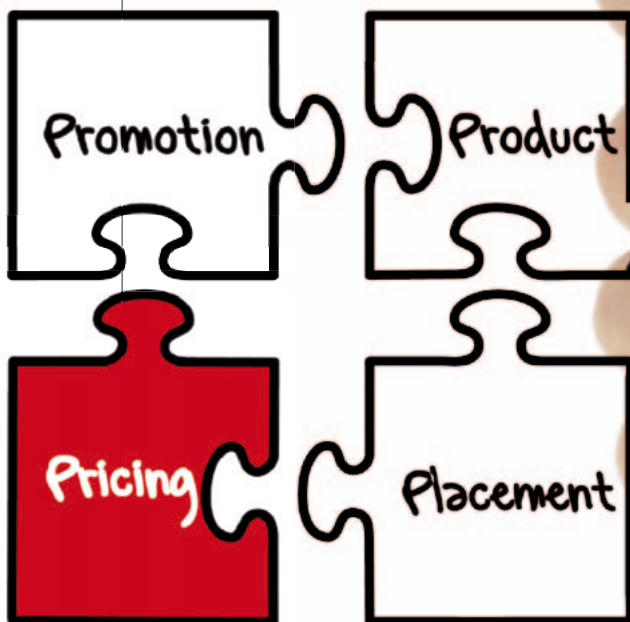


Professionelles Pricing – der Weg zu höheren Gewinnen

Nicht jeder bekommt, was er „verdient“: 65 Prozent der Unternehmen sind nicht in der Lage, die Preise zu erzielen, die sie für ihre Leistungen verdienen. Dadurch gehen Gewinne in Höhe von 25 Prozent verloren. Anstatt sich auf die Gewinnseite zu fokussieren, kämpfen 46 Prozent der Manager in Preiskriegen lieber um Volumen und Marktanteile. Wenn sie sich dann zu Preiserhöhungen durchgerungen haben, können sie diese nur zur Hälfte umsetzen. Das sind die Kernergebnisse der Global Pricing Study 2011.*

MARKETING



Um gute Umsatzergebnisse zu erzielen, ist die Höhe der Pricing Power** eines Unternehmens entscheidend. Lediglich ein Drittel besitzt diese Fähigkeit und schafft es, die richtigen Preise für Produkte und Dienstleistungen durchzusetzen. Der Rest gibt offen zu, über keine oder nur

sehr geringe Pricing Power zu verfügen, sodass die Zielpreise von vorneherein nicht erreicht werden.

Wichtig ist: Jeder bestimmt seine Pricing Power selbst. Wenn ein Unternehmen Kundennutzen schafft und diesen glaubhaft kommuniziert, bekommt es dafür auch ordentliche Preise.



ANNETTE EHRHARDT,
Senior Director bei
Simon-Kucher & Partners.

Warum Pricing Excellence wichtig ist.

Gewinn = Preis x Menge - Kosten. Wenn Kosten und Menge ausgereizt sind, bleibt nur der Preis als Stellenschraube, um den Gewinn zu steigern. Er hat eine enorme Wirkung, denn der Preis ist der wichtigste Gewinnstreiber. Eine Preissteigerung um fünf Prozent hat eine deutlich höhere Auswirkung auf Ihren Gewinn als eine Steigerung des Absatzes um fünf Prozent oder eine Senkung der Kosten um fünf Prozent. Und: Da eine Verbesserung beim Preis schnell und kostengünstig umzusetzen ist, ist der Effekt schnell spürbar. Der Preis ist viel mehr als nur eines der vier „P“ des Marketing. Er ist ein mächtiges Instrument, das den Unternehmenserfolg nachhaltig beeinflusst.

Pricing Excellence – oder professionelles Pricing – liefert in der Regel ein bis zwei Prozentpunkte mehr Umsatzrendite. Kein Wunder, dass Pricing in immer mehr Firmen zur Chefsache wird. In Zeiten von Globalisierung, starkem Wettbewerb oder wirtschaftlichen Krisen können die wenigsten Unternehmen es sich leisten, nicht auf den wichtigsten Gewinnstreiber zu achten. Denn wer die Devise „manage for profit, not for market share“ außen vor lässt und zu Gunsten des Absatzes auf Profitabilität verzichtet, erlebt oft katastrophale Folgen: Preiskriege, sinkende Gewinnmargen, und im schlimmsten Fall sogar die Insolvenz.

Was bedeutet Pricing Excellence?

Pricing Excellence ist mehr als nur die Änderung einer Zahl auf einem Preisschild. Es bedeutet die Berücksichtigung von ...

