



Pricing als Führungsaufgabe

Sich im Wettbewerb differenzieren und Ergebnisse verbessern

Roman Stöger

Ein zentrales Themenfeld gehört nach wie vor zum blinden Fleck zahlreicher Unternehmen und vor allem vieler Führungskräfte: professionelles Pricing. Gerade auch in Zeiten von Inflation steigt die Bedeutung eines kompetenten Preismanagements.

Die Bedeutung des Pricings erschließt sich am besten, wenn man den Unterschied zwischen Preisen und Kosten betrachtet. Preise wirken nach außen und sind rasch adaptierbar. Kosten dagegen sind innengerichtet und es erfordert eine längere Zeit, um sie nachhaltig zu beeinflussen. Preisveränderungen haben sehr selten eine emotionale Wirkung auf die Belegschaft, Kostensenkungen fast immer.

Pricing als Themenfeld der Unternehmensführung

Erstaunlich ist nach wie vor, wie wenig Aufmerksamkeit in Praxis und Wissenschaft der Preisgestaltung gewidmet wird. In vielen Fällen geht es nicht über eine normative Positionierung hinaus, wie etwa »Wir haben Premium-Preise«. Oder es werden pauschale Preisanpassungen anhand von Marktniveaus oder Inflationsindices vorgenommen. Gerade Führungskräfte sind gefragt, die Pricing-Kompetenz im Unternehmen sicherzustellen

und weiterzuentwickeln. Alles andere ist ein kaufmännisches Risiko.

Unprofessionelles Pricing ist betriebswirtschaftlicher Blindflug.

Pricing ist kein isoliertes Thema oder eine Spezialistendisziplin. Es setzt ein fundiertes Kunden-, Wettbewerbs- und Marktverständnis voraus. Der betriebswirtschaftliche Kern eines Geschäftes ergibt sich aus der simplen Formel »Preis mal Menge minus Kosten«. Der erste Multiplikator ist der Preis.¹ Sehr viele Organisationen vernachlässigen diesen Faktor und fokussieren sich eindimensional auf Menge und Kosten. Im Vergleich zur Umsatzsteigerung bzw. Produktivitätsverbesserung wird nur ein Bruchteil des Engagements auf ein professionelles Pricing gelegt.

Der Zusammenhang zwischen Preissenkung und notwendiger Absatzsteigerung, um das Ergebnis halten zu können, ist den meisten Führungskräften schlichtweg unbekannt. Anhand

Preis-Absatz-Funktion: Notwendige Absatzsteigerung aufgrund einer Preissenkung						
Deckungsbeitragsrendite in Prozent (= Deckungsbeitrag / Nettoerlös)						
Deckungsbeitragsrendite	10	15	20	30	40	50
Preissenkung	Notwendige Steigerung des Absatzes in Prozent für dieselbe Deckungsbeitragsrendite					
1%	11	7	5	4	3	2
2%	25	15	11	7	5	4
3%	43	25	17	11	8	6
4%	67	36	25	15	11	9
5%	100	50	33	20	14	11
10%		200	100	50	33	25
15%			300	100	60	43
Formel	Absatzsteigerung bei Preissenkung = Preissenkung dividiert durch Deckungsbeitragsrendite minus Preissenkung					

Abb. 1 Preis-Absatz-Funktion

der Preis-Absatz-Funktion können die Konsequenzen aufgezeigt werden (vgl. Abb. 1). Wenn etwa die Deckungsbeitragsrendite 10% beträgt und Preise nur um 5% gesenkt werden, so ist der Absatz um 100% zu steigern, also zu verdoppeln, um das Ergebnis zu halten. Eine einstellige Preissenkung muss durch eine dreistellige Umsatzsteigerung kompensiert werden.

Die fünf Hebel der Preisgestaltung

Pricing hat einen entscheidenden Einfluss auf die strategische Differenzierung und auf die Verbesserung von Profitabilität bzw. Liquidität. Richtig durchdacht und angewendet ist es mehr als nur eines der vier P im Marketing-Mix oder ein Modul in der Kalkulation. Eine professionelle Preisgestaltung² beinhaltet fünf Ansätze, die entweder einzeln oder in Kombination eingesetzt werden können (vgl. Abb. 2).

