

## Sechs Irrtümer im B2B-Geschäft, die wertvolle Margen kosten

von Thomas Thier

Vermutlich würden Inhaber und Geschäftsführer jedes Unternehmens, das gewerbliche Kunden bedient, bestätigen, daß sie stets bestrebt sind, Margen hoch zu halten und die Rentabilität ihrer Geschäfte zu erhöhen. Gemessen an diesem Anspruch ist es immer wieder erstaunlich, wie wenig sich die Verantwortlichen mit dem mächtigsten Instrument zur Ergebnisverbesserung befassen, dem Preismanagement. Auf Nachfragen hört man immer wieder dieselben Antworten, die jedoch allesamt als Irrtümer bezeichnet werden müssen. Hier sind sie:

**1. Der Markt bestimmt unsere Preise.** Das ist vermutlich der häufigste, größte und schlimmste Irrtum. Tatsache ist, daß es praktisch in keinem Markt "den einen Marktpreis" gibt, sondern stets eine mehr oder weniger große Bandbreite. Bei genauerem Hinsehen können Anbieter stets mehr Wettbewerbsfaktoren identifizieren als nur den Preis. Von diesen Wettbewerbsfaktoren hängt die Zahlungsbereitschaft der Kunden ab und von dieser der erzielbare Preis. Sogar Massenprodukte lassen sich differenzieren. Man denke an stilles Mineralwasser, das sich zum tausendfachen (!) Preis unseres guten Leitungswassers verkaufen läßt.

**2. Unsere Preise sind staatlich reglementiert.** Auch diese Aussage trifft im Ergebnis fast nie zu. Durch Zusatzleistungen lassen sich häufig Mehrumsätze erzielen. Das gilt sogar für eine so austauschbare und preisreglementierte Leistung wie eine Taxifahrt von A nach B: Wie viele Maßnahmen fallen Ihnen ein, mit denen der Fahrer sein Trinkgeld auf einen enormen Anteil seines Gesamtumsatzes erhöhen könnte?

**3. Preiserhöhungen gefährden Umsätze.** Umsatzsteigerungen scheinen das wichtigste Ziel vieler Unternehmen zu sein. Allerdings ist Umsatz nicht Gewinn und nicht jeder Umsatz trägt zum Gewinn bei. Eine intelligente Preispolitik erkennt die Gewinnpotentiale, die durch

selektive Preisveränderungen gehoben werden können. Dabei geht es immer um Endpreise, also auch um die Vermeidung von unnötigen Preisnachlässen.

**4. Unser Vertrieb weiß genau, was er tut.** Gewiß, niemand kennt die Kunden so gut wie der Vertrieb. Heißt das gleichzeitig, daß der Vertrieb alle denkbaren Preisinstrumente optimal einsetzt? Kennt er die verfügbaren Preisinstrumente? Oder dominieren die in vielen Jahren erlernten Verhaltensweisen die täglichen Preisentscheidungen in einer Weise, daß immer wieder Geld verschenkt wird?

**5. Preissysteme müssen einfach und verständlich sein und strikt befolgt werden, dann verdienen wir unser Geld schon.** Das ist teilweise richtig, denn unübersichtliche Preissysteme schrecken Kunden und Verkäufer ab. Jedoch liefert nicht jede einfache Preisstruktur die gute Ergebnisse. Vielmehr ist zunächst sorgfältig zu bestimmen, welche Punkte für eine profitable Preisgestaltung zu berücksichtigen sind. Erst auf dieser Basis ist eine handhabbare Preisstruktur zu erarbeiten. Sonst führt gerade die strikte Beachtung vorgegebener Preissysteme zu schwachen Ergebnissen.

**6. Wirkliche Fortschritte in der Preisgestaltung lassen sich nur bei neuen Produkten erzielen.** Das ist erstens nicht richtig und zweitens sehr teuer. Je länger ein Produkt am Markt ist, desto mehr Geld geht verloren, wenn der laufenden Preisgestaltung nicht genug Aufmerksamkeit gewidmet wird. Oft müssen Produkte überhaupt nicht verändert werden und dennoch können allein durch neue Preismodelle mehr Absatz und höhere Preise erzielt werden.

Professionelles Preismanagement ist das mächtigste Instrument zur Gewinnsteigerung. Das gilt für jede Branche, für jede Leistung und zu jedem Zeitpunkt. Wer sich zu wenige Gedanken um seine Preise macht, läßt Geld liegen – täglich.