



Sehr geehrte Damen und Herren,

endlich ist er da - der lang ersehnte Frühling. Die Tage werden wieder länger, die Sonne kitzelt das Pflanzenreich und sorgt für eine erhöhte Endorphinausschüttung.

Macht sich auch bei Ihnen der Tatendrang breit? Dann kann es losgehen! Einblicke in neue Themen und das Angebot die persönliche Kompetenz zu stärken und zu erweitern erhalten Sie heute in Ihrem NAA-Frühlingsnewsletter.

Viel Inspiration für Ihre Taten und Pläne und natürliche eine freudige Osterzeit wünscht Ihnen

Ihre  
Stefanie Funk

## Lesen Sie heute:

Strategisches Preismanagement zur kurzfristigen Ergebnisverbesserung  
Prof. Dr. Andreas Hinterhuber

PLAKATIV! - Ausstellung in Nürnberg endet am 11. April 2010

## Impressum

Im Folgenden finden Sie aktuelle Beiträge unserer NAA-Trainer/Innen und Experten. Die NAA bietet Ihnen hochwertige Seminare an, die Sie jeweils über den entsprechenden Link finden.

## Preisgestaltung - ein wirkungsvolles Marketinginstrument



In wirtschaftlich schwierigen Zeiten lassen sich nachhaltige und kurzfristige Ergebnisverbesserungen durch Preismanagement und Kostensenkungen erzielen. In diesem Beitrag zeige ich auf, warum Preismanagement der zentrale Stellhebel für Unternehmenserfolg ist und wie

Unternehmen Pricing nutzen können, um in wirtschaftlich schwierigen Zeiten nachhaltig erfolgreich zu sein.

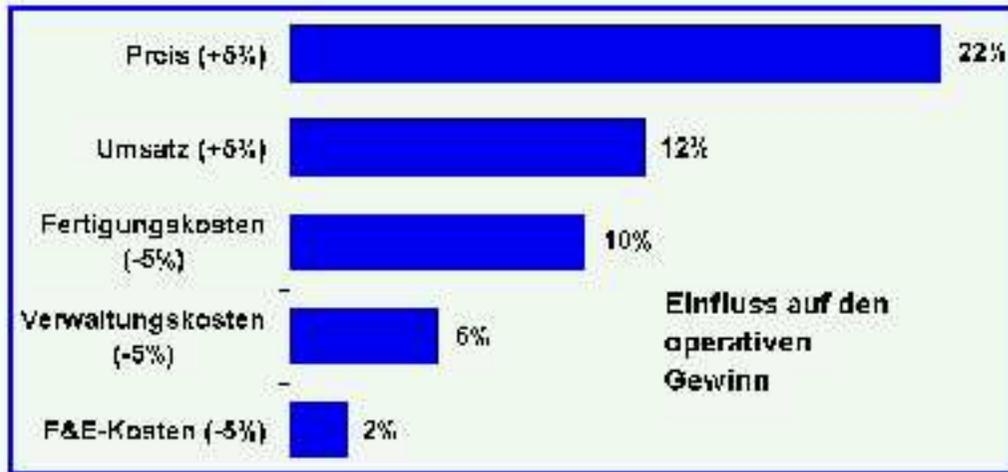
### Pricing und Unternehmenserfolg

Pricing hat einen dramatischen Einfluss auf den Unternehmenserfolg. 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:

Preisnachlässen) an Leistungen durch Kunden (Unterstützung der Erreichung strategischer und operativer Ziele) binden. Schlechte Konditionensysteme gewähren Nachlässe ohne nachvollziehbare Basis. Als erstes praxiserprobtes Instrument empfehle ich, Preisnachlässe (in % vom Listenpreis) und Jahresumsatz von Kunden auf einer Matrix graphisch abzutragen. Fehlt hier ein Zusammenhang, müssen Konditionensysteme geändert werden.

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.

