

**Pricing** – Preisgestaltung und Preisstrategie sind ein zentraler Stellhebel für den Unternehmenserfolg – auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten

# Der Preis ist heiß

„Wie können wir trotz intensivem Wettbewerb höhere Preise realisieren?“, lautet die Frage, die sich viele Unternehmer stellen. Die richtige Frage müsste aber lauten: „Wie können wir durch Schaffung von **zusätzlichem Kundenwert die Zahlungsbereitschaft** des Kunden trotz Wettbewerbs erhöhen?“

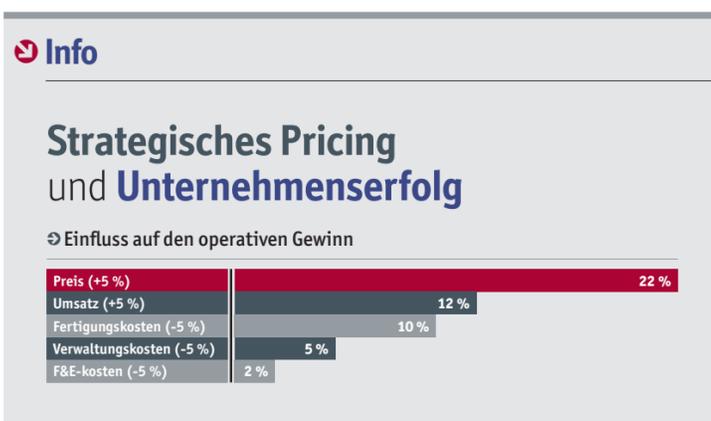
**Innsbruck – Pricing und Unternehmenserfolg** – Der Begriff Pricing steht für die Preisbildung, Preisgestaltung und Preisstrategie in einem Unternehmen. Dabei hat Pricing einen dramatischen Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Denn der Einfluss von Preiserhöhungen auf den Unternehmenserfolg ist wesentlich höher als der Einfluss anderer Instrumente der operativen Unternehmensführung. Für ein typisches Industrieunternehmen gelten folgende Beziehungen: Während eine Preiserhöhung von fünf Prozent eine Steigerung des operativen Gewinns um

**Fehler beim Pricing nur schwer zu neutralisieren** 22 Prozent bewirkt, führt eine Umsatzsteigerung von fünf Prozent dagegen zu einer Steigerung des operativen Gewinns um „nur“ zwölf Prozent. Und vergleichbare Kostensenkungen (minus fünf Prozent) wirken sich noch weniger auf den operativen Gewinn aus. Aus diesen Beispielen wird ersichtlich: Pricing hat eine enorme Hebelwirkung auf den Gewinn, eine Wirkung, die wesentlich größer ist als die Wirkung von Wachstum (Umsatzsteigerung) oder Kosten (Kostensenkung). Das heißt auch: Fehler, die beim Pricing begangen werden, lassen sich nur extrem schwer durch Wachstum oder Kostensenkung neutralisieren.

Trotzdem zeigt die Erfahrung, dass Pricing in der Praxis noch zu wenig beachtet und in den meisten Unternehmen stiefmütterlich behandelt wird. Geschäftsführung und mittlere Management achten in den meisten Unternehmen auf Kostensenkung und Umsatzsteigerung und nicht auf Pricing, obwohl selbst kleine Preiserhöhungen und Preissenkungen einen in der Regel wesentlich höheren Einfluss auf das Ergebnis haben als vergleichbar große Umsatzsteigerungen und Umsatzrückgänge. Das ist ein schwerer Fehler, der – in besten Fällen – zu unterdurchschnittlichen Ergebnissen führt und der – in rezessiven Zeiten – fatal ist.

Aber warum kommt dem Pricing nur selten die Aufmerksamkeit zu, die seiner strategischen Wichtigkeit und Ergebnisrelevanz gerecht würde? Auf diese Frage gibt es gleich mehrere Antworten.

