

Pricing – der schmale Grat zwischen Genie und Wahnsinn

Nur eine klare Preisstrategie und ein stringenter Preisprozess führen zur Ertragssteigerung und verhindern die Wertevernichtung

Von Karl-Heinz Sebastian und Hermann Simon

Die Krise zeigt ihre Zähne. Der Wind bläst allen hart ins Gesicht. Die Umsätze brechen weg, die Kosten steigen und treiben die Gewinne nach unten. Handelt es sich etwa um höhere Gewalt, gegen die man nichts machen kann. Die momentanen Probleme der Unternehmen sind hausgemacht. Hauptverantwortlich für den derzeitigen Ausnahmezustand sind die, die weder die zeitgemäßen Pricing-Methoden beherrschen, noch dem Pricing die Rolle einräumen, die ihm gebührt, denn hier stecken die Gewinnpotenziale, die ein Überleben in der Krise sichern. Stattdessen fügen sich die agierenden Personen bedingungslos in eine vermeintlich vom Markt diktierte Situation oder versuchen vergeblich, durch blinden Preisaktivismus das Sinken von Umsatz und Ertrag zu stoppen und umzukehren. Wie konnte es so weit kommen und was ist zu tun?

Wie konnte es so weit kommen?

Unwissen über die Preiswirkungen auf das Kunden- und Konkurrenzverhalten sind mitverantwortlich dafür, dass die Preise außer Kontrolle geraten sind. Der Käuferstreik in Deutschland, mit dem zum Beispiel die Warenhäuser und Lebensmittelketten belegt werden, zeigt, dass die Preiskenntnis, das Preisbewusstsein und die Preisempfindlichkeit der Kunden immer mehr zunehmen. Industrie und Handel haben durch die jahrelangen Praktiken der „Rotstiftangebote“ eine einzigartige Preis-

und Wertevernichtung betrieben. Die Preisschlachten, die seit Jahren im Lebensmittelhandel ausgetragen werden, haben längst andere Branchen befallen: Telekommunikation, Touristik, Mietwagen, Handel generell und vor allem die Automobilindustrie.

Mit Last Minute-Angeboten oder All Inclusive-Offerten wird versucht, drohende Leerkapazitäten zu füllen. Einige Händler werben mit Dauerniedrigpreisen (Wal-Mart, Rewe), andere tarnen ihre Preisaktionen als „Spartage“ (Kaufhof) oder „Kaufregung-Kampagne“ (Karstadt). Aktuell ist Couponing die neue Waffe im Preiskampf. Das stumpf gewordene Waffenarsenal wird damit um eine weitere, nutzlose Preisvariante ergänzt. Der Druck nimmt nicht nur im horizontalen Wettbewerb zu, sondern auch in der vertikalen Kette. Die Konditionengespräche zwischen Industrie und Handel werden kompromisslos, starrköpfig und alternativlos geführt. Die Händler versuchen, Druck auf die Preise der Hersteller auszuüben, um ihren Preiskampf zu finanzieren. Wen wundert es, dass der jährliche Verhandlungsmarathon folgerichtig und ohne Umwege in die Sackgasse führt. Die Umgangsformen werden immer rauer und die Aktionen immer desperater, wie z.B. die Briefaktion von C&A an ihre Lieferanten: Darin wurde angekündigt, künftig von allen Rechnungen acht Prozent Skonto abziehen zu wollen. Die Stimmung schlägt um, der Ton wird härter, die Einkäufer werden als Erpresser titulierte. Die Liste von Fehlentwicklungen ließe sich ohne Mühe beliebig fortsetzen. Ein Wendepunkt in der Preispolitik der Unternehmen ist trotzdem nicht erkennbar.

Die massiven Preisschlachten haben niemandem - mit Ausnahme der Kunden - etwas gebracht, aber allen Anbietern geschadet. Industrie und Handel sitzen in einer selbstgeschaffenen Preisfalle. Die Anbieter haben nicht nur den Preisen, sondern auch dem Verhalten, Vertrauen und der Zufriedenheit der Kunden nachhaltig geschadet.

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen müssen in der Preispolitik neue Wege beschritten werden. Es gibt jedoch keine einfachen Lösungen und Patentrezepte.