### Praxisbeispiele für profitables Pricing



Eine Preiserhöhung von 5% bewirkt eine Steigerung des operativen Gewinns von 22%. Eine Umsatzsteigerung von 5% hingegen steigert den operativen Gewinn weniger stark: um 12%. Vergleichbare Kostensenkungen (-5%) wirken sich noch weniger auf den operativen Gewinn aus.

Wir halten fest: Pricing hat eine enorme Hebelwirkung auf den Gewinn, eine Wirkung, die wesentlich größer ist als die Wirkung von Wachstum (Umsatzsteigerung) und Kosten (Kostensenkung). Damit gilt: Fehler, die beim Pricing begangen werden, lassen sich nur extrem schwer durch Wachstum oder Kostensenkung neutralisieren.

### Wege zu strategischem Pricing

Gutes Pricing ist selten. Meine empirischen Untersuchungen belegen, dass mehr als 80% der Unternehmen ihre Preise primär entweder anhand von Wettbewerb oder anhand von Kosten bestimmen. Nur etwa 15% aller Unternehmen bestimmen ihre Preise nach dem Wert, den ihre Produkte beim Kunden schaffen. Was sind Beispiele guter Pricingstrategien?

In einem jüngst abgeschlossenen Projekt arbeiteten wir als Berater für einen mittelständischen B2B Zulieferer in der Metallindustrie, dessen Hauptprodukte zunehmend unter Wettbewerbsdruck aus Asien kamen. Das Preisgefälle zwischen zwei Schlüsselprodukten betrug 20%, das europäische Unternehmen verlor progressiv Marktanteile. „Unsere Produkte werden zu Commodities“ (Allerweltsprodukte), lautete die Meinung der Geschäftsführung. Die Frage, die uns als 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 steigern oder wenigsten zu halten.

Unser erster Schritt in diesem Projekt war, herauszufinden, ob Kunden sich tatsächlich primär nach dem Preis richten oder ob es Kundensegmente gab, die nur deshalb nach dem Preis einkaufen, weil bestehende und latente Kundenbedürfnisse nicht ausreichend erfüllt werden. In einer qualitativen Untersuchung mit etwa 2 Dutzend Schlüsselkunden und einer quantitativen Conjoint Analyse mit über 100 Kunden ermittelten wir die Wichtigkeit von und Zahlungsbereitschaft für bestehende und neue Differenzierungsmerkmale. Diese Untersuchung brachte

Das wichtigste Merkmal nachhaltig profitabler Pricingstrategien ist, dass sie sich am Kundenwert orientieren, d.h. 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), d.h. seiner Zahlungsbereitschaft, bestimmen. Kundenwert ist die Summe von Referenzwert (Preis der besten Alternative aus Kundensicht) plus 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).

Außerdem: Pricing muss stärker an die Geschäftsführung gebunden werden. Jeff Immelt, Vorstandsvorsitzender von General Electric (GE), stellt fest, dass in der Vergangenheit Vertriebsmitarbeiter bei GE konzernweit etwa 50 Milliarden Dollar an Verhandlungsspielraum durch unklar definierte Verantwortlichkeiten im Pricing haben. Bei GE und vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen führt diese Erkenntnis dazu, Pricing wesentlich stärker an die Geschäftsführung anzubinden und das gesamte Unternehmen auf die Wichtigkeit von Pricing einzuschwören. GE, PepsiCo, Swiss Re und zahlreiche Mittelständler unterstreichen die zentrale Bedeutung von Pricing dadurch, dass diese Unternehmen einen „Chief Pricing Officer“ mit

Differenzierungsmerkmale. Diese Untersuchung brachte überraschende Ergebnisse: Die Mehrzahl (knapp 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 einzelne dieser Merkmale, wie beispielsweise für eine Verkürzung der Vorbestellzeit von 2 Monaten auf 2 Wochen. Ein Vergleich zwischen Zahlungsbereitschaft und Kosten der Erbringung der entsprechenden Leistungen erlaubt es rasch, jene Merkmale zu identifizieren, für die Differenzierung profitabel ist. Als Ergebnis des Projekts wurden folgende Maßnahmen umgesetzt: eine neue Paketlösung für qualitäts- und zeitorientierte Kunden (garantierte Lieferfenster, minimale Vorbestellzeiten, Servicepakete), ein verbessertes Basisprodukt, das sich anhand von wichtigen Einkaufskriterien deutlich 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 überdurchschnittlich.

