
3 Die hohe Kunst des Pricings

Was Sie in diesem Kapitel erwartet:

Sie erfahren, was Pricing Power ist, ein Stellhebel, den viele Unternehmen nicht in der Lage sind zu bedienen. Es wird aufgezeigt, welche Fehler Unternehmen bei ihren Preisfestsetzungen machen, und erklärt, warum der Preis der wichtigste Parameter ist, um den Gewinn nachhaltig zu steigern. Schließlich folgt ein kurzer Überblick über wichtige Preisstrategien.

3.1 Die Pricing Power ist in vielen Unternehmen ungenutzt

Das Ziel jedes Wirtschaftsunternehmens ist es, Gewinn zu generieren. Dafür müssen die Umsatzerlöse höher sein als die Kosten. Dieses Grundprinzip wird in einer Marktwirtschaft von allen Marktteilnehmern, also Herstellern, Händlern und Käufern, akzeptiert und in seiner Grundkonstellation auch als fair empfunden. Doch welche Rolle spielt der Preis, wenn es darum geht, den Gewinn zu steigern? Antworten zu dieser Frage finden Sie in diesem Kapitel.

Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants ist der weltweit führende Pricingspezialist. Die Tätigkeit der Unternehmensberatung ist ganz auf „Smart Profit Growth“ ausgerichtet. Im August 2011 stellte die Strategieberatung ihre Global Pricing Study 2011 vor, in der sie die Pricing Power von Unternehmen im weltweiten Vergleich untersuchte. Dazu wurden fast 4.000 Entscheidungsträger der Wirtschaft aus der ganzen Welt befragt. Pricing Power ist die Fähigkeit eines Unternehmens, den genauen oder annähernden Betrag für seine Leistungen am Markt zu erhalten, den es auch „verdient“.

Das Ergebnis dieser Studie war niederschmetternd. Schwaches Pricing kostet viele Unternehmen bis zu 25 Prozent ihres möglichen Gewinns.

Die hohe Kunst des Pricings

Die Kernaussagen der Studie waren:

1. Die Pricing Power ist in vielen Unternehmen ungenutzt,
2. Preiskriege dauern an und
3. das Inflationsrisiko wird unterschätzt.

65 Prozent der Unternehmen sind nicht in der Lage, die Preise zu erzielen, die sie für ihre Leistungen verdienen. Nur bei 35 Prozent der Unternehmen reicht die Pricing Power aus, um den „richtigen“ Preis für Produkte und Dienstleistungen zu erreichen. Die anderen verzichten durch niedrige Pricing Power auf bis zu 25 Prozent ihres Gewinns: Unternehmen mit hoher Pricing Power haben, bezogen auf ihren Umsatz, eine Gewinnmarge von 16 Prozent. Unternehmen mit niedriger Pricing Power erzielen nur einen Gewinn von zwölf Prozent ihres Umsatzes. Sie verschenken also 25 Prozent ihrer möglichen Gewinne.

Pricing Power ist die Fähigkeit, genau oder annähernd den Betrag für seine Leistungen zu erhalten, den man „verdient“.

In den Branchen Chemie und Transport/Logistik ist die Pricing Power besonders niedrig. Dieser Indikator ist dagegen in der Pharmaindustrie und der Konsumgüterbranche tendenziell hoch.

Die primären Treiber für eine hohe Pricing Power sind der Kundennutzen und die Marke. Jedes Unternehmen sollte sich also bemühen, Kundennutzen zu schaffen und diesen glaubhaft zu kommunizieren. Doch viele Unternehmen begnügen sich damit, die Schuld für ihre schwachen Leistungen auf den Wettbewerb zu schieben.

Preiskriege sind kontraproduktiv.

Obwohl die große Krise der vergangenen Jahre vorüber ist, befinden sich 46 Prozent der Unternehmen immer noch in einem Preiskrieg mit den Wettbewerbern. 83 Prozent dieser Unternehmen beschuldigen ihre Wettbewerber, die Preisschlacht begonnen zu haben. Nur neun Prozent geben zu, den Preiskrieg selbst absichtlich ausgelöst zu haben und nur acht Prozent räumen ein, dass sie selbst unabsichtlich am Preiskrieg Schuld sind.

Einen besonders hohen Anteil an Preiskriegen haben die Branchen Bau, Energie, Chemie, Industriegüter und Automotive. Am stärksten toben die Preiskriege in Japan, Italien und Spanien. In diesen Ländern weisen die Manager ihre Mitarbeiter oft an, volumenorientiert zu handeln, wobei dann Preiskriege als Folge davon nicht überraschen.

