



Pricing bei Dräger

Robuste Margensteuerung in volatilen Zeiten

19. Marketing & Vertriebstag

17. November 2023, Heilbronn

Dr. Ernesto Kriesten

Head of Strategy & Commercial Excellence

ernesto.kriesten@draeger.com

Mobile +49 151 4670 3848

Aufgabenbereiche

- **Go-to-Market Strategieprogramm**
 - Entwicklung von Länderstrategien
 - Koordination und Review für den Vertriebsvorstand
- **Commercial Excellence**
 - Steuerung von Profitabilitätsprogrammen
 - Beratung zum Management von Vertriebspartnern
 - Festlegung von globalen Best Practices
 - Globales Pricing für Dräger



Pricing bei Dräger: Robuste Margensteuerung in volatilen Zeiten

Item 01

Einführung in Dräger:
Technology for Life



Item 02

**Herausforderungen
und Geschichte** von
Pricing bei Dräger



Item 03

Unser neues **robustes
System für Pricing**

Item 04

Fazit:
Was ist entscheidend
für den Erfolg

01

—

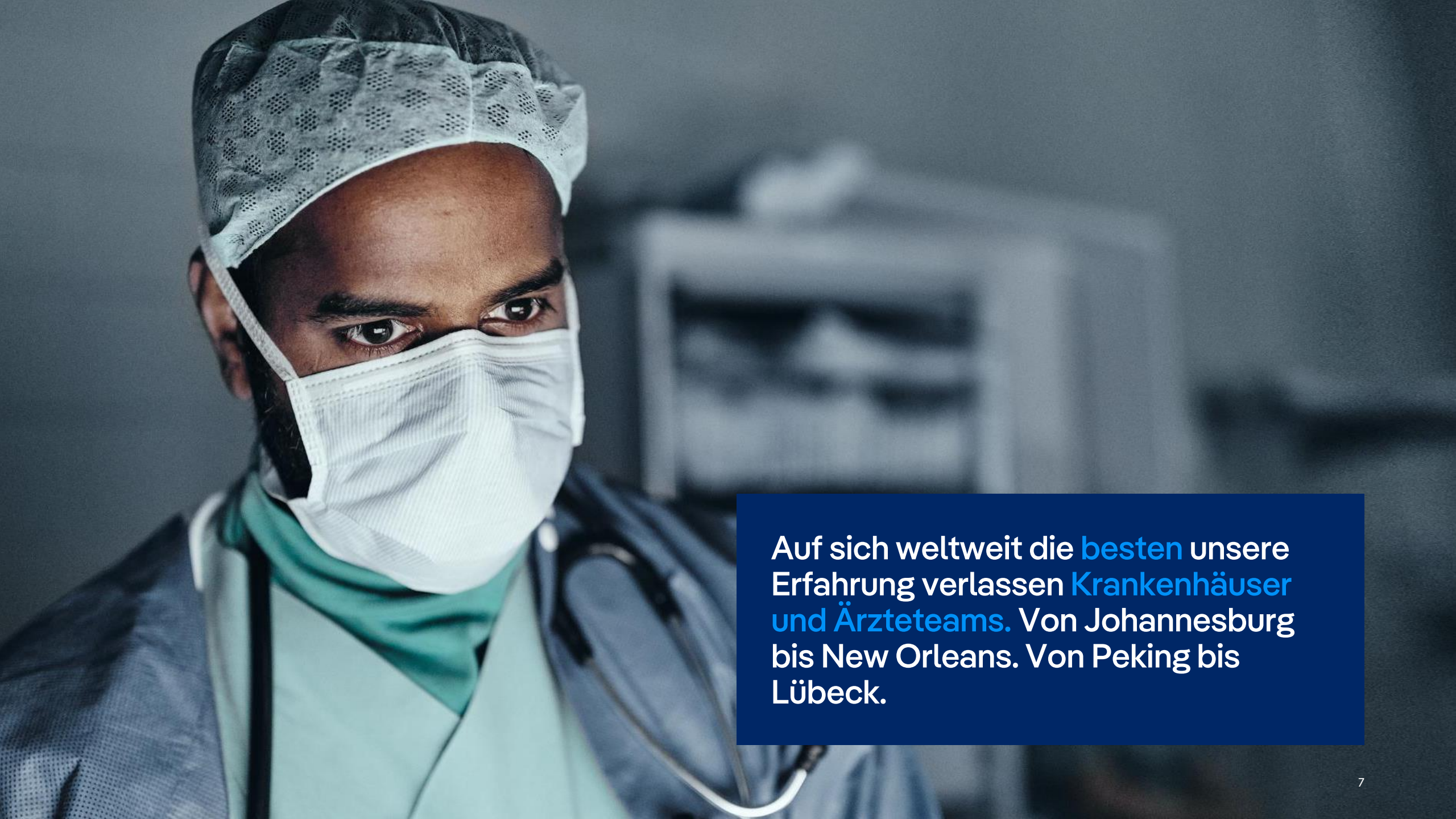
Einführung in Dräger: Technology for Life



