

Wie Unternehmer die Preise erhöhen können

In vielen Unternehmen existiert Potenzial für Preiserhöhungen. Mit einem proaktiven Preismanagement wird die kreative und systematische Nutzung vorangetrieben. —VON

RICHARD KÜHN UND PATRICK PFÄFFLI

In Kürze Der Preis ist ein besonders wirkungsstarker Gewinnstreiber. Die Preisgestaltung und Preispolitik werden im Vergleich zu anderen Instrumenten vom Marketing-Management jedoch oft stiefmütterlich behandelt und zu wesentlichen Teilen den Verkäufern überlassen. Experten gehen davon aus, dass das Pricing oft wenig systematisch betrieben wird – weshalb in vielen Firmen ungenutzte oder schlecht genutzte Preispotenziale existieren. Deren Nutzung verlangt nach einem umfassenden, auf der GL-Ebene verankerten proaktiven Preismanagement, das den Pricing-Prozess als Ganzes gestaltet und steuert.



PROF. DR. RICHARD KÜHN ist em. Direktor des Instituts für Marketing und Unternehmensführung der Universität Bern, Verwaltungsrat von verschiedenen Schweizer Unternehmen und unabhängiger Consultant mit den Schwerpunkten Marketing und strategisches Management.
richard.kuehn@bluewin.ch



PATRICK PFÄFFLI ist CEO und Partner der Input Unternehmens- und Marketingberatung AG mit Sitzen in Bern und Zürich. Seit mehreren Jahren realisiert das Pricing-Team der Input Preisprojekte für grosse und mittlere Schweizer Firmen.
p.pfaeffli@input-ag.ch

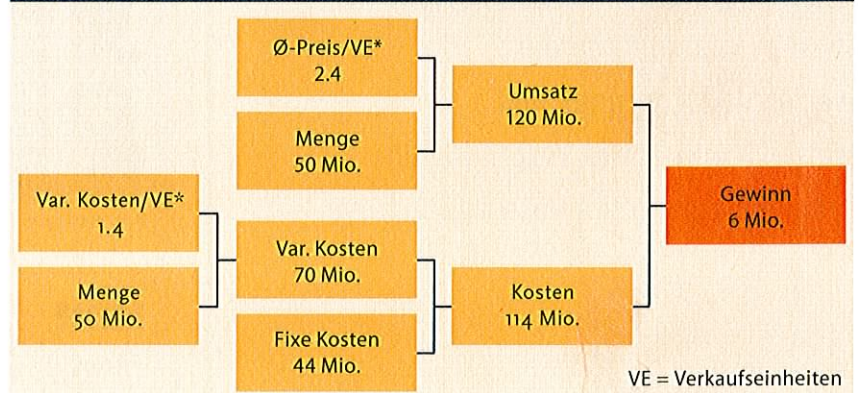
Vor allem in Konsumgütermärkten haben die Discountwelle und die Geiz-ist-geil-Mentalität das Preisbewusstsein der bisher eher preis-konservativen Schweizer Konsumenten gesteigert. Die Preispolitik ist aber auch auf Unternehmensebene ein heisses Thema. Dabei geht es in erster Linie um den Preis als Instrument zur Erhaltung oder Steigerung von Marktanteilen, um die zunehmend niedrigen Preise, um Preissenkungen und um den wachsenden Preisdruck. Grundlagen für die hektisch geführten Diskussionen bieten die das Wirtschaftsgeschehen mehrheitlich prägenden reifen und gesättigten Märkte, die Globalisierung, die zunehmende Zahl ausländischer Anbieter, die Importe aus Billiglohnländern und der davon ausgelöste verschärfte Wettbewerb. Hinzu kommt, dass die Professionalisierung des Einkaufs bei Industriekunden und im Handel, die internationale Zen-

tralisierung des Einkaufs und die dank Internet bessere Preistransparenz den Druck auf die Verkaufspreise auch von Kundenseite erhöhen.

