

Pricing: Nicht jeder bekommt, was er verdient

Pricing Power bezeichnet die Fähigkeit eines Unternehmens, die Preise für seine Produkte und Services zu erhalten, die sie auch wirklich wert sind, die es also „verdient“. Pricing Power erfordert, dass das Top-Management mit einer klaren Preisstrategie Ziele und Maßnahmen vorgibt und dafür sorgt, dass Marketing und Vertrieb bei Preissetzung und -implementierung zielkonform agieren.

Eine schwache Pricing Power ist also keine Frage des Schicksals; es liegt größtenteils in den Händen jedes Unternehmens zu entscheiden, ob es den Weg zum besten Preis einschlagen und höhere Gewinne einfahren will als die Konkurrenz oder sich weiterhin in Preiskriege involvieren und einem katastrophalen Preisniveau aussetzen will. Die Gründe für diese Schwachstellen sind nicht struktureller Art. Drei Hauptgründe machen den Unterschied aus: falsche Preisstrategien, fehlendes Pricing-Wissen und unzureichendes Monitoring.

Preisdruck ist höher als je zuvor

Die *Global Pricing Study 2014* von Simon-Kucher & Partners zeigt: Der Preisdruck ist höher als je zuvor. 83 Prozent der Unternehmen weltweit sehen sich zunehmendem Druck ausgesetzt. 58 Prozent der Unternehmen befinden sich bereits in Preiskriegen. Diejenigen, die es schaffen, höhere Preise am Markt durchzusetzen, sind klar in der Minderheit.

Familienrabatt, Frühbuchertarif, Fachhändlerbonus – kaum ein Geschäft wird heute abgewickelt, ohne dass diverse Spielarten von Preisnachlässen angewandt werden. Daran ist grundsätzlich nichts auszusetzen. Richtig eingesetzte Preisnachlässe können ein wirkungsvolles



DR. GEORG TACKE,
CEO, Simon-Kucher &
Partners, Bonn.

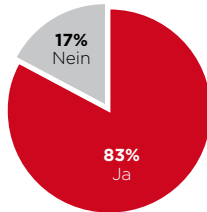


STEFANIE GRUNERT,
Manager, Simon-Kucher &
Partners, Köln.



Preisdruck höher als je zuvor

Waren Sie in den vergangenen zwei Jahren einem steigenden Preisdruck ausgesetzt?



Warum? Top-3-Gründe*



*Mehrfachantworten möglich. Quelle: Global Pricing Study 2014.

Mittel sein, um preissensitive Kundensegmente zu erreichen. Problematisch wird es erst, wenn Preisnachlässe undifferenziert und breit gestreut verwendet werden. Dann verliert der eigentliche Preis seine Bedeutung. Der Kunde entscheidet sich dann mehrheitlich für den billigsten Anbieter. So entstehen Preisdruck und Preiskriege. Und die schlechte Nachricht: Preiskriege kennen keine Gewinner – außer den Kunden.

Die Fähigkeit, nicht nur stabile, sondern auch höhere Preise durchzusetzen, ist deshalb geringer als je zuvor. 72 Prozent der weltweit im Markt eingeführten Neuprodukte verfehlen die geplanten Gewinnziele.

Diejenigen, die es schaffen, höhere Preise am Markt durchzusetzen, sind klar in der Minderheit

Anstatt sich auf die Gewinnseite zu fokussieren, kämpfen 58 Prozent der Unternehmen in Preiskriegen um Volumen und Marktanteile. Diejenigen, die sich zu Preiserhöhungen durchringen, können sie gerade mal zu einem Drittel umsetzen. Die Folgen

sind verheerend, denn 39 Prozent der Befragten konnten ihre Margen trotz guter Konjunktur und versuchter Preiserhöhungen in den letzten Jahren nicht verbessern.

Preissenkungen – nur bei mehr Volumen

Ein Rechenbeispiel: Ein Unternehmen, das eine Marge von fünf Prozent erwirtschaftet und einen Rabatt von 2,5 Prozent gewährt, muss die verkaufte Menge verdoppeln, um

FOKUS AUF PREIS, GEWINN & MARGEN
Der beste Ratschlag ist, klare Ziele und die richtige Preisstrategie auszuarbeiten.



denselben Gesamtertrag zu erwirtschaften. Mögliche Absatzsteigerungen bei Preissenkungen werden leider auch auf der Verkäuferseite immer wieder signifikant überschätzt. Von Preiserhöhungen lässt man aus Angst vor Volumenrückgängen lieber gleich die Finger. Schauen wir uns das obige Beispiel mit umgekehrter Logik an: eine durchschnittliche Preiserhöhung von 2,5 Prozent hätte – basierend auf den Gewinn- und Umsatzzahlen von 2013 – VW eine Gewinnsteigerung um 42 Prozent (4,9 Milliarden Euro) eingebracht, bei E.on wären es 33 Prozent (3,1 Milliarden Euro), bei Daimler 37 Prozent (2,9 Milliarden Euro). Klar, solche Rechenbeispiele vereinfachen die Welt, denn Preiserhöhungen von 2,5 Prozent setzt man nicht mal eben für das gesamte Sortiment durch. Dennoch zeigt dieses

Beispiel, wie hoch das Gewinnpotenzial bei Preiserhöhungen ist.

Fazit

Diese Beispiele sowie die Ergebnisse der *Global Pricing Study* zeigen, dass Unternehmen, die mit dem Gewinnhebel Pricing arbeiten, viel mehr he-

rausholen können. Sie konzentrieren sich nicht nur auf Marktanteile und Volumen, sondern auf das Wesentliche: den Gewinn. Der beste Ratsschlag ist: Investieren Sie in Pricing-Know-how, entwickeln Sie eine gewinnorientierte Pricing-Strategie (nicht nur Promotions) und stellen Sie die Umsetzung durch ein stringentes Monitoring sicher. Ohne Fokus auf Preis, Gewinn und Margen werden Sie sich früher oder später in Preiskriegen wiederfinden – und diese verlieren.

von Dr. Georg Tacke und Stefanie Grunert

**Richtig eingesetzte
Preisnachlässe
können ein
wirkungsvolles
Mittel sein, um
preissensitive
Kundensegmente
zu erreichen.**