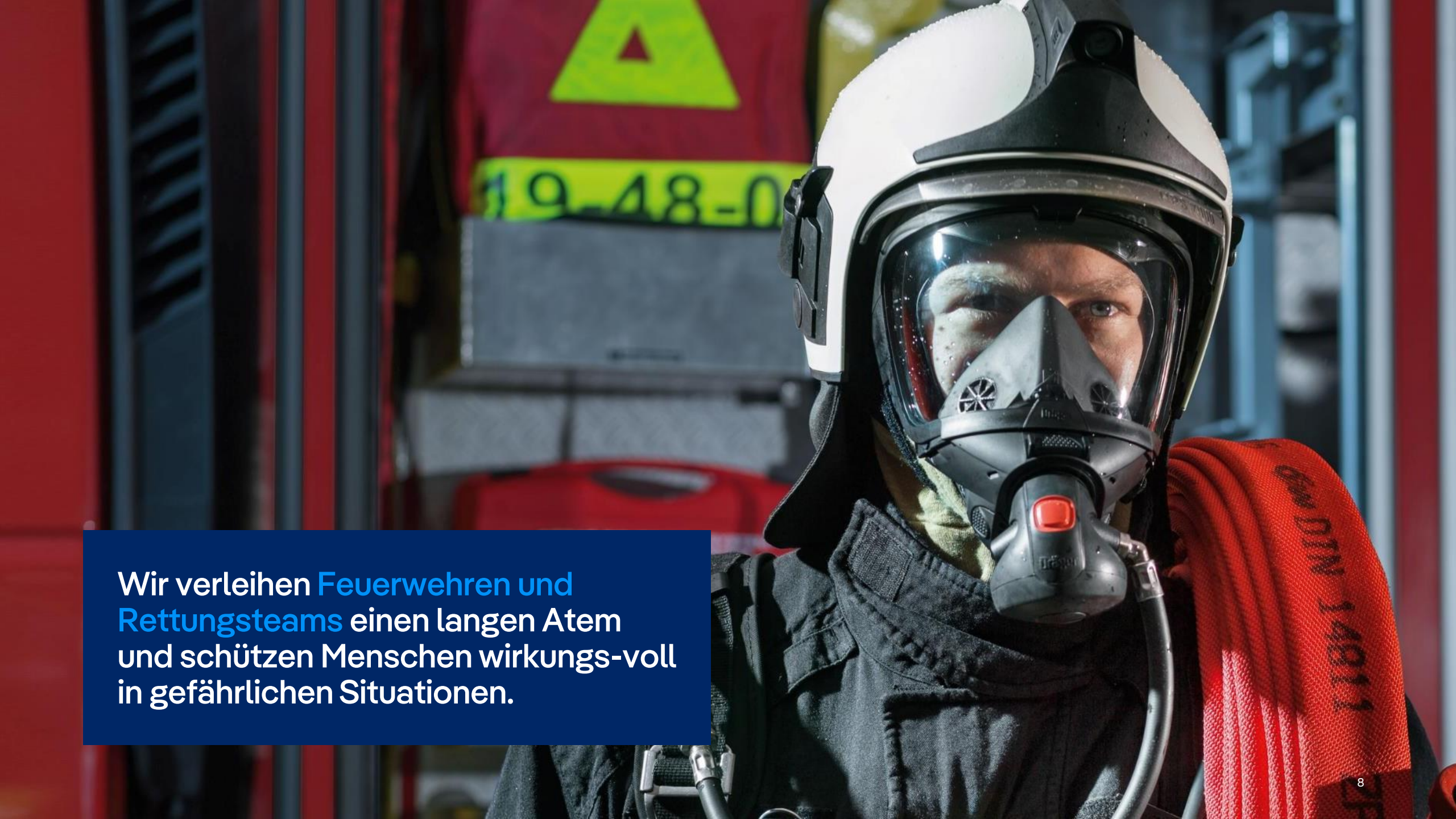
Wir sorgen dafür, dass **zu früh geborene Kinder** einen guten Start ins Leben haben und sich gesund entwickeln können.



Mit unseren Produkten tragen
wir auch **unter Tage** dazu bei,
dass sich die Menschen über Tage
keine Sorgen machen müssen.