- Produktnutzen
- Kundenwahrnehmung
- Wettbewerbspositionierung
- Angebotsgestaltung

Der richtige Preis bezieht sich nicht nur auf den Listenpreis, sondern auch auf Rabatthöhen und Konditionensysteme, auf Vertriebssteuerung und Incentive-Systeme. Eine Reihe von Beispielen für Pricing Excellence – innovative und überraschende Pricing-Ideen – aber auch einige Negativbeispiele sind hier zusammengestellt.

Ist Pricing Excellence heute überhaupt möglich?

Wir leben in einer Welt, in der Vieles immer günstiger wird. Wie sollen da höhere Gewinne durch besseres Pricing möglich sein?

Reine Preiserhöhungen sind schwer umzusetzen, richtig. Doch die Möglichkeiten der Preisoptimierung sind weitaus vielfältiger: Wer sich über Preismodelle und -strukturen Gedanken macht, Preisdifferenzierung nutzt und auch einmal etwas Neues probiert, für den kann besseres Pricing auch heute funktionieren.

Dazu müssen Top-Management, Marketing und Vertrieb an einem Strang ziehen. Denn Pricing setzt an verschiedenen Stellen im Unternehmen an – nicht nur im Marketing:

* Über die Global Pricing Study 2011: The Global Pricing Study 2011 von Simon-Kucher & Partners umfasst über 3900 valide Antwortbögen hochrangiger Unternehmensentscheider aus allen wichtigen Industrie- und Dienstleistungsbranchen aus Europa, den USA und Asien. Die Untersuchung umfasst Fragestellungen zur Gewinnorientierung, Pricing Power, Inflation und Gewinnausblick. Unter den Befragten befindet sich ein Drittel C-level Executives, fast die Hälfte der Unternehmen macht einen Jahresumsatz von über 1 Milliarde Euro. Die Studie wurde in Zusammenarbeit mit der Professional Pricing Society (USA) und der IE Business School (Spanien) durchgeführt. Die Studie ist auf Anfrage erhältlich.

** Hohe Pricing Power ist die Fähigkeit eines Unternehmens, den genauen oder annähernden Betrag für seine Leistungen am Markt zu erhalten, den es auch verdient.

Preisstrategie – die richtige Richtung einschlagen

Je nachdem, ob ein Unternehmen als Premiumanbieter oder als Discounter positioniert ist, unterscheidet sich seine Preissetzung. Nur wer sich klarmacht, in welche Richtung es gehen soll, und wie z.B. ein Premiumanbieter mit Billigangeboten umgehen kann, wird später auch konsistent Preise setzen, die zur Strategie und zum Produkt passen.

Preissetzung – die richtigen Preise setzen

Hier liegt das größte Optimierungspotenzial. Doch statt nur am Preisniveau zu schrauben, ist zunächst die Frage zu klären: Wie sehen Angebots- und Preis-

struktur aus? Welche Kundengruppen sprechen wir an, und wie viele Produktvarianten benötigen wir dafür? Entsprechen die Preisabstände zwischen den Produkten dem Nutzenunterschied? Passt die Preisarchitektur unserer Sortimente? Geben wir den Kunden einen preislichen Anreiz, das margenträchtigere Produkt zu kaufen?

Kundenfokus und Preisdifferenzierung sind die Kernherausforderungen: Preise je nach Kundengruppe, nach Region, Zeit oder Nutzungsverhalten sind möglich. Bundling, also das Schnüren von Paketen aus mehreren Einzelprodukten, bietet Kunden einen Anreiz, mehr zu kaufen als ursprünglich geplant, während De-Bundling Preise deutlich günstiger erscheinen lassen kann. Pricing Excellence baut zudem auf Value Pricing auf, d.h. man bricht mit der traditionellen, kostengetriebenen Logik „Preis = Kosten + x% Marge“. Der Preis ist abhängig vom Nutzen, den das Produkt einem Kunden stiftet, und zwar im Kontext des Wettbewerbsumfeldes.

