

## 1 Der Preis als zentraler Gewinntreiber oder warum es sich lohnt, dieses Buch zu lesen

Preismanagement bietet ein großes Potenzial zur Ertragssteigerung. Dennoch wird dieser Hebel nur selten wirklich umfassend genutzt. Während in vielen anderen Unternehmensbereichen professionelle Methoden und standardisierte Prozesse eingeführt wurden, wird im Preismanagement immer noch viel mit Bauchgefühl agiert. Bauchgefühl muss dabei nicht grundsätzlich falsch sein, aber als einzige Managementgrundlage ist es definitiv nicht ausreichend. Insbesondere in großen Organisationen, in denen verschiedene Instanzen an der Preisbildung beteiligt sind, addieren sich unterschiedliche Bauchgefühle selten zu der optimalen Lösung. Das Ziel eines Unternehmens muss es daher sein, im Preismanagement die gleiche Kompetenz zu entwickeln wie in anderen Unternehmensbereichen. Preismanagement muss als zentraler Profit-Treiber erkannt und professionell umgesetzt werden.

Schon eine einfache Checkliste (siehe Tabelle 1) hilft vielen Unternehmen, zu erkennen, dass das Preismanagement ein Bereich mit hohem Optimierungspotenzial ist.

Diese Checkliste lässt sich beliebig fortsetzen. In den meisten Unternehmen steckt im Preismanagement noch großes, ungenutztes Optimierungspotenzial. Die nachfolgenden Kapitel werden sich systematisch der Frage widmen, wie dieses Potenzial erkannt und umgesetzt werden kann.

Zuerst soll aber noch einmal die generelle Bedeutung des Preismanagements verdeutlicht werden. Diese Argumente sind wichtig, da es häufig notwendig ist, andere Mitarbeiter im Unternehmen erst einmal von der Bedeutung des Preismanagements zu überzeugen und so eine Pricing-Kultur im Unternehmen aufzubauen.

### Potenzial

Das enorme Potenzial des Preismanagements lässt sich am einfachsten an der Gewinnformel verdeutlichen. Grundsätzlich setzt sich der Gewinn aus den drei Elementen Preis, Menge und Kosten zusammen.

$$\text{Gewinn} = \text{Preis} \times \text{Menge} - \text{Kosten}$$

Jedes Unternehmen, das seinen Gewinn steigern möchte, muss also an einem dieser drei Hebel ansetzen. Viele Unternehmen haben in der Vergangenheit die Kosten optimiert. Hier wurden umfangreiche Maßnahmen durchgeführt, um die Kosten zu senken. Die Einkaufskosten wurden ebenso reduziert wie die Personal- und Prozesskosten. Viele Unternehmen stellen aber in der Zwischenzeit fest, dass die Möglichkeiten für weitere Kostensenkungen begrenzt sind. Als zweiter Hebel kommt die Menge infrage. Hier greifen alle klassischen Marketing- und Vertriebsmaßnahmen.

Kriterium	Bewertung	
Unser Unternehmen hat eine schriftlich definierte, aus der Unternehmensstrategie abgeleitete Preisstrategie.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
Für die Preisfindung neuer und bestehender Produkte haben wir schriftlich festgelegt, welche Methoden situationsangemessen eingesetzt werden.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
Für die wichtigsten Produkte verfügen wir über verlässliche Preiselastizitäten und eine Preis-Absatzkurve.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
Unser Preis- und Konditionensystem ist anreizorientiert, systematisch und berücksichtigt die Zahlungsbereitschaft der Kunden.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
Wir verfügen über ein klares Preiscontrolling, das uns die notwendige Transparenz für alle Preisentscheidungen liefert.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
Die Bedeutung des Preismanagements für den Unternehmenserfolg ist fest in der Unternehmenskultur verankert und wird von allen Mitarbeitern konsequent gelebt.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
Unsere Pricing-Prozesse sind schriftlich definiert.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
...		

