

Acht Punkte, die Sie bei Ihrer Preisgestaltung berücksichtigen sollten

von Thomas Thier

Viele Unternehmen widmen der Preisgestaltung nur wenig Aufmerksamkeit. Sie kalkulieren die Preise für ihre Leistungen vorwiegend kostenorientiert. Eine wertorientierte Preispolitik berücksichtigt jedoch viel mehr Aspekte rund um die Kundenbeziehung. Diese acht Punkte helfen Ihnen, mehr "Linie" in Ihre Preisgestaltung zu bringen, Preisdruck aus dem Wege zu gehen und die Ertragskraft Ihres Unternehmens zu steigern.

1. Die Preisstrategie ist aus der Geschäftsstrategie abgeleitet

Keine erfolgreiche Preisstrategie ohne eine erfolgreiche Geschäftsstrategie! Erst wenn klar ist, wie Ihr Unternehmen oder Ihre Marke positioniert ist, können Sie die richtigen Marketingentscheidungen treffen. Sehen Sie sich als Innovator? Oder als Kostenführer? Oder gehen Sie individueller auf Ihre Kunden ein als Ihre Wettbewerber? Welche Unterschiede erkennen Ihre Kunden zwischen Ihnen und Ihren Wettbewerbern? Eine gute Positionierung führt Ihnen diejenigen Kunden zu, die zu Ihrem Unternehmen passen und die bereit sind, für Ihre Leistungen einen angemessenen Preis zu zahlen. Weil Sie ihnen mehr bieten als die anderen Anbieter, dürfen und müssen Sie auch mehr verlangen.

Ihre Preise sind auch ein Qualitätssignal und werden aufmerksam vom Markt wahrgenommen. So unterstützen richtig gewählte Preise Ihre kundenorientierte Unternehmensstrategie. Und lassen Sie sich – wenn Sie nicht der Kostenführer in Ihrem Markt sind – auf keinen Preiswettbewerb ein. Den gewinnt langfristig immer nur einer: der Kostenführer. Alle anderen vernichten nur ihre Margen.

2. Der Preis orientiert sich am Kundennutzen

Kalkulieren Sie Ihre Preise nicht anhand der Kosten. Ihr Kunde interessiert sich nicht für Ihre Kosten. Er verbindet mit Ihrer Leistung eine Nutzensvorstellung und setzt sie in Relation zum Preis. Orientieren Sie Ihre Preise an dieser Nutzensvorstellung. Bringen Sie in Erfahrung, was Ihr Kunde zu zahlen bereit ist. Das ist nicht einfach, und viele Verkäufer geben an dieser Stelle zu früh auf. Sie finden nicht heraus, was der Kunde wirklich will und warum er es will, und verschenken wertvolle Margen. Erst wenn Sie die Zahlungsbereitschaft eines Kunden oder einer Kundengruppe kennen, kommen Ihre Kosten ins Spiel, denn sie bestimmen, ob Sie diesem Kunden überhaupt ein Angebot machen können.

3. Jeder individuelle Kunde zahlt einen individuellen Preis

In vielen Branchen klingt das zunächst utopisch. Aber es ist eine gute Richtschnur. Da der Nutzen für verschiedene Kunden(gruppen) unterschiedlich hoch ist, muß auch der Produktpreis variieren. Gerade wenn Ihr Produkt bei verschiedenen Kunden in unterschiedlicher Weise eingesetzt werden kann, ergeben sich interessante Preisspielräume, die Sie durch geschickte Produktdifferenzierung noch steigern können.

Auch wenn Sie nicht jeden Kunden einzeln ansprechen können, gelingt eine wirksame Segmentierung Ihres Marktes durch den Einsatz geeigneter Preisinstrumente, zum Beispiel durch eine Hoch- oder Niedrigpreis-Strategien bei der Einführung neuer Produkte, durch die Bündelung von einzelnen Leistungen, durch intelligente Rabattstaffeln und vieles mehr. Mit der richtigen Preisstruktur schöpfen Sie die individuelle Zahlungsbereitschaft verschiedener Kunden erfolgreich ab.

4. Die Preispolitik zielt stets auf den Endpreis

Viele Produkte werden mit Listenpreisen angeboten. Oder es gibt ein individuelles Angebot für einen Kunden. In den folgenden Verhandlungen wird beim Preis etwas nachgegeben und die ursprünglichen Kalkulationen treten in den Hintergrund. Leider ist nicht der ursprünglich angegebene Preis maßgeblich für die Ertragskraft eines Produkts, sondern der Endpreis, den der Kunde zahlt – nach Berücksichtigung von allerlei Nachlässen, Rabatten, Skonti und der

Übernahme von Finanzierungsaufwendungen durch lange Zahlungsziele. Durch frühzeitiges Nachgeben im Verkaufsgespräch wird die angestrebte Marge nicht mehr erreicht. Geschieht dies auf breiter Bahn, leidet schnell die Rentabilität des gesamten Unternehmens. Gute Preismanager wissen das und haben stets den Preis im Auge, den der Kunde effektiv zahlt.

