



Money makes the world go round: Ein professionelles Preismanagement wirkt sich deutlich auf den Gewinn aus.

## Gute Geschäfte, gutes Geld?

Ein erfolgreiches Pricing schlägt unmittelbar auf den Gewinn des Unternehmens durch. Umso erstaunlicher, dass in vielen Firmen die Preise nicht im Rahmen eines professionellen Preismanagements, sondern vielmehr aus dem Bauchgefühl heraus definiert werden.

Text \_ Klaus Dietzel

Für die Kunden wurde der Slogan zum Kult, für das Unternehmen zum Albtraum: Aktionen wie »20 Prozent auf alles – außer Tiernahrung« trieben den Baumarkt Praktiker zuerst in die schmutzige Discountecke – und dann in den Ruin. Das Beispiel von Praktiker zeigt, dass Preisstrategien einen erheblichen Einfluss auf die Unternehmensentwicklung haben. Im Falle des Baumarktes ist das Ende bekannt.

Dass sich die Effekte eines professionellen Preismanagements wesentlich stärker auf den Gewinn auswirken als etwa die von reduzierten Kosten oder gewachsenen Umsätzen ist hinlänglich

bekannt. Dennoch werden in vielen Unternehmen hierzulande weiterhin optimistische Wachstumsziele ausgerufen, Preise aber überwiegend aus dem Bauch heraus berechnet, teure Service- und Mehrwertleistungen nicht berechnet oder Konditionen vereinbart, die nicht von allen Beteiligten eingehalten werden.

### Billig allein reicht nicht

Angesichts der Tatsache, dass ein Großteil der Umsätze und Gewinne zumeist von etablierten Produkten in häufig wachstumsschwachen Märkten kommt

und die meisten Produkte nicht wirklich ein Alleinstellungsmerkmal besitzen und sich daher in einem harten (Preis-) Kampf befinden, ist ein gewisses Unbehagen seitens der Unternehmen, an der Preisschraube zu drehen, durchaus nachzuvollziehen. Gleichwohl sollten sich die Unternehmen nicht abschrecken lassen, genau diesen Weg einzuschlagen. Doch wie sollte es aussehen – das erfolgreiche Preismanagement? »Unternehmen sollten stets die drei Ks des Pricing berücksichtigen: Kosten, Kunden und Konkurrenz«, bringt es Lars Binckebanck, Professor für Marketing an der Nordakademie in Els-

mhorn bei Hamburg, auf den Punkt. Allerdings sei das Rechnungswesen für die Kosten, der Vertrieb für die Kunden und das Marketing für die Konkurrenzbeobachtung zuständig. Wenn das nicht im Rahmen eines ganzheitlichen Preismanagements zusammengeführt wird, können laut Binckebank schnell Mondpreise auf der Basis interner Kalkulationen festgelegt werden, die dann im Vertrieb in Preisverhandlungen gleich wieder zur Disposition gestellt werden, während das Marketing ohne Preiskompetenz am Spielfeldrand zuschaut. Sogenannte Rabattschungel und Preistreppen sind dann die Folge. Sie zeugen von einem mangelndem Zusammenspiel interner und externer Perspektiven. »Ist das Rechnungswesen schwach, schätzt das Marketing Preise aus dem Bauch heraus – nämlich in Re-

lation zum Wettbewerb. Ist der Vertrieb schwach, kommen aus dem Rechnungswesen häufig nicht marktgerechte Preise. Und ist das Marketing schwach, merkt es beim Thema Preis ohnehin keiner«, so Binckebanck.

### Potenziale liegen brach

Doch es ist nicht alles schlecht. Die gute Nachricht lautet, dass für Deutschlands Unternehmen in der Preisgestaltung großes Optimierungspotenzial besteht. Schließlich ist der Preis der effektivste Gewinnstreiber aller Marketinginstrumente. »Es ist erwiesen, dass Kunden nicht ausschließlich nach Preis kaufen«, sagt Unternehmensberater Siegfried Kreuzer, Geschäftsführer bei Miller Heimann EMEA in Amberg. Seinen Erfahrungen zufolge lasse sich

mit einer guten Vertriebsperformance ein um zwei Prozent höherer Preis nahezu immer realisieren. Nebeneffekt: motivierte Mitarbeiter und Lieferanten, mehr Umsatz und Erfolg sowie sicherlich auch zufriedener Kunden. »Wir müssen weg von der Kostenschraube und hin zu Vertriebsleistungen, die unsere Produkte zum richtigen Preis verkaufen und nicht mit Discount«, so Kreuzer.

Doch was in der Theorie und auf den Folien der Unternehmensberater einleuchtend und plausibel klingt, ist in der Praxis alles andere als leicht umsetzbar. Zumal die Kunden in den vergangenen Jahren immer anspruchsvoller geworden sind. Wenn Kunden in Zeiten von Angebotsüberhängen eine erhöhte Preissensitivität an den Tag legen und der Einkauf profes- [ ...