Viele Unternehmen haben jahrelang das Inflationsrisiko unterschätzt und es versäumt, die Preise anzupassen. Jetzt sind diese Unternehmen nur noch in der Lage, lediglich die Hälfte der geplanten Preiserhöhungen durchzusetzen. Nur ein Drittel der Firmen schafft es, zumindest 75 Prozent ihrer Preisziele umzusetzen. Am ungünstigsten schneidet bei der Preisdurchsetzung die Telekommunikationsbranche ab. Hier erreichen nur 25 Prozent der Unternehmen den gewünschten Erfolg.

Als Maßstab für Preiserhöhungen wird in vielen Unternehmen (68 Prozent) nur die Inflationsrate herangezogen. Gar keine Preiserhöhung planen 19 Prozent der Unternehmen in den Branchen Pharma, Bio-/Medizintechnik, Telekommunikation und Financial Services, eine Anhebung, die sich unterhalb der Inflationsrate bewegt, immerhin 16 Prozent. Auf der Höhe der Inflationsrate liegen mit 33 Prozent die Preisanpassungen der Unternehmen der Konsumgüter- und Handelssparte. Oberhalb der Inflationsrate wollen nur die Branchen Bau, Industriegüter und Transport/Logistik ihre Preise erhöhen, um die gestiegenen Kosten zu decken.

Es ist also anzunehmen, dass viele Unternehmen draufzahlen, weil sie aufgrund schlechter Preisdurchsetzung ihre Ziele nicht erreichen. Die Hauptgründe für den Verzicht liegen darin, dass die Wettbewerber ihre Preise nicht erhöhen werden und man selbst deshalb auch unter der Inflationsrate bleiben muss. Andere fürchten, dass die Kunden höhere Preise nicht akzeptieren werden. Ein weiteres Argument ist, dass Verträge und Vereinbarungen zur Preisstabilität sämtliche Preiserhöhungen blockieren.

Man muss auf die Höhe der Gewinne achten, anstatt auf Volumen oder Marktanteile zu setzen.

Angesichts dieser Situation gibt Simon-Kucher & Partners den Unternehmen die Empfehlung, ihre Preisstrategie zu überdenken, um höhere Gewinne zu erzielen, anstatt auf Volumen oder Marktanteile zu setzen. Pricing Power sollte als neuer Leistungsindikator implementiert werden. Weiter sollte besonders bei neuen Produkten und Dienstleistungen auf ein sorgfältiges Pricing geachtet werden. Dazu gehört auch, die Pricingkompetenz im Marketing, Vertrieb und Management zu verbessern. Nur so lassen sich Unternehmen inflationssicher machen.

Jedes Unternehmen gilt als erfolgreich, wenn es die Kosten senkt und den Gewinn steigert, aber auch, wenn der Umsatz steigt, weil die Produktpalette erweitert wurde oder Marktanteile hinzugewonnen wurden.

Weniger positiv werden von den Kunden Preiserhöhungen gesehen, besonders dann nicht, wenn diese als unfair betrachtet werden, zum Beispiel wenn, wie bei

der Mineralölindustrie, eine marktbeherrschende Stellung ausgenutzt wird oder wenn die Maßnahme für unbegründet erachtet wird. Preiserhöhungen finden nur dann Akzeptanz, wenn sie als unvermeidbar angesehen werden und möglichst auch noch den Beteiligten in irgendeiner Weise Vorteile bringen. Ob allerdings eine Veränderung als Vorteil angesehen wird, liegt ganz im Auge des Betrachters.

Preiserhöhungen müssen als fair, unvermeidbar oder sogar als vorteilhaft angesehen werden.

Kostensenkungen bleiben meist unsichtbar, außer wenn sie mit einem radikalen Personalabbau einhergehen oder mit einer Senkung der Wareneinkaufspreise, die auf den Widerstand der Produzenten wie zum Beispiel der Milchbauern stößt. Da sie aber in der Regel unsichtbar bleiben, sind Kostensenkungen für die meisten Unternehmen das Instrument der ersten Wahl, um den Gewinn zu steigern. Kostensenkungen sind oft mit Effizienzsteigerungen und Verbesserungen der Produktivität oder der Distribution verbunden und insofern auch positiv besetzt. Allerdings sind in vielen Unternehmen die Potenziale zur Kostensenkung in den vergangenen 50 Jahren ausgeschöpft worden. Die Literatur zum Thema Kostensenkung füllt inzwischen ganze Bibliotheken.