Auf sich weltweit die **besten** unsere Erfahrung verlassen **Krankenhäuser und Ärzteteams**. Von Johannesburg bis New Orleans. Von Peking bis Lübeck.



Wir verleihen **Feuerwehren und Rettungsteams** einen langen Atem und schützen Menschen wirkungs-voll in gefährlichen Situationen.

„Alles, was wir tun, tun wir mit Begeisterung – und wir tun es für das Leben.“

Stefan Dräger, Vorstandsvorsitzender

Dräger im Profil

Mitarbeiter:

16.219

Vorstandsvorsitzender:

Stefan Dräger

Familiengeführt

Unternehmensform:

AG & Co. KGaA

Vertrieb & Service

~50 Länder

Umsatz:

3 Mrd. €

Stammsitz:

Lübeck

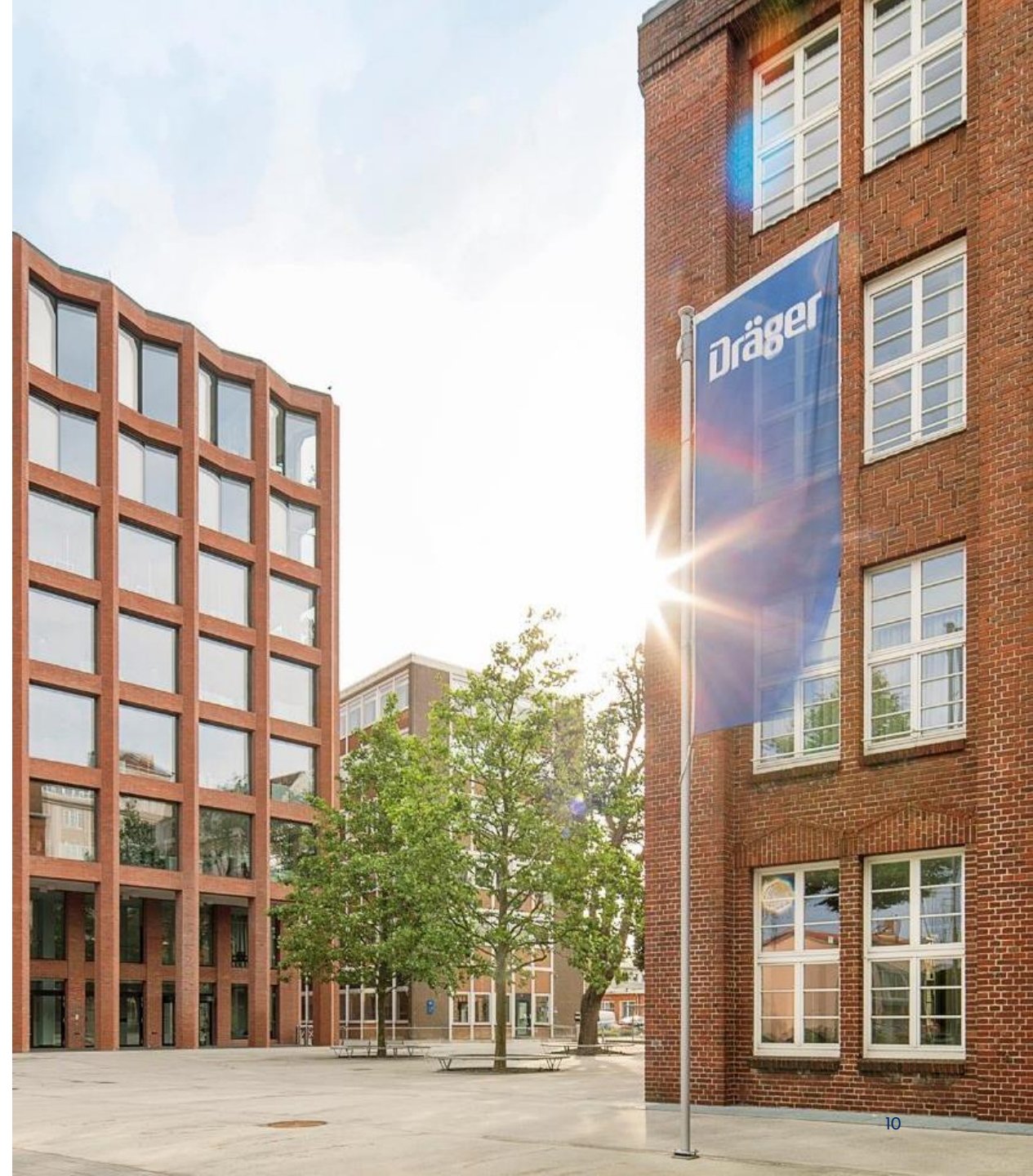
Deutschland

Produktion:

