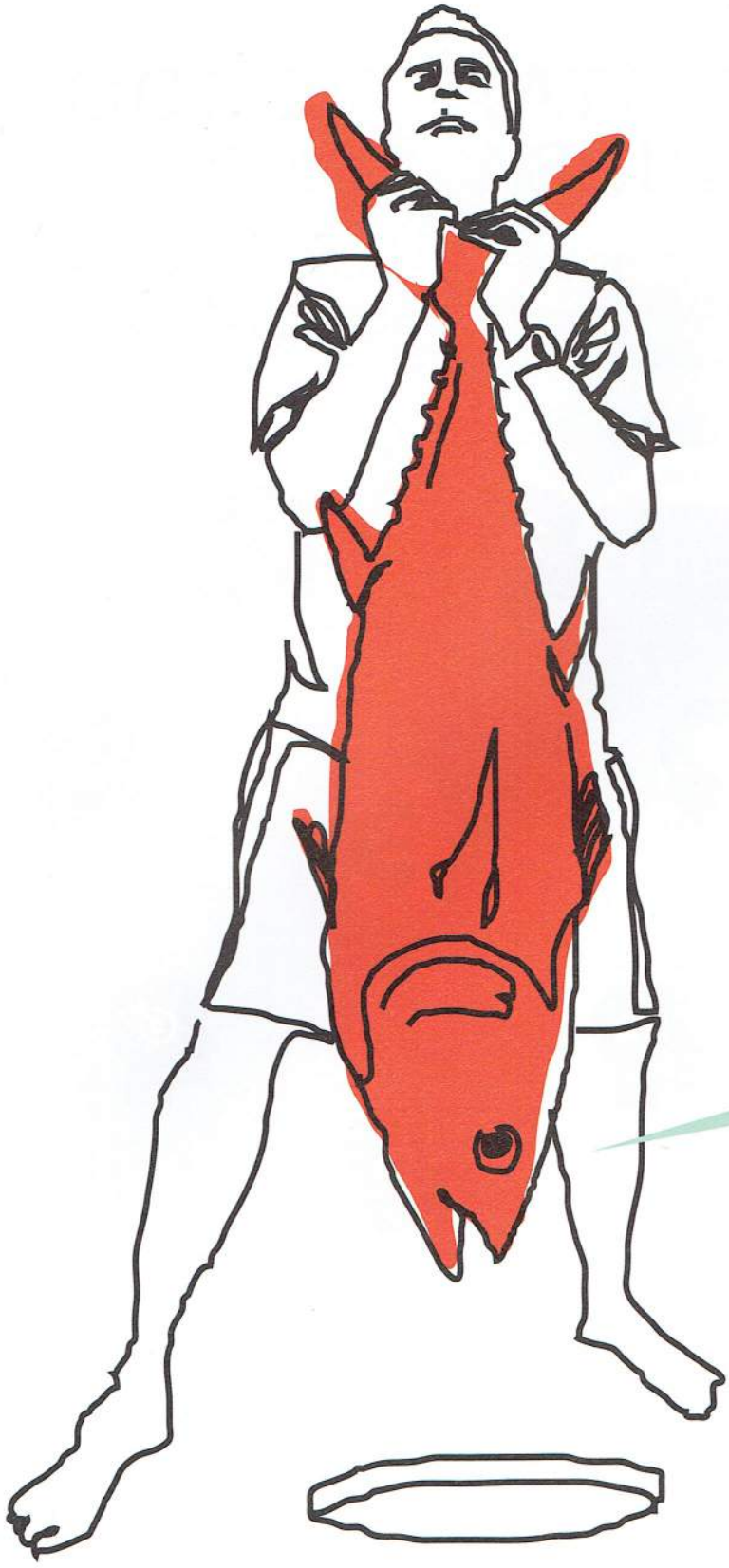

Mehr rausholen

Mit modernen Pricing-Strategien können Unternehmen ihren Umsatz steigern und sich langfristig gegenüber der Konkurrenz behaupten. Wie Vertriebler hierbei den **BALANCEAKT** zwischen Margenmaximierung, Kundenzufriedenheit und dem ständigen Wunsch der Kunden nach Rabatten und Preisnachlässen meistern – einige Beispiele im Überblick.

