KEINE ANGST VOR PREISERHÖHUNGEN

Der regelmäßigen differenzierten Erhöhung der **Verkaufspreise** kommt eine entscheidende Bedeutung für den Unternehmenserfolg zu. Trotzdem scheuen viele Unternehmen davor zurück. Meist sind die Ängste davor unbegründet.

Nico Pohlmann

Eine Untersuchung der Geschäftsberichte der 30 Dax-Unternehmen zeigte, das viermal häufiger von Kosteneffizienz als vom Thema „Preise" die Rede war. Doch warum ist das so? Die Studie benannte blanke Unkenntnis als Ursache. Schätzen Sie doch einmal selber, um welchen prozentualen Betrag Ihr Gewinn (Ebit) steigt, wenn Sie Ihre fixen Kosten um 1 % senken. Um magere 2,4 %. Was aber passiert, wenn Sie bei Ihren Kunden eine einprozentige Preiserhöhung durchbekommen? Ihr Gewinn steigt um satte 11 %. Noch viel dramatischer wirken sich jedoch Preisnachlässe auf Ihren Gewinn aus. Geben Sie nur 5 % Rabatt, halbiert sich Ihr Gewinn.

VERSCHENKTES ERTRAGSPOTENZIAL

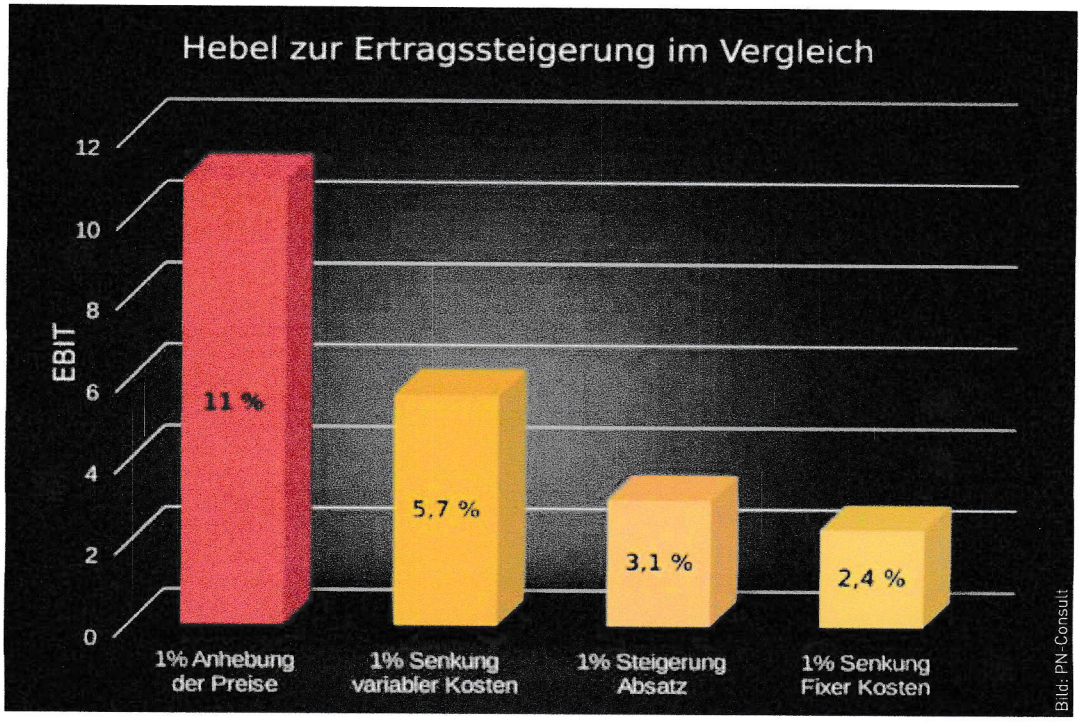
Da die Anhebung der Verkaufspreise einen so durchschlagenden Einfluss auf den Gewinn hat, warum verfahren dann nicht einfach alle Firmen danach? Die Angst vor Preisgesprächen und die im Folgenden erwähnten Irrtümer in der Preisgestaltung sind in vielen Unternehmen leider an der Tagesordnung und führen zu ungenutzten Ertragspotenzialen.