Deutschland, Chile, China,
Frankreich, Großbritannien,
Indien, Litauen, Norwegen,
Schweden, Schweiz,
Serbien, Südafrika,
Tschechien, USA

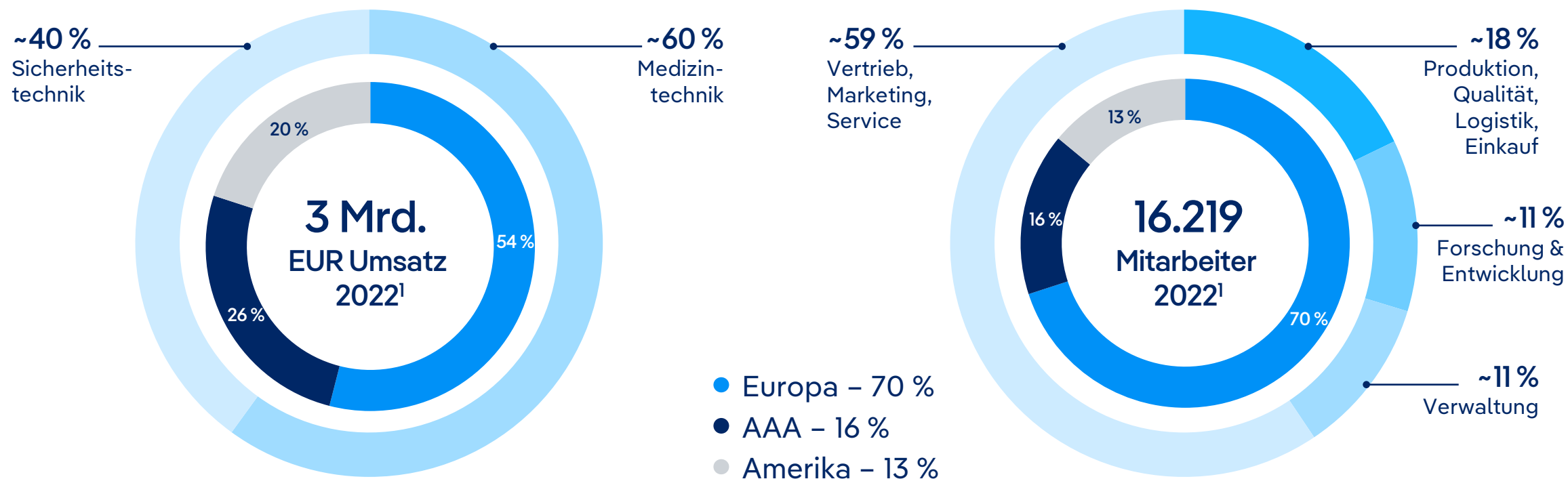
Zahlen aus dem Geschäftsjahr 2022

Drägerwerk AG & Co. KGaA



Dräger weltweit

Umsatz und Mitarbeiterzahlen



¹ Stichtag 31. Dezember 2022, Rundungsdifferenzen bei Prozentangaben

Dräger weltweit

- Stammsitz
- Produktionsstandorte
- Logistikzentren
- Vertriebs- und Serviceorganisationen



02

Herausforderungen und Geschichte von Pricing bei Dräger

Pricing ist der stärkste Hebel zur EBIT-Steuerung

Warum ist Pricing wichtig?

Preisveränderungen haben den **stärksten direkten Einfluss auf das EBIT**

Steuergröße (Einfluss von $\Delta 2\%$)	Resultierender EBIT-Anstieg ¹⁾
Preis	+20%
Volumen	+10%
Herstellkosten	+10%
Restl. Kosten	+ 8%

Was sind die Herausforderungen?

- **Preissteigerungen** müssen durch den Vertrieb hart erarbeitet werden – das ist **kein Selbstläufer...**
- Pricing muss genau auf die **vielfältigen Märkte und Produkte** abgestimmt werden
- Die **Messung von Preis-durchsetzung** ist komplex
- **Management von Big Data** ist ein Schlüssel zum Erfolg

Fazit

Pricing ist ein **mächtiges Steuerungs-Werkzeug**, das **hohe Aufmerksamkeit** durch das Top Management erfordert

Aufgrund der **hohen Komplexität** braucht man spezialisierte **Experten, Tools, und Methoden**

Die Vielfalt von Produkten und Verkaufsmodellen macht Pricing bei Dräger besonders herausfordernd



Safety

Typische Produkte

- Arbeitssicherheit & Feuerwehrausrüstung
- Feuertrainingsanlagen
- Produktservice
- Rental & Shutdown Mgmt.