Das Pricing muss aus den Besonderheiten im Verhalten von Kunden und Branchen abgeleitet werden. Dabei müssen die individuellen Fähigkeiten und Kompetenzen der agierenden Personen korrigiert und weiterentwickelt werden. Immer noch denken die meisten Akteure, eine Preisänderung sei einfach, schnell und reversibel. Das Gegenteil ist der Fall. Pricing ist ein sehr schwieriger Prozess, der unterschiedliche Personen mit völlig verschiedenen Zielvorgaben einbezieht. Je mehr man dabei aus dem Bauch heraus entscheidet, desto mehr Geld wird verschenkt. Ein professionelles Pricing basiert auf zwei Eckpfeilern: der Preisstrategie und dem Preisprozess.

Die „wahren“ Preisprobleme:

K A S T E N

Bei oberflächlicher Betrachtung sind fallende Preise durch aggressive Konkurrenz und preisrenitente Käufer nur die vermeintlichen Probleme. Die wahren Preisprobleme sind:

- Ungerechtfertigte Preisdifferenzen zwischen Kunden: Hier tickt eine Zeitbombe.
- Unsinnige Preisrichtlinien, zu bürokratisch und inflexibel, um beim Preisgespräch vom Kunden ernst genommen zu werden: Frustration und Demotivation im Verkauf.
- Die Vielzahl von individuellen Sondervereinbarungen, die ursprüngliche Preissysteme abgelöst haben: Nichts ist mehr nachvollziehbar und kontrollierbar.
- Preisentscheidungen werden ohne Rückgriff auf Daten aus dem Bauch heraus getroffen: Improvisation und Intuition haben Daten und Fakten abgelöst.
- Widersprüchliche Ziele im Pricing: Die Preise sind zu erhöhen, die Menge zu steigern und der Gewinn zu verdoppeln.
- Unzureichende Informationen über die de facto-Preisrealisierung im Markt: Gefahren werden zu spät erkannt, Gegensteuern ist nicht mehr möglich.
- Fehlende Preisinformationen über den Wettbewerb: Meinungen, Parolen, aber keine Fakten, dies führt zu Missverständnissen und eigenem Fehlverhalten.
- Grabenkämpfe zwischen Marketing und Verkauf über Preishoheiten, Preiskompetenzen und Preisverantwortlichkeiten: Dies ist das letzte, was man gebrauchen kann.

Die Preisstrategie

In der derzeitigen Situation kann es sich kein Unternehmen mehr leisten, auf eine aktive Preispolitik zu verzichten. Der Preis rangiert als Erfolgshebel deutlich vor Kostensenkungen und Mengensteigerungen. Die Kostensenkungspotenziale gelten nach Jahren der Optimierung und Reorganisation als weitgehend ausgeschöpft. Die neuen

Produkt- und Verkaufskonzepte, mit denen das Marketing den Absatz ankurbeln will, sind den Erfolgsbeweis bislang schuldig geblieben. Anders bei der Preispolitik: Die Anwendung intelligenter Pricing-Konzepte bietet enorme Gewinnsteigerungspotenziale.

Ein funktionierendes Preissystem ist auf zwei Punkte abgestimmt: Erstens auf die Zielsetzung und Strategie des Unternehmens, die jeweils eng mit der derzeitigen bzw. anzustrebenden Position des Unternehmens im Markt verbunden sind. Daraus leiten sich die sogenannte market leader- bzw. market follower-Strategien ab. Zweitens gestalten sich die Elemente eines Preissystems in Abhängigkeit des jeweils relevanten Kundenverhaltens.

Die Entscheidung über Struktur, Elemente und Höhe des Preises, die der Manager zu fällen hat, umfasst mehrere Ziele und Nebenbedingungen. So muss festgelegt werden, ob ein Preissystem hohe Transparenz durch Einfachheit oder hohe Komplexität zur Erfassung individueller Preisgegebenheiten haben soll. Die Praxis zeigt, dass es für einen Marktführer häufig besser ist, ein komplexeres Preissystem zu haben. Das ermöglicht, individuelle Preisbereitschaften maximal abzuschöpfen und erschwert, Preisvergleiche einfach durchzuführen. Dem gegenüber kann es für neu eintretende Herausforderer vorteilhaft sein, mit sehr einfachen Preismodellen die Kunden anzusprechen, vor allem, wenn sie durch eine Tiefpreisstrategie (Penetration-Strategie) rasch Marktanteile erobern wollen.