Fragt man das Management oder den Vertrieb, bekommt man meistens Antworten wie etwa: „Der Markt bestimmt unsere Preise" oder „Durch Preiserhöhungen gefährden wir unseren Umsatz und verlieren Kunden".

Aber ist das wirklich so oder dienen diese „Killerargumente" nicht eher dazu, die eigene Unkenntnis bei diesem Thema zu verbergen? Es geht nämlich nicht darum, alle Preise zur selben Zeit um den gleichen Betrag anzuheben, sondern zu verstehen, wo Preise erhöht, gesenkt oder unverändert gelassen werden müssen. Durch geschickte Preisdifferenzierungen und das Bepreisen eines Zusatznutzens lässt sich in der Regel mit wenig Aufwand die Ertragslage effektiv verbessern. Eine Befragung von 4000 Entscheidern aus dem Jahr 2012 ergab jedoch, dass 70 % aller Unternehmen ihr Preispotenzial nicht ausnutzen.

Dipl.-Ing. Nico Pohlmann ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung PN-Consult in 10117 Berlin, Tel. (01 70) 3 00 82 86, info@pn-consult.de, www.pn-consult.de

Preishebel bei Firmen der Investitionsgüterindustrie mit hohen variablen Kosten.



Es gibt am Markt nicht den einen Preis, sondern immer nur den Preis, den ein potenzieller Kunde im Moment für das angebotene Produkt zu zahlen bereit ist. Damit Geschäftsbeziehungen zwischen mindestens zwei Unternehmen erfolgreich sein können, darf sich sowohl den Käufern als auch dem Verkäufer im Augenblick keine bessere Gelegenheit bieten. Dabei beurteilen beide Transaktionspartner bei jeder Austauschsituation aufs Neue, was für sie subjektiv der Wert des Hergegebenen und des Erworbenen ist. Der Ausgang dieses Marktprozesses hängt dabei ausschließlich davon ab, wie Käufer und Verkäufer den für sie erreichbaren Nutzen bewerten – und nicht von dem objektiven Wert der Waren. Ausgehend von diesen Überlegungen sieht man, dass Preise nicht einfach gebildet werden dürfen, indem die eigenen Kosten mit einem Faktor x multipliziert werden. Zur angemessenen Preisfindung stehen grundsätzlich drei verschieden Methoden zur Auswahl.

MM INFO

PRICING & PRODUKTPIRATERIE

Das richtige Preismodell hilft nicht nur, den Umsatz des Unternehmens zu steigern. Im Hinblick auf den Entscheidungseinfluss hat das richtige Pricing einen unmittelbaren Effekt auf die Nachfrage nach Fälschungen. Preise müssen systematisch, nachvollziehbar und vor allem nach Kundennutzen je Teil differenziert werden, erklärt Branchenexperte Michael Mai.
maschinenmarkt.de Suche „Pricing Produktpiraterie"

Die kostenorientierte Preisfindung basiert auf einem Zuschlagsmodell auf die Herstellkosten oder Vollkosten. Der Nachteil dieser Vorgehensweise besteht in der völligen Ausblendung der Marktgegebenheiten und des oben beschriebenen Nachfrageverhaltens und verschenkt somit einen Teil des möglichen Profits. Die nachfrageorientierte Preisfindung richtet sich nach dem Markt – oder genauer: nach den potenziellen Käufern. Es geht darum, herauszufinden, welchen Preis die Abnehmer für ein Produkt oder eine Dienstleistung zu zahlen bereit sind. Je nach Marktsegment und der Homogenität des Kaufverhaltens der betreffenden Abnehmer lassen sich die Preise so differenzieren, dass ein höchstmöglicher Deckungsbeitrag erreicht wird. Die wettbewerbsorientierte Preisfindung wird über die Alleinstellungsmerkmale der Produkte aus Sicht der Kunden definiert. Je unentbehrlicher dem Kunden das angebotene Produkt erscheint, umso höher ist der Preis, den er akzeptieren wird.

Um einen nachhaltigen Erfolg bei Preiserhöhungen zu erreichen, muss im Unternehmen ein Preismanagement etabliert werden. Die Preisbildung ist das vielleicht wichtigste Thema bei der Führung eines Unternehmens und sollte nicht nur dem Vertrieb überlassen werden. Durch Bonusvereinbarungen getrieben neigen die Vertriebsmitarbeiter zu schnell dazu, Kunden Rabatte einzuräumen. Das Preismanagement sollte immer Chefsache sein und mit dem strategischen Marketing und dem Controlling abgestimmt werden. Die Umsetzung erfolgt in fünf Phasen.

