

RATGEBER

## Erfolgreiches Preismanagement für mehr Wachstum und Gewinn

von Markus B. Hofer

***Gutes Preismanagement integriert neue Entwicklungen: es passt sich dem Geschäftstyp und -modell an, berücksichtigt Kundenreaktionen und Veränderungen in Markt und Wettbewerb.***

**von Markus B. Hofer**

Der Preis ist ein wichtiger, wenn nicht gar der wichtigste Hebel für einen höheren Gewinn. Denn auf der Kostenseite lassen sich häufig keine weiteren Potenziale heben – zu umfangreich und zu oft wurden Kostensenkungsprogramme in den meisten Unternehmen bereits durchgeführt. Dem Pricing kommt daher aktuell wie zukünftig eine große Bedeutung zu. Margen fallen jedoch bei Produkten und Dienstleistungen äußerst unterschiedlich aus und somit auch das Gesamtergebnis, obwohl sich viele Unternehmen einer Branche oder eines Segments in einem ähnlichen Umfeld bewegen. Erfahrung und Untersuchungen zeigen, dass die Unterschiede in vielen Fällen auf das Preismanagement zurückzuführen sind. Wer ein effektiveres Preismanagement betreibt, sichert sich Vorteile und hebt Potenziale, die sonst ungenutzt liegen gelassen werden.

*+++ Melden Sie sich jetzt an für unseren kostenlosen Newsletter Vertriebszene und erhalten Sie wöchentlich und kostenlos Einsichten aus der Vertriebspraxis, lukrative Jobangebote und eine Auswahl an Personalwechseln. +++*

Ein erfolgreiches Preismanagement kennzeichnen vier Elemente. So sind zunächst preisstrategische Fragestellungen relevant, wie beispielsweise: Welche Positionierung wird angestrebt? Wie steht man zum Wettbewerb? Wie groß ist die Zahlungsbereitschaft der Kunden für Marke beziehungsweise Leistung und wie bewertet der Kunde das Angebot? Zweites Element sind Preissetzungsmethoden und -ansätze. Heute gilt es nicht mehr nur sich zwischen wettbewerbsorientierter, kostenbasierter und nutzenorientierter Bepreisung zu entscheiden, sondern Preisdifferenzierung, Bündelung und nicht-klassische Preismodelle zur berücksichtigen. Die Preisdurchsetzung im Vertrieb ist der dritte wichtige Faktor erfolgreichen Preismanagements. Erst hier zeigt sich, ob und wie erfolgreich das Preismanagement wirklich ist. Denn, wenn der Vertrieb nicht in der Lage ist, die neuen Preise durchzusetzen, ist wenig gewonnen. Letztes Element erfolgreichen Preismanagements ist das Preiscontrolling. Dieses bewertet, ob die Strategie den erwarteten Erfolg beschert hat, ob getroffene Annahmen eingetreten sind und ob die Preisentscheidungen zu einer Verbesserung geführt haben – je nach Ziellage zu mehr Absatz oder mehr Gewinn.

### Erfolgreiches Preismanagement passt sich an

Erfolgreiches Preismanagement passt die notwendigen und sinnvollen Methoden, Ansätze und Strategien auf den Geschäftstyp und das Geschäftsmodell an. Ob Handel oder Hersteller, B2B oder B2C, Standardprodukt oder kundenindividuelle Entwicklung, Nische oder Commodity – alle Modelle erfordern individuelle Strategien.

<https://www.vertriebsmanager.de/ressort/erfolgreiches-preismanagement>

So ist z. B. bei Katalogware die Flexibilität auf Listenpreisebene begrenzt, eine Differenzierung findet mit Rabatten und Nachlässen auf der Kundenebene statt. Bei Ausschreibungen oder kundenindividuellen Entwicklungen dagegen besteht eine 1:1-Beziehung zwischen Kunden und Hersteller beziehungsweise Lieferant. Die Preise werden dann auf den Kunden zugeschnitten und sind im Rahmen des jeweiligen Wettbewerbsumfeldes relativ frei. Ein effektives Preismanagement orientiert sich deswegen immer an den entsprechenden Gegebenheiten.

