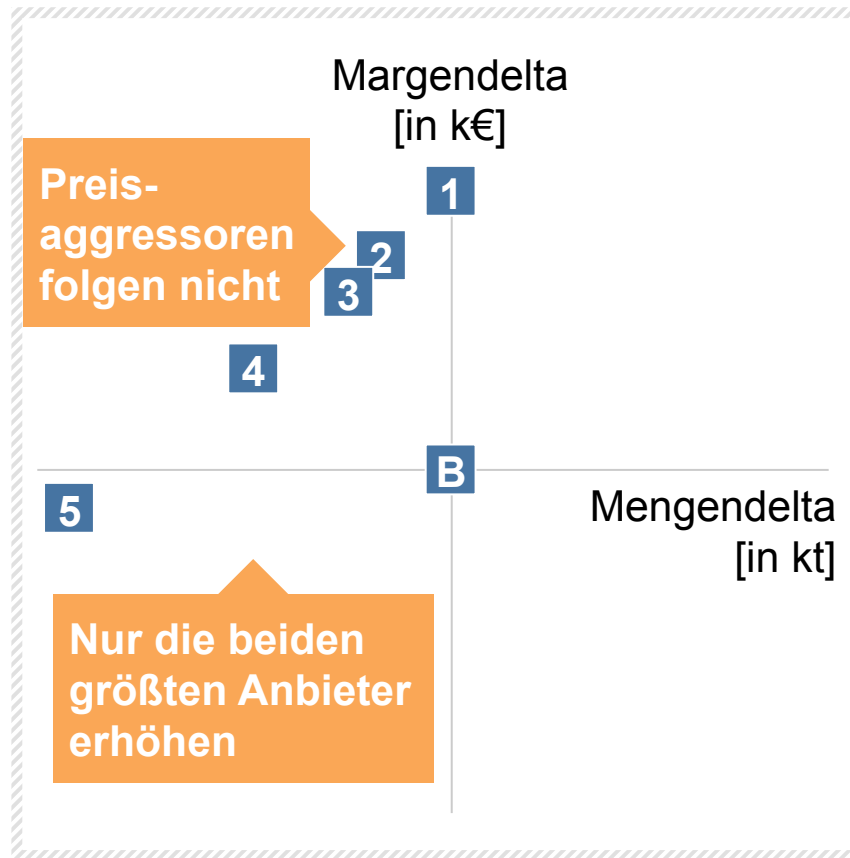
Szenario n

...