Die Preissysteme unterscheiden sich des weiteren nach den Zielen des Unternehmens. Das maximale Abschöpfen von Zahlungsbereitschaften (Skimming-Strategie) wird durch eine Strategie der Preisdifferenzierung erreicht. Soll der Lieferanteil erhöht, die Loyalität des Kunden belohnt oder schlicht und einfach Mehrkonsum stimuliert werden, dann kommen Staffelpreise, Rabatte, Boni und zweiteilige Tarife mit fixen Basispreisen und nutzerabhängigen variablen Preisen zum Einsatz. Eine Verlagerung des Wettbewerbs von der Produkt- zur Systemebene gelingt

am besten, wenn Verknüpfungen über Produktbereiche, sprich sogenannte „Bündelpreise“ oder „Paketangebote“, wie bei Flugreisen, in der Hotellerie, beim Mieten oder Kauf von Autos heute durchaus üblich, offeriert werden. Gilt es, schwankende Kapazitäten auszugleichen, dann spielt die zeitliche Preisdifferenzierung eine herausragende Rolle. So setzen heute die Reiseveranstalter ein kapazitätsorientiertes Pricing (das sogenannte „Yield Pricing“) ein, das dafür sorgt, dass der Urlaub nicht zu teuer und keinesfalls zu billig wird.

Schlussendlich haben Preise eine Signalfunktion. Ob „gut und teuer“, „vorteilhaft“, „preiswert“ oder „billig“, durch die Preisstellung soll eine ausreichende Anzahl von potenziellen Käufern gewonnen werden (Attraktionseffekt des Preises). Der Preis dient aber auch der Selektion und Steuerung der avisierten Kundschaft (Selektionseffekt des Preises). Dem dient eine Strategien der günstigen oder vorteilhaften Preisen. Hierzu werden vor allem Schlüsselprodukte (sogenannten Eckartikeln), Sonderangebots- und werblich herausgestellten Artikeln herangezogen.

Als besonders ineffektiv gelten dem gegenüber alle Bemühungen des Managements, über Einheitspreise das Preisproblem lösen zu wollen – z.B. durch Einführung eines europäischen Einheitspreises in der Automobilindustrie. In diesen Fällen werden Gewinnpotenziale verschenkt. Derartige Preissysteme sind oberflächlich betrachtet einfach, ökonomisch jedoch unsinnig.

Für das Gros der Unternehmen gilt, dass Preissysteme nicht einfach, sondern komplex sein sollten. Grund hierfür ist, dass das Kundenverhalten individuell und differenziert ist. So wollen die Kunden zum einen vor allem vorteilhaft und zwar im Sinne von preiswürdig und preisgünstig, einkaufen. Unter diesem Aspekt spielen „Vorteilsangebote“ eine besondere Rolle. Der Kunde möchte des weiteren aufgrund seines Kaufverhaltens, sprich Treue, Potenzial, Menge und dgl. „belohnt“ werden. Dies hat sich dann im Preis direkt oder indirekt niederschlagen und kann durch

Bevorzugungen, Vergünstigungen, Zugaben oder durch nachträgliche Gutschriften erfolgen. Gleichzeitig strebt der Kunde einen individuellen, d.h. auf seine spezifische Situation ausgerichteten Preis an, der notfalls durch geschicktes Verhandeln realisiert werden soll. Schließlich möchte der Kunde durch die Preispolitik des Anbieters fair behandelt werden. Hierbei vergleicht er seinen Preis mit dem anderer Gleichgesinnter und will beim Austausch von Informationen keine „bösen“ Überraschungen erleben oder erfahren, dass er zuvor „über den Tisch gezogen“ wurde.

Wichtig ist dem Kunden aber auch, dass die Preise im Zeitverlauf berechenbar bleiben. Er will nicht nach einer Nacht- und Nebelaktion feststellen, dass er tags zuvor noch den dreifachen Preis zahlen müssen (Tenor: „Wer zu früh kauft, den bestraft das Sonderangebot“). Schlussendlich müssen die Preise konsistent, d.h. widerspruchsfrei sein und nicht mit Schieflagen im Preis-Mengen-Gefüge für Dissonanz und Unruhe beim Kunden sorgen. Welches Verhalten dominant ist und demzufolge Einfluss auf das Preissystem hat, ist abhängig vom Produkt, vom Unternehmen und von den Kunden.