Angesichts dieser Situation verwundert es nicht, dass das Management den Preis primär als Wettbewerbsinstrument interpretiert, dessen Einsatz sich am Preisgeben der Konkurrenz orientiert und bei dem primär Preissenkungen zur Diskussion stehen. Dabei wird zu wenig beachtet, dass die Wirkungen von Preissenkungen auf die Marge und den Gewinn nur durch überproportionale Mengenzuwächse kompensiert werden können, weil der Preis im negativen, aber auch – und dies ist für die nachfolgenden Überlegungen besonders wichtig – im positiven Sinn, der wirkungsstärkste Gewinnstreiber ist.

Die Abbildung 1 auf dieser Seite zeigt als Beispiel die Bestimmungsfaktoren des Gewinns eines Herstellers von Ord-

Abb. 1: Bestimmungsfaktoren des Gewinns eines Herstellers von Ordnern, Ringbüchern und anderen Büroartikeln (SFr.)



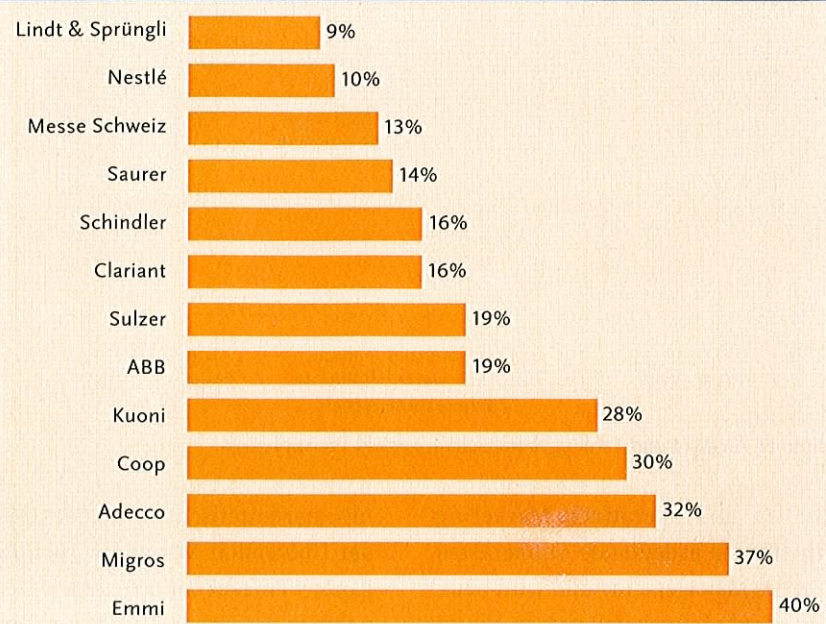
Variiert man einen der vier Gewinnstreiber um 10 Prozent, steigt der Gewinn bis 200 Prozent.

nern und Ringbüchern, der mit einem Umsatz von 120 Millionen Schweizer Franken mit 6 Millionen Franken Gewinn eine für die Büromaterial- und Papierwaren-Branche vergleichsweise hohe Umsatzrendite von 5 Prozent erzielt. Variiert man jeweils nur einen der vier zentralen Gewinntreiber um 10 Prozent und lässt die drei anderen Faktoren unverändert, so ergeben sich Gewinnsteigerungen von 67 bis 200 Prozent (Senkung Fixkosten: +67 Prozent; Senkung variable Kosten: +117 Prozent; Steigerung Absatzmenge: +83 Prozent; Anhebung des Preises: +200 Prozent). Der Preis ist, da entsprechende Veränderungen voll auf den Gewinn pro Verkaufseinheit durchschlagen, generell der wirkungsstärkste Gewinntreiber. Im vorliegenden Fall müsste die Absatzmenge um 20 Prozent auf 40 Millionen Einheiten zurückgehen, um die Preiswirkung auszugleichen, was eine hohe Preiselastizität von 2.0 voraussetzt.