2 Pricing Strategie – Wie Sie FUD überwinden- Szenariotechniken zur Simulation der Marktreaktion



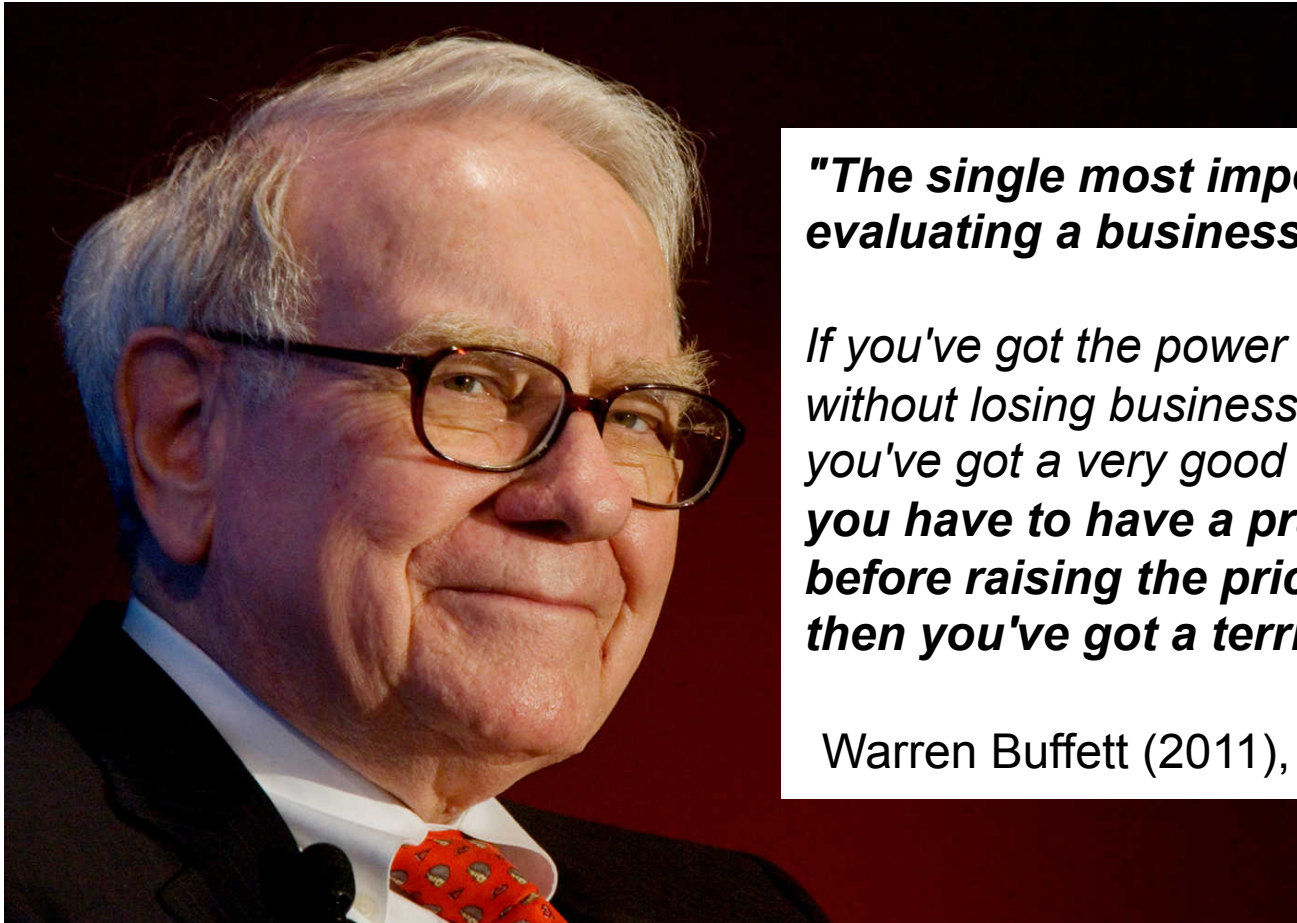
Die Perspektive des Marktführers



- 1 Marktführer erhöht den Preis um 20 €/t, alle Wettbewerber folgen ("best case")
- 2 Marktführer erhöht den Preis um 20 €/t, alle Wettbewerber bis auf einen Preisaggressor folgen
- 3 Marktführer und der zweitgrößte Anbieter erhöhen den Preis um 20 €/t, alle Wettbewerber bis auf zwei Preisaggressoren folgen
- 4 Marktführer und der zweitgrößte Anbieter erhöhen den Preis um 20 €/t, alle anderen Wettbewerber folgen nicht
- 5 Marktführer erhöht den Preis um 20 €/t, kein Wettbewerber folgt ("worst case")

Quelle: Simon-Kucher & Partners Projektdatenbank, B = base case, keine Folgerschaft = 0 Erhöhung der Marge

2 Pricing Strategie – Pricing Power entlang der Wertschöpfungskette



"The single most important decision in evaluating a business is pricing power.

If you've got the power to raise prices without losing business to a competitor, you've got a very good business. And if you have to have a prayer session before raising the price by 10 percent, then you've got a terrible business."