Tabelle 1: Checkliste Preismanagement

Zuweilen gelingt es Unternehmen, über Innovationen, Internationalisierung oder Vertriebsoffensiven größere Zuwächse zu erzielen. Viele Unternehmen stellen aber fest, dass sie in überwiegend gesättigten Märkten arbeiten. Eine Ausweitung der Menge wird also zunehmend schwieriger.

Bleibt als dritte Säule der Preis. Hier sind im Regelfall in der Vergangenheit die wenigsten Anstrengungen unternommen worden. Entsprechend liegt hier auch das größte Potenzial. Das Ziel muss es sein, das Preismanagement mit der gleichen Intensität, mit den gleichen Ressourcen und vor allem mit der gleichen Professionalität anzugehen wie die beiden anderen Hebel. Hierfür liefert das vorliegende Buch die notwendige Basis.

Nur die wenigsten Unternehmen haben Pricing als Kernkompetenz für sich erkannt. Pricing bietet aber so vielfältige Ansatzpunkte, dass diese nicht nebenher organisiert und optimiert werden können. Niemand würde ja auch auf die Idee kommen, den Aufbau einer neuen Produktionsstätte mal eben nebenbei zu erledigen. In der gleichen Form ist es auch entscheidend, Pricing als Kompetenz zu begreifen, die fest in der Organisation verankert werden muss. Dies geschieht nicht über Nacht und vor allem nicht von alleine. Nur ein systematisch umgesetztes, auf Langfristigkeit ausgelegtes Preismanagement kann ein Unternehmen wirklich zu Pricing-Excellence führen.

### Kleiner Hebel, große Wirkung

Preismanagement ist auch deshalb interessant, da schon kleine Änderungen großen Einfluss auf den Gewinn haben. Jeder Euro, der durch Preismaßnahmen erzielt wird, ist reiner Gewinn. Da sich bei Preismaßnahmen im Idealfall weder die Kosten noch

die Mengen ändern, schlägt sich jede Preisverbesserung direkt auf den Ertrag durch. Gelingt es einem Unternehmen also, die Preise von 100 auf 101 EUR anzuheben, so ist das für den Kunden nur ein vergleichsweise kleiner Schritt. Für ein Unternehmen mit 100 Millionen EUR Umsatz bedeutet dies aber gleichzeitig eine Gewinnsteigerung um 1 Million EUR.

Erfahrene Pricingmanager werden an dieser Stelle zu Recht einwenden, dass es bei Preisveränderungen durchaus auch zu Mengenveränderungen kommen kann. Dieser Einwand ist prinzipiell richtig. Es ist aber zu berücksichtigen, dass die 1-prozentige Preiserhöhung nicht über eine lineare Preiserhöhung der Listenpreise erfolgen muss, sondern auf eine Vielzahl von Maßnahmen verteilt werden kann. Insofern ist es im Regelfall möglich, Pricing-Maßnahmen zu identifizieren, die insgesamt eine 1-prozentige Verbesserung erzielen, dabei aber keine Mengenmaßnahmen nach sich ziehen.

Wie positiv sich eine 1-prozentige Erhöhung auf die Ertragslage auswirken kann, zeigt nachfolgendes Beispiel ausgewählter DAX-Unternehmen.