Parallel dazu haben sich die meisten Unternehmen intensiv mit der Steigerung der Absatzmengen befasst. Die Absatzförderung durch entsprechende Marketingmaßnahmen oder durch Produktinnovationen ist einerseits meist kostenintensiv und stößt andererseits in der Regel auf entsprechende Gegenmaßnahmen der Wettbewerber. Denn diese sind natürlich nicht bereit, freiwillig Marktanteile abzugeben.

Die Möglichkeit, das Unternehmenswachstum durch Zukäufe anderer Firmen zu steigern, findet seine Begrenzung durch die wachsamen Augen der Wettbewerbschüter, die marktbeherrschende Stellungen oder gar Monopole zu vermeiden trachten. Auch das Absatzwachstum durch das Erobern oder Schaffen neuer Märkte, Stichwort Globalisierung, hat für die meisten Unternehmen schon seine Grenzen erreicht.

3.2 Der Preis als wichtigste Stellschraube zur Gewinnsteigerung

Was bisher noch nicht intensiv bearbeitet wurde, ist das Thema Preis. Dabei ist der Preis die wichtigste Stellschraube des gesamten Systems, um den Gewinn nachhaltig zu steigern. Schauen wir uns folgendes Beispiel an:

Nehmen wir ein kleines und ziemlich einfach aufgebautes Unternehmen. Gehen wir einmal davon aus, dass es pro Monat 10.000 Stück seines Produkts zum Preis von zehn Euro verkauft. Der Umsatzerlös liegt also bei 100.000 Euro monatlich. Die Fixkosten dieses Unternehmens belaufen sich auf 30.000 Euro, die variablen Kosten pro verkaufter Einheit auf sechs Euro, also 60.000 Euro. Die Kostenseite insgesamt umfasst entsprechend 90.000 Euro und der Gewinn (Umsatzerlös minus Gesamtkosten) 10.000 Euro monatlich.

Nun möchte ich mit Ihnen durchrechnen, welche Folgen eine zehnprozentige Verbesserung der einzelnen Positionen hätte, wenn alle anderen Positionen unverändert blieben. Beginnen wir bei den Fixkosten. Eine Verbesserung von zehn Prozent bedeutet bei den Kosten eine Senkung von 30.000 Euro auf 27.000 Euro. Es verbleiben 3.000 Euro, die den Gewinn von 10.000 Euro auf 13.000 erhöhen, also um 30 Prozent.

Wenn es gelänge, das Verkaufsvolumen um zehn Prozent von 10.000 Stück auf 11.000 Stück zu erhöhen, stiege der Umsatzerlös um 10.000 Euro, allerdings wüchsen damit auch die variablen Kosten um zehn Prozent, also um 6.000 Euro. Die Gewinnverbesserung läge nun bei 4.000 Euro, das entspricht 40 Prozent.

Bleiben Fixkosten, Verkaufsvolumen und Preis gleich und werden die variablen Stückkosten um zehn Prozent von sechs Euro auf 5,40 Euro gesenkt, so verbleiben pro Stück 60 Cent mehr, das macht bei 10.000 Stück 6.000 Euro, die dem Gewinn zugeschlagen werden können. Bei einer Senkung der variablen Kosten hat man also eine Gewinnsteigerung von 60 Prozent.

Und nun schauen wir uns den Preis an. Wenn es gelingt, den Preis um zehn Prozent von zehn Euro auf elf Euro zu erhöhen, haben wir, wenn Kosten und Verkaufsvolumen gleich bleiben, 10.000 Euro zusätzlichen Gewinn, also insgesamt 20.000 Euro. Das bedeutet eine Steigerung des Ausgangsgewinns von 10.000 Euro um 100 Prozent.

Der Preis ist die wichtigste Stellschraube, um den Gewinn zu steigern.

Eine Preiserhöhung von zehn Prozent durchzusetzen, kann sehr schwierig, aber auch sehr leicht sein. Wissen Sie noch, was ein Kilo Spargel vor einem Jahr zu Beginn der Spargelsaison gekostet hat? Ich erinnere mich nur noch sehr unscharf, dass es irgendwie mehr als zehn Euro gekostet hat. Waren es 12,00 Euro oder 14,50 Euro? Ich weiß es nicht. Wenn der Bauer auf dem Wochenmarkt in diesem Jahr zehn Prozent mehr verlangt, wird dies meine Kaufentscheidung, wenn ich wieder den ersten Spargel kaufen möchte, nicht beeinflussen.