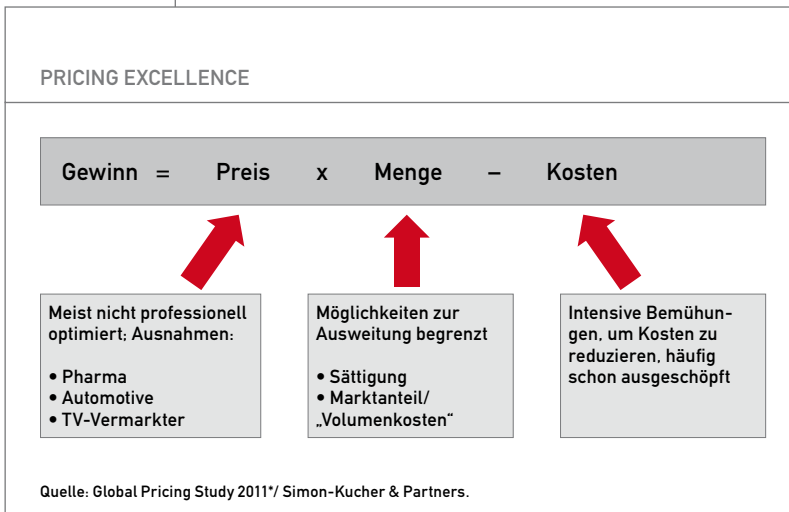
Preisimplementierung – die richtigen Preise durchsetzen

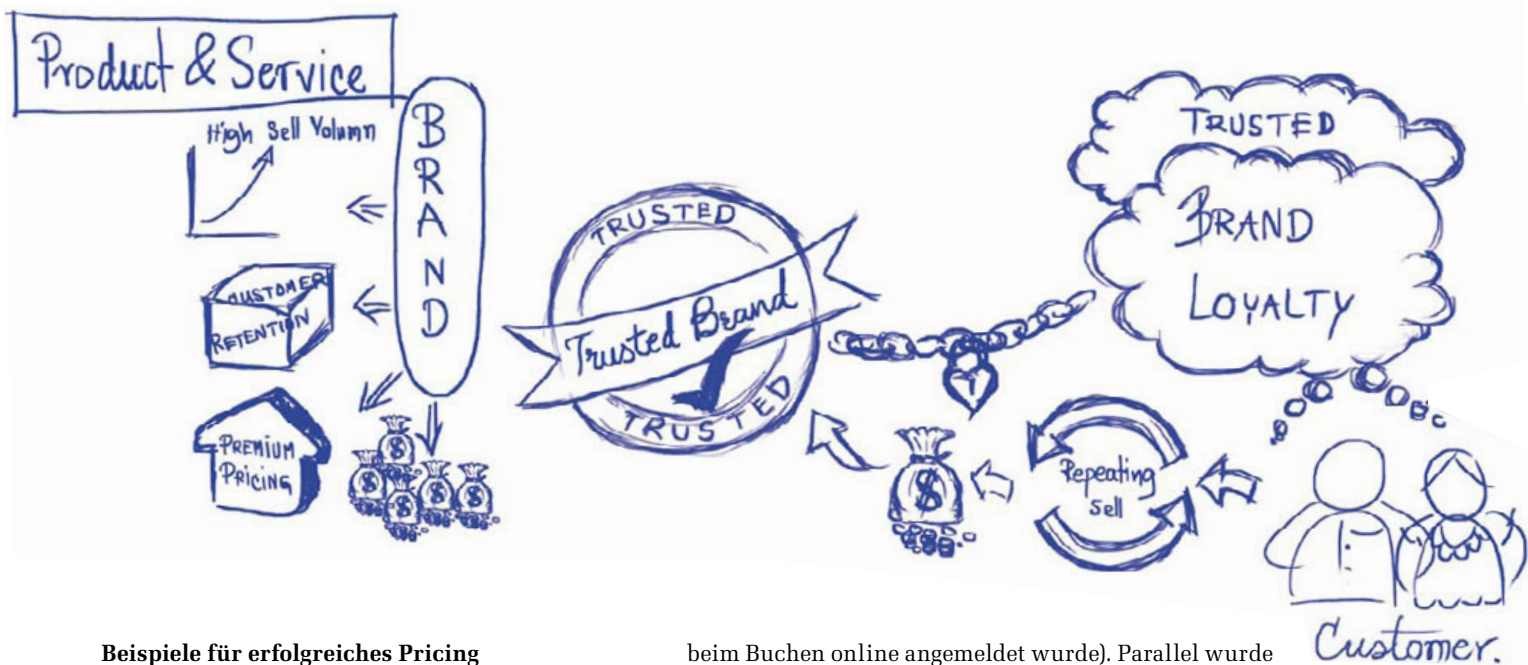
Die besten Angebotsstrukturen und Preismodelle bringen wenig, wenn die Preisoptimierung im Verkauf wieder „wegrabattiert“ wird. Daher bedeutet professionelles Pricing auch Sales Excellence, d.h. Konditionensysteme konsistent zu den Preiszielen auszurichten und den Vertrieb so zu motivieren, dass ein Anreiz besteht, die Zielpreise einzuhalten.