Geschäftsarten und Kanäle

- Kleine bis mittlere Aufträge (Direkt, Händler: OTC)
- Staatliche Ausschreibungen
- Projektgeschäft
- Dienstleistungsgeschäft
- Langfristige Verträge



Medical

Typische Produkte

- Medizinische Geräte (hoch konfigurierbar)
- Verbrauchsmaterial
- Produktservice
- Infrastruktur-Projekte

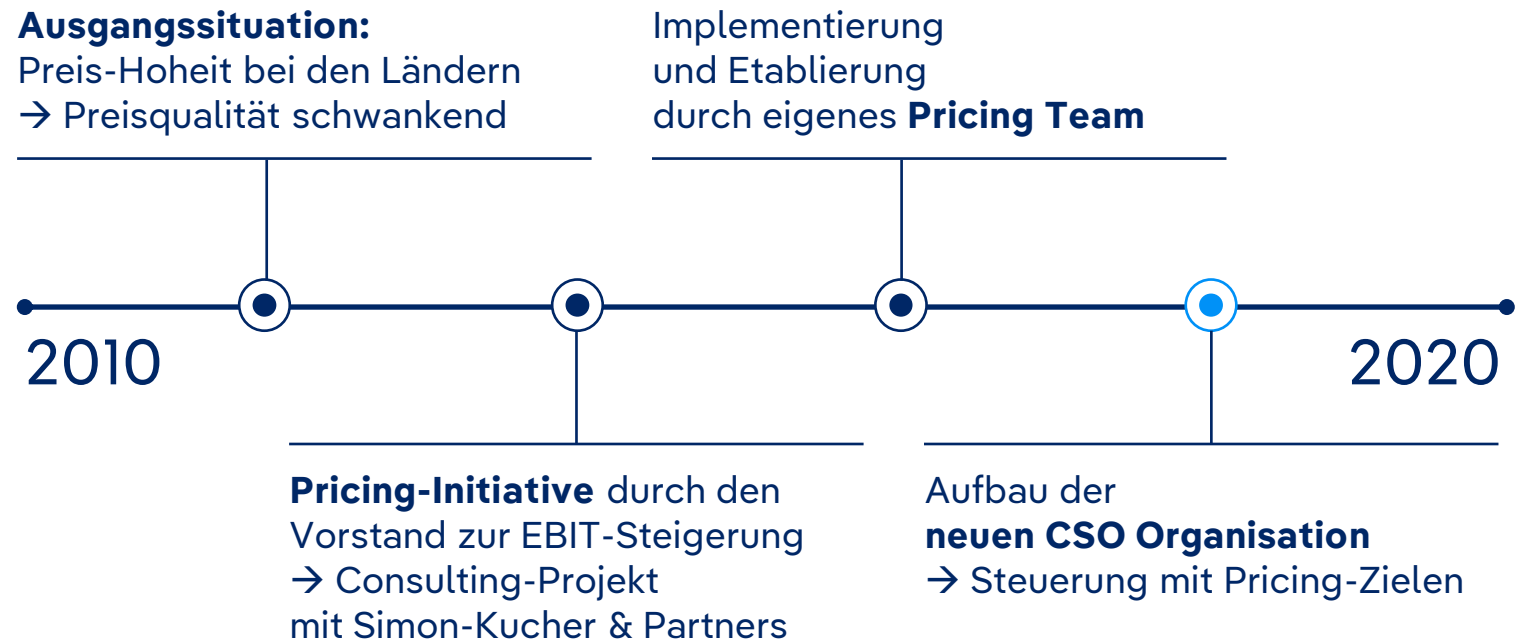
Geschäftsarten und Kanäle

- Mittlere bis große Aufträge
- Ausschreibungen
- GPO-Verträge
- Verbrauchsmaterial-Verträge
- Service-Verträge
- Projektgeschäft

Entwicklung von Pricing bei Dräger

Pricing wurde in den
vergangenen 10 Jahren
schrittweise
weiterentwickelt.