Der Preisprozess

Wie, von wem und auf welcher Basis werden Preise in Unternehmen gemacht? Ist die Preisfindung daten- und faktenbasiert oder abgeleitet aus der Erfahrung, der Intuition und Improvisation langjähriger Mitarbeiter? Gibt es ein Regelwerk, das festlegt, wann und wie Preise verändert werden oder wird erst reagiert, wenn Umsatz und Gewinne sinken? Bestimmen die Kosten und der Markt die Höhe der Preise oder liegen empirisch abgesicherte Erkenntnisse zum Produktwert und zur Zahlungsbereitschaft der Kunden vor? Von der Beantwortung dieser Fragen hängt es ab,

ob ein Unternehmen seine Gewinnpotenziale ausschöpft. In der Regel sieht es in der Preispraxis nicht allzu gut aus. In vielen deutschen Unternehmen sind massive Unzulänglichkeiten zu beklagen:

- Mangel an Koordination: Der Konflikt zwischen Marketing und Vertrieb ist klassisch. Die Listenpreise werden im Marketing festgelegt. Unter Druck des Wettbewerbs und die Planuntererfüllung vor Augen reagiert aber die Verkaufsorganisation mit höheren Rabatten oder sogar durch Erfindung neuer Nachlässe. Der Zielpreis wird so gut wie nie erreicht.
- Divergierende Ziele der Preisbeteiligten: Da sich das Controlling an den Kosten, das Marketing an der Konkurrenz und der Verkauf am Kunden orientiert, wird das Ergebnis sich widersprechende Empfehlungen sein. Der festgesetzte Preis ist nicht am Gesamtziel des Unternehmens orientiert.
- Fehlende Anreize und Sanktionen: Ist eine Preiskompetenz im Verkauf verankert, dann ist zu gewährleisten, dass die Preisrichtlinien für die Preisbestimmung konsistent umgesetzt werden. Preishärte muss belohnt und Preisweichheit bestraft werden, ansonsten werden die Preise im Durchschnitt weit unter den Richtlinien liegen und der erwartete Deckungsbeitrag nicht erreicht.
- Mangel an Steuerungs- und Kontrolldaten: Transaktionsbezogene Daten über den Kunden, das Produkt und den Verkäufer sind notwendig, um die zur Verfügung stehenden Pricing-Instrumente sinnvoll einsetzen zu können. Ein gutes Pricing-System basiert auf Fakten.
- Unkenntnis über die Konsequenzen von Entscheidungen: Pricing ist komplex und erfordert erstklassige analytische Fähigkeiten. Bei jeder Preisentscheidung sind die Auswirkungen auf das Kunden- und Konkurrenzverhalten, und damit auf die eigenen Absatzmengen, Kosten, Kapazitäten und Deckungsbeiträge, zu berücksichtigen.

Preisentscheidungen müssen systematisch vorbereitet werden. Jedes Unternehmen braucht ein klares Regelwerk mit Kompetenzen, Verantwortlichkeiten und Qualifikationen und muss effizientes Preismonitoring und -controlling praktizieren, dann kann einer weiteren Wertevernichtung durch Ad hoc-Pricing Einhalt geboten werden. Nachfolgend demonstrieren fünf Beispiele die Erfolge eines professionellen Pricing:

1. In einem Touristik-Unternehmen hatten Produktmanager acht Arbeitstage Zeit, um mehr als eine Million Preisentscheidungen zu treffen, das entspricht 3,3 Sekunden pro Einzelpreis. Grundlegende Daten und Informationen waren zwar ausreichend vorhanden, wurden bislang aber nicht systematisch bereitgestellt und genutzt. Durch eine Fokussierung des Pricing auf kritische Preisentscheidungen (die mit Hilfe automatischer Identifikation erfolgt), einer Neuorganisation der Informationsbereitstellung (in der die Information zum exakt richtigen Zeitpunkt in der richtigen Form vorliegt) und einer Systematisierung des Informationsaustausches zwischen den verschiedenen Bereichen wurde die Umsatzrendite um 1,6 %-Punkte gesteigert.
2. Ein Speditions-Unternehmen, das in mehr als einhundert Ländern Express-Services anbot und die Preiskompetenz bei den jeweiligen Länderverantwortlichen platzierte, stellte fest, dass über das Pricing die Mengen gesichert wurden. Die Folge waren extreme Preisunterschiede sowohl innerhalb eines Landes zwischen den Kunden für gleiche Leistungen als auch zwischen benachbarten Ländern. Bei zunehmender Preistransparenz der Kunden musste ein Preiskollaps befürchtet werden. Durch eine systematische Erkennung und Eliminierung von Verlustbringern und Zentralisierung von Preisentscheidungen mit Ziel-, Limit- und Minimumpreisen wurden Qualität und

Schnelligkeit der Preisentscheidungen nachhaltig verbessert. Die Umsatzrendite stieg durch diese Maßnahme um 1,5 %-Punkte.