Erfolgreiche Beispiele für Pricing Excellence

Im Folgenden findet sich eine Auswahl von erfolgreichen Pricing-Beispielen aus unterschiedlichsten Branchen. Überall wurden andere Spielarten von Pricing Excellence auf intelligente (und manchmal überraschende) Art eingesetzt – auch in Bereichen, in denen man zunächst kaum Preispotenzial vermutet.

Alle haben eines gemein: Die traditionelle, kostenbasierte Logik bei der Preissetzung haben diese Unternehmen hinter sich gelassen und sich stark an ihren Kunden und deren Zahlungsbereitschaft orientiert. Sie haben z.B. durch Bundling Preisvorteile gewährt, Unterschiede in der Wahrnehmung verschiedener Preiselemente genutzt und Risiko/Kaufhürden bei teuren Produkten gesenkt. All dies wird durch die intensive Beschäftigung mit der eigenen Klientel möglich – nicht jedoch bei reiner Produkt- und Kostenorientierung.





Beispiele für erfolgreiches Pricing

- Bundling
- Zuschläge
- De-Bundling
- Nutzungsabhängige Preise
- Spiel mit der Preiswahrnehmung
- Name your own price
- Erfolgsabhängige Preise
- Innovative Preismodelle
- Premium-Pricing für Commodities
- Hinwegsetzen über Marktstandards

Bundling – Fast Food

McDonald's ist Weltmeister im Bundling. Viele Kunden, die eigentlich nur einen Burger essen wollen, bestellen dann doch das Spar-Menü inklusive Pommes Frites und Cola, welches geschickt mit großflächigen Bildern und Signalpreisen kommuniziert wird. Die Bundling-Strategie geht auf: Die Kunden freuen sich über die Ersparnis im Vergleich zum Einzelkauf, McDonald's verdient mehr und sorgt für mehr Absatz in weniger starken Produktbereichen wie Softdrinks. Die Fast-Food-Kette folgt den „Bundling-Regeln“ und kombiniert ihre Signalprodukte (Burger) mit sogenannten „Filler-Produkten“ (Pommes, Softdrink), die einzeln nicht so stark nachgefragt werden.

De-Bundling – Gepäckzuschläge in der Airline-Industrie

2006 führte Ryanair einen Zuschlag von 7,00 Euro pro Gepäckstück ein (bzw. 3,50 Euro, falls das Gepäck bereits

beim Buchen online angemeldet wurde). Parallel wurde auch die Leistung verbessert: Das erlaubte Gewicht erhöhte sich von 15 auf 20 kg. Um die Kundenakzeptanz des neuen Systems zu steigern, wurden die Ticketpreise im Schnitt um ca. 3,50 Euro gesenkt. Das Ergebnis kann sich sehen lassen: Der Quartalsgewinn von Ryanair stieg um 30 Prozent (trotz höherer Kosten), die Kundenzahl hat keineswegs gelitten – auch sie stieg um 20 Prozent.

Zuschläge – wetterabhängiges Pricing in der Baubranche

Die Beton Union verlangt von November bis März nicht nur den üblichen saisonalen Zuschlag in Höhe von drei Euro je Kubikmeter für den gelieferten Beton, sondern auch noch einen wetterabhängigen „Heizzuschlag“ in Höhe von acht Euro je Kubikmeter Beton, wenn die Temperatur um 6:00 Uhr morgens unter null liegt. Durch diese Aufteilung des Zuschlags in zwei Bestandteile erscheinen die einzelnen Preispunkte niedriger, und die Beton Union profitiert davon, dass Zuschläge und Fußnoten von den Kunden oft weniger stark wahrgenommen werden: Ist die Kaufentscheidung einmal getroffen, werden Zuschläge vom Kunden oft akzeptiert.

Preiswahrnehmung – Telekommunikation

Die meisten Menschen kennen zwar die monatliche Grundgebühr, nicht aber die konkreten Minutenpreise ihres Telefonanbieters. Dies nutzen viele Telekommunikationsunternehmen, so auch der niederländische Marktführer kpn, der die Grundgebühr reduzierte und gleich-

zeitig selektiv Minutenpreise erhöhte. Da die Senkung der Grundgebühr prominent auf der Rechnung kommuniziert wurde (die Erhöhung der Minutenpreise aber nur in der Fußnote), war die Maßnahme für alle Seiten vorteilhaft: kpn konnte eine Gewinnsteigerung verzeichnen, die Kunden freuten sich über niedrigere Grundgebühren und können die Gesamtkosten besser steuern.