Bei jedem Schritt war
Management-Fokus wichtig



03

—

Unser **neues robustes System** für Preismanagement

Hauptfaktoren für ein erfolgreiches Preismanagement



Pricing ist eine Top-Priorität des Vorstands

- **Marktgerechte Preissteuerung** (zum Ausgleich extremer Inflation)
- **Direkte Ansprache der GF durch den Vorstand** → Motivation
- **Pricing Awards**



Dräger Price Management Cycle

1. **Pricing-Ziele** durch den CSO
2. **Preisplanung** in den Ländern
3. Monatliches „**Price-Tracking**“
4. **Regionale Reviews** des CFO
5. **Optimierung** der Preisdurchsetzung



Beratung und Infrastruktur durch „Strategy & Commercial Excellence“

- **Pricing Tools**
- **Pricing Consulting** Projekte
- Sub-Team **Pricing Operations**
- **Dashboards** für die Preisanalyse in den Länderorganisationen
- Dokumente für **Preisverhandlungen**

CEO und CSO kommunizieren klar und deutlich ihre Erwartungen

- Mehrere globale **Live Calls mit allen Geschäftsführern** der Vertriebsorganisationen wurden durchgeführt
- Klare **Kommunikation der Erwartungen an Preismanagement**
 - Ein faires, marktgerechtes und differenziertes Pricing
 - Höchste Management Attention
 - Mitarbeit auf allen Ebenen
- **Pricing Award** wurde ausgerufen und im ersten globalen “all employee call” verliehen



Stefan Dräger, Chief Executive Officer



Dr. Reiner Piske, Chief Sales Officer

Pricing Awards

zur nachhaltigen Steigerung der Pricing-Reife

Die Awards

- **2 Awards je Region**
(Americas, AAA, Europe)
- **Preisüberreichung vor Ort**
durch Vorstand oder
Regional CEO

Zwei Typen von Awards

1. **Quantitativ:**
Das Land mit höchster
realisierter Preissteigerung
2. **Qualitativ:**
Die überzeugendsten
Pricing-Initiativen



**Die Träger
Pricing Awards**
Sponsor:
Stefan Dräger



Die Jury

- **Cross-funktionales Team**
(Regional CEO, Regional CFO,
Heads of Division Controlling,
Head of Strategy &
Commercial Excellence)

Zeitraumen

- **Bewertungszeitraum:**
Ein Geschäftsjahr
- **Nachhalten von
Best Practices** zur
kontinuierlichen
Verbesserung der Reife

Der Price Management Cycle

umfasst die wesentlichen Schritte zur Preissteuerung



Die regionalen Pricing-Ziele werden gemäß der Marktchancen definiert

01

Kostenentwicklung als erster Ansatzpunkt

- Rein **interne Sichtweise** zur Bestimmung eines ersten Richtwertes
- Die lokalen **Marktbedingungen** sind jedoch **für die Pricing-Ziele führend**

02

Lokales Expertenwissen als wertvolle Grundlage

- Markttrends
- **Wettbewerberverhalten**
- **Kundenreaktionen**
- Preiselastizitäten

03

Ökonomische Indikatoren zum Verständnis der Marktdynamik

- **Inflationsraten**
- Wachstumsaussichten
- Branchen-KPIs

04

Abschließende Prüfung von Wechselkurseffekten

- Prüfen zu erwartender Währungsverluste
- **Anpassung der Ziele in Ländern mit hohem Anteil von Importwaren**

Das Pricing Team entwickelt für die Länder Argumentationshilfen zur fairen Kunden-Verhandlung

ILLUSTRATIVE BEISPIELE: KEINE AKTUELLEN DATEN



Preistracking-Tools

wie sie bei Dräger genutzt werden



Monthly Price Tracking

- KPI: Preiseffekt im **Umsatz**
- **Scope:** Geräte und Ersatzteile
- **Use case:** Messung der Zielerreichung; Mgmt. Report



Order Entry Price Analysis

- KPI: Preisveränderungen im **Auftragseingang**
- **Scope:** Top 50 Schlüsselprodukte
- **Detailgrad:** Einzelauftrag
- **Use case:** Frühindikator zur Preissteuerung in Ländern



Early Price Tracker

- KPI: Preislevel in aktuellen **Angeboten**
- **Scope:** Fokusprodukte
- **Detailgrad:** Einzelangebote
- **Use case:** Preisalarm bei niedrigen Preislevels für das Pricing Team und das Vertriebscontrolling



Beispiel-Trackingtool:

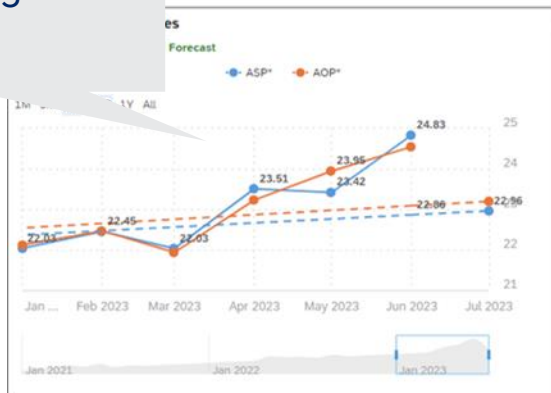
02 Prognose im Auftragseingang

Price development of top products (by S&CE Team - Anita Bethke)