5. Preissensitivitäten der Kunden spielen eine wichtige Rolle in der Preisfindung

Preisänderungen führen in der Regel zu Änderungen der Nachfrage. Wie stark die Nachfrage auf eine Preisänderung reagiert (Preissensitivität), hängt von vielen Punkten ab:

- Wie hoch ist die Marken- oder ProduktLoyalität Ihres Kunden?
- Wie stark können Sie Kunden vertraglich oder durch technische Standards binden?
- Welchen Anteil hat Ihr Produkt am gesamten Einkaufsvolumen Ihres Kunden?
- Ist Ihr Kunde gut positioniert oder muß er versuchen, selbst erlebten Preisdruck an seine Lieferanten weiterzugeben?
- Wie wichtig ist dem Kunden Ihre Reputation als Lieferant?

Die Aufzählung ist nicht komplett. Für jede Branche und jedes Unternehmen lassen sich geeignete Maßnahmen entwickeln, die Ihnen angemessene Preisanpassungen ermöglichen.

6. Alle Leistungen, die der Kunde empfängt, haben ihren Wert und ihren Preis

In mittelständischen Unternehmen beobachten wir immer wieder, daß es nicht gelingt, Nebenleistungen umfassend zu berechnen. Zusätzliche Arbeiten werden nicht formell beauftragt, sondern direkt und unentgeltlich erledigt; teure Versandarten werden gewählt; oder der Chef kümmert sich selber; das alles nur, damit der Kunde auch wirklich zufrieden ist. Und der Kunde nimmt die Leistung gerne mit, aber wer zahlt am Ende für den Aufwand? Gerade die sogenannten "strategischen Kunden" erhalten oft Leistungen, deren Aufwand in keiner kundenbezogenen Ergebnisrechnung auftaucht. Haben diese Kunden das "verdient"?

Natürlich können Sie Zusatzleistungen auch ganz bewußt mit einem Preis von Null belegen. Unentgeltlicher Service bietet oft einen Wettbewerbsvorteil. Der Kunde zahlt dann an anderer Stelle für den Service. Ihre Planungsrechnung läßt das erkennen.

7. Bei Preisänderungen wird das Verhalten von Wettbewerbern antizipiert

Wahrnehmbare Änderungen in der Preispolitik führen in der Regel zu Gegenmaßnahmen von Wettbewerbern. Diese beschränken sich nicht auf das Preisinstrumentarium. Wettbewerber können mit auffälligen Werbemaßnahmen reagieren oder mit attraktiven Zusatzleistungen. An welchen Stellen ist Ihr Unternehmen angreifbar? Können Wettbewerber die beabsichtigte Wirkung Ihrer Preissenkung mit aggressivem Verhalten aufheben? Versuchen Sie, die möglichen Reaktionen der Wettbewerber vorherzusehen und beugen Sie vor.

8. Der Preisfindungsprozeß ist gut organisiert

Wer bestimmt eigentlich in Ihrem Unternehmen die Preise? Welche Vorgaben gibt es für die Preisfindung und welche Informationen stehen den Entscheidern zur Verfügung; werden sie genutzt? Welche Kompetenzen hat der Vertrieb, an den Preisen "noch etwas zu machen"? Wer genehmigt Gutschriften? In vielen Unternehmen gibt es keine umfassenden Regelungen, die alle Schritte der Preisfindung beschreiben. Dabei ist die Bestimmung der Preise ein wichtiger Unternehmensprozeß, der einen überdurchschnittlich hohen Einfluß auf den Gewinn und auf die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens hat. Allein mit einer Strukturierung dieses Prozesses lassen sich oft verblüffende Effekte auf das Unternehmensergebnis erzielen.

Preismanagement gilt als die Königsdisziplin der Strategie. Erfolge lassen sich mit einer guten Preisgestaltung oft schneller erzielen als mit Maßnahmen im Kosten- und Leistungsbereich. Wenn Sie die hier vorgestellten acht Punkte beherrscht und mit Phantasie umsetzen, schaffen Sie nicht zuletzt neue Finanzierungsspielräume für Ihr Unternehmen.