Nutzungsabhängige Preise im Parkhaus

Statt fester Parkgebühren macht der Queensway Car Park – ein Parkhaus in Westminster (Großbritannien) – seine Parkpreise abhängig von der aktuellen Auslastung des Parkhauses. Ist das Parkhaus leer, kostet das Parken fast nichts. Ist es hingegen voll, wird es richtig teuer –die Stunde kostet bis zu zehnmal mehr! So kann der Queensway Car Park die Auslastung steuern, je nach Nachfrage den Preis variieren und den Erlös steigern. Des Weiteren ermöglicht dieses Modell die Kommunikation eines sehr günstigen Preises: „Parken schon ab unschlagbar günstigen 20 Pennies die Stunde“. Dies lockt natürlich weitere Kunden an.

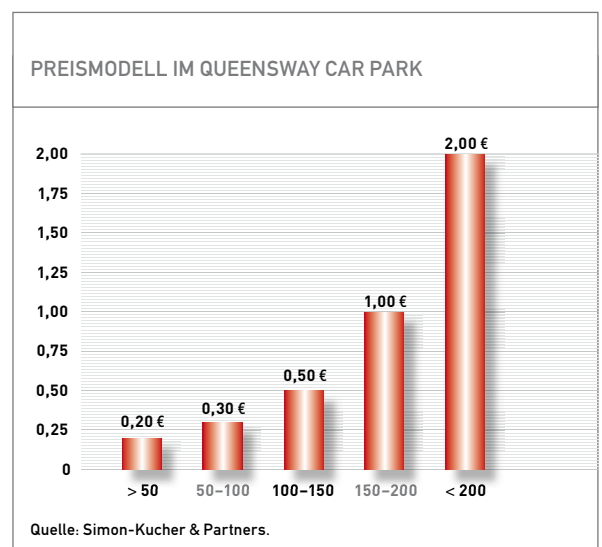
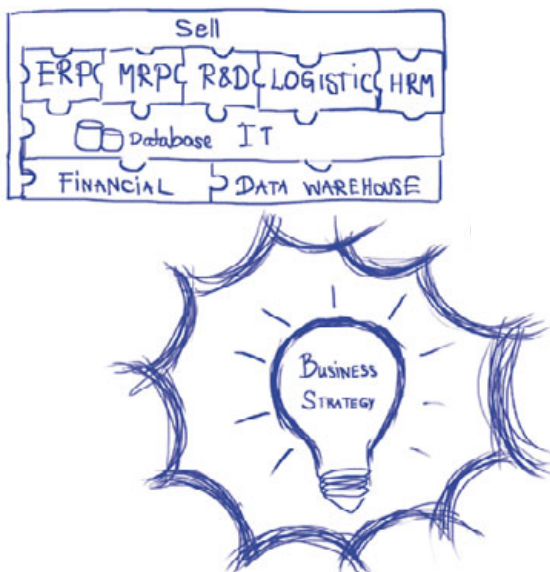
„Pay what you want“ in der Musikindustrie

Die Band Radiohead nutzte erstmalig für ihr Album Rainbow ein „Pay what you want“-Preismodell, d.h. die Kunden konnten selber die Höhe des Preises festlegen. Über 1,25 Millionen Fans – mehr als je zuvor – haben 2007 das

Album heruntergeladen. Wie zu erwarten war, haben viele Fans (ca. 60 Prozent) nicht einen Cent gezahlt – dem Rest war der Download im Schnitt sechs Dollar wert. Dennoch war die Aktion für Radiohead ein voller Erfolg: Aufgrund der hohen Anzahl Downloads hat Radiohead mit seinem Album Rainbow mehr Geld eingenommen als mit allen bisher veröffentlichten Alben zusammen und das trotz des geringen durchschnittlichen Preises pro Album! Ein „Pay what you want“-Preismodell ist riskant und nur für bestimmte Produkte geeignet. Radiohead hatte jedoch die richtigen Voraussetzungen für den Erfolg des Preismodells: Hohe Fixkosten kombiniert mit extrem niedrigen Grenzkosten, keine Kapazitätsbeschränkungen, Möglichkeit, das Angebot zu kommunizieren, hohe Bekanntheit sowie Zufriedenheit bei den Fans.