AVERAGE FIGURES BY PRODUCT							
Comparison of Net Sales data 2022 vs. Order Entry data last 90 days by selected top products							
Measures	Net Sales 2022*	OE last 90 days*	NS Qty 2022*	OE Qty last 90 days*	ASP 2022*	AOP last 90 days*	Delta AOP last 90 days_ASP 2022*
	EUR8.793.730	EUR1.866.811	370 EA	80 EA	EUR23.766.84/EA	EUR23.335.13/EA	-1.8 %
	EUR3.971.904	EUR936.768	593 EA	141 EA	EUR6.697.98/EA	EUR6.643.75/EA	-0.8 %
	EUR2.056.098	EUR877.839	546 EA	222 EA	EUR3.765.75/EA	EUR3.954.23/EA	5.0 %
	EUR3.287.622	EUR858.173	152.035 EA	36.888 EA	EUR21.62/EA	EUR23.26/EA	7.6 %
	EUR2.866.390	EUR778.028	96.845 EA	25.640 EA	EUR29.60/EA	EUR30.34/EA	2.5 %
	EUR2.838.979	EUR773.757	227.976 EA	59.724 EA	EUR12.45/EA	EUR12.96/EA	4.0 %
	EUR2.244.612	EUR711.385	173.220 EA	51.370 EA	EUR12.96/EA	EUR13.85/EA	6.9 %

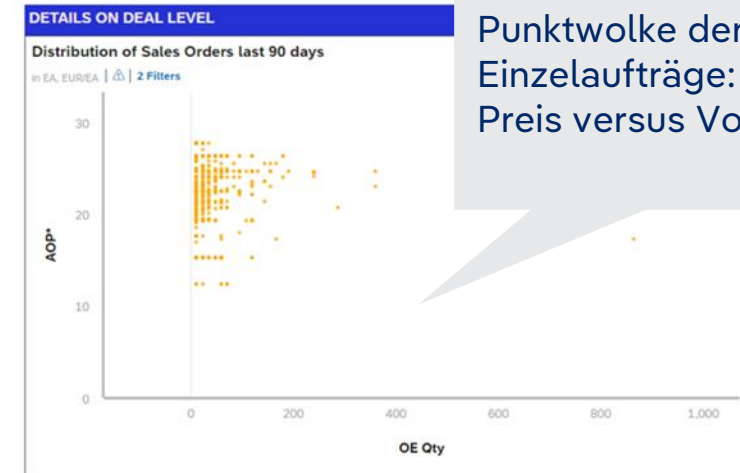
Produktübersicht mit Preistrends

Preisentwicklung im Detail



Entwicklung des Volumens im Detail

Prod Grp (c) PrdArea (c) (1) Product Segment (1)



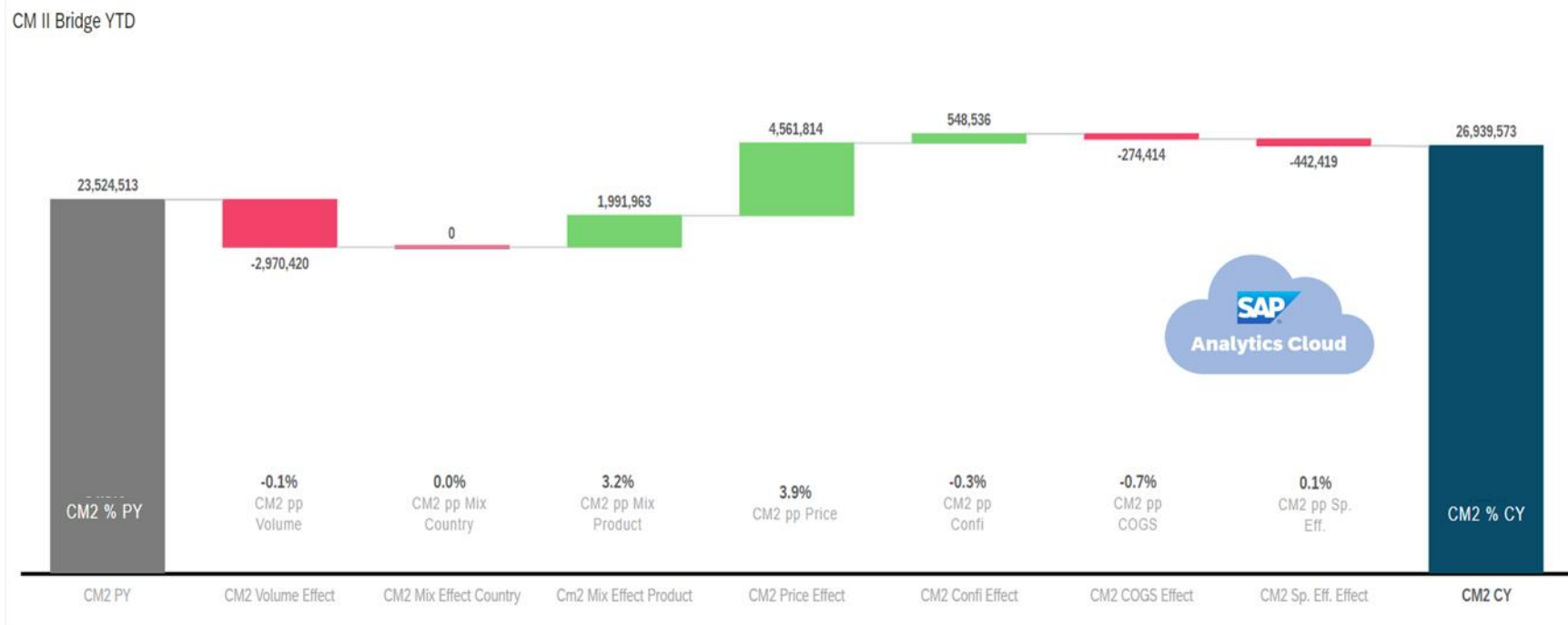
Punktwolke der Einzelaufträge: Preis versus Volumen