VON ANDREAS FRANKEN

Das Lebenselixier eines jeden Unternehmens sind seine Gewinne. Aus diesem Grund definieren sich auch die Gehälter von Vertriebsmitarbeitern vielfach aus fixen und variablen Vergütungsbestandteilen, wobei der Rohertrag als Kennzahl eine wichtige Rolle spielt. Die Unternehmensleitung geht bei der Wahl des Rohertrags als Bemessungsgrundlage für Gehaltszahlungen davon aus, dass ein Vertriebsmitarbeiter den jeweiligen Verkaufspreis beziehungsweise die Gewährung von ertragsreduzierenden Rabatten maßgeblich mit beeinflusst. Das ist grundsätzlich richtig. Im harten Wettbewerb ist es aber oftmals schwierig, ohne Preisnachlässe zu agieren, sodass Vertriebler Kompromisse eingehen. Was es hierbei zu beachten gilt und wie man mit modernem Pricing auch ohne Margenverzicht verkauft, wird im Folgenden beschrieben.

Das Gewinndreieck

Kennen Sie das Gewinndreieck? Das Modell des Gewinndreiecks befasst sich mit den drei Basisvoraussetzungen zur Realisierung von Unternehmensgewinnen. Hierzu zählen der „Kundennutzen", den das Unternehmen anbietet, die „interne Schlagkraft", durch die Kundennutzen überhaupt transportierbar wird und die „Wettbewerbsvorteile", denn ohne positive Unterscheidungsmerkmale vom Wettbewerb lassen sich Produkte oder Dienstleistungen nur über den Preis verkaufen.

Bildet man aus jeder dieser drei Basisvoraussetzungen je einen Schenkel für ein Dreieck, dann symbolisiert der Inhalt des Dreiecks den Gewinn. Je größer die drei Basisvoraussetzungen, insbesondere die „Wettbewerbsvorteile", umso größer der Gewinn, wie man anhand der gestrichelten Linien in ***Abbildung 1*** leicht