DIE FÜNF PHASEN IM PREISMANAGEMENT

Im ersten Schritt sind vom Management Unternehmensziele für den Umsatz und das Ebit festzulegen. Daran schließt sich eine Markt- und Preisanalyse an: Wie ist die Wettbewerbssituation in den verschiedenen Marktsegmenten? Wo sind die eigenen Stärken und Schwächen (SWOT) und was macht meine Produkte aus Sicht der Kunden attraktiv? Hat das Unternehmen darüber Klarheit gewonnen, wird definiert, welche Preisstrategie sinnvoll ist.

Auch der Regelmäßigkeit der Preiserhöhungen kommt eine entscheidende Bedeutung zu. Eine jährliche Steigerung um 1 % bringt kumuliert deutlich mehr Gewinn, als eine stärkere Erhöhung nach fünf Jahren. Eine einmalige Preiserhöhung um 4 % durchzusetzen, ist ungleich schwieriger, als eine geringe Erhöhung, die jedes Jahr erfolgt.

Die wichtigste Maßnahme für die erfolgreiche Durchsetzung einer Preiserhöhung besteht in guter Vorbereitung. Dazu bedarf es möglichst ausführlicher Informationen über die bestehenden Kunden. Natürlich ist diese Vorbereitung zeitintensiv: Zuerst müssen Sie einen Überblick über Ihre eigene Kostenstruktur erhalten. Dazu gehört eine Analyse der Auslastung, etwa der Entwicklung von Rohstoffpreisen und Gehältern oder von Materialeinsatzquoten.

Als nächstes werden in Zusammenarbeit mit dem Vertrieb, dem strategischen Marketing und dem Controlling die neuen Zielpreise pro Kunde/Gruppe festgelegt und diese mit stichhaltigen Argumenten begründet. Anschließend müssen die Markt- und Alleinstellungsmerkmale mit Leben gefüllt werden. Häufig werden die zum Kauf führenden Anreize nicht allein durch die Produkteigenschaften geschaffen werden, sondern durch die rund um das Produkt angebotenen Dienstleistungen.

Kunden gehen heutzutage davon aus, dass die angebotenen Produkte ihr Problem grundsätzlich lösen können. Sehr oft sind es hingegen die zusätzlichen Serviceangebote, die der Differenzierung im Wettbewerb dienen.

Abschließend geht es in die Preisgespräche. Dies ist immer eine Chance, den Kundenkontakt zu vertiefen. Er ermöglicht dem Anbieter Erkenntnisse darüber, mit welchen Themen sich sein Kunde aktuell beschäftigt. Bei Schlüsselkunden ist man manchmal trotz guter Argumente zu Zugeständnissen gezwungen. Versuchen Sie, nicht mit dem Preis herunterzugehen, sondern bieten Sie einen Zusatznutzen, etwa in Form von kostenloser Ware, an. Möglicherweise finden Sie auch neue Optionen, um Ihr Geschäftsmodell besser auf Ihren Kunden abzustimmen. MM

MM MANAGEMENT IN KÜRZE

10 TOP-RISIKEN FÜR UNTERNEHMEN

Neben Cyberkriminalität sorgen sich Unternehmensverantwortliche in Deutschland um wachsenden Protektionismus, Marktumbrüche und einem Zerfall der Eurozone. Das stellt das aktuelle Allianz-Risk-Barometer fest, das die größten Risiken für Unternehmen weltweit untersucht.
maschinenmarkt.de Suche „Allianz Risk Barometer"

ROHSTOFFPREISE ZIEHEN AN

Die Weltrohstoffpreise stiegen auf Dollarbasis gerechnet im Dezember 2016 um 9,5 % an. Aufgrund der weiteren Abwertung des Euro zum Dollar betrug der Preisanstieg in Inlandswährung gerechnet sogar 11,4 %. Die Experten der Industriebank IKB analysieren die einzelnen Rohstoffpreise in der Bildergalerie des Artikels im Detail.
maschinenmarkt.de Suche „Rohstoffpreise"