Risk-Sharing und erfolgsbasiertes Pricing in der Pharma-Branche

Modelle für erfolgsabhängige Gehälter sind im Wirtschaftsleben allgegenwärtig. Dass sich dieser Ansatz auch auf Medikamente übertragen lässt, beweisen aktuell diverse Pharma-Unternehmen. „Risk Sharing“ nennt sich der Ansatz, bei dem nicht mehr für das Arzneimittel selbst, sondern für dessen Therapieerfolg bezahlt wird. Bleibt die erwartete Verbesserung des Gesundheitszustandes aus, verzichtet der Arzneimittelhersteller auf den Umsatz. Mit dem Osteoporosemittel Aclasta haben Novartis und die Barmer Ersatzkasse dieses Modell ins deutsche Gesundheitswesen



eingeführt. Novartis will die Kosten für das Medikament in voller Höhe erstatten, wenn trotz Anwendung des Medikaments innerhalb eines Jahres Knochenbrüche auftreten. Erfolgsbasiertes Pricing liegt im Trend – nicht nur im Pharma-Bereich. Wichtigste Herausforderung ist die objektive Messbarkeit des Erfolgs.

Innovatives Preismodell – nutzungsabhängige Preise für Flugzeugtriebwerke

Der Kauf von Flugzeugtriebwerken ist nicht günstig. Und wie das Flugzeug verursachen sie auch Kosten, wenn sie Zeit ungenutzt am Boden verbringen. Der Kunde möchte daher am liebsten nur bezahlen, wenn das Triebwerk genutzt wird. General Electric ist diesem Wunsch gefolgt und hat sein Preismodell in „Power by the hour“ geändert. Damit müssen Airlines nur dann für das Triebwerk zahlen, wenn sie dieses auch tatsächlich nutzen. Hohe Anschaffungs- und Instandhaltungskosten gehören somit der Vergangenheit an. Nicht nur die „Kaufhürde“ ist niedriger – auch die Vergleichbarkeit mit Wettbewerbsangeboten wird schwieriger, was die Durchsetzung eines Preispremiums erleichtert.

Markenpremium für Commodities in der Lebensmittelbranche

Dass Wasser nicht gleich Wasser ist, zeigt ein Blick in die Regale unserer Supermärkte. Für stilles Mineralwasser lassen sich je nach Marke bis zu 60 Prozent Preispremium erzielen, obwohl die Unterschiede im Wasser nur minimaler Natur sind. Hier zeigt sich besonders deutlich, wie wichtig Werbung, Markenimage und ei-

MIT MARKTSTANDARDS BRECHEN – PREISPOSITIONIERUNG IN DER AUTOMOBILBRANCHE
 Normalerweise kosten Cabrios mehr als Coupés. Doch Porsche ist mit dem Cayman gelungen, einem Coupé, das auf der Technologie des Porsche Boxster S – einem Cabrio – basiert, diesen deutlich teurer zu verkaufen als das technologiegleiche Cabrio.

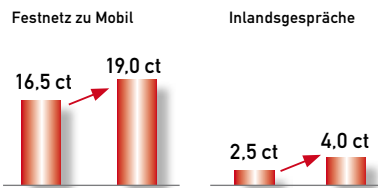


DIFFERENZIERTE PREISNIVEAU-ANPASSUNG BEI KPN

Monatsgebühr



Minutenpreise



Prominente Kommunikation. Reduzierung Grundgebühr auf der Rechnung

Quelle: Global Pricing Study 2011*/Simon-Kucher & Partners.

gene Positionierung sein können. Denn mit ihrem Markenauftritt fokussieren die Anbieter sich auf Kundenbedürfnisse wie Wohlfühlen, Abwechslung, Image und Gesundheitsbewusstsein – und für das richtige Wasser ist eine hohe Zahlungsbereitschaft vorhanden.

Mit Marktstandards brechen – Preispositionierung in der Automobilbranche

Eine der ehernen Regeln der Autoindustrie lautet: Cabrios kosten mehr als Coupés. Doch was passiert, wenn

man sich darüber hinwegsetzt? Porsche ist dies mit dem Cayman gelungen, einem Coupé, das auf der Technologie des Porsche Boxster S – einem Cabrio – basiert. Entsprechend der Marktlogik hätte das „Boxster Coupé“ zu einem günstigeren Preis angeboten werden müssen. Durch eine andere Positionierung mit anderer Modellbezeichnung gelang es Porsche jedoch, den Cayman deutlich teurer als das technologiegleiche Cabrio zu verkaufen.

Unterstützt wird das durch einen um 15 PS stärkeren Motor und ein angepasstes Fahrwerk. Und „Cayman“ klingt in den Ohren der Kunden deutlich anders als „Boxster mit Dach“, was sich in der höheren Zahlungsbereitschaft niederschlägt. Auch wenn bei niedrigerem Preis sicherlich mehr Caymans verkauft werden könnten, ist diese preisliche Positionierung der beiden Modelle zueinander aus Gesamtunternehmenssicht sicherlich positiv.