Illustration: Marcel Franke

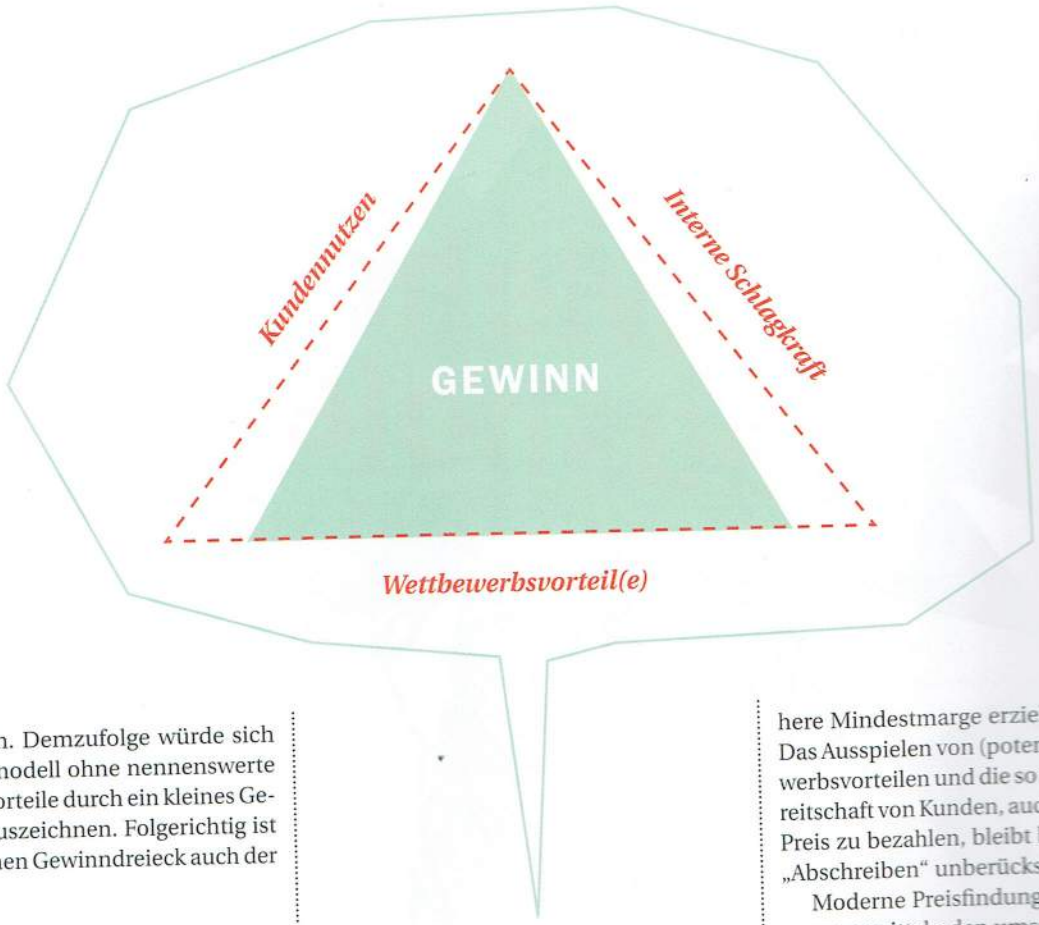

Abbildung 1

erkennen kann. Demzufolge würde sich ein Geschäftsmodell ohne nennenswerte Wettbewerbsvorteile durch ein kleines Gewinndreieck auszeichnen. Folgerichtig ist bei einem kleinen Gewinndreieck auch der Gewinn klein.

Wettbewerbsvorteile als Erfolgsfaktor

Wettbewerbsvorteile sind, und das ist nicht neu, die Antwort auf die Frage, warum die Kunden bei einem selbst und nicht etwa beim Wettbewerber kaufen sollten. Somit wird der Unternehmenserfolg durch die Stärke der komparativen Wettbewerbsvorteile entscheidend beeinflusst, denn (nur) auf Grundlage einer soliden Vorteilsbasis entstehen nachhaltige Gewinne.

Modernes Pricing oder vom Wettbewerb abschreiben?

Vielfach werden die Preise für eigene Angebote vom Wettbewerb abgeschaut. Der Preis des stärksten Wettbewerbers als Grundlage abzüglich eines Rabattes ist für so manches Unternehmen ausgeklügelt genug, wenn der so ermittelte Abgabepreis unter Berücksichtigung der Teilkosten noch einen positiven Deckungsbeitrag erzielt. In einer Vollkostenrechnung kann ein auf diese Weise ermittelter Abgabepreis aber dennoch problematisch sein, wenn zum Unternehmenserhalt beispielsweise eine höhere Mindestmarge erzielt werden muss. Das Ausspielen von (potenziellen) Wettbewerbsvorteilen und die so entstehende Bereitschaft von Kunden, auch einen höheren Preis zu bezahlen, bleibt bei der Methode „Abschreiben" unberücksichtigt.

Moderne Preisfindungsmethoden hingegen ermitteln den umsatz- beziehungsweise gewinnoptimalen Abgabepreis unter Berücksichtigung der Vollkosten, dem Preisgefüge der Wettbewerber, des wahrgenommenen Kundennutzens sowie der am Markt vorhandenen Zahlungsbereitschaft und beziehen übergeordnete strategische Aspekte sowie taktische Spielvarianten mit ein. Schließlich wirkt sich eine erfolgreich umgesetzte Preiserhöhung viel direkter auf das EBITDA aus als etwa Umsatzsteigerungen oder Kostenreduzierungen.

„Eine erfolgreich umgesetzte Preiserhöhung wirkt sich viel direkter auf das EBITDA aus als etwa Umsatzsteigerungen oder Kostenreduzierungen."

Leichtigkeit der Monopolisten

Monopolisten haben es bei der Preisfindung vergleichsweise leicht, denn sie können mit einer relativ simplen Preis-Absatz-Funktion die Preise ermitteln, welche ihnen den maximalen Gewinn bescheren. Schwieriger ist dies für Unternehmen im harten Wettbewerb, denn insbesondere bei vergleichbaren Produkten und Leistungen ist neben den eigenen Kosten auch die Preisgestaltung der jeweiligen Wettbewerber von hoher Relevanz.

Studien belegen, dass etwa die Hälfte der Unternehmen erklärt, ihre Branche würde vom Kampf um Marktanteile domi-

Sechs Tipps für ein gewinnförderndes Pricing

1 Preisstrategie
Als Basis eines jeden Preismanagements sind die Preisstrategien für die jeweiligen Produkte und Dienstleistungen in den einzelnen Märkten, Branchen und Ländern festzulegen.

