

Der Preis ist heiss

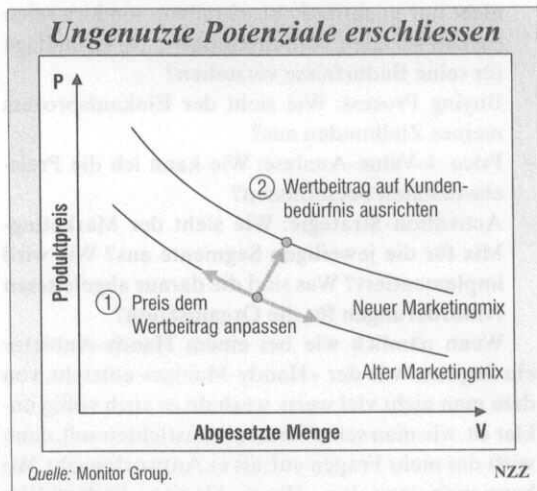
Mit erfolgreichen Preisstrategien zu mehr Gewinn

Von Carsten B. Henkel*

In den vergangenen Jahren haben fast alle Unternehmen Kostensenkungsprogramme durchgeführt. Diese Möglichkeiten zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit sind nun weitgehend ausgeschöpft. Neue Perspektiven bieten heute Preisstrategien. Richtig angewandt, haben sie eine deutlich grössere Hebelwirkung auf Gewinn und Cashflow.

Eine der grössten Herausforderungen für die Unternehmensführung ist derzeit die Entwicklung von Strategien zur Preissteigerung. Mit einer guten Preisstrategie können sowohl Gewinn und Cashflow erhöht als auch Marktanteile gewonnen werden,

programmen vor allem auf Grund der grösseren Hebelwirkung an. Beispielsweise bewirkt das Senken der Fixkosten um 1% eine Verbesserung der Marge um rund 2 bis 3%. Schafft man es hingegen, den Preis um 1% zu erhöhen, führt das schnell zu einer Verbesserung der Marge um 10 bis 15%. Preisstrategien sind also ein vielversprechender Weg zu einer höheren Profitabilität.



Erfolgreiche Preisstrategien stellen ein faires Gleichgewicht zwischen Preis und Wert des Produktes für den Kunden her. Dies erfordert ein fundiertes Verständnis der Märkte und ein hoch entwickeltes Instrumentarium, um die Analysen durchzuführen. Im Mittelpunkt stehen die Kundenbedürfnisse, die den höchsten Kundennutzen schaffen und so die Durchsetzung höchster Preise erlauben. In der Theorie klingt das sehr einfach. In der Praxis ist das jedoch weithin eine Übung, die sich viele kaum zutrauen und die sie deshalb unterlassen. Die Erarbeitung von Preisstrategien ist also eine veritable Herausforderung. Die Entwicklung der Preisstrategie muss direkt an der obersten Zielebene des Unternehmens ansetzen. So kann es ein Ziel sein, die Marge insgesamt zu steigern, die Marge pro Stück oder den Marktanteil in bestimmten Märkten zu erhöhen. Es kann sogar ein Ziel sein, mit taktischer Preisgestaltung in bestimmten Marktsegmenten Wettbewerber gezielt zu schwächen oder Angriffe abzuwehren.

und sie kann gar die Basis für taktische Spielzüge gegenüber den Wettbewerbern sein. Preisstrategien stellen zudem aus zwei Gründen eine Alternative zu Kostensenkungen dar.

Alternative zu Kostensenkungen

Zum einen haben die Unternehmen in der Vergangenheit bereits eine Vielzahl von Kostensenkungsrunden hinter sich gebracht. Die verbleibenden Sparpotenziale sind meist nur noch gering. Da nützt es der Unternehmensführung auch nicht mehr viel, dass das Kostensenken schon fast zum Kinderspiel geworden ist. Zum andern bieten sich Preisstrategien als Alternative zu Kostensenkungs-

Strategie mit zwei Etappen

Der Prozess der Gestaltung der eigentlichen Preisstrategie lässt sich grob in zwei Etappen aufteilen: Zunächst muss der Preis dem echten Wertbeitrag für den Kunden angepasst werden. Dann muss in einem zweiten Schritt der Wertbeitrag des Produktes (Marketing-Mix) «kompromisslos» auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtet werden.