Auch Veränderungen auf Kunden-, Markt- und Wettbewerbsseite müssen sich im Preismanagement niederschlagen. Dazu zählen unter anderem Faktoren wie das Einkaufsverhalten, Angebote auf Plattformen, Onlinekanäle und E-Commerce, sinkende Kundenloyalität, innovative Wettbewerber und neue Geschäftsmodelle wie etwa Pay-per-x- oder Betreibermodelle. Eine Maschine, die zuvor für einen festgelegten Preis verkauft wurde, kann heute zum Beispiel über ein Betreibermodell abgerechnet werden, sodass der Kunde über einen Zeitraum hinweg Teilbeträge bezahlt. Auf diese Weise verändert sich die Bezahlstruktur nicht nur für den Kunden, sondern auch die Einkommensstruktur für den Anbieter: Erträge werden nicht mehr nur einmalig erzielt, sondern verstetigt. Solch neue Geschäfts- und Abrechnungsmodelle müssen hinsichtlich ihrer Eignung für das jeweilige Unternehmen geprüft werden: Wird pro Nutzung (pay per use) oder pro Stunde gezahlt? Im B2C-Bereich haben sich solche Ansätze bereits stark etabliert. So können Kunden beispielsweise Autos nicht mehr nur kaufen - man kann sie leasen, mieten, via CarSharing-Diensten nutzen oder aus einem Fahrzeugpool auf Basis einer Flatrate auswählen.

## Von der kostenbasierten Preissetzung zum Value Pricing

Ein modernes, erfolgreiches Pricing erfordert zudem eine Abkehr von der kostenbasierten Preissetzung hin zum Fokus auf dem Nutzen. Das Stichwort lautet Value Pricing. Gerade die Differenzierung der Preise abhängig von Produkt, Kunde und Region bietet große Potenziale für mehr Wachstum und Ertrag. Harmonisierungsmöglichkeiten, der Gegenpart zur Differenzierung, müssen genau geprüft werden, sind diese doch einfacher umzusetzen, lassen Potenziale aber ungenutzt.

Wichtig ist es, den gesamten Preisbildungsprozess von der Kostenbasis, über Produkt- bis zu Kundenpreisen zu optimieren. Bonussysteme, Zahlungskonditionen und -ziele müssen zur Preisstrategie passen. Gerade bei Rabattsystemen besteht die Gefahr, dass diese die allgemeine Strategie unterwandern statt sie zu untermauern: Preiserhöhungen werden dann durch Erhöhung der Rabatte konterkariert, was es zu vermeiden gilt. Gerade Preissenkungen sollten wohl überlegt sein und mit klaren Zielen verknüpft werden. Gilt es, mehr Absatz zu schaffen, Wettbewerber abzuwehren und damit Marktanteile zu sichern, auf eine Preissenkung zu reagieren oder das Preisimage im Markt zu verbessern? Greift keiner dieser Faktoren, ist eine Preissenkung nur schwer zu rechtfertigen. Deshalb müssen Kundenreaktionen und preispsychologische Aspekte in die Preisentscheidung einbezogen werden.

## Big Data zunehmend wichtiger im Preismanagement

Gerade die Digitalisierung verändert das Pricing wie seit Jahrzehnten nicht. In vier Richtungen ist dessen Einfluss deutlich festzustellen. Zum einen werden Daten effizienter und effektiver gesammelt. Und zwar nicht mehr nur über die eigene Kundenbeziehung, sondern generell über das Kaufverhalten, die eigene Preisposition im Wettbewerbsvergleich oder Preisveränderungen im Markt. Industrie 4.0' und Connected Car' sind nur zwei Beispiele aus den B2B- und B2C-Bereichen,

Trend, der vor allem im B2C-Online-Handel zu beobachten ist. Zum dritten führen diese neuen Möglichkeiten, Daten zu sammeln und Entscheidungen daraus abzuleiten, verstärkt zu einer Dynamisierung und Individualisierung der Preise. Was man von Flugreisen und an der Tankstelle gewohnt ist, hält nun auch Einzug in Webshops oder zukünftig bei digitalen Preisschildern im Supermarkt. Zum vierten unterstützt die Digitalisierung auch die Einführung neuer Preis- und Geschäftsmodelle, sei es als Pay-per-use, Pay-per-outcome, Freemium, Pay-to-win, In-App-Käufen, Predictive Maintenance, Online-Wartung, Maschinenoptimierung, etc.

Erfolgreiches Preismanagement in all seinen Facetten legt die Basis für mehr Wachstum und die Steigerung des Gewinns. Kundenzufriedenheit kann durch ein erklärbares Pricing gesteigert werden. Gerade deshalb ist für ein erfolgreiches Pricing Top Management Attention notwendig und sinnvoll, auch wenn heute das Preismanagement häufiger eher auf der operativen Ebene angesiedelt ist. Denn die Überprüfung und Optimierung des Preismanagements lohnt sich.

Über den Autor:



(c) Markus B. Hofer

Prof. Dr. Markus B. Hofer ist einer der Gründer und Geschäftsführenden Partner bei **Ebel Hofer Strategy & Management Consultants**. Sein Beratungsfokus liegt auf Wachstums- und Ergebnissteigerungsprojekten, vor allem in Pricing und Vertrieb. Er lehrt unter anderem Preismanagement an der International School of Management (ISM) in Dortmund.

von Markus B. Hofer