

Kundenwertorientiertes Preismanagement – Wie Unternehmen einem erbarmungslosen Preiskampf entkommen und bei Kunden punkten können

Gutes darf mehr kosten

Führende Unternehmen leiten ihre Preise nicht von ihren Kosten ab oder von Konkurrenzpreisen, sondern vom **Wert, den sie für ihre Kunden schaffen**. Dieser Beitrag zeigt, was ein kundenwertorientiertes Preismanagement auszeichnet und wie es sich umsetzen lässt.

Innsbruck/Bozen – Preismanagement hat einen enormen Einfluss auf das Geschäftsergebnis von Unternehmen. Eine Erhöhung der erzielten Preise um beispielsweise fünf Prozent erhöht den operativen Gewinn eines durchschnittlichen Industrieunternehmens in der Regel um über 20 Prozent und damit um wesentlich mehr als eine Ausweitung des Umsatzes oder

Preismanagement wird stiefmütterlich behandelt – Preismanagement von den meisten Unternehmen stiefmütterlich behandelt: Als Grund wird angeführt, dass „Preise vom Markt bestimmt werden“ und dass es daher sinnvoller sei, sich auf Kosten bzw. auf Umsatzausweitung zu konzentrieren.

Zwei weit verbreitete Mythen scheinen dafür verantwortlich zu sein, dass sich Führungskräfte dem Thema der Preisgestaltung eher passiv und reagierend als aktiv und steuernd nähern: zum einen die falsche Vorstellung, dass hohe Preise und ein hoher Marktanteil inkompatibel seien; zum anderen die ebenfalls falsche Vorstellung, dass für Kunden der Preis eines der wichtigsten Kaufkriterien sei. Unsere eigenen Untersuchungen haben ergeben, dass hohe Preise und ein hoher Marktanteil sich dann nicht widersprechen, wenn das Produkt einen hohen Kundennutzen bietet. In der Praxis lassen sich viele Fälle aufzählen, wo das absolut teuerste Produkt auch das Produkt mit dem absolut höchsten oder zumindest mit einem hohen Marktanteil ist. Zentrale Voraussetzung hierfür ist Differenzierung und die Kenntnis des Kundenwertes dieser Differenzierung. Zur Preissensibilität von Kunden: Trotz der „Geiz ist geil“-Mentalität, die von Marketingexperten ihren Kunden zugeschrieben wird, lässt sich empirisch nicht nachweisen, dass Kunden die Preise von Produkten, selbst von solchen, die häufig gekauft werden, systematisch beobachten oder gar behalten würden. Zwei Untersuchungen sei-



es wurde festgestellt, dass der Prozentsatz von Kunden, die den Preis annäherungsweise korrekt benennen konnten (+/-5%) bei genau 21 Prozent lag.

Preismanagement hat im Lauf seiner Entwicklung drei Phasen durchlaufen: Der historisch gesehen älteste Ansatz des Preismanagements ist kostenbasiertes Pricing. Im zweiten Ansatz werden explizit Zielgrößen für etwa Umsatzrendite oder Deckungsbeitrag formuliert, die dann über erwartete Absatzmengen direkt zu Verkaufspreisen führen. Diese Ansätze leiden allerdings unter Schwächen: Zum einen berücksichti-

orientierter Ansätze offensichtlich wurden. Hier werden Preise anhand beobachteter oder erwarteter Preise von Wettbewerbsprodukten (etwa der des Marktführers, des Niedriganbieters, des Qualitätsführers) bestimmt. Während dieser Ansatz für sich beanspruchen kann, die Konkurrenzsituation zu erfassen, werden auch hier Nachfrageaspekte nicht berücksichtigt; zudem besteht die Gefahr, dass eine starke Orientierung am Wettbewerb das Risiko von Preiskriegen erhöht. Implizit gehen Führungskräfte, die konkurrenzorientierte Ansätze für das Nonplusultra des Preismanagements ansehen, davon aus, dass alle Produkte am Markt mehr oder weniger austauschbar sind.