1. Zum einen führt eine hohe Transparenz der Daten zu Kosten und Wettbewerb dazu, dass Unternehmen ihre Preise oft unreflektiert auf der Basis von Kostendaten oder auf der Basis von Wettbewerbspreisen bilden. Besonders bei differenzierten Produkten sind das aber die falschen Ansätze. Wie Studien belegen, besteht zwischen der Zahlungsbereitschaft des Kunden und den Kosten des Unternehmens nämlich keinerlei Zusammenhang: Kunden (sowohl B2B- als auch B2C-Kunden) interessieren sich nicht für Herstellungskosten, sondern allein für den Nutzen, das heißt, den subjektiven Wert des Angebots. Dieser Wert kann Herstellkosten um ein Vielfaches übersteigen, insbesondere, wenn Produkte differenziert sind.



2. Zweitens führen fehlende Informationen in Bezug auf Zahlungsbereitschaft des Kunden, Kundenbedürfnisse sowie Größe und Beschaffenheit von Marktsegmenten dazu, dass Preisentscheidungen vorhandene, aber letztendlich irrelevante Informationen zugrunde gelegt werden: nämlich die Kosten oder Preise von Wettbewerbsangeboten.

3. Drittens: die Geschäftsführung sieht Preisentscheidungen selten als „ihre“ Domäne an und delegiert Preisentscheidungen häufig zu weit in das Unternehmen (Vertrieb, Produktmanagement) hinein. In den schlimmsten Fällen führt das dazu, dass das Verhalten einzelner Vertriebsmitarbeiter (etwa in Bezug auf die Rabattvergabe) das Unternehmensergebnis stärker beeinflusst als das Agieren der gesamten Geschäftsführung.

4. Viertens: Historisch gewachsene Konditionensysteme reflektieren nur in Ausnahmefällen Unternehmensstrategien zur Umsatz- und Ergebnisverbesserung und sind oft das Ergebnis unkontrollierter Rabattverhandlungen zwischen Außendienst und Kunden. Nicht selten wird durch diese Konditionensysteme (Rabatte, Skonti, Akkreditierungen, sonstige Boni, etc.) viel an Potenzial verschenkt.

5. Zuletzt: Die meisten Unternehmen belohnen Umsatz, nicht Ergebnis. Traditionell wird der Außendienst über Mengen, Volumina, oder Marktanteile gesteuert, was dazu führt, dass der Außendienst in der Entscheidung zwischen Menge und Wert die falsche Wahl trifft.

Wir halten fest: Die meisten Unternehmen managen ihre Preise nicht oder sie managen Preise falsch. Doch was kann anders gemacht werden?

**Wege zu strategischem Pricing** – Unternehmen, die Preismanagement strategisch betreiben, vermeiden die oben skizzierten Fehler.

● Dabei ist das wichtigste Merkmal nachhaltig profitabler Pricingstrategien, dass sie sich am Kundenwert orientieren, das heißt, dass sie Preise nicht in Abhängigkeit von Kosten, nicht in Abhängigkeit von Preisen von Wettbewerbsprodukten, sondern primär in Abhängigkeit vom subjektiven Wert aus Kundensicht (Kundenwert) be-

stimmen. Als Kundenwert (bzw. Zahlungsbereitschaft des Kunden) wird jener Preis bezeichnet, den der Kunde indifferent lässt zwischen Kauf und Nicht-Kauf: Kundenwert ist die Summe von Referenzwert (Preis der besten Alternative aus Kundensicht) und dem Wert der differenzierenden Faktoren. Kundenwert lässt sich ausschließlich empirisch erheben, durch Messung (beispielsweise Conjoint-Analysen), Schätzung (beispielsweise Expertenschätzungen des Unternehmens selbst) oder Beobachtung (Analyse historischer Zahlungsbereitschaften, Auswertung von Daten von Testmärkten). Führende Unternehmen messen regelmäßig den Kundenwert ihrer Schlüsselprodukte und nutzen die Ergebnisse zur Überprüfung der Preispositionierung, aber auch als Instrument zur Entwicklung neuer Produkte oder als Instrument zur Verbesserung der Kommunikation mit dem Kunden (durch Werbung, Außendienst, Messe).