Das zentrale Ziel eines professionellen Preismanagements besteht darin, Preisanhebungen bei Angeboten und bei Kundengruppen mit geringer Preiselastizität zu realisieren und dies in einer Art zu bewerkstelligen, die keine oder nur eine eingeschränkte Negativreaktion der Nachfrage auslöst. Zudem geht es im Normalfall um Preiserhöhungen, die deutlich unter 10 Prozent liegen. Dass bereits Durchschnittspreis Anpassungen von 1 Prozent zu beträchtlichen Gewinnsteigerungen führen können, zeigt Abbildung 2 auf dieser Seite. Anhebungen der Durchschnittspreise schlagen umso stärker zu Buche, je geringer die Gewinnmarge vor der preispolitischen Anpassung war.

Überprüft man die Potenziale zur Verbesserung der Gewinnsituation, zeigt sich, dass in vielen Unternehmen bei den Kosten und der Absatzmenge nur noch beschränkte Spielräume existieren. Viele Firmen haben unter dem Wettbewerbsdruck der vergangenen

Abb. 2: Wirkung einer Erhöhung der Durchschnittspreise um 1% auf den EBIT von Schweizer Unternehmen



Eine Preiserhöhung um 1 Prozent bewirkte für Coop Gewinnsteigerungen von 30 Prozent.

Jahre umfassende Kostensenkungsprogramme realisiert. Die Kostensenkungspotenziale sind deshalb mehrheitlich ausgereizt. Zudem setzen Qualitätsanforderungen und die Notwendigkeit, kritische Massen zu erhalten, zusätzliche Grenzen. Die Möglichkeiten zur Steigerung der Absatzmenge ist in den meisten Branchen äusserst bescheiden, da reife bzw. gesättigte Märkte zu Nullwachstum beim Marktvolumen führen und Mengenzuwächse über Marktanteils Gewinne teuer zu stehen kommen.

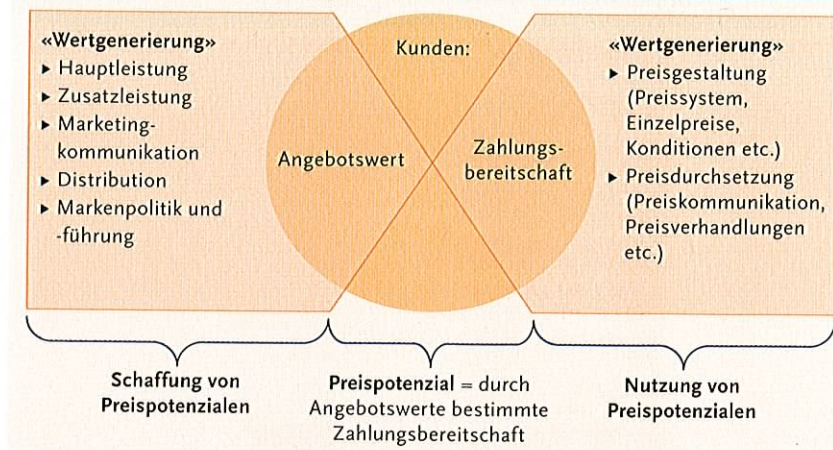
Damit bleibt im Wesentlichen der Preis als Hebel zur Gewinnsteigerung. Experten vertreten die Meinung, dass in diesem Bereich zum Teil beträchtliche Optimierungspotenziale existieren, da das Pricing oft wenig systematisch und unprofessionell angegangen wird. Dieser Gedanke wird im Folgenden vertieft.

Was im Pricing möglich ist

Das Käuferverhalten wird nicht durch die einzelnen Marketinginstrumente, sondern durch den Marketing-Mix

als Ganzes beeinflusst. Die Preisgestaltung ist untrennbar mit der Leistungsgestaltung verbunden. Was im Pricing möglich ist, hängt primär von den Einstellungen zum Angebot und von der Zahlungsbereitschaft ab, die durch die Gestaltung der Marktleistungen und durch Marketingkommunikation bei den Kunden entstehen. Abbildung 3 auf Seite 80 zeigt diesen Zusammenhang und die sich daraus ergebende spezielle Rolle des Preises im Marketing-Mix.