2 Preismanagement
Erfolgreiches Preismanagement basiert auf einer klugen Systematisierung einzelner Preissysteme, die allesamt in ein unternehmensweites Preiskonzept münden.

3 Preisprozesse
Es ist festzulegen, wer im Unternehmen wann und auf welcher Grundlage bzw. mit welchen Instrumenten über die besten Preise in den jeweiligen Bereichen unter Einbezug welcher weiteren Personen entscheidet.

4 Wertorientierte Preisfindung
Abgesehen von den eigenen Kosten und dem Preisgefüge der jeweiligen Mitbewerber müssen der ermittelte Nutzen des Kunden und dessen Zahlungsbereitschaft berücksichtigt werden.

5 Preissysteme
Auf Basis einer wertorientierten Preisfindung sind Preissysteme zu etablieren, die positives Kundenverhalten nachvollziehbar belohnen, sodass gewünschte Absatz- und Ertragsziele auch erreicht werden.

6 Implementierung und Steuerung
Der Vertrieb muss bei der Einführung neuer Preissysteme im Dialog mit seinen Kunden unterstützt werden. Hierfür benötigt er Argumentationshilfen, Tools und manchmal auch einen Coach.

Abbildung 2

niert. Die Mehrheit der in einen Preiskrieg involvierten Unternehmen ist zudem fest davon überzeugt, dass dieser vom Wettbewerber begonnen wurde. Hinzu kommt, dass sowohl Kunden als auch Wettbewerber stetig preisaggressiver werden.

Viele Unternehmen und ihre Vertriebler fühlen sich in ihren jeweiligen Preiskriegen hilflos oder zumindest hinsichtlich der ihnen zur Verfügung stehenden Möglichkeiten stark begrenzt.

Lohnende Pricing-Strategien

Neben den eigenen Kosten und dem Preisverhalten der Wettbewerber ist bei der Preisfestlegung der den Kunden gebotene Mehrwert in die Preiskalkulation mit einzubeziehen. Andernfalls wird viel Gewinnpotenzial verschenkt. Dass sich bereits kleine Preiserhöhungen lohnen, belegte eine Untersuchung der Jahresabschlüsse von Industrieunternehmen wie Volkswa-

gen, ThyssenKrupp oder MAN. Eine nur zweiprozentige Preiserhöhung würde deren Gewinne um etwa einhundert Prozent steigern.

Anstelle von Preiserhöhungen wird vielfach versucht, den Unternehmensgewinn mit Hilfe von Umsatzsteigerungen auf der Basis von Margenverzicht zu steigern. Sehr beliebt sind auch Kostenreduzierungen in den Bereichen Fertigung, Personal und F&E. Letzteres geht allerdings oftmals mit einem Verlust an Qualität und Innovationskraft einher. Sinkende Qualität und mangelnder Innovations-Output wirken sich wiederum preisreduzierend aus und ein Unternehmen gerät auf diese Weise schnell in eine Abwärtsspirale.

Kunden sind sehr wohl bereit, für Mehrwerte auch mehr zu bezahlen. Dies impliziert aber, dass diese Mehrwerte auch tatsächlich wahrnehmbar sein müssen. Bei einem absolut vergleichbaren Produkt mit vergleichbarer Nebenleistung kann naturgemäß nur der Preis entscheiden.

So setzen sich hohe Preise durch

Einkäufer oder auch sonstige taktisch vorgehende Kunden versuchen mit modernen Mitteln, Angebote möglichst vergleichbar zu machen, bestenfalls in ein Schema zu pressen. Dieses Vorgehen verfolgt das Ziel, dem Anbieter Argumente zur Rechtfertigung seiner Preisgestaltung zu nehmen und sich selbst in eine vorteilhafte Verhandlungsposition zu bringen. Schließlich möchte ein Käufer für ein Produkt oder eine Dienstleistung zumeist einen möglichst niedrigen Preis bezahlen. Dem Verkäufer bleiben, neben der Hoffnung, dass der Käufer in punkto Einkauf nicht allzu gut ausgebildet ist, allerdings viele Möglichkeiten. Er kann sich durch Mehrwerte bzw. Wettbewerbsvorteile profilieren. Diese Wettbewerbsvorteile können im Produkt selbst liegen (besser, schneller, zuverlässiger, etc.) oder auch in den Nebenleistungen wie regionale Nähe, Qualität, Freundlichkeit, weitere Angebote und viele andere mehr.