● Neben der Orientierung am Kundenwert sollten Unternehmen auch versuchen, Pricing stärker an die Geschäftsführung zu binden. Jeff Immelt, Vorstandsvorsitzender von GE (General Electric), stellte fest, dass Vertriebsmitarbeiter bei GE in der Vergangenheit konzernweit etwa 50 Milliarden Dollar an Verhandlungsspielraum durch unklar definierte Verantwortlichkeiten im Pricing haben. Bei GE führt diese Erkenntnis dazu, Pricing wesentlich stärker an die Geschäftsführung anzubinden und das gesamte Unternehmen auf die Wichtigkeit von Pricing einzuschwören. Doch nicht nur GE, auch PepsiCo, Swiss Re und zahlreiche Mittelständler unterstreichen die zentrale Bedeutung von Pricing dadurch, dass diese Unternehmen einen „Chief Pricing Officer“ mit Ressourcen und Kompetenzen zum Preismanagement ausstatten und diese Funktion eng an die Unternehmensleitung binden. Die Einrichtung einer solchen Funktion wäre für sämtliche Unternehmen mit Umsätzen ab 100 Millionen Euro sinnvoll, lassen sich dadurch doch typischerweise Ergebnisverbesserungen von ein bis

zwei Prozentpunkten in der operativen Umsatzrendite erzielen.

● Profitables Pricing erfordert eine Überprüfung der Konditionensysteme. Vereinfacht ausgedrückt gilt, dass gute Konditionensysteme Leistungen an Kunden (Gewährung von Preisnachlässen) an Leistungen durch Kunden (Unterstützung der Erreichung strategischer und operativer Ziele) binden. Schlechte Konditionensysteme gewähren Nachlässe ohne nachvollziehbare Basis. Als erstes praxiserprobtes Instrument kann an dieser Stelle empfohlen werden, Preisnachlässe (in Prozent vom Listenpreis) und den Jahresumsatz, den ein Kunde generiert, für jeden Kunden auf einer Matrix grafisch abzutragen. Fehlt hier ein Zusammenhang, müssen Konditionensysteme geändert werden.

● Und: Um Pricing erfolgreich im Unternehmen zu verankern, sind meist auch die Vergütungssysteme zu verändern. Wenn die Bezahlung des Außendienstes sich in erster Linie nach Menge richtet, sind Vertriebsmitarbeiter beim Preis zu Eingeständnissen bereit. Das heißt: Nachhaltig profitables Pricing erfordert, Mitarbeitern im Marketing und im Vertrieb Anreize zu bieten, für Pricing Verantwortung zu übernehmen, in etwa dadurch, dass sich die Vergütung nicht nach Menge, sondern am absoluten Deckungsbeitrag richtet.

Bislang gibt es nicht allzu viele Unternehmen, die die angeführten Ratschläge in ausreichendem und umfassendem Maße beherzigen und die Erfahrung im Rahmen meiner Beratungstätigkeit sowie meine empirischen Untersuchungen belegen, dass mehr als 80 Prozent der Unternehmen ihre Preise primär entweder anhand von Wettbewerb oder anhand von Kosten bestimmen. Nur etwa 15 Prozent aller Unternehmen legen ihre Preise nach dem Wert fest, den ihre Produkte beim Kunden schaffen. Gleichzeitig fragen sich Unternehmer und Geschäftsführer verstärkt: „Wie können wir trotz intensivem Wettbewerb höhere Preise realisieren?“ Und genau das ist – wie ich meine – die falsche Frage. Denn die Frage müsste vielmehr lauten: „Wie können wir durch Schaffung von zusätzlichem Kundenwert die Zahlungsbereitschaft des Kunden trotz Wettbewerbs erhöhen?“ Die Beantwortung dieser Frage setzt voraus, nach Wegen zu suchen, um das Leistungsangebot des Unternehmens zu differenzieren. Differenzierte Leistungen bedeuten Innovation und Innovation bedeutet Isolation vom Preiswettbewerb. Das wiederum ermöglicht es, unterschiedliche Zahlungsbereitschaften unterschiedlicher Kundensegmente durch differenziertes Pricing abzuschöpfen und dadurch nachhaltig das Ergebnis zu steigern – auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten.