# Bonitätsgeprüfte Adressen

Gewinnen Sie neue Kunden mit bonitätsgeprüften Firmenadressen von BÜRGE L. So erreichen Sie Ihre solventen Zielgruppen treffsicher, vermeiden Streuverluste und vermindern Forderungsausfälle.

**Besuchen Sie uns auf der CO-REACH (Nürnberg)  
am 25. – 26.06.2014 in Halle 4a | Stand 421**

[www.buergel.de](http://www.buergel.de)

Ein Unternehmen der Allianz 

Qualitäts- und Leistungssiegel  
**QuLS**   
DDV Deutscher Dialogmarketing Verband

 **BÜRGE L**  
WIRTSCHAFTSINFORMATIONEN

sioneller agiert, ist, um Bundestrainer Jogi Löw zu zitieren, »höchste Konzentration« angesagt, schreibt Matthias Huckemann, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Mercuri International in Neuss, in seinem aktuellen Buch zum Umsetzungsmanagement von Preisstrategien. »Viele Unternehmen reagieren teilweise immer noch viel zu schnell auf die aggressiven Forderungen der Kunden, Preise zu senken«, sagt Huckemann (siehe Interview Seite 68). In der Vergangenheit wurden nach Ansicht des Unternehmensberaters im Rahmen des strategisch gewollten Mengenwachstums inadäquate Preise billigend in Kauf genommen. Doch das ändert sich so langsam. »Wir stellen fest, dass Unternehmen sich verstärkt Experten ins Haus holen, um die Stärken und Schwächen der eigenen Preispolitik zu analysieren«, so Huckemann. Die Herausforderung sei jedoch nicht die Erkenntnis der Chefs und Experten, sondern die Umsetzung über den Vertrieb. Diese Ansicht teilt auch Marketing-Professor Binckebanck: »Das Wichtigste ist, dass die Umsetzung der Preise stärker in den Mittelpunkt rückt – und damit auch der Vertrieb als Instrument der Preispolitik. Ohne oder gar gegen den Vertrieb kann ein Preismanagement nicht dauerhaft funktionieren«.

### »DAS WICHTIGSTE IST, DASS DIE UMSETZUNG DER PREISE STÄRKER IN DEN MITTELPUNKT RÜCKT – UND DAMIT AUCH DER VERTRIEB ALS INSTRUMENT DER PREISPOLITIK.«

**DR. LARS BINCKEBANCK**, Professor für Marketing an der Nordakademie, Elshorn

Die Umsetzung ist vor allem deshalb schwierig, weil der Vertrieb häufig nicht systematisch einbezogen wird. Am Jahresanfang gibt es in deutschen Unternehmen auf dem Kick-off eine Produktschulung, ein paar Zielvorgaben und die Preislisten in die Hand gedrückt. Kaum verwunderlich also, dass der Vertrieb sich dann in der Praxis nach dem Trial & Error-Prinzip durch Preiskonzessionen an die »wahren« Marktpreise heranarbeitet. Das Ergebnis ist die berühmte Preistreppe:

Zwischen Listenpreis und tatsächlich realisiertem Preis klafft schnell eine Lücke von 15 bis 30 Prozent.

Wenn Unternehmen hohe Preise im Markt durchsetzen wollen, müssen sie von den eigenen Vorteilen überzeugt sein. »Und diese Überzeugung muss Substanz haben«, erklärt Dirk Zupancic, President und Professor of Industrial Marketing & Sales an der German School of Management and Law in Heilbronn. Daher sollten Profis die eigene Leistung und die der Mitbewerber sehr genau analysieren – und zwar nicht objektiv, sondern subjektiv aus Kundensicht.

Jede Branche mit austauschbaren Produkten ist betroffen – egal ob B2B oder B2C. Denn wer keine Wettbewerbsvorteile mehr hat, steht im Preiskampf. Und das gilt selbst für das ein oder andere Unternehmen, das sich immer noch durch Technologievorsprung oder Innovationen abzuheben schien. »Das scheinen viele Unternehmen noch nicht verstanden zu haben«, meint Zupancic.