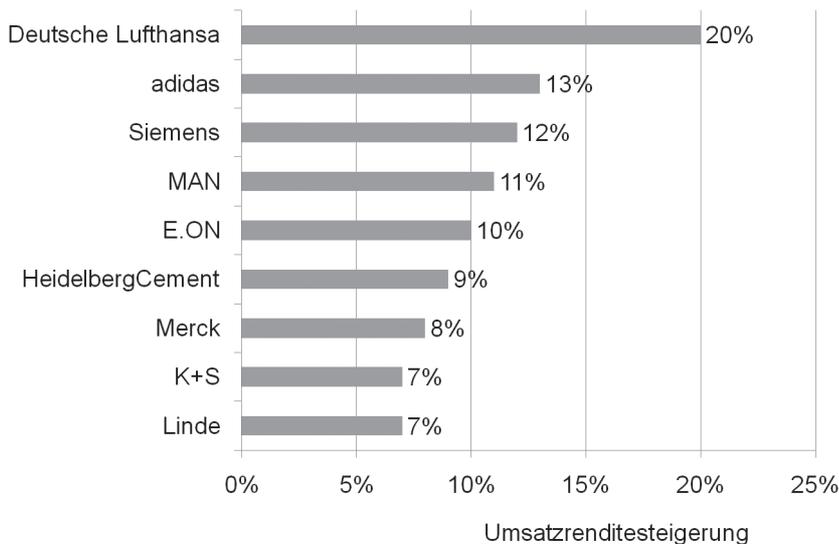


Abbildung 1: Einfluss einer 1-prozentigen Preiserhöhung auf den Gewinn

Der Effekt hängt damit wesentlich von der aktuellen Umsatzrendite ab. Je geringer die aktuelle Umsatzrendite, desto größer ist die prozentuale Verbesserung. Andererseits ist auch die Professionalität entscheidend, mit der das Preismanagement in der Vergangenheit betrieben wurde. Je nach Ausgangssituation ist in der Praxis auch eine Verbesserung der Umsatzrendite durch Pricing-Maßnahmen um 3 Prozent und darüber hinaus durchaus möglich. Festzuhalten bleibt in jedem Fall, dass Preismanagement einer der zentralen Hebel zur Gewinnsteigerung ist.

### Vorsicht mit Rabatten

In der gleichen Art, wie Preiserhöhungen positiv wirken, können Rabatte und Preisreduzierungen den Gewinn massiv schmälern. Daher ist es ausgesprochen wichtig, mit Rabatten vorsichtig umzugehen und diese gezielt einzusetzen. Ein kleines Beispiel soll dies illustrieren. Die Tabelle stellt die Ausgangssituation eines Unternehmens dar, das sich überlegt, mit Rabatten zusätzliche Kunden zu gewinnen.

In vielen Unternehmen gibt es eine starke Neigung, mit Rabatten neue Kunden anzuwerben. Selten wird jedoch eine umfassende Analyse durchgeführt, welchen Einfluss die Rabattvergabe auf Umsatz oder Gewinn hat. Im vorliegenden Beispiel (vergleiche Tabelle 2) hat das Produkt einen Preis von 100 EUR. Der Vertrieb überlegt, mit einem Rabatt von 10 Prozent den Verkauf anzukurbeln, sodass sich der Preis auf 90 EUR reduzieren würde. Auf den ersten Blick erscheinen 10 Prozent durchaus akzeptabel. Sicherlich gelingt es damit auch, neue Kunden anzuziehen. Es stellt sich jedoch die Frage, um wie viel das Unternehmen seine Menge ausweiten müsste, um den Gewinn zumindest konstant zu halten.

Ausgangssituation		Gewinnrechnung	
Preis	100 EUR	Deckungsbeitrag/Stück = (Preis - var. Kosten)	20 EUR
Verkaufte Produkte	1000 Stück	Deckungsbeitrag insgesamt = (Deckungsbr./Stück) × Menge	20 000 EUR
Variable Kosten	80 EUR	Gewinn = (Preis × Menge - Gesamtkosten)	10 000 EUR
Fixe Kosten	10 000 EUR		

Tabelle 2: Fallbeispiel Rabatteffekte

Bei einer Preisreduktion von 100 EUR auf 90 EUR reduziert sich der Deckungsbeitrag von 20 EUR pro Stück auf 10 EUR pro Stück. Damit reduziert sich der Gesamtdeckungsbeitrag auf 10 000 EUR. Zieht man zusätzlich die Fixkosten ab, ergibt sich mit dem 10-prozentigen Rabatt ein Gewinn von Null. Wollte das Unternehmen den gleichen Gewinn erreichen wie vor der Preissenkung, müsste es seine Menge von 1 000 auf 2 000 erhöhen! In den meisten Branchen ist es allerdings vollkommen unrealistisch, mit einer 10-prozentigen Preissenkung die Menge zu verdoppeln. Selbst wenn es also zu gewissen Mengensteigerungen durch den Rabatt käme, wäre unter dem Strich doch Gewinn vernichtet worden.