Warren Buffett (2011), Berkshire Hathaway

2 Pricing Strategie – Wie Sie Ihre Pricing Power messen können



Kundenspezifisches Scoring Modell

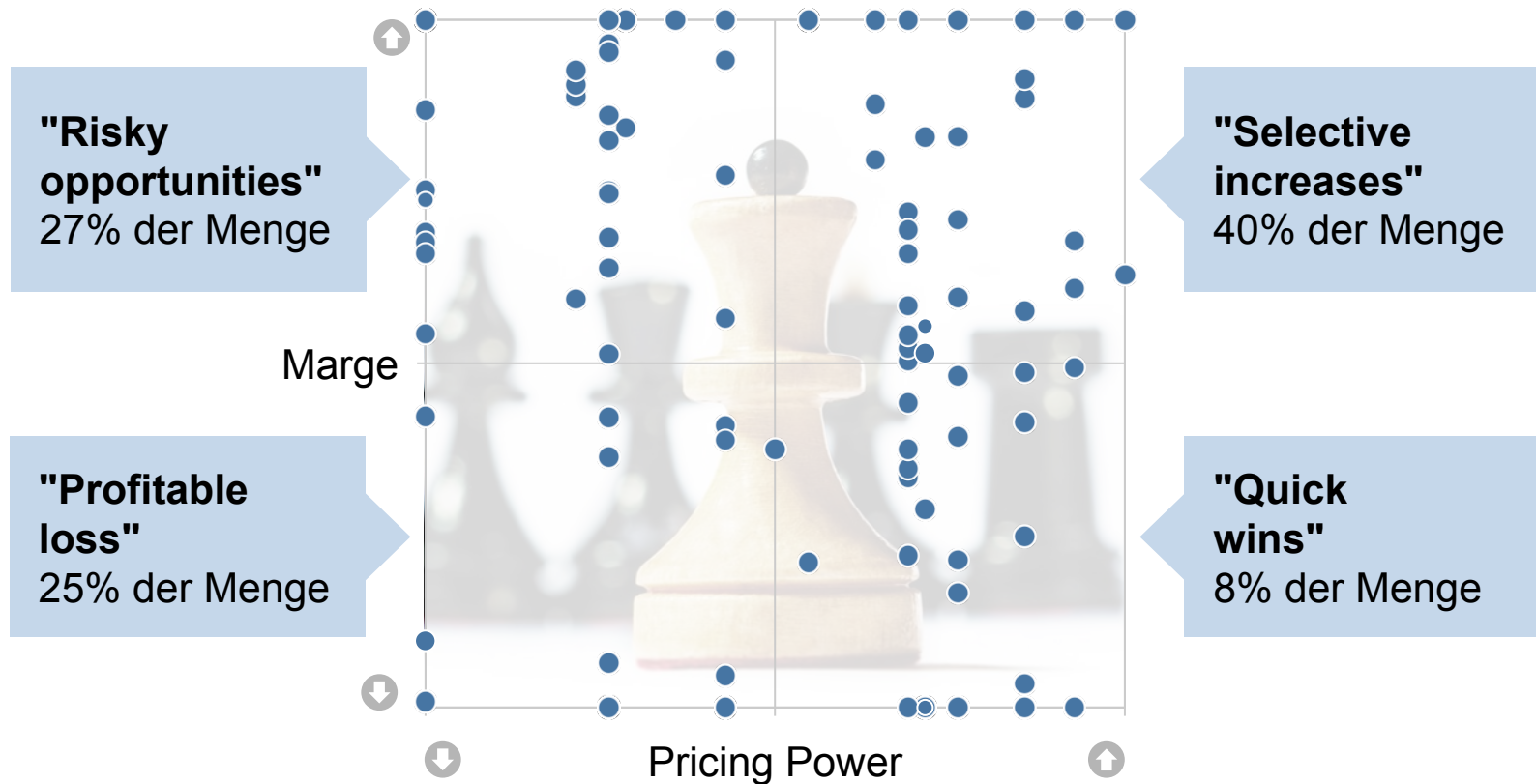
Beispiel

Category	Price power driver	Performance score driving pricing power				
		>80%	...	20-30%	10-20%	< 10%
Business specifics	Share of product	>80%	...	20-30%	10-20%	< 10%
	Position in value chain	strong link to OEM				independent
Position at the account	Degree of competitive differentiation	Very low	Low	Medium	High	Very high
	Importance of innovation power to customer	Very low	Low	Medium	High	Very high
	Intensity of service	Very low	Low	Medium	High	Very high
Purchasing pattern	Purchasing process	Central coordinated buying center approach	Central negotiations with purchase only	Local negotiation with buying center	Local negotiation with purchasing only	Individual negotiations with site management
	Sourcing strategy	Single sourcing	Dual sourcing	Multiple sourcing	-	-
	Level of backward integration	30-40%	20-30%	10-20%	<10%	0%
Switching behavior	Ability to switch	Easy to switch on short-term	Easy to switch on medium-term	Difficult but possible to switch on medium-term	Difficult but possible to switch on long-term	Not possible to switch
	Willingness to switch	Yes very much	Yes, but...	Open	Most probably not	For sure not
	Opportunity to switch	Many opportunities	Several opportunities	Only a few opportunities	Just one opportunity	No opportunity at all