Diese Annahme fällt bei kundenorientierten Ansätzen des Preismanagements. Preise werden hier erst bestimmt, nachdem Kundenbedürfnisse ermittelt und gewichtet wurden, nachdem Märkte nach Kundenbedürfnissen segmentiert wurden, nachdem für klar definierte Kundengruppen Wert geschaffen und kommuniziert wurde und nachdem dann der geschaffene Kundenwert die Basis bildet für bestimmte Leistungsangebote im Markt.

Wie ist Kundenwert definiert, wie lässt er sich messen? Der Kundenwert eines Produktes oder einer Dienstleistung besteht aus zwei Faktoren: zum einen aus den Kosten der für den jeweiligen Kunden besten Alternative, zum anderen aus dem Wert aller jener Faktoren, die das untersuchte Produkt von der aus Kundensicht besten Alternative differenzieren. Quantifizieren lässt

sich Kundenwert durch Beobachtung, Befragungen oder Schätzungen. Insbesondere die Kombination von Beobachtung (der am Markt erlösten Preisprämien), Befragung (von Kunden mittels Conjoint-Analyse) und Schätzung (Expertenschätzung) erlaubt eine sehr präzise Messung des Kundenwerts und seiner zwei Einzelteile, d.h. der Kosten der aus Kundensicht besten Alternative und des Wertes aller differenzierenden Faktoren.

In der Evolutionsgeschichte des Preismanagements stehen kundenwertorientierte Verfahren der Preisbestimmung nahe am Olymp, orientieren sie sich doch an den Bedürfnissen jener Zielgruppe, für die das Produkt oder die Dienstleistung entwickelt und produziert wurde und die für das Produkt auch bezahlen sollte, nämlich den Bedürfnissen des Kunden.

Orientierung an den Bedürfnissen der Zielgruppe – Auch aus Kundensicht ist kundenwertorientiertes Preismanagement fair, da ein höherer

Wert Hand in Hand mit einem höheren Preis geht. Im Unterschied hierzu lassen sich die Schwächen der beiden anderen Ansätze beispielhaft darstellen: Eine stark kostenorientierte Art der Preisbestimmung war hauptverantwortlich dafür, dass sich viele innerstädtische Lebensmittelhändler nach dem Einzug von Lidl, Wal Mart und Aldi aus dem Markt schlichtweg hinausalkulierten und letztendlich daran zugrunde gingen. Anstelle auf eigene Kosten hätte man sich hier stärker auf Differenzierung und die Schaffung von Kundenwert konzentrieren müssen. Die Krise, die GM, Ford und Chrysler in Nordamerika derzeit erleben, ist ein Paradebeispiel dafür, wie eine zu stark konkurrenzorientierte Art der Preisbestimmung zu perfekt austauschbaren Produkten, zu Rabattschlachten und zu massiven Verlusten führt. Hier fehlt ebenfalls kundenorientierung und eine an Kundenbedürfnissen orientierte Politik der Produktent-

wicklung und Preisgestaltung.

Meister auf diesem Gebiet des kundenwertorientierten Preismanagements finden sich in zahlreichen mittelständischen und großen Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen. Ihnen gelingt es, kleine Vorteile, die Produkte oder Leistungen bieten, in mehr Image und einen deutlich höheren Preis umzumünzen.

In der Praxis dominieren nach wie vor kosten- und konkurrenzorientierte Ansätze. In einer breit angelegten Studie stelle ich fest, dass über 80 Prozent der Unternehmen Preise nach der „Cost-plus“-Methode und nach durchschnittlichen Wettbewerbspreisen bestimmen; kundenwertorientierte Verfahren finden sich hingegen nur bei 17 Prozent der Unternehmen. Warum? Es scheint, dass es sich viele Unternehmen in ihrer Preisgestaltung zu einfach machen. Daten zu eigenen Kosten und Wettbewerbspreisen sind in der Regel per Knopfdruck verfügbar, die Schaffung und Messung von Kundenwert hingegen erfordert etwas mehr an analytischer und kreativer Hausarbeit.

