

# Innovative Pricing-Strategien



**Prof. Dr. Kurt Matzler**  
leitet das Institut für Internationales Management der Johannes Kepler Universität Linz.

Kein Marketinginstrument hat so direkte und so starke Auswirkungen auf den Unternehmenswert wie der Preis. Empirische Studien zeigen, dass die kosten- und wettbewerbsorientierte Preisbestimmung immer noch stark verbreitet ist. Unsere Untersuchungen und Erfahrungen bestätigen aber, dass das Pricing den Unternehmenswert um so mehr steigert, je stärker der Mehrwert für den Kunden bei der Preisfestlegung Berücksichtigung findet.

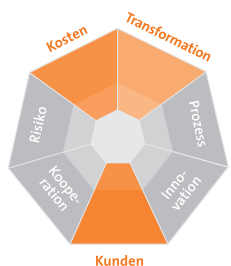


**Dr. Andreas Hinterhuber**  
ist Partner bei Hinterhuber & Partners in Innsbruck.

// In den vergangenen drei Jahren sind bei etwa einem Drittel der Unternehmen die Preise gesunken, obwohl die Qualität gestiegen ist. Etwa 27 Prozent der Unternehmen mussten die Qualität steigern, ohne einen Preisspielraum nach oben zu haben. Dies ergab eine Studie des Innsbrucker Consultingunternehmens IMP, an der über 370 Führungskräfte teilnahmen. Es herrschen harte Wettbewerbsbedingungen und Preiskämpfe.

Der Einfluss von Preiserhöhungen auf den Unternehmenserfolg ist deutlich höher als der Einfluss anderer Instrumente der operativen Unternehmensführung. So kam Professor Hermann Simon bei der Analyse von Geschäftsberichten unterschiedlicher Unternehmen zu dem Ergebnis, dass eine 2-prozentige Preissteigerung bei Unternehmen wie ZF Friedrichshafen, Volkswagen, ThyssenKrupp oder MAN die Gewinne um etwa 100 Prozent steigern würde.

Eine Stichprobe aus den Fortune-500-Unternehmen zeigt: Eine Preiserhöhung von 5 Prozent steigert das EBIT um durchschnittlich 22 Prozent und damit deutlich stärker als eine gleich große Umsatzsteigerung (12 Prozent) oder eine Senkung der Fertigungskosten (10 Prozent).



## Preiserhöhung mit größter Auswirkung

(Einfluss der Veränderung von Preisen bzw. Kosten auf das EBIT; in %)

Preis (Erhöhung um 5%)	22
Umsatz (Erhöhung um 5%)	12
Fertigungskosten/COGS (Senkung um 5%)	10
SG&A-Kosten (Senkung um 5%)	5
F&E-Kosten (Senkung um 5%)	2

Quellen: Kurt Matzler und Andreas Hinterhuber.

Doch trotz dieser enormen Bedeutung des Preises gehen relativ wenige Unternehmen mit dem Pricing systematisch um; dadurch wird viel Gewinnpotenzial verschenkt.

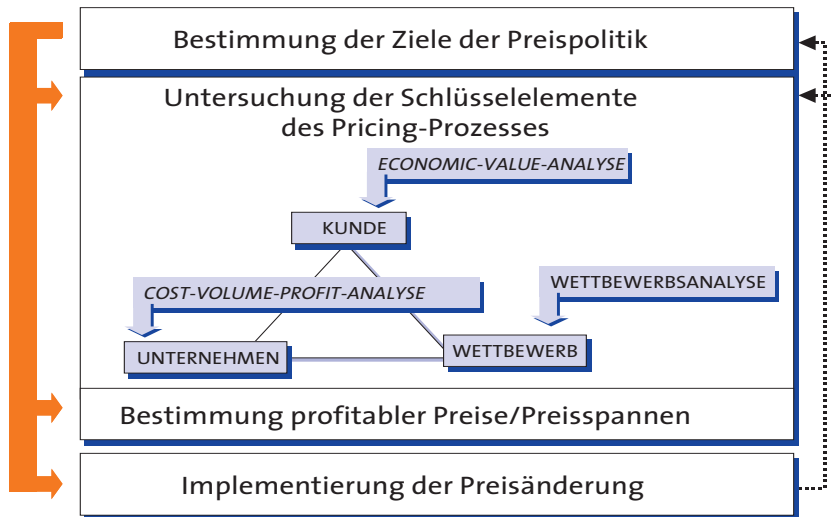
## Rahmenmodell zur Bestimmung profitabler Preise

In einer umfassenden Untersuchung deutscher Industrieunternehmen stellte Joachim Büschken von der Katholischen Universität Eichstätt fest, dass sich nach wie vor die überwiegende Mehrheit der untersuchten Unternehmen an den eigenen Kosten beziehungsweise an den Preisen des Wettbewerbers orientiert. Für den amerikanischen Markt kam die Strategic Pricing Group zu ähnlichen Ergebnissen: Kundenwertorientierte Pricing-Systeme sind weit weniger verbreitet als Systeme, die sich an Kosten und dem Wettbewerb orientieren.