Der Preis ist das zentrale Instrument, um die von der Unternehmung beim Kunden geschaffenen Angebotswerte für die Firma durch eine möglichst optimale Nutzung der mit diesen Werten verbundenen Zahlungsbereitschaft zurückzugewinnen. Oder anders ausgedrückt: Definiert man die durch Angebotswerte bestimmte Zahlungsbereitschaft als Preispotenzial, so geht es im Pricing um die Nutzung der Preispotenziale, die durch den Einsatz der übrigen Instrumente des Mixes geschaffen wurden. Die Schaffung von Preispotenzialen dominiert die Überlegungen zum strate-

Abb. 3: Sonderstellung des Preises im Marketing-Mix

Stimmen Angebot und Zahlungsbereitschaft, besteht Preispotenzial.

gischen und operativen Marketing, erhält meist bedeutende Aufmerksamkeit des Managements und wird heute häufig auf professionell hohem Niveau geplant und umgesetzt.

Gründe für ungenutzte Preispotenziale

Welche Umstände bzw. Gründe sprechen dafür, dass in der Praxis bei der Nutzung von Preispotenzialen weniger professionell vorgegangen wird bzw. dass in vielen Unternehmen ungenutzte oder schlecht genutzte Preispotenziale existieren? Kenner der Pricing-Praxis führen unter anderem folgende Gründe an:

1. Preispolitik wird oft als wettbewerbsorientiertes Tagesgeschäft betrieben. Die strategischen Spielräume für die Angebots-Preis-Positionierung werden zu wenig genutzt. Dies, obwohl die Preisspreizung (das heisst die Preisunterschiede zwischen dem niedrigsten und dem höchsten Marktpreis) oft mehrere hundert Prozent beträgt.
2. Die Vorstellungen des Managements über die relative Preisposition der eigenen Angebote im Vergleich zur Konkurrenz werden durch interessegetriebene Informationen von Kunden und Verkaufsmitarbeitern verzerrt. Typisch ist etwa das Ergeb-

nis einer empirischen Studie des IMU der Universität Mannheim, bei der ganze 7 Prozent der befragten Unternehmen das eigene Angebot im Vergleich zur Konkurrenz als günstiger einstufen, während 78 Prozent glauben, ihr Angebot sei etwas oder gar viel teurer.

3. Die Zusammenhänge zwischen Kundennutzen und Zahlungsbereitschaft werden wenig untersucht oder im Sinne eines modernen Customer-Value-Pricing analysiert. Dementsprechend häufig erfolgt ein Rückgriff auf problematische wettbewerbs- oder kostenorientierte Pricing-Verfahren.
4. Viele Firmen benutzen historisch gewachsene, oft komplexe Konditionensysteme mit einer Vielzahl von Rabatt- und Bonusarten, die keine effektive Kundenbeeinflussung erlauben und nur noch bedingt zur Bindung attraktiver Kunden beitragen. Experten sind der Meinung, dass eine systematische, am Kundenverhalten orientierte Konditionenpolitik wesentlich zu einer besseren Nutzung von Preispotenzialen beitragen kann.
5. Pricing erhält oft (zu) wenig Aufmerksamkeit vom Management. Mit der Folge, dass die Pricing-Verantwortung unklar spezifiziert ist und den Verkäufern grosse Preisspielräume einräumt.

So zitieren Diller und Kossmann den CEO von General Electric, Jeffrey R. Immelt, der erstaunt aufgrund einer Analyse feststellt, dass der Preisspielraum der Verkäufer sich allein bei GE-Haushaltsgeräten auf 5 Milliarden US-Dollar beläuft und für alle GE-Sparten einen Spielraum von 50 Milliarden hochrechnet.