Rabatte sollten daher extrem sparsam eingesetzt werden. Ähnlich wie sich jede Preiserhöhung direkt positiv im Gewinn bemerkbar macht, hat auch jeder Rabatt eine direkt negative Wirkung auf den Gewinn. Deshalb sollte jede Rabattvergabe in Hinblick auf Umsatz und Gewinneffekt genauestens überprüft werden.

### Warum Pricing immer wichtiger wird

Die Bedeutung des Preismanagements wurde auf den vorangegangenen Seiten vor allem aus der internen Sicht beleuchtet.

Es kommen jedoch noch zahlreiche externe Einflussfaktoren hinzu, die die Bedeutung des Preismanagements unterstreichen und für einen erhöhten Preisdruck im Unternehmen sorgen.



Abbildung 2: Preisdruck

Ein wichtiger Faktor für einen erhöhten Preisdruck ist die zunehmende Austauschbarkeit von Gütern. In vielen Branchen werden die Produkte immer ähnlicher und die Möglichkeiten, sich mittels Innovationen oder Features zu differenzieren, werden immer weniger. Aus Kundensicht bedeutet dies, dass der Preis als Entscheidungskriterium immer wichtiger wird. Eng damit verbunden ist die zunehmende Konkurrenz aus Billiglohnländern, insbesondere aus China. In den vergangenen Jahren haben die Chinesen gezeigt, dass sie zunehmend auch qualitätsorientierte und hochwertige Produkte herstellen können. Firmen wie Lenovo und Haier sind prominente Beispiele dafür, dass China auch für Innovation stehen kann. Der Druck aus Fernost wird also in der Zukunft nicht nur im Einstiegspreissegment, sondern zunehmend auch in den Mittellagen und im Premiumsegment wahrnehmbar werden.

Als weiterer Faktor ist insgesamt eine abnehmende Markenloyalität zu beobachten. Im Consumerbereich hat der Smart Shopper für sich entschieden, dass er nicht primär eine bestimmte Marke benötigt, sondern eine bestimmte Leistung. Wenn eine andere Marke die Leistung zu einem günstigeren Preis liefern kann, ist der Smart Shopper auch bereit zu wechseln. Im Businessbereich ist es insgesamt die wachsende Professionalisierung des Einkaufs, die zu einer höheren Wechselbereitschaft geführt hat. Die Einkäufer berücksichtigen zwar harte Faktoren, wie zum Beispiel die anfallenden Wechselkosten, sind jedoch gern bereit, den Anbieter zu wechseln, wenn sich damit insgesamt Einsparungen erzielen lassen. Ein letzter wichtiger und besonders gefährlicher Faktor ist die Auslastung beziehungsweise die Überkapazität in einer

Branche. In einer Branche mit hoher Überkapazität haben alle Unternehmen einen rationalen Grund, mit hohen Rabatten ihre Produktionsstätten auszulasten und damit die Fixkosten besser zu verteilen. Gerade Branchen mit hohen Fixkosten stehen unter einem permanenten Druck, bei niedriger Auslastung notfalls auch die Preisspirale zu drehen.

### Warum nur wenige Unternehmen Pricing-Excellence erreichen

Bei all den gewichtigen Argumenten, warum Preismanagement für Unternehmen einen so herausragenden Stellenwert hat, stellt sich die Frage, warum es in so vielen Unternehmen immer noch einen Nebenschauplatz darstellt.