3. Die Preise für ein Standardprodukt eines Rohstoffherstellers schwankten sehr stark und bildeten sich aus dem Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage im Markt. Auffällig an dem eigenen Preisverhalten war eine verzögerte Preisanpassung bei nach oben gehendem Trend und eine vorschnelle Preisanpassung, wenn der Trend sich umkehrte. Durch eine zuverlässigere Preisprognose und das entsprechende Timing der Verträge vor Ab-/Aufschwung war es möglich, Mengen besser zu steuern und Preispotenziale nachhaltiger auszuschöpfen. Die Umsatzrendite verbesserte sich um knapp einen Prozentpunkt.

4. Bei einem Bautechnik-Unternehmen mit mehr als 40.000 Artikeln und einer Verkäufermannschaft, die hohe Preiskompetenz im Abschluss hatte, gehörten Rabatte zum Standard im Kundengespräch. Die Provision der Verkäufer war ausgerichtet am Umsatzziel und Rohertrag. Dies hatte zur Konsequenz, dass die Absatzzielerreichung zu einem sehr massiven Einsatz von Nachlässen führte. Die Einführung einer „Preisverteidigungsprovision“ regelt nun zusätzlich die Vergütung der Verkäufer in Abhängigkeit vom tatsächlich realisierten Nettopreis. Die durchschnittliche Rabattgewährung ging von 16 % auf 14 % zurück. Die Umsatzrendite stieg von 4,2 % auf 6,2 % - eine revolutionäre Verbesserung.

5. In einem Unternehmen der Spezialchemie war das Marketing verantwortlich für die Preispositionierung der Produkte im Markt. Für den Vertrieb wurden Preislimits festgelegt. Diese durften erst nach Rücksprache und Darlegung der kundenindividuellen Situation unterschritten werden. In der Praxis zeigte sich, dass

die Limits zu hoch gesetzt waren. Mehr als 80 % der Fälle mussten als sogenannte „Ausnahmen“ zwischen Marketing und Verkauf verhandelt werden. Der Verkauf sah sich als Bittsteller. Wertvolle Zeit wurde durch ständiges Rückfragen vertan. Mit der Einführung von Preisstaffeln, der Definition von segmentspezifischen Ziel-, Limit- und Minimumpreisen wurde ein Regelwerk definiert, das die Preisentscheidungen verbesserte. Das Ergebnis stieg um 20 %.

Es lohnt sich, für ein besseres Pricing zu kämpfen

Die Kunst des Pricing zu beherrschen sichert den Unternehmen – nicht nur in Zeiten der Krise - das Überleben. Da gerade jetzt Kunden und Konkurrenz sensibel reagieren, müssen die bestehenden Systeme und Praktiken hinterfragt und erneuert werden. In einem Pricing-Audit können die wichtigsten Aktionsfelder des Pricing durchleuchtet und die größten Verbesserungspotenziale identifiziert werden. Die Produkte, Kunden und Verkäufer stehen auf dem Prüfstand.

Damit Pricing erfolgreich ist, muss es in den Aktionen und Resultaten kontrolliert werden. Die transaktionsbezogene Kontrolle der Preisrealisierung zusammen mit der Einführung eines nationalen Preisspiegels oder dem Einsatz von sogenannten „Preissheriffs" sorgen für Transparenz und Ordnung im Pricing.

Schließlich muss es sich lohnen, im Pricing zu kämpfen. Deshalb spielen Anreiz, Belohnung und Sanktion eine wichtige Rolle in der Preisführung. Erst wenn es sich für die Akteure lohnt, für ein besseres Pricing zu kämpfen, und diejenigen sanktioniert, die dem zuwider handeln, sind die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Pricing geschaffen. Verbesserungen im Pricing wirken unmittelbar (Zeitvorteil), sie sind nicht

mit vorherigen Ausgaben verbunden (Investitionsvorteil) und haben eine Hebelwirkung auf den Gewinn, von dem die Cost Cutter nur träumen können (Profitvorteil).

Die Autoren sind: Dr. Karl-Heinz Sebastian, Senior Partner, und Prof. Dr. Hermann Simon, Vorsitzender der Geschäftsführung der internationalen Unternehmensberatung Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants, Bonn (www.simon.kucher.com).