6. In der Mehrzahl der Unternehmen ist die jährliche Anzahl der Preisentscheide extrem hoch (oft sind es mehrere Tausend, nicht selten sogar Millionen). Zudem sind Preisentscheide Teil eines komplexen Prozesses, der neben der klassischen Preispolitik und -bildung Entscheide zum Preissystem, Aktivitäten zur Preisdurchsetzung sowie die Preiskontrolle umfasst. Nicht selten fehlt jedoch ein systematisches und umfassendes Preis-Management. Pricing wird dann zur Summe von Einzelentscheiden und -aktivitäten, die unkoordiniert ablaufen und deshalb kaum eine optimale «Abschöpfung» der mit hohem Aufwand und Einsatz geschaffenen Kundennutzen sichern können.

Um der Bedeutung des Preises als Gewinntrieber und der Komplexität des Pricing Rechnung zu tragen, benötigt ein Unternehmen somit

- ein professionelles, proaktives Preismanagement,
- das informationsgestützt in systematischer Weise die Pricing-Prozesse als Ganzes gestaltet und steuert und
- das dementsprechend der Gewinnbedeutung der Preispolitik auf GL-Ebene verankert ist.

Abbildung 4 auf Seite 82 vermittelt einen Überblick über die Teilbereiche eines umfassenden proaktiven Preismanagements. Im Zentrum stehen die operativen Pricing-Prozesse.

Die aufgeführten Entscheide und

Aktivitäten sind für das Pricing konstitutiv, das heisst, sie werden in jedem Unternehmen teils bewusst systematisch, zum Teil aber auch unbewusst intuitiv durchgeführt. Die Qualität ihrer Erledigung hängt einerseits vom Know-how und den Ressourcen der mit Pricing-Aufgaben betrauten Stellen, andererseits von der Zweckmässigkeit des strategischen Pricing sowie der Führungs- und Supportinstrumente ab.

Strategisches Pricing

Das strategische Pricing ist als integraler Bestandteil der Marketingstrategie zu verstehen. Dies ergibt sich aus der engen Verzahnung mit der Angebotspositionierung und der Leistungs politik. Primär definiert das strategische Pricing Leitlinien für die Gestaltung des operativen Pricing und umfasst die

vier Kernaufgaben Preispositionierung, Preismodell, Preissystem sowie die Ziele für das operative Pricing. Entsprechend der Vielfalt gibt es verschiedene Ansatzpunkte zur Verbesserung der Nutzung von Preispotenzialen. Im Folgenden werden die wichtigsten Möglichkeiten stichwortartig angedeutet:

- ▶ Bessere Nutzung der Preisspreizung im Markt durch systematische Angebots-Preislagenpolitik (mehrere Produktlinien, Produktinnovationen als Basis zur Verbreiterung des Preisbandes, Mehrmarkenpolitik etc.).
- ▶ Pro Preislage/Angebotstyp klare Definition der Rolle des Preises (Signalinstrument, komplementäres Instrument, dominierendes Instrument) und entsprechend klare Ziele für das operative Pricing.
- ▶ Kreative kritische Überprüfung des Pricing-Modells (Änderung des Pri-

cing-Objekts, Unbundeling «kostenloser» Zusatzleistungen, kreatives Bundling, Nutzung alternativer Preismechanismen).

- ▶ Kritische Überprüfung der Möglichkeiten der Preisdifferenzierung und der Konditionenpolitik (Nutzung von Unterschieden in der Zahlungsbereitschaft verschiedener Kundengruppen, Neudefinition der Ziele für die Konditionenpolitik).
- ▶ Kritische Überprüfung der Verankerung der Pricing-Verantwortung (Führungsebene, involvierte Abteilungen).

Das operative Pricing soll im Rahmen der Leitlinien des strategischen Pricing eine optimale Ausschöpfung der Preispotenziale ermöglichen. Eine spezifische Problematik ergibt sich daraus, dass die Pricing-Prozesse wegen der

Vielzahl der Pricing-Entscheide und der darin involvierten Personen einen hohen Komplexitätsgrad aufweisen und deshalb ihre Bewältigung durch spezifische Führungs- und Supportsysteme unterstützt werden muss. Zudem bestehen zwischen spezifischen operativen Pricing-Aufgaben zum Teil bedeutende Interdependenzen. Die nachfolgend aufgeführten Kernaufgaben des operativen Pricing berücksichtigen diese Zusammenhänge durch eine Gruppierung der Kernaufgaben zu drei umfassenden Aufgabenkomplexen (Preisbestimmung, Preisumsetzung und Preiskontrolle).