Die Begründung ist vielfach relativ simpel: Preismanagement steht einfach nicht im Fokus des Managements. Jedes Thema braucht einen Treiber im Unternehmen. Beim Preismanagement fehlen diese Treiber häufig. Dies hat unterschiedliche Ursachen. Auf der einen Seite ist das Thema so komplex, dass es vor allem von einer Handvoll ausgewählter, spezialisierter Unternehmensberatungen und einigen wenigen Verbänden promotet wird. Hinzu kommt, dass es viele Manager gibt, die sich im Rahmen ihres Studiums nicht intensiv mit dem Thema Preismanagement auseinandergesetzt haben. Denn auch in der akademischen Ausbildung wird Preismanagement, wenn überhaupt, häufig am Rande oder nur sehr theoretisch behandelt. Häufig begegnet man daher Pauschalbewertungen wie »Die Preise macht der Markt, da haben wir nicht viele Möglichkeiten«.

Auf der anderen Seite kommt die Know-how-Problematik erschwerend hinzu. Vielen Unternehmen fehlt das notwendige Wissen, wie effektives Preismanagement umgesetzt werden kann. Praxisorientierte Bücher waren in der Vergangenheit eher rar gesät und die Anzahl ausgebildeter und erfahrener Pricingmanager ist ebenfalls sehr begrenzt. Rein theoretisches Wissen ist im Preismanagement jedoch nicht ausreichend. Erfahrungswissen ist eine wichtige Voraussetzung, um Maßnahmen erfolgreich einleiten und umsetzen zu können. Aufgrund der hohen Bedeutung des Preismanagements für den Unternehmenserfolg müssen zudem alle Maßnahmen schon beim ersten Anlauf passen. Nachbesserungen am Preis werden vom Markt in der Regel nicht akzeptiert.

Als weitere Hürde ist der Umfang der notwendigen Daten zu nennen. Professionelles Preismanagement ist nur auf der Basis umfangreicher Daten möglich. In vielen Unternehmen fehlen aber viele der grundlegenden und notwendigen Daten (vergleiche Kapitel 8). Ohne präzise Daten zur Kostenbasis, zu den Wettbewerbern oder den eigenen Konditionen ist aber keine aktive Steuerung des Preises möglich.

Insgesamt ist es daher nachvollziehbar, dass das Thema Preismanagement in vielen Unternehmen in der Vergangenheit nicht mit der nötigen Intensität angegangen wurde. Keine der Hürden ist aber so gravierend, dass es nicht jedem Unternehmen gelingen kann, im Preismanagement besser zu werden.



### Weiterentwicklung und Trends

Das Preismanagement hat sich in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten sehr stark weiter entwickelt. Anfänglich lag der Fokus sehr stark auf einer Optimierung der Listenpreise. Einzelne neue Analysemethoden wie die Conjoint-Analyse (vergleiche Kapitel 4) wurden als Wunderwaffe für alle Fragen des Preismanagements eingesetzt. Positiv dabei war, dass das Preismanagement erstmals auf der Basis von Fakten und Zahlen durchgeführt wurde. Nicht mehr Bauchgefühl, sondern harte, quantitative Analysen prägten auf einmal das Bild. Dieses faktenbasierte Vorgehen bei sehr guter Informationsverfügbarkeit ist auch noch heute ein zentraler Baustein jedes professionellen Preismanagements. Mit der Zeit hat sich allerdings herausgestellt, dass vereinzelt Conjoint-Analysen zwar sinnvoll und hilfreich sind, aber eben Einzelmaßnahmen bleiben. Es reicht nicht aus, von Zeit zu Zeit mit komplexen Analysen die Neueinführung eines einzelnen Produkts zu begleiten. Notwendig ist ein ganzheitliches Gesamtkonzept. Preismanagement ist insgesamt sehr komplex und hat eine Vielzahl verschiedener Ebenen, die es zu berücksichtigen gilt. Der Ansatz des Preismanagements entwickelte sich daher über den Pricing-Prozess zum aktuellen Stand des integrierten Preismanagements, das im nächsten Kapitel vorgestellt wird.