Kunden- bzw. Konkurrenzfokus Preisentscheidungen lassen sich nach Kunden- bzw. Konkurrenzfokus treffen. Kundenfokus bedeutet, dass das Geschäft klar segmentiert und eine erkennbare Preisposition über den Kundennutzen geschaffen wird. Bei neuen Geschäftsmodellen oder generell bei digitalen Marktleistungen ist dies der Dreh- und Angelpunkt für den Marktauftritt. Pricing kann in Richtung eines Penetrations- oder Exklusivpreises gehen. Discounting im Handel steht beispielhaft für das Erste, Premium im Fahrzeuggeschäft für das Zweite. Ob die Preispositionierung primär rationalistisch oder psychologisch erfolgt, hängt von der Charakteristik des Geschäftes ab. Die Preispositionierung nach Wettbewerbsniveau ist die einfachste Preisstrategie. Die Preispunkte der Marktbegleiter werden genommen und eine eigene Positionierung nach diesen Koordinaten getroffen. Bedacht werden muss dabei aber, dass eine Preisimitation natürlich genauso einfach von Konkurrenten nachgeahmt werden kann.

Pricing beginnt immer mit der Frage nach dem Kundennutzen.

Erfahrungskurve bzw. Kostenposition Der zweite Pricing-Ansatz ist die Ausrichtung an der Erfahrungskurve bzw. der Kostenposition. Über niedrige Preise sollen der Umsatz und damit der Marktanteil überproportional steigen. Dies stellt die Basis für Skaleneffekte dar, d. h., dass Fixkosten auf mehr Umsatz bzw. Absatz verteilt werden. Die Stückkosten sinken und damit erhöht sich die Profitabilität. Dieser Effekt tritt aber nicht automatisch ein, sondern muss erst über ein entsprechendes Produktivitätsmanagement sichergestellt werden. Genau hier wird das Spannungsfeld deutlich: Kampfpreise anzubieten ist keine Kunst. Die Frage ist, ob die Kostenstruktur solche Preise rechtfertigen und aushalten kann. Zusätzlich führt eine größere Marktmacht über den Marktanteil zu besseren Beschaffungskonditionen. Bessere Einkaufspreise sind dann eine Folge des wirksamen Pricings.

Preisdifferenzierung Der dritte Preishebel ist die Preisdifferenzierung. Gemeint ist hier nicht die Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb, sondern Produkte bzw. Dienstleistungen quasi preislich aufzuspalten und unterschiedlich zu verrechnen. So gehen beispielsweise viele Industrieunternehmen dazu über, Leistungen über den kompletten Lebenszyklus zu vermarkten und zu bepreisen. Das eigentliche Basisprodukt ist dann nur mehr ein Bestandteil dieses Life-Cycle-Pricings. So werden seit längerer Zeit in unterschiedlichen Branchen Pay-per-use-Modelle umgesetzt. Eine Preisdifferenzierung kann nach dem jeweiligen Reifegrad der Marktleistung, aber auch nach Marke, Mengen, Kunden, Regionen usw. geschehen. Im Zentrum stehen auch hier der Kundennutzen und die Fähigkeit des Unternehmens, diesen zu erkennen und in eine bepreiste Leistung zu übersetzen.