Operatives Pricing

Auf der Ebene des operativen Pricing gibt es ebenfalls verschiedene Ansätze, um das Preispotenzial optimal zu nutzen. Im Folgenden wird eine Auswahl besonders wichtiger Verbesserungsmöglichkeiten vorgestellt:

- ▶ Bestimmung von Schlüsselangeboten («Eckartikel»), die für eine informationsgestützte Preisbestimmung im Vordergrund stehen.
- ▶ Einsatz systematischer, kundenorientierter Pricing-Methoden; Preisoptimierung auf der Basis von Kundenbefragungen (primär indirekte Analyse der Zahlungsbereitschaft mit Conjoint-Analyse).
- ▶ Detaillierte Überprüfung und gegebenenfalls Neugestaltung des Preisdifferenzierungs- und Konditionensystems (Einflüsse auf das Käuferverhalten, Konsistenz mit Pricing-Zielen).
- ▶ Überprüfung und Neugestaltung der Preis-Kommunikation (Nutzung der Erkenntnisse des «behavioral pricing»).
- ▶ Überprüfung und Neugestaltung der Zuordnung der Pricing-Verantwortung, Formulierung von Pricing-Grundsätzen.
- ▶ Überprüfung und Neugestaltung des

personalpolitischen Instrumentariums zur internen Preissteuerung/ Verhandlungssteuerung (Anreizsystem, Personalentwicklung etc.).

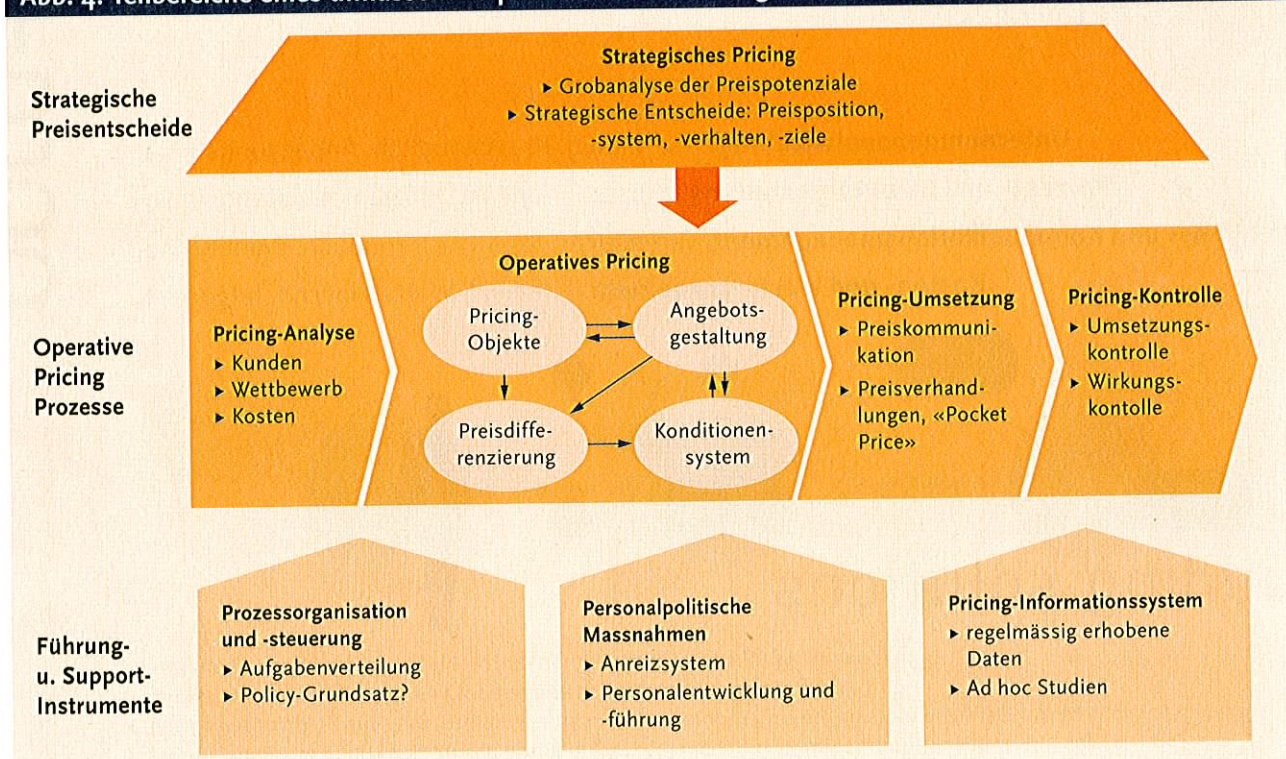
- ▶ Überprüfung und Neugestaltung des Price-Controlling (Unterstützung der Preiskontrolle sowie der Preisentscheide) als IT-gestütztes Tool im Rahmen des MIS.