„Kunden sind sehr wohl bereit, für Mehrwerte auch mehr zu bezahlen."

Eine Bäckerei kann beispielsweise die leckersten Brötchen der Region bieten, die stets warm verkauft werden. Sie kann sich zudem durch ausgesprochen freundliches Personal, Sauberkeit und Schnelligkeit in der Kundenabwicklung auszeichnen. Eine einladende Inneneinrichtung mit angenehmer Beleuchtung und bequemen Essplätzen lädt zum Verweilen ein und die Kaffeemaschine produziert exzellenten Latte Macchiato – viel besser als das Zeugs, was aus so manchen Automaten kommt. Die angebotenen Snacks und Kleingerichte sind frisch und von hoher Qualität. Diese Bäckerei ist berühmt für ihre Brötchen sowie für alles Andere und verkauft quasi nebenbei noch viele weitere margenstarke Lebensmittel an ihre Kundschaft, die im Wesentlichen aus Stammkunden besteht.

Obwohl oder gerade weil die Bäckerei rund 42 Prozent teurer verkauft als ihre direkten Wettbewerber, liefert sie ihren Kunden Mehrwerte, welche diese gern vergüten.

Ein weiteres Beispiel bietet die Automobilindustrie mit ihren in die Autos fest ein-

ANZEIGE

Die Bedeutung der Farbe **Rot**:

Stärke, Feuer, Leidenschaft, Liebe

Verleihen auch Sie Ihren Vertriebspräsentationen die gewünschte Bedeutung - und zwar auf Knopfdruck!

www.empower-enterprise.de

empower

gebauten Navigationsgeräten. Bekanntlich kosten direkt vom Hersteller eingebaute Navigationsgeräte ein Vielfaches der im freien Handel angebotenen mobilen GPS-Geräte. So hatten die Automobilhersteller zu entscheiden, wie sie mit ihrer Konkurrenz umzugehen gedenken. Im Dialog mit den Autoverkäufern monierten die Kunden stets, dass der Festeinbau des Herstellers verglichen mit dem TomTom des freien Handels viel zu teuer sei. Aufgrund hoher eigener Herstellungskosten waren die Automobilhersteller aber nicht in der Lage, ihre Navigationsgeräte zum TomTom-Preis abzugeben.

In Auftrag gegebene Studien haben daraufhin ergeben, dass ein gewisser Anteil der Kunden einen Festeinbau mehr schätzt als eine mobile Lösung. Der Festeinbau kommt ohne externe Kabel aus, ist fest mit dem Fahrzeug verbunden und somit besser vor Diebstahl geschützt, bietet oft höheren Bedienkomfort und ist auch schicker und besser für das Image. Viele Kraftfahrzeuge werden als Firmenwagen geleast oder finanziert, sodass der relativ hohe Kaufpreis eines integrierten Navigationsgeräts in der monatlichen Rate kaum noch auffällt. Somit haben sich viele Automobilhersteller in ihrem jeweiligen Pricing auf die Zielgruppen konzentriert, welche die angebotenen Mehrwerte zu würdigen und zu bezahlen bereit sind. Mit diesen Kunden realisieren sie zwar weniger Absatz, aber dafür einen margenstarken Umsatz.

Es geht demnach darum, sich auf seine Kunden einzustellen und Wertschöpfungskonfigurationen zu entwickeln, welche von den jeweiligen Zielgruppen auch adäquat vergütet werden.

Ein gutes Beispiel für zeitgemäßes Pricing zeigt auch die Deutsche Bahn mit der Bahncard. Dieses zweidimensionale Preisinstrument beschert Kunden und Bahn viele Vorteile.