Vertriebssystem Punkt vier ist die Gestaltung des Vertriebssystems. Ein Preis wird erst dann wirksam, wenn im Verkauf bzw. Vertrieb gewährleistet ist, dass die richtigen Preise ermittelt, kalkuliert, geplant und umgesetzt werden. Dieses System besteht nicht nur aus dem »Preisschild«, sondern auch aus allen anderen Faktoren zur Realisierung dieser Preise: Ausbildung und Incentivierung sind ebenso Bestandteile wie die kompe-

Hebel zur Preisgestaltung	
1. Kunden- bzw. Konkurrenzfokus	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentierung des Geschäftes und klare Preisposition nach Kundennutzen (rational oder psychologisch) • Preispositionierung nach Wettbewerbsniveau (Konkurrenz)
2. Erfahrungskurve bzw. Kostenposition	<ul style="list-style-type: none"> • niedrige Preise als Katalysator für einen höheren Marktanteil und bessere Einkaufskonditionen • parallele Sicherstellung einer preisgerechten Kostenstruktur (direkte und indirekte Wertschöpfungsaktivitäten)
3. Preisdifferenzierung	<ul style="list-style-type: none"> • Aufspaltung und unterschiedliche Verrechnung von Produkten bzw. Dienstleistungen • Differenzierung nach Lebenszyklus, Marktleistung, Marke, Mengen, Kunden, Regionen etc.
4. Vertriebssystem	<ul style="list-style-type: none"> • Gestaltung aller Verkaufs- bzw. Vertriebsprozesse (Selling-Center): Ausbildung, Incentivierung etc. • Aufnahme von Marktsignalen und Analyse von Marktentwicklungen, um Preisdynamiken zu verstehen
5. flankierende Preiselemente	<ul style="list-style-type: none"> • Rabatte, Subventionen, Zusatzleistungen, Rücknahmen, Umtausch, Bonifikationen etc. • psychologisches, kommunikatives und verhandlungstaktisches Verständnis der Kaufstruktur bei den Kunden (Buying-Center)

Abb. 2 Fünf Hebel zur Preisgestaltung

tente und rechtzeitige Aufnahme von Marktsignalen. »Vertrieb« ist dabei viel mehr als die im Organigramm ausgewiesene Funktion: Es geht um alle Beiträge, die sicherstellen, dass nicht nur Produkte und Dienstleistungen verkauft werden, sondern Kundennutzen gestiftet wird. Richtiges Pricing hat daher auch organisatorische Auswirkungen. Ein Buying-Center auf Kundenseite kann erst dann adressiert werden, wenn das Selling-Center im Unternehmen funktioniert.

Buying-Center und Selling-Center gehören zusammen.

Flankierende Preiselemente Der fünfte Ansatz sind die sogenannten flankierenden Preiselemente, die ergänzend zur Preisposition und zur Preisentscheidung hinzukommen. Generell bezieht sich das Pricing auf den Barkauf, die Finanzierungsmodelle (Eigenkapital) und das Leasing (Fremdkapital). Diese drei Formen können spezifisch ausgestaltet und incentiviert werden. Jeweils kombinierbar sind diese mit Rabatten, Flatrates, Subventionen, Zusatzleistungen, Rücknahmen, Umtausch, Bonifikationen usw. Diese flankierenden Preiselemente entfalten eine nicht zu unterschätzende psychologische, kommunikative und verhandlungstaktische Wirkung auf die Kaufstruktur. Dies setzt einmal mehr voraus, dass Kundennutzen und Entscheidungsstrukturen der Kunden bekannt sind.

Das Pricing-Cockpit als Führungsinstrument

Die Bedeutung des Pricings wird zwar überall anerkannt. Die Praxis zeigt aber, dass sich insbesondere Führungskräfte viel zu wenig mit diesem Schlüsselthema beschäftigen. Dadurch werden zu schnell, zu operativ und zu unsystematisch Preisentscheidungen getroffen. Nicht selten sind dies unreflektierte Preissenkungen oder -erhöhungen. Die Preissenkung hat drei Nachteile:

1. Sie lässt sich meist rasch durch den Wettbewerb imitieren.
2. Einmal verminderte Preise sind nur schwer zu erhöhen.
3. Sie führt zu einer dauerhaften Verschlechterung der Ergebnisposition, wenn nicht gleichzeitig über Erfahrungseffekte kompensiert wird.

Aber auch die pauschale Preiserhöhung im Rahmen des Inflations Szenarios kann unprofessionell sein: Entweder weil sie nicht das volle Potenzial ausschöpft oder weil sie eine negative Wirkung auf Image und Marktstellung hat.