Ein besonders interessanter Ansatzpunkt zur Ausschöpfung von Preispotenzialen bieten Preisoptimierungen auf der Basis von Kundenbefragungen, speziell indirekte Analysen der Zahlungsbereitschaft mit Hilfe von Conjoint-Analysen. Die damit verbundenen, in der Praxis aus Kostengründen zu selten genutzten Möglichkeiten werden am Fallbeispiel Messe Zürich erläutert.

Beispiel Messe Schweiz AG

Die Messe Schweiz AG ist das führende Messe- und Kongressunternehmen in

Abb. 4: Teilbereiche eines umfassenden proaktiven Preismanagements



Das strategische Pricing definiert die Leitlinien für das operative Pricing.

der Schweiz. Ihre Tätigkeit umfasst die Konzeption, Organisation und Durchführung von rund 25 europäischen Messen und zwei Weltmessen (Basel World, art Basel/Miami). Das Fallbeispiel illustriert die Durchsetzung neuer, im Durchschnitt höherer Preise in einem traditionell schwierigen Umfeld, das durch Überkapazitäten, Nachfragemacht und Marktsättigung gekennzeichnet ist.

Angesichts der rückläufigen Ausstellerzahlen und den teilweise kritischen Feedbacks in Kundenbefragungen wollte das Team der Messe Schweiz AG die Preise nur zögerlich nach oben anpassen. Eine Grobschätzung der Preispotenziale von 10 bis 15 Prozent auf Basis der angestrebten Neupositionierung hätte jedoch nahezu eine Verdoppelung des Deckungsbeitrages zur Folge gehabt, weshalb sich das Messteam schliesslich zur Durchführung eines Preisprojektes entschied.

Eine Analyse der Erträge zeigte, dass rund drei Viertel des Ertrages im Messengeschäft immer noch aus dem «Verkauf von Fläche» stammen. Neben den Quadratmeter-Preisen (Normalpreis) ist die Gewährung eines Rabattes für Frühbucher (reduzierter Quadratmeter-Preis) ein branchenübliches, pauschal eingesetztes und entsprechend teures Preisinstrument. Erträge aus Zuschlägen (zum Beispiel für offene Seiten eines Standes) oder Zusatz- und Dienstleistungen (wie der Miete eines Systemstandes oder von Werbebeiträgen) konnten in den vergangenen Jahren auf rund einen Viertel der Gesamterträge gesteigert werden.

Im Rahmen zweier kleinerer, punktueller Marktforschungen wurden verschiedene Nutzenwerte aus Kundenperspektive für ausgewählte Leistungsbestandteile erhoben. Neben unterschiedlichen Zahlungsbereitschaften für verschiedene Messehallen, bedürfnisorientierte Angebots-Bundles oder auch für «gleiche Platzierung wie bei

letzter Durchführung», zeigte sich eine besonders hohe Präferenz für frequenzreiche Standplätze. Das legte ein interessantes Differenzierungspotenzial für die Standplatzierung offen, das sich erst noch relativ einfach in ein neues Preissystem umsetzen liess.