Erster Schritt. In vielen Unternehmen steht das Preisniveau der Produkte und ihr Wert nicht in

*Dr. Carsten B. Henkel ist Managing Partner des Zürcher Büros der international tätigen strategischen Unternehmensberatung Monitor Company.

einem ausgeglichenen Verhältnis zueinander. Egal, ob der Preis zu niedrig oder zu hoch ist, in beiden Fällen bleiben Margen- und Cashflow-Potenziale unerschlossen (siehe Abbildung). Ist der Preis zu hoch, werden nur kleine Stückzahlen verkauft mit dem Ergebnis einer hohen Marge pro Stück, aber mit einer niedrigen absoluten Marge insgesamt. Wird auf einem zu niedrigen Preisniveau verkauft, ist ein ungenutztes Potenzial für zusätzliche Margen offensichtlich. Schwerwiegender sind in diesem Zusammenhang nicht erkannte Potenziale der Preisdifferenzierung. Ein und dieselbe Leistung kann für Kunden eines bestimmten Segmentes in verschiedenen Ländern oder auch zu verschiedenen Zeitpunkten unterschiedlich viel wert sein. Ein Unternehmen etwa, dem mitten in der Produktion eine Maschine ausfällt, ist in diesem Moment bereit, deutlich mehr für ein Ersatzteil zu zahlen als sonst. Dieser erste Schritt der Preisstrategie kann ohne grosse Veränderungen im Unternehmen oder des Marketing-Mix geschehen. Es bedarf einzig und allein der Fähigkeit, Märkte zu segmentieren sowie den Kunden mit seinen spezifischen Bedürfnissen zu verstehen – das allerdings erfordert solides Handwerk und Erfahrung. Vorreiter sind sicherlich die grossen Konsumgüterhersteller wie Nestlé und Procter & Gamble. Softdrinkhersteller haben diese Methodik so weit entwickelt, dass sie mit ihrem Marketing-Mix ein so fein definiertes Segment wie den «28- bis 32-jährigen Young Professional» adressieren können, der in der Mittagspause nach dem Aufenthalt im Fitnessstudio ein Erfrischungsgetränk zu sich nimmt.

Zweiter Schritt. In der folgenden Etappe der Preisstrategie muss der Wertbeitrag der Leistung auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtet werden. Conjoint-(Tradeoff-)Analysen spielen bei der Entwicklung solcher Differenzierungspotenziale eine grosse Rolle. Der Marketing-Mix wird entlang der Preiselastizitätskurve verschoben. Beispielsweise hat der Baumaschinenhersteller Caterpillar einen 24-Stunden-Ersatzteil-Service eingeführt. Dieser führt zu kürzeren Ausfallzeiten der teuren Maschinen. Dafür bezahlen die Kunden gern einen Aufpreis. Auch Unternehmen, die in einem Massengeschäft tä-

tig sind, können sich so neue Möglichkeiten erschliessen. Beispielsweise ist es Roche gelungen, im wettbewerbsintensiven Feinchemiemarkt durch die Entwicklung von technischen Serviceleistungen überdurchschnittliche Margen zu erwirtschaften. Anbieter von Kraftwerken offerieren hochpreisige Leistungssteigerungspakete, die für die Kunden einen beträchtlichen Wert generieren. Generell steht in diesem zweiten Schritt der Wettbewerb stärker im Vordergrund. Denn für die identifizierten Segmente kann die Preisstrategie gezielt im Kampf gegen Wettbewerber eingesetzt werden.

Professionelles Instrumentarium

Die Entwicklung von Preisstrategien lässt sich nicht mit ein «bisschen Bauchgefühl hier» und «einer kleinen Marktstudie dort» bewerkstelligen. Zu einem professionellen Instrumentarium gehören verschiedene Elemente, wie z. B.

- Action-Segmentation: Wie entwickle ich klar identifizier- und adressierbare Segmente?
- Customer Portrait: Wie kann ich den Kunden nicht nur quantitativ beschreiben, sondern seine psycho-sozialen Verhaltensmuster als Grundlage für seine Bedürfnisse verstehen?
- Buying Process: Wie sieht der Einkaufsprozess meines Zielkunden aus?
- Price-4-Value-Analyse: Wie kann ich die Preiselastizitäten beeinflussen?
- Activation-Strategie: Wie sieht der Marketing-Mix für die jeweiligen Segmente aus? Wie wird implementiert? Was sind die daraus abgeleiteten Anforderungen für die Organisation?

Wenn nämlich wie bei einem Handy-Anbieter ein Segment wie der «Handy-Maniac» entsteht, von dem man nicht viel weiss, weshalb es auch völlig unklar ist, wie man seine Strategie ausrichten soll, dann wirft das mehr Fragen auf, als es Antworten gibt. Wo kann man denn den «Handy-Maniac» finden? Was ist sein Beruf, sein Alter, seine Bedürfnisse, die monatliche Handy-Rechnung? Wenn solche Fragen nicht klar beantwortet werden können, enden Strategien in der Sackgasse, und eine grosse Chance, die Profitabilität zu steigern, wurde vertan.