Übergeordnete Pricing-Strategie

Das Marketing für Commodities stellt angesichts der Austauschbarkeit der Produkte besondere Herausforderungen an das Management. Häufig sind Menge und Preis die einzig relevanten Größen im Geschäft. Demzufolge ist es schwer, sich von seinen Wettbewerbern abzuheben. Dennoch versuchten beispielsweise deutsche Stromanbieter ihre Marke in ein emotionales Umfeld einzubetten oder ihr fiktive Eigenschaften (beispielsweise „Yello Strom" oder „Aquapower") zu verleihen.

„Von allen Managementinstrumenten hat Pricing die stärkste Wirkung auf die Rentabilität von Unternehmen."

Denken wir an die vielen weiteren Produkte, die fast überall zu kaufen sind. Wie geht der Handel hiermit um? Schauen wir uns hierzu die großen Ketten im Lebensmitteleinzelhandel mit ihren Rabattaktionen an oder auch die großen IT-Märkte (online wie offline), die bestimmte Produkte vielfach unter den Einkaufspreisen von Fachhändlern oder Systemhäusern abgeben, dann scheint dieses Verhalten auf den ersten Blick ruinös. Ein niedriger Verkaufspreis ist schließlich nur dann sinnvoll, wenn er auf einem (Einkaufs-)Kostenvorteil basiert und nicht auf Margenverzicht. Mit den angebotenen Schleuderpreisen verfolgen die jeweiligen Anbieter aber zumeist eine klug angelegte Taktik als Bestandteil einer übergeordneten Preisstrategie. Die Aktionspreise vermitteln im Markt ein interessantes Preisimage, sodass ein Käufer davon ausgeht, dass andere Produkte dort ähnlich günstig zu haben sind. Sie sorgen zudem für eine hohe Besucherfrequenz. Damit wird erreicht, dass die Besucher auch weitere (margenstarke) Produkte einkaufen. Im Mittel sind die Preise des jeweiligen Anbieters so kalkuliert, dass dieser seine Gewinnsituation maximiert.

Ein IT-Systemhaus offeriert so manchen Hardware-Preis auch nur deshalb, um Kontakt zu Kunden herzustellen bzw. zu halten, um dann weitere lukrativere Geschäfte abzuwickeln. Es gibt nun einmal Produkte, bei denen der Kunde besonders genau auf den Preis achtet. Mit diesen Produkten kann ein Händler direkt kein Geld verdienen. Indirekt allerdings schon, denn diese günstigen Produkte sorgen für Frequenz und verschaffen Kundenbeziehungen, die man sonst nicht hätte. Deshalb sind Rabattaktionen stets im Kontext einer übergeordneten Strategie anzulegen. Ohne diese Strategie sind Rabattaktionen einfach nur dumm.

Unternehmensgewinne steigern und Arbeitsplätze sichern

Besonders die Implikation auf den Unternehmensgewinn wird von vielen Managern nicht erkannt. Preise werden oft nach Gutdünken festgelegt, was so gut wie nie die maximal erzielbaren Ergebnisse beschert. Im Gegenteil. Unternehmen, die sich nicht professionell um ihre Wettbewerbsvorteile und Preise kümmern, werden schnell zu Getriebenen, was zur Vergabe von hohen Rabatten und somit zu dramatischen Gewinnreduzierungen führt. Beim Mystery-Shopping erhält man auf eine an Unternehmen mit mehreren Standorten gerichtete Ausschreibung nicht selten unterschiedliche Preise, die bis zu einhundert Prozent voneinander abweichen können. Das Management ist regelmäßig entsetzt.

Von allen Managementinstrumenten hat Pricing die stärkste Wirkung auf die Rentabilität von Unternehmen. „Bauchentscheidungen" sind hier völlig deplatziert. Deshalb suchen Sie nach Möglichkeiten, Ihre Gewinnsituation mit einer klugen und auf (zu schaffenden) Wettbewerbsvorteilen basierenden Pricing-Strategie nachhaltig zu optimieren. •

Andreas Franken
ist Gründer und Geschäftsführer der Unternehmensberatung FRANKEN-CONSULTING, die sich auf die Themen Strategie, Marketing und Vertrieb spezialisiert hat. Franken gilt als Experte für Pricing-Projekte und hat fast 30 Jahre Beraterenfahrung. Zudem veröffentlicht er regelmäßig Fachartikel zu Vertriebs- und Managementthemen.

Fotos: Privat (li.); Julia Nimke (re.)