Abgeleitet aus der Marktforschung sowie als Resultat mehrerer Workshops entstand ein neues Pricing mit folgenden Eckpunkten: Trennung von grossen (>20m²) und kleinen (<20m²) Ausstellern; Zonenpricing zur Nutzung von Ertragspotenzialen bei grossen Ausstellern sowie Verkauf von Packages zur Rentabilisierung der kleinen Aussteller.

- Zonenpricing für grosse Aussteller: Einteilung der Hallen in A-Zonen (mit hoher Frequenz) und B-Zonen (mit normaler Frequenz). Zwei-Preisstrategie zur Abschöpfung der Nutzenwerte. Preisunterschied etwa 20 Prozent.
- Packages für kleine Aussteller: Attraktive Bundles (Flächenmiete, Systemstand, DL-Paket) mit vorgegebener Platzierung in der B-Zone zu Vorzugspreisen.
- Überarbeitung des Konditionensystems: Abschaffung des teuren und vor allem wirkungslosen Frühbucherrabattes und Ersatz durch Platzierungsbeginn (first come – first serve). Erweiterung des Preisinstrumentariums, um offene anreizbezogene Konditionen (Grösse, Beitrag an Messeerfolg, Doppelbeteiligung) und verdeckte Konditionen (Treue, Grösse, Wachstum), die die Verkäufer bei Bedarf aber nach klaren Richtlinien zusätzlich einsetzen können.
- Systematische Preiskommunikation: Erarbeitung von Argumentarien für den Verkauf, gezielte Preisdarstellung, Nutzen- vs. reine Kostenargumentationen.

Durch das systematische Planen des Einsatzes von Preisinstrumenten gelang

es, die Deckungsbeiträge im geplanten Umfang zu steigern – ohne namhafte Mengenrückgänge oder Kundenabwanderungen. Im Gegenteil: Die Reaktionen wichtiger Kunden (auch die von internen Kritikern) auf das neue Messekonzept waren überaus positiv.

Die erfreulichen Erfahrungen mit dem Preissystem zeigen, dass die Ausschöpfung von Ertragspotenzialen relativ einfach durchzusetzen ist, sofern die Preiserhöhungen intelligent und insbesondere aus Optik des Marktes erfolgen.

Preismanagement kritisch überprüfen

Der Preis ist ein besonders wirkungsstarker Gewinnstreiber. Preisgestaltung und Preispolitik sind jedoch häufig zu wenig professionell, unsystematisch und stehen zu wenig im Management-Fokus. Deshalb existieren in vielen Unternehmen ungenutzte oder schlecht genutzte Preispotenziale. Es lohnt sich, das praktizierte Preismanagement kritisch (als Ganzes oder in ausgewählten Bereichen) zu überprüfen und eine Korrektur oder Neugestaltung im Sinne des proaktiven Preismanagements ins Auge zu fassen.

Literatur

- Diller, H.; Stamer, H. (2003): *Preissegmentierung in Konsumgütermärkten. Arbeitspapier 117 des Lehrstuhls Prof. H. Diller. Universität Erlangen-Nürnberg.*
- Diller, H.; Kossmann, J. (2007): *Prozessorientiertes Preismanagement im Business to Business Geschäft. Vortrag, IGM-Pricing-Konferenz. Universität Linz.*
- Homburg, Ch.; Jensen, O.; Schuppar, B. (2004): *Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement. Arbeitspapier M 90 des Instituts für marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.*
- Roegner, E.V.; Marn, M.; Zawada, C.C. (2005): *Pricing Gets Creative. In: Marketing Management, January/February 2005, S. 23–28.*
- Steffenhangen, H.; Trucha, J. (2006): *Muss Preisverfall Schicksal sein? In: Absatzwirtschaft, Heft 5/2006, S. 40–42*