**Vergütungen nicht an Mengen ausrichten**

**Der Preis ist Aufgabe der Geschäftsführung**

Unternehmen auf die Wichtigkeit von Pricing einzuschwören. Doch nicht nur GE, auch PepsiCo, Swiss Re und zahlreiche Mittelständler unterstreichen die zentrale Bedeutung von Pricing dadurch, dass diese Unternehmen einen „Chief Pricing Officer“ mit Ressourcen und Kompetenzen zum Preismanagement ausstatten und diese Funktion eng an die Unternehmensleitung binden. Die Einrichtung einer solchen Funktion wäre für sämtliche Unternehmen mit Umsätzen ab 100 Millionen Euro sinnvoll, lassen sich dadurch doch typischerweise Ergebnisverbesserungen von ein bis

Andreas Hinterhuber  
andreas@hinterhuber.com

**Info**

## Praxisbeispiel für profitables Pricing

Kürzlich arbeiteten wir als Berater für einen Zulieferer der Metallindustrie, dessen Hauptprodukte zunehmend unter Wettbewerbsdruck aus Asien kamen. Die Frage, die uns Beratern gestellt wurde, war, ob es besser sei, Preise zu halten und Menge zu verlieren oder Preise zu senken, in der unsicheren Hoffnung, Mengen zu halten. Unser erster Schritt war, herauszufinden, ob Kunden sich tatsächlich primär nach dem Preis richten. Eine qualitative Untersuchung mit 20 Schlüsselkunden

und einer quantitativen Conjoint-Analyse mit über 100 Kunden brachte überraschende Ergebnisse: 70 % der Kunden schätzen Merkmale wie flexible Lieferzeiten, hohe Liefertreue, Co-Development-Partnerschaften und technische Produktattribute als wichtiger ein als den Preis. Die Conjoint-Analyse ermöglichte es, Zahlungsbereitschaften zu ermitteln für jedes dieser Merkmale. Ein Vergleich zwischen Zahlungsbereitschaft und Kosten der Erbringung der entsprechenden Leistungen erlaubte es rasch, jene Merkmale zu identifizieren, für die Differen-

zierung profitabel ist. Als Maßnahmen wurden ausgearbeitet: eine neue Paketauflösung für qualitäts- und zeitorientierte Kunden (garantierte Lieferfenster, minimale Vorbestellzeiten etc.), ein verbessertes Basisprodukt, das sich von asiatischen Wettbewerbern abhob, und eine „No-frills“-Basislösung, die direkt gegen asiatische Produkte positioniert wurde. Die Preise wurden für die ersten beiden Produkte deutlich erhöht (+25 %, +13 %), für das „No-frills“-Produkt leicht gesenkt. Seitdem wachsen Ergebnis und Umsatz dieses Unternehmens nachhaltig an. (ah)

**Zur Person**



Andreas Hinterhuber ist Partner von Hinterhuber & Partners (www.hinterhuber.com) einer internationalen Unternehmensberatung, die sich auf Strategie, Pricing, und Leadership spezialisiert. Hinterhuber ist Gastprofessor an der Universität Bocconi in Mailand und an der Tsinghua University in Peking (China) sowie Autor zahlreicher Veröffentlichungen zum Thema des strategischen Pricings in internationalen Zeitschriften.