### Die Angst der Verkäufer

Dass der Vertrieb immerzu klagt, dass die von ihm zu vermarktenden Produkte »zu teuer« sind, ist ein Stück weit interne Politik in den Unterneh-

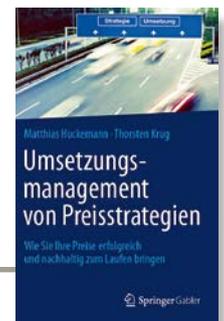
men. »Häufig haben die Verkäufer vor Ort aber auch einfach recht«, weiß Zupancic. Dabei sei das Unternehmen vielleicht gar nicht zu teuer, sondern andere Unternehmen böten das gleiche Produkt oder die gleiche Dienstleistung einfach billiger an. »Nicht der Preis ist das Problem, sondern der fehlende Differenzierungsfaktor«, sagt Zupancic. Viele Vertriebsmitarbeiter dürften das anders sehen. Die Angst des Verkäufers vor dem Preis ähnelt der Angst des Schriftstellers vor dem weißen Blatt

## BUCHTIPP

Die richtigen Preisstrategien sind unabdingbar für die nachhaltige Profitabilität und die Wettbewerbs- bzw. Zukunftsfähigkeit der Unternehmens. Preiserhöhungen sind in diesem Kontext die Königsdisziplin im Vertrieb. Doch an der konkreten Umsetzung hapert es in Deutschlands Unternehmen.

**acquisa meint:** Die Autoren machen deutlich, woran es an der Umsetzung dieses wichtigen Themas in den Unternehmen mangelt.

Matthias Huckemann,  
Thorsten Krug  
**Umsetzungs-  
management von  
Preisstrategien**  
Springer-Gabler 2014,  
49,99 Euro



Papier. Immerhin hat es jeder Verkäufer zu einem großen Teil selber in der Hand – und kann beim Kundentermin bereits eine Menge tun.

Hilfreich ist schon einmal, dass sich die Verkäufer klar machen, dass Käufer grundsätzlich immer weniger bezahlen wollen als es eigentlich kostet. »Die Aufgabe eines guten Verkäufers ist es, herauszufinden, wo genau die Grenze des Käufers liegt«, sagt Siegfried Kreuzer. Die Guten könnten dies bereits, die weniger Guten müssten es lernen und die schlechten sollten eventuell neue Herausforderungen suchen – außerhalb des Vertriebs.

Ein wichtiger Ansatz zur richtigen Preisstrategie besteht für den Vertriebsexperten außerdem darin, ein besseres Verständnis für die Kunden aufzubringen. »Dann ergibt sich die richtige Preisstrategie von selbst«, sagt Kreuzer. Der richtige Preis sei das Ergebnis guter Vertriebsarbeit und nicht ein Diktat aus der Chefetage oder aus der Marketingabteilung. »Nur ein unerfahrener oder schlechter Verkäufer hat Angst vor dem Preis«, so Siegfried Kreuzer. Hier könnten gezielte Trainings und Coachings ansetzen. Aber auch Entlo-

nungssysteme sollten in einer Weise angepasst werden, dass Verkäufer Anreize zur Preisverteidigung haben und nicht auf die Idee kommen, sich provisions-trächtige Umsätze über Preiszugeständ-nisse zu erkaufen.

### Preise unter Druck

Allerdings steht der Preis aus ver-schiedensten Richtungen unter Druck: Handelspartner fordern Preisakti-onen zur eigenen Profilierung; Kon-sumenten fordern Discounts, weil sie sich daran gewöhnt haben oder weil sie dem Schnäppchen-Kick erlegen sind; industrielle Käufer brauchen Preiszu-geständnisse für ihre Daseinsberechtigung und, über Entlohnungssysteme, auch für ihren Gehaltszettel. »Und last but not least fordert nicht selten der eigene Vertrieb niedrigere Preise zur Ankurbelung des Absatzes«, erklärt Professor Binckebanck. Unternehmen müssten angesichts dieser Begehrlich-keiten eine klare Preisstrategie fahren. Für Firmen im Niedrigpreissegment sind Preissenkungen häufig die einzige Waffe, um im Wettbewerb zu bestehen. Für Unternehmen im mittleren Preis-segment indes gelte es, Preiskontinu-ität zu wahren und zur Vermeidung von Preiserosion eventuelle Rabattakti-onen deutlich wahrnehmbar zeitlich zu begrenzen. Premiumpreisanbieter wiederum sollten nach Ansicht des Marketingprofessors auf Preisaktionen ganz verzichten und Zugeständnisse nur im Einzelfall im Rahmen eines möglichst intransparenten Pricing ka-schieren.

redaktion@acquisa.de

.1

#### SUMMARY

- **PRICING** Die Effekte eines profession-nellen Preismanagements wirken sich wesentlich stärker auf den Gewinn aus als Kostenreduzierungen.
- **UMSETZUNG** Hier hapert es: Der Vertrieb als Instrument der Preispolitik muss gestärkt werden.

Lernen von den Erfolgsgeschichten anderer, praktisches Testen, Workshops, Lösungen:

Der Showroom

für webbasierte

Dialogmarketing

& E-Commerce-

Tools.

35€

statt 79€\*

JETZT TICKET  
SICHERN!

\* Nur bis zum 15.4.

Expo +  
Konferenz

7.-8. Mai 2014



build digital business

[www.tools-berlin.de](http://www.tools-berlin.de)