## Zusammenfassung

Unternehmer und Geschäftsführer fragen sich verstärkt: „Wie können wir trotz intensivem Wettbewerb höhere Preise realisieren?“. Das ist – wie ich meine – die falsche Frage. Die Frage muss 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

Preispositionierung, aber auch als Instrument zur Entwicklung neuer Produkte oder als Instrument zur Verbesserung der Kommunikation mit dem Kunden (durch Werbung, Außendienst, Messe).

Außerdem: Pricing muss stärker an die Geschäftsführung gebunden werden. Jeff Immelt, Vorstandsvorsitzender von General Electric (GE), stellt fest, dass in der Vergangenheit Vertriebsmitarbeiter bei GE konzernweit etwa 50 Milliarden Dollar an Verhandlungsspielraum durch unklar definierte Verantwortlichkeiten im Pricing haben. Bei GE und vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen führt diese Erkenntnis dazu, Pricing wesentlich stärker an die Geschäftsführung anzubinden und das gesamte Unternehmen auf die Wichtigkeit von Pricing einzuschwören. GE, 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 anbinden. Selbst für Unternehmen mit Umsätzen ab 100 Millionen € ist die Einrichtung dieser Funktion sinnvoll, lassen sich doch dadurch typischerweise Ergebnisverbesserungen von 1-2 Prozentpunkten in der operativen Umsatzrendite erzielen.

Profitables Pricing erfordert eine Überprüfung der Konditionensysteme. Vereinfacht ausgedrückt gilt, dass gute Konditionensysteme Leistungen an Kunden (Gewährung von

das sich aufgrund von niedrigen Einkaufspreisen bedingt 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 überdurchschnittlich.

## Zusammenfassung

Unternehmer und Geschäftsführer fragen sich verstärkt: „Wie können wir trotz intensivem Wettbewerb höhere Preise realisieren?“. Das ist – wie ich meine – die falsche Frage. Die Frage muss 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.  
[Prof. Dr. Andreas Hinterhuber](#)

## IMPRESSUM

Herausgeber: NAA NÜRNBERGER AKADEMIE für  
Absatzwirtschaft GmbH

Anschrift: NAA NÜRNBERGER AKADEMIE für  
Absatzwirtschaft GmbH  
Erlenstegenstraße 7 | 90491 Nürnberg  
Telefon ++49.911.919769-0 | Fax ++49.911.919769-20  
E-Mail: [service@naa.de](mailto:service@naa.de) | Internet: [www.naa.de](http://www.naa.de)

Handelsregister Nürnberg HRB 11584

V.i.S.d.P.: Dietmar Fischer

Bankverbindung: Postbank Nürnberg | Kto-Nr. 68384-855 |  
BLZ 760 100 85  
Steuerangaben: USt.-IdNr.: DE 157417032 | Steuer-Nr.:  
24113300406

Gestaltung, Inhalt, Layout:  
NÜRNBERGER AKADEMIE für Absatzwirtschaft GmbH

Disclaimer: "Für die technische und konzeptionelle Erstellung des PDF-Newsletter sowie die redaktionellen Inhalte ist die Nürnberger Akademie für Absatzwirtschaft verantwortlich. Wir weisen darauf hin, dass es sich bei Links, die auf fremde Internet-Angebote hinweisen, um unverbindliche Empfehlungen handelt. Die NAA GmbH vermittelt über die Links lediglich den Zugang zu diesen Angeboten; sie hat keinen Einfluss auf deren Inhalte und macht sich diese Inhalte auch nicht zu eigen."

Copyright © 2009 NÜRNBERGER AKADEMIE für Absatzwirtschaft