Mit dem Pricing-Cockpit (vgl. Abb. 3) können rasch systematische Impulse gesetzt werden. Bevor anspruchsvollere Methoden wie die Conjoint-Analysen³ angewendet werden, kann mit den fünf Hebeln zur Preisgestaltung eine solide Grundlage geschaffen werden. Als Erstes werden die einzelnen Hebel besprochen und preisliche Positionierungsziele mit einem entsprechenden Zeitraum entwickelt. Dazu gehören auch eine

Pricing-Cockpit: Methode und Beispiel (Anlagenbau)			
1. Preispositionierung			
Hebel	Preisansatz und Realisierungszeit	Umsatzwirkung	Verantwortlich
1. Akquisition und Durchführung der Projekte	<ul style="list-style-type: none"> Durchsetzung von Pauschalpreisen (6–12 Monate) Ansatz: 15 % indirekter Projektzuschlag (3 Monate) 	12 Mio. Euro	jeder Akquisiteur/ Niederlassungsleiter
2. Erhöhung der Projektpreise	<ul style="list-style-type: none"> Erhöhung der effektiven Projektansätze um 5 % (3–6 Monate) konsequente und vollständige Verrechnung der Leistungen (1–2 Monate) 	18 Mio. Euro	jeder Akquisiteur/ Niederlassungsleiter
3. Rabatte und Nachlässe	<ul style="list-style-type: none"> Eindämmung der Rabatte und Nachlässe um 80 % (1–2 Monate) Einstellen der Material- und Dienstleistungsrabatte (1–2 Monate) 	13 Mio. Euro	Vertriebsleiter
4. industrielle Dienstleistungen	<ul style="list-style-type: none"> separates Ausweisen und Bepreisen der industriellen Dienstleistungen (3–6 Monate) 10 % Preissteigerung (3–6 Monate) 	9 Mio. Euro	jeder Akquisiteur/ Niederlassungsleiter
5.
	<i>Summe</i>	<i>70 Mio. Euro</i>	
2. Preisumsetzung			
Nr.	Maßnahme	Termin	Verantwortlich
1	Durchsetzung von Pauschalpreisen und des Projektzuschlages: pro Niederlassung bei drei A-Kunden	31.03.	Niederlassungsleiter
2	Etappenweise Preiserhöhung: <ul style="list-style-type: none"> Umsetzung der Preiserhöhung: durchschnittlich 5 % bis 30.04. Erreichen von durchschnittlich 5 % bis 8 % für das 2. Halbjahr 	30.04. 31.12.	jeder Akquisiteur/ Niederlassungsleiter
3	

Abb. 3 Pricing-Cockpit: Methode und Beispiel

erste Abschätzung der Wirkung auf den Umsatz und eine Bestimmung der Verantwortlichen für die Realisierung. Mit dieser Preispositionierung kann dann im nächsten Schritt eine konkrete Maßnahmenliste entwickelt werden. Damit wird Pricing spezifisch und zu einem entscheidenden Schritt vom Wunsch zur Wirklichkeit.

Anwendung und Nutzen

- Klarheit über die Wirkung des Pricings
- Überblick über die wichtigsten Hebel für ein professionelles Pricing
- Entwicklung eines Pricing-Cockpits als Führungsinstrument
- Pricing als Beitrag für mehr Markt- und Kundenorientierung im Unternehmen

Anmerkungen

- 1 Vgl. folgenden Klassiker zum Thema Preis: Schmalenbach, E.: Kostenrechnung und Preispolitik, Köln 1963.
- 2 Kotler, P./Keller, K.: Marketing Management, Boston 2016, S. 483 ff.
- 3 Simon, H./Fassnacht, M.: Preismanagement, Wiesbaden 2016, S. 497 und S. 504.



Prof. Dr. Roman Stöger
ist Professor für strategische Unternehmensführung an der University of Applied Sciences FH Kufstein Tirol und in der Aufsicht internationaler Unternehmen tätig
roman.stoeger@fh-kufstein.ac.at