Quelle: Simon-Kucher & Partners




2 Pricing Strategie – Wie Sie Ihre Pricing Power messen können



● Produkt-Kunden-Kombinationen

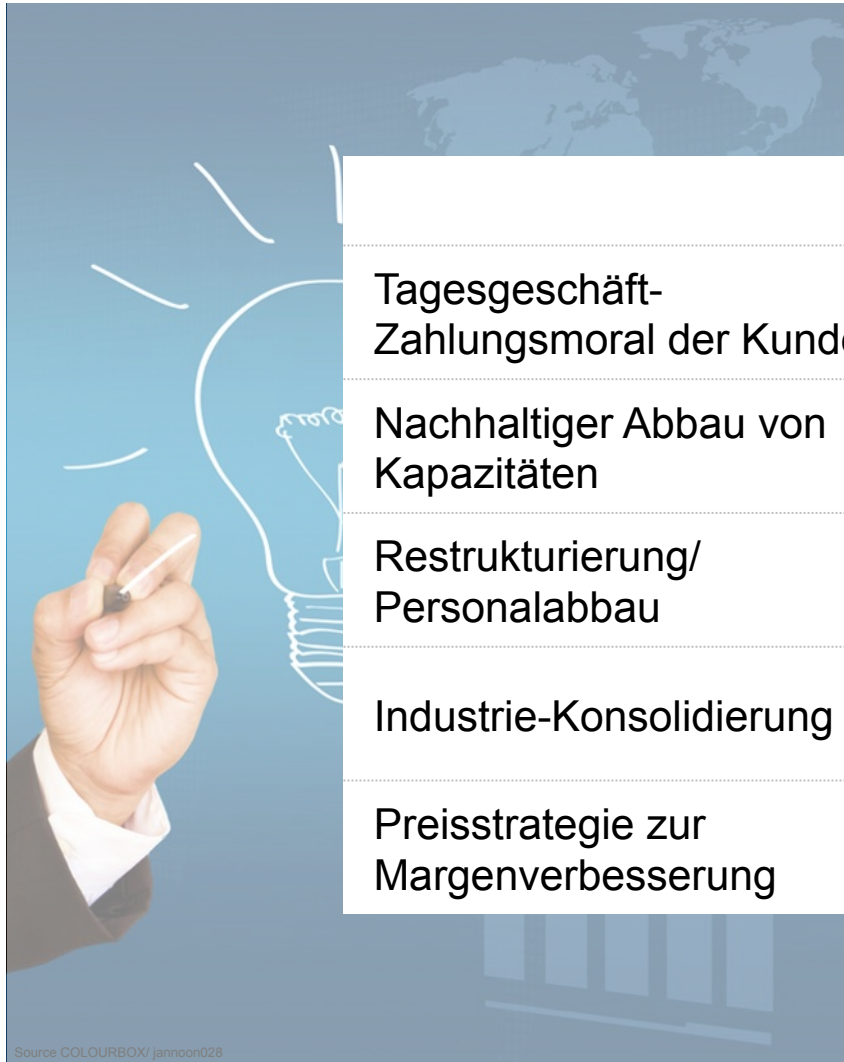
Quelle: Simon-Kucher & Partners

2 Pricing Strategie – 5 Empfehlungen

- 
1. **Vermeiden Sie die Commodity-Falle** – es sei denn, Sie sind im Commodity-Geschäft – und **messen Sie den Wert, den Sie liefern**
 2. Vermeiden Sie bei steigenden Rohstoffkosten verzögerte oder unterproportionale Preiserhöhungen – **nutzen Sie Preiserhöhungen zur Margenverbesserung**
 3. **Balancieren Sie Mengen- und Margenziele** auf Kunden- sowie Marktebene
 4. **Spielen Sie den "devil's advocate"** und nutzen Sie Szenarien. Das stärkt das Vertrauen
 5. **Bewerten Sie Ihre Pricing Power** und nutzen Sie sie entsprechend