Kundenwertorientierte Preisstrategien erhöhen den Gewinn. Sie eröffnen Unternehmen zudem die Möglichkeit, über ein nach Kundenwert ausdifferenziertes Produktportfolio unterschiedliche Zahlungsbereitschaften des Marktes abzuschöpfen und so Gewinn und Umsatz deutlich zu steigern. Notwendige Voraussetzung zur erfolgreichen Umsetzung ist Produktdifferenzierung, Kenntnis von Kundenbedürfnissen, Wertsteigerung für Kunden, weiters ein Programm, das diesen Wert einer definierten Zielgruppe an Kunden auch kommuniziert, sowie eine Unternehmenskultur, die Kundenwert und Preisrealisierung eine mindestens ebenso hohe Priorität zuschreibt wie Umsatz und Marktanteil.

Andreas Hinterhuber



Der Autor: Dr. Andreas Hinterhuber ist Partner von Hinterhuber & Partners (www.hinterhuber.com), einer internationalen Unternehmensberatung, die sich auf Strategie, Pricing und Leadership spezialisiert. Er ist zudem Gastprofessor an der Bocconi-Universität in Mailand und Autor zahlreicher Veröffentlichungen zum Thema des strategischen Pricing in internationalen Zeitschriften. Am 19. Mai ist Hinterhuber Referent beim Seminar „Strategisches Preismanagement“ an der Eurac in Bozen (siehe beigestellten Info-Kasten).

Unsere Untersuchungen haben ergeben, dass hohe Preise und ein hoher Marktanteil sich dann nicht widersprechen, wenn das Produkt einen hohen Kundennutzen bietet.

en hier zitiert. In der einen wurden Besucher eines Supermarktes nach dem Preis von Artikeln befragt, die sie nur wenige Sekunden zuvor in ihrem Einkaufswagen platziert hatten; man stellte fest, dass knapp 50 Prozent nicht in der Lage waren, diesen Preis auch nur annäherungsweise korrekt zu nennen. In der anderen Untersuchung wurden Kunden eines Supermarktes nach dem Preis von täglichen Konsumgütern befragt, diesmal allerdings in dem Moment, als sie den Supermarkt betraten;

gen sie weder die Konkurrenzsituation noch Aspekte der Nachfrage (Preiselastizität des Kunden, Kundenwert), zum anderen werden in einem Zirkularschluss Annahmen über Mengen getroffen, bevor Preise feststehen. Überspitzt, aber treffend lässt sich feststellen, dass für Kunden die dem Unternehmen entstandenen Kosten irrelevant sind in ihrer Kaufentscheidung.

Konkurrenzorientierte Ansätze des Preismanagements verbreiteten sich, als zunehmend die Schwächen kosten-

Info

Seminar Preismanagement

Die Eurac veranstaltet am Donnerstag, 19. Mai, ein Seminar über „Strategisches Preismanagement – Gewinn nachhaltig steigern“. Dabei geht es um die Beantwortung der Frage, wie Unternehmen das Preismanagement als Hebel zur Ergebnisverbesserung nutzen können. Für viele Unternehmen bewegt sich nämlich das Preismanagement zwischen Kostenkalkulation und Wettbewerbsbeobachtung. Das Seminar zeigt, welche Alternativen zu einfachen Preissenkungen es gibt, um aggressiven Wettbewerbern oder stärker werdenden Rabattforderungen von Kunden zu begeg-

nen (siehe beigestellten Fachartikel). Anhand von Fallstudien erfahren die Teilnehmer/-innen, welche Rolle Marktsegmentierung, Produktdifferenzierung und der Einsatz von Methoden und Tools des Preismanagements spielen, um nachhaltig Ergebnisse zu steigern. Referent ist Andreas Hinterhuber, Partner bei Hinterhuber & Partners und Visiting Professor an der Universität Bocconi in Mailand.

Weitere Informationen und Anmeldungen im Internet unter <http://education.eurac.edu/de/courses/Management/default.html>; mündliche Auskünfte erteilt Eurac-Mitarbeiterin Ines Simbrig, Tel. 0471-055 445.