Wir können dieses Beispiel beliebig verändern und andere und komplexere Kosten ansetzen, doch werden wir immer zu einem ähnlichen Ergebnis kommen. Im Vergleich zu Kostensenkungen oder der Steigerung des Verkaufsvolumens bleibt die Preiserhöhung stets die unter Gewinnaspekten vorteilhafteste Lösung.

3.2.1 Der Zusammenhang zwischen Nachfrage und Gewinn

Der Zusammenhang zwischen dem Preis einer Ware und der angebotenen Menge ist uns allen geläufig. Wird viel von einem bestimmten Produkt angeboten, sinkt der Preis. Wird ein Produkt knapper, steigt der Preis. Oder auch umgekehrt. Ist der Preis hoch, wird weniger von einem Produkt nachgefragt, als wenn der Preis niedrig ist. Dabei spielen bei diesen simplen Mechanismen natürlich auch der Wettbewerb, die Attraktivität und der Nutzen der Produkte sowie die Menge des zur Verfügung stehenden Geldes eine Rolle. Die Konstellationen auf dem Markt können dabei höchst unterschiedlich sein.

Die Preise für Diamanten sind immer hoch, weil es außer de Beers in London nur noch wenige andere Anbieter auf dem Weltmarkt gibt. Da auch diese an hohen Preisen interessiert sind, halten auch sie das Angebot knapp. Würden alle Besitzer von Diamantminen die bisher geschürften Diamanten zum Kauf anbieten, bräche der Markt zusammen, weil die Menge des Angebots die Nachfrage deutlich übersteigen würde. Wenn allerdings die Nachfrage nach Diamanten nachlässt, reagieren die Minengesellschaften nicht etwa mit Preisnachlässen, sondern mit verstärkten Marketingaktivitäten, um die Attraktivität ihres Produkts wieder zu steigern. Aber um solche Mechanismen soll es an dieser Stelle gar nicht gehen.

Hier geht es jetzt um Menge und Gewinn. Auch da gibt es einen Zusammenhang. Bei großer Menge und zu niedrigem Preis ist der Gewinn niedrig, da der Preis zu nah an den variablen Kosten liegt. Beim Optimalpreis ist das Volumen so hoch, dass der Profit maximiert wird. Wenn allerdings der Preis weiter steigt und die Menge sinkt, geht auch der Gewinn zurück, da dann die Fixkosten prozentual zu hoch werden. Die Gewinnfunktion bewegt sich also in einer Kurve, die dort ihren Schei-

telpunkt erreicht, wo der optimale Preis erzielt wird. Diese Kurve sehen Sie in Abbildung 10. Nun gibt es unterschiedliche Preisstrategien, für die es je nach Produkt und Markt jeweils gute Argumente gibt.

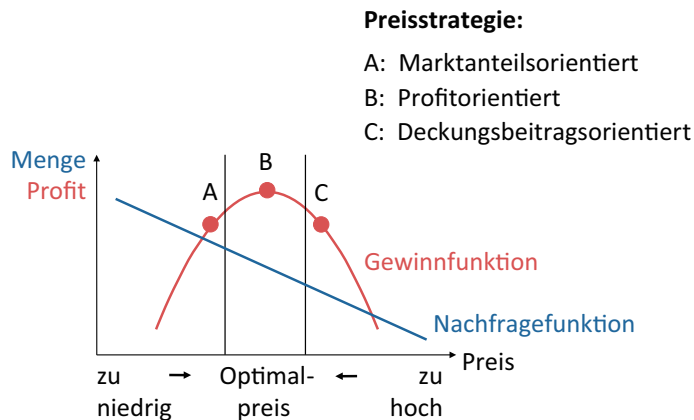


Abb. 10: Die klassische Gewinnfunktion

Die Abbildung zeigt: Bei höherem Preis sinkt die Menge der verkauften Produkte. Zu teuer oder zu billig ist in den meisten Fällen keine gute Strategie.

3.2.2 Die klassischen Preisstrategien

Die erste Preisstrategie orientiert sich daran, Marktanteile zu gewinnen. Hier verlangt man einen niedrigeren Preis, um eine größere Menge als der Wettbewerber abzusetzen. Dafür verzichtet man auch auf einen Teil des Gewinns. Diese Strategie wurde in den 1960er-Jahren von der japanischen Automobilindustrie eingesetzt, als sie begann, die attraktiven Märkte der Welt wie die USA oder Europa zu erobern. Es ging damals darum, überhaupt Autos zu verkaufen, um von den Kunden als Marke wahrgenommen zu werden. Inzwischen kennt jeder Toyota, Nissan oder Honda und der Fokus hat sich vom Preis auf die Qualität verschoben.