Pricing Excellence – leichter gesagt als getan

Handwerkszeug für besseres Pricing

Wie haben die Unternehmen in den Beispielen ihr Pricing verbessert? In jedem Einzelfall waren die Ursachen für den Erfolg unterschiedlich, doch einige Punkte haben sie alle beachtet:

- **Value Pricing statt „Cost Plus“-Pricing**
Der optimale Preis bestimmt sich aus Kosten, Wettbewerbspreisen und Zahlungsbereitschaften.

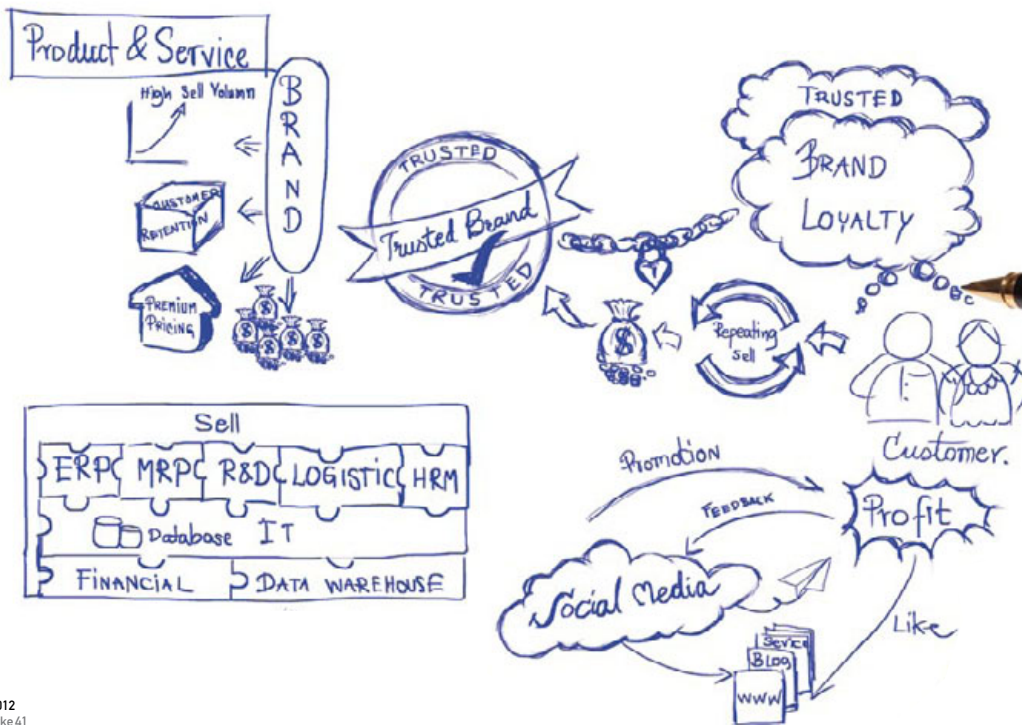
Die Zahlungsbereitschaften sind am schwierigsten zu ermitteln – dies darf aber kein Grund sein, sie nicht zu beachten. Ausschlaggebend für ihre Kenntnis ist der Fokus auf den Kunden – und den Nutzen, den ein Produkt für den Kunden darstellt. Im Idealfall entspricht das „Opfer“, das der Kunde bringen muss (der Preis) genau dem „Nutzen“ (der Wert, den das Produkt für den Kunden schafft). Denn zum Zeitpunkt des Kaufes kommt der Moment der Wahrheit: Wie viel ist mein Angebot dem Kunden wirklich wert?

- **Mehrdimensionalität managen**

Preise sind häufig keine eindimensionale Größe, sondern komplexe Konstrukte mit vielen Parametern (z.B. Grundpreis, Rabatte, verschiedene Preismodelle, Differenzierungen, Zuschläge etc.). Hinzu kommt, dass die Preise für alle Bestandteile des Produktportfolios eines Unternehmens zusammenpassen müssen. Statt Produkte isoliert zu betrachten, ist auch die Gesamtsicht wichtig. Nur so kann übergreifend der gewinnoptimale Preis verschiedener Produkte bestimmt werden.

- **Systematische Entscheidung statt Bauchgefühl**

Preise sind in vielen Unternehmen historisch gewachsen, eindimensional am vermeintlichen Wettbewerb oder an den Kosten ausgerichtet. Sowohl bei Neuprodukt-Einführungen als auch bei jährlichen Preisanpassungen wird vielfach die Entscheidung



nach Bauchgefühl getroffen. Dies kann jedoch zu katastrophalen Konsequenzen führen, wenn der Preis zu hoch oder zu niedrig liegt. Analysen interner Daten und externer Marktforschungsergebnisse – von der einfachen Überschlagsrechnung bis zum detaillierten Simulationsmodell – und systematische Prozesse helfen, die Entscheidung zu verbessern.