Details per Sales Order last 90 days				
Measures	Order Entry	OE Qty	AOP*	ZREF OE*
Sold-to party				
Order No.				
Totals	EUR41.720	1,740 EA	EUR23.98/EA	EUR31.25/EA
MT/3212561721	EUR2.375	96 EA	EUR24.74/EA	EUR31.25/EA
MT/3212577920	EUR2.375	96 EA	EUR24.74/EA	EUR31.25/EA
MT/3212590962	EUR2.375	96 EA	EUR24.74/EA	EUR31.25/EA
MT/3212534190	EUR3.167	96 EA	EUR24.74/EA	EUR31.25/EA
MT/3212539797	EUR2.167	96 EA	EUR24.74/EA	EUR31.25/EA
MT/3212563691	EUR1.484	96 EA	EUR24.74/EA	EUR31.25/EA

Detailinformationen zu den Aufträgen in der Punktwolke

Ausblick: Margenbrücke soll als leicht verständliches Werkzeug etabliert werden

ILLUSTRATIVE ZAHLEN



Information

- KPIs: Volumeneffekte, Mischeffekte, Preiseffekte, Konfigurationseffekte, FX-Effekte
- Scope: Geräte und Ersatzteile
- Use case: Gesamtanalyse von Margeneffekten

Das Team Strategy & Commercial Excellence bildet die Klammer um die Pricingaktivitäten

01

Pricing in den Ländern

- Koordination des **Price Management Cycles**
- Kontinuierlicher Ausbau der **Pricing Maturity**
- Koordination des **Pricing Awards**
- **Consulting-Projekte** in den Ländern

02

Pricing Innovation

- Entwicklung **neuer Tools & Methoden**
- Modernisierung von **Price Impact Tracking** (mit Controlling)
- Bereitstellung von **Big Data Analyse- und Informationswerkzeugen**

03

Pricing Operations Spezial-Team

- **Support und Weiterentwicklung von etablierten Tools** für:
 - **Listenpreismanagement**
 - **Rabattsteuerung** in der Angebotserstellung
- Koordination von **Pricing & Positioning Workshops** zur Repositionierung des Portfolios
- Koordination einer **Experten-Community**



04

—

Fazit:

Was ist entscheidend für den Erfolg

Was ist entscheidend für den **Erfolg von Preismanagement**

- Man braucht eine hohe **Aufmerksamkeit** durch das Top Management
- Pricing sollte **in die Planung integriert** sein
- Pricing-Ziele sollten ein **Standard-KPI** sein
- Die **Messung** sollte etabliert sein
- **Regelmäßige Reviews** sollten erfolgen
- Es sollte **cross-funktional gearbeitet** werden: Finanzen, Vertrieb, Marketing, Produktmanagement
- Ein **spezialisiertes Pricing-Team** sollte Tools, Methoden und Wissen bereitstellen

Time for questions

Thank you

Dr. Ernesto Kriesten | Head of Strategy & Commercial Excellence

Tel. +49 151-46703848

Mail ernesto.kriesten@draeger.com

Technology for Life



Dräger