Unsere Untersuchungen und Erfahrungen aber zeigen, dass das Potenzial, Preise und damit auch den Unternehmenswert zu erhöhen, umso größer ist, je mehr der für den Kunden geschaffene Wert in die Preisbestimmung mit einbezogen wird. Für wertsteigernde Maßnahmen der Preisbestimmung schlagen wir ein Modell vor, das im Folgenden vorgestellt wird.

Ausgangspunkt ist die Bestimmung der Ziele der Preispolitik. In einem zweiten Schritt werden die kritischen Elemente aller unternehmerischen Entscheidungen berücksichtigt – die unternehmensinterne Perspektive, die Kundenperspektive und der Wettbewerb. Die Schlüsselemente des Pricing-Prozesses sind:

## Pricing-Entscheidungen – das Rahmenmodell



Quellen: Kurt Matzler und Andreas Hinterhuber.

- Die Bestimmung des Produktnutzens aus Kundensicht (*Economic-Value-Analyse*) erfasst die Kundenperspektive.
- Die *Cost-Volume-Profit-Analyse* erfasst die unternehmensinterne Dimension bzw. die Kostenstruktur des Unternehmens.
- Die Wettbewerbsanalyse schließlich bezieht den Wettbewerb und die Interaktion mit dem Wettbewerb in den Prozess der Preisgestaltung mit ein.

Für ein Produkt mit einem Deckungsbeitrag von 20 Prozent beispielsweise bedeutet eine Preissenkung von 10 Prozent, dass sich die Menge wenigstens verdoppeln muss (+100 Prozent), damit der absolute Deckungsbeitrag zumindest konstant bleibt. Für ein Produkt mit 70 Prozent Deckungsbeitrag hingegen ist ein Mengenwachstum von lediglich 17 Prozent erforderlich, um den Deckungsbeitrag absolut zu steigern.

**Innovatives Pricing**  
Unternehmens- und Kundenperspektive müssen zusammengeführt werden.

Eine pragmatische und schnelle Methode, um den Kundennutzen zu bestimmen, ist die Konstanzsummenmethode. Kunden werden gebeten, 100 Punkte je nach Kundennutzen/Qualität auf einzelne alternative Produkte zu verteilen, so dass die Anzahl der Punkte die Nutzenunterschiede widerspiegelt. Komplexere Methoden bewerten den monetären Wert eines Produktes nach Segmenten anhand der Conjoint-Analyse und ermitteln darauf aufbauend Nachfragekurven. Das Ergebnis ist jeweils eine Quantifizierung des Produktnutzens aus Kundensicht im Vergleich zu den Konkurrenten.

Das dritte Element profitabler Preisfindungsprozesse ist die *Wettbewerbsanalyse*. Folgende Faktoren sind zu berücksichtigen:

- Bedrohung durch neue Wettbewerber
- Preistrends in existierenden Marktsegmenten
- Wettbewerbsstrategien der Hauptwettbewerber
- Distributionskanäle und Handelsspannen bei Wettbewerbern
- Referenzwerte für Produkte von Wettbewerbern
- wahrscheinliche Reaktion auf Preisänderungen

Die *Cost-Volume-Profit-Analyse* ist eine modifizierte Break-even-Analyse, die die Frage beantwortet, wie sich Preisänderungen auf den Deckungsbeitrag auswirken. Die Formel lautet:

Nach Durchführung der Kundenwertanalyse, der Cost-Volume-Profit-Analyse und der Analyse der Hauptwettbewerber lassen sich Spannen profitabler Preise bestimmen.

$$\text{Erforderliche Mengensteigerung (in \%)} = \frac{-\Delta P}{DB + \Delta P}$$

bzw. max. Mengenverlust zu Break-even

In der abschließenden Phase geht es vor allem darum, die Durchsetzung der beschlossenen Preise nachhaltig zu gewährleisten. Wichtige Elemente hier sind insbesondere:

$\Delta P$  Preisänderung (in %)  
DB Deckungsbeitrag (in %)

- Gestaltung der Rabatt- und Bonussysteme: „Gute“ Rabatt- und Bonussysteme zeichnen sich dadurch aus, dass Kundenleistung und Unternehmensleistung in direkter Proportion zueinander stehen.