Auf Kommunikation und Umsetzung achten

Dass professionelles Preismanagement ein komplexer Prozess ist, bei dem auch einiges schiefgehen kann, zeigt eine Reihe von Beispielen auf den folgenden Seiten. Denn viele Unternehmen haben nicht berücksichtigt, dass gute Pricing-Ideen durch handwerkliche Fehler bei Kommunikation oder Einführung der Preisänderung zu Pricing Flops werden können.

Pricing Flops

Zuschläge und Kommunikation – Bahn

Im September 2008 kündigte die Deutsche Bahn im Zusammenhang mit einer allgemeinen Preiserhöhung die Einführung eines „Bedienzuschlages“ von 2,50 € für den Kauf von Zugtickets am Schalter an. Es folgten massive Proteste von Verbrauchern und Politik. Nur zwei Wochen später musste die Bahn dem öffentlichen Druck nachgeben und verkündete den Verzicht auf die Einführung des „Bedienzuschlages“. Folge: Imageverlust für die Deutsche Bahn, entgangene Erlöse von >300 Millionen Euro und ein gutes Preiselement, das auf lange Zeit verbrannt ist. Dabei sind derartige Zuschläge in der Reisebranche durchaus etabliert – das Problem der Deutschen Bahn lag hier in der ungeschickten Preiskommunikation, gepaart mit schlechtem Timing.

Zuschläge – Top und Flop bei Autovermietungen

Der Autovermieter Sixt führte Anfang 2009 eine Gebühr für gefahrene Kilometer ein: Oberhalb der Grenze von 200 km wurden für jeden gefahrenen Kilometer zwischen 24 und 50 Cent fällig. Dieses neue Preisele-

ment kam bei den Kunden jedoch nicht gut an, da diese an einen festen „Komplettpreis“ gewöhnt waren. Sixt hatte diese Kundenreaktionen nicht erwartet, war völlig überrascht von der massiven Kritik – und entfernte die ungeliebte Gebühr bereits nach zehn Tagen! Stattdessen warb Sixt mit „Frei-km für alle“ und gewährte seinen Kunden einen Rabatt in Höhe von „20 Prozent auf alles“ – eine kostspielige „Wiedergutmachung“ zugunsten der Kunden. Umso überraschender waren dann die Ankündigungen von Europcar und Hertz, ebenfalls eine Kilometerbegrenzung einzuführen. Neben der „Nachfolgerrolle“ kamen den beiden Unternehmen positive Pressemitteilungen und Durchhaltevermögen zugute. Während Sixt das neue Preiselement für Mehrkilometer nicht durchsetzen konnte, ist dies Europcar und Hertz aufgrund einer besseren Ausgestaltung und Kommunikation gelungen.

„Zu attraktive“ Aktionsangebote – Haushaltsgeräte

Anfang der 90er-Jahre machte Hoover in Großbritannien mit einem Top-Aktionsangebot von sich reden, das zu gut war, um wahr zu sein: „Kaufen Sie ein Produkt im Wert von mindestens 100 Pfund und Sie erhalten zwei europaweite Flugtickets dazu!“ Mit dieser Kampagne sollte der schleppende Absatz von Haushaltsprodukten angekurbelt und die hauseigene

Fluglinie ausgelastet werden. Nach einigen Monaten wurde die Kampagne sogar noch auf die USA ausgeweitet. Das Ergebnis: ein gigantischer Kundenansturm. Das Ziel, höherwertige Zusatzprodukte zu verkaufen und so die Kampagne zu finanzieren, scheiterte kläglich: Die Kampagne kostete Hoover 48 Millionen Pfund und brachte unter dem Strich einen dicken Verlust. Statt zufriedene Staubsaugerkunden zu gewinnen, hatte Hoover mit diesem unverhältnismäßigen

Angebot glückliche Fluggäste aus ihnen gemacht. Eine Abschätzung von Absatz, Kosten, Risiken und Upselling-Wahrscheinlichkeiten hätte Hoover wahrscheinlich vor diesem finanziellen Desaster bewahrt.

Unfaire Preisdifferenzierung – Online-Shops

Amazon versuchte im Jahr 2000 eine ganz besondere Art der Preisdifferenzierung: In den USA zahlten