Die zweite Preisstrategie ist deckungsbeitragsorientiert. Hier kommt es darauf an, dass jedes einzelne verkaufte Produkt aufgrund des hohen Preises einen großen Beitrag zur Kostendeckung leistet. Die Absatzmenge ist weniger wichtig und auch beim Gewinn macht man Zugeständnisse. Edle Armbanduhren, die in Manufakturen von hochspezialisierten Fachleuten hergestellt werden, gehören in diese Kategorie.

Die hohe Kunst des Pricings

Weder gibt es einen unbegrenzt großen Markt für diese teuren Zeitmesser noch lassen sie sich in beliebiger Anzahl herstellen, weil es einfach nicht genügend qualifizierte Fachkräfte gibt, die sie bauen könnten. Der Kostenanteil ist, speziell aufgrund der Personalkosten in der Produktion, so hoch, dass man die vorhandenen Ressourcen zwar ausschöpfen, aber wegen des Wettbewerbs auch nicht auf fertigen Uhren sitzen bleiben möchte und deshalb lieber auf einen Teil des Gewinns verzichtet.

Idealerweise sucht man also nach einem optimalen Preis, der den höchsten Gewinn bietet. Diesen Preis findet man eigentlich nur, wenn man möglichst genaue Informationen über die Zahlungsbereitschaft der Kunden hat. Diese herauszufinden, ist Aufgabe der Marktforschung.

Die klassische Preisfindung konzentriert sich häufig auf die Herstellungskosten als Ausgangspunkt. Welcher Preis muss erzielt werden, um alle Kosten zu decken? Welche Kosten in diese Überlegung einfließen, ist in den Unternehmen je nach Branche und Größe unterschiedlich. Manche Unternehmen beziehen in die Kosten- seite beispielsweise auch Rücklagen für zukünftige Investitionen ein.

Oft entstehen die Preise auch unter Berücksichtigung der Vertriebsstrukturen, denn nicht nur das Unternehmen selbst muss mit den endgültigen Marktpreisen klarkommen, sondern auch noch der dazwischengeschaltete Groß- und Einzelhandel. Auch die Zulieferer von Teilen müssen die Preise des Herstellers der Endprodukte ins Kalkül ziehen, weil sie sich meist in der Situation befinden, dass sie vom endgültigen Abnehmer des kompletten Produkts nicht wahrgenommen werden oder nicht sichtbar zu dessen Image und Qualität beitragen. Viele werden sich sicher noch an den VW Chefeinkäufer Ignazio Lopez erinnern, dem nachgesagt wird, dass er die VW-Zulieferer bis aufs Blut ausgepresst habe.

Letzten Endes entstehen viele Preise auch durch Preiskriege, die die verschiedenen Anbieter von gleichen Waren manchmal bewusst, manchmal aber auch unbewusst untereinander entfachen. Solche Preiskriege können im großen Stil und auf höchster Ebene zum Beispiel zwischen Nahrungsmittelkonzernen entstehen, aber auch zwischen einem Blumengeschäft, das bisher in einer Einkaufsstraße eine Alleinstellung hatte, und einem neu eröffneten Blumenladen auf der anderen Straßenseite, der in direkte Konkurrenz tritt.

Die meisten Preiskriege kennen nicht nur einen Verlierer, nämlich das Blumen- geschäft, das irgendwann aufgibt und schließt, vielmehr ist auch der Gewinner letztlich Verlierer, weil er sich mit seinen niedrigen Preisen in das Bewusstsein der

Kundschaft eingepägt hat und nun unverzichtbare Preiserhöhungen nur schwer durchsetzen kann.

NeuroPricing fokussiert sich weniger auf die Herstellerkosten, die Vertriebsstruktur oder den Wettbewerb, sondern primär auf den Kunden. Seine Zahlungsbereitschaft, seine Preiswahrnehmung und sein Entscheidungsverhalten haben den größten Einfluss darauf, welcher Preis idealerweise gefordert werden soll, um den höchsten Gewinn zu erzielen.

NeuroPricing fokussiert sich im Gegensatz zu den klassischen Preisstrategien primär auf den Käufer.