Die nach objektiven Kriterien gemessenen „besten“ Kunden (wie Customer Lifetime Value, ABC Analyse, Loyalität, Umsatz, Deckungsbeitrag, Kundenattraktivität, zukünftiges Umsatz- und Deckungsbeitragspotenzial) erhalten die besten Bedingungen (Rabatte, Boni, Zahlungsziele).

„Schlechte“ Rabatt- und Bonussysteme hingegen vergeben Sonderkonditionen indiskriminiert und ohne nachvollziehbare Basis und sind in vielen Fällen dafür verantwortlich, dass sich qualitativ hochwertige Pricing-Strategien nicht in einem besseren Ergebnis und gesteigertem Unternehmenswert widerspiegeln.

- Unternehmensinterne Preisdurchsetzung: Für viele Unternehmen erweist sich der Vertrieb als Stolperstein geplanter Preissteigerungen, da Vertriebsmitarbeiter nicht selten eher mengen- als wertgetrieben sind und eher umsatzgetrieben als ertragsorientiert denken. Es ist daher wichtig, das Verhalten von Mitarbeitern mit Kundenkontakt (Außendienst, Service, Vertrieb) im Sinne der verfolgten Preisstrategie zu beeinflussen.

Anreizsysteme und preisbezogene Kontrollen sind so zu gestalten, dass die verfolgte Preispolitik – beispielsweise relativ hohe, am Kundenwert orientierte Preise – auch honoriert und kontrolliert wird.

- Unternehmensexterne Preisdurchsetzung: Wichtig sind hier die Kommunikation der Preise, die Kommunikation des geschaffenen Kundenwertes und Transparenz und Fairness des Pricing-Systems.

## Praxisbeispiele für innovative Pricing-Strategien

Innovative und unternehmenswertsteigernde Pricing-Strategien orientieren sich in erster Linie am geschaffenen Kundennutzen und berücksichtigen erst in einem zweiten Schritt Wettbewerb und Kosten. Innovative Pricing-Strategien führen nicht zwangsläufig zu höheren Preisen. Sie zielen allerdings darauf ab, die unterschiedlichen Marktsegmente entsprechend der eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen durch ein differenziertes Angebot zu bedienen. Im Sinne einer Preis- und Produktdifferenzierung offerieren sie unterschiedlichen Marktsegmenten unterschiedliche Leistungen.

Es besteht ein direkter Zusammenhang zwischen Pricing-Strategie und Unternehmenswert. BMW, Pfizer und sein wichtigstes Medikament Lipitor, Salesforce.com, General Electric und andere schaffen für klar definierte Kundensegmente überdurchschnittlichen Kundenwert, der sich teilweise in höheren, in jedem Fall in klar differenzierten Preisen niederschlägt. Durch die Erhöhung des operativen Cashflows steigern die nutzenorientierten Preise direkt den Unternehmenswert. An den Kapitalmärkten werden solche Strategien durch eine überdurchschnittliche Entwicklung der Aktienkurse erkennbar honoriert. II

**: Preisdurchsetzung**  
**Proportionale Rabatt-**  
**und Bonussysteme**  
**sowie ertrags-**  
**orientierter Vertrieb**

Unternehmen	Initiative	Traditioneller Ansatz	Innovation im Pricing	Ergebnis
General Electric Aircraft Engines	<i>Power by the hour</i>	Kostenbasiertes Pricing von Triebwerken ( <i>Discount</i> ) und Ersatzteilen (+300% über Kosten)	Verkauf von Dienstleistungen an Kunden (Nutzung von Triebwerken in Stunden), Übernahme von Wartung und Garantie, nutzenbasiertes Pricing	Deutliche Verbesserung der Rendite und des Unternehmenswerts
Salesforce.com	<i>Software as a Service (SaaS)</i>		Nicht Software, sondern Nutzungsrechte werden verkauft – Preis in Abhängigkeit von Größe, Nutzung, Branche des Kunden	Salesforce.com ist eines der profitabelsten Unternehmen der IT-Branche.
Pfizer Lipitor (Herz-Kreislauf-Medikament)	Lipitor-Pricing bei Produkteinführung	Wettbewerbsorientiertes Pricing	Kundennutzenorientiertes Pricing	Lipitor ist mit 10 Mrd US-Dollar Umsatz das global meistverkaufte Pharmaprodukt.
BMW	„Aspirational“ Marketing	Wettbewerbsorientiertes Pricing	Marketing und Pricing, das sich an <i>Aspirationen</i> der Kunden orientiert – BMW als Produkt, das eigentlich <i>zu teuer</i> ist, aber gerade deshalb Ausdruck eines (hohen) Selbstwertgefühls der Kunden ist	Überdurchschnittliche Rendite, im Vergleich zu Umsatz überproportionaler Unternehmenswert