Source COLOURBOX/

3 Lessons Learned



Ergebnis

Tagesgeschäft-
Zahlungsmoral der Kunden

▷ **Top Priority ("Payment hunters")**

Nachhaltiger Abbau von
Kapazitäten

▷ **Nicht erfolgreich- Keine Follower**

Restrukturierung/
Personalabbau

▷ **Nachhaltig, aber mühsam**

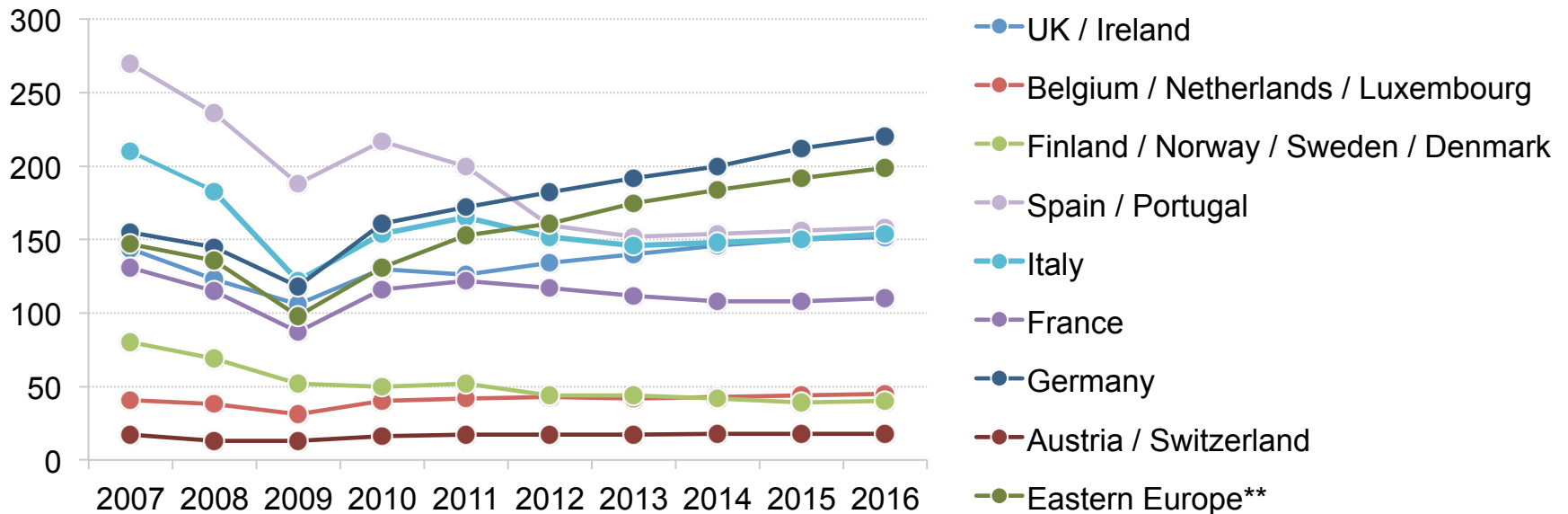
Industrie-Konsolidierung

▷ **Nicht erfolgreich, erst 5 Jahre später**

Preisstrategie zur
Margenverbesserung

▷ **Erfolgreich ("Klein aber fein")**

3 Das Ergebnis



- Germany and Eastern Europe have benefitted the most, Germany is now the largest market
- Germany's market share increased from 12,9% (2007) up to 20,1 %
- Germany and Benelux are focusing on the Thermoplastic Market (not included here)
- Today the European Industry is growing with 7 % per year

*TS - Thermoset

**Eastern Europe = Poland, the Czech Republic, Hungary, Rumania, Serbia, Croatia, Macedonia, Latvia, Lithuania, Slovakia, Slovenia

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit



AMAC GmbH
Dr. Michael Effing
Finkenhag 1b
52074 Aachen
amac@effing-aachen.de
www.amac-international.com



Sources: Airbus, BMW, Ars Technica

**PARTNERS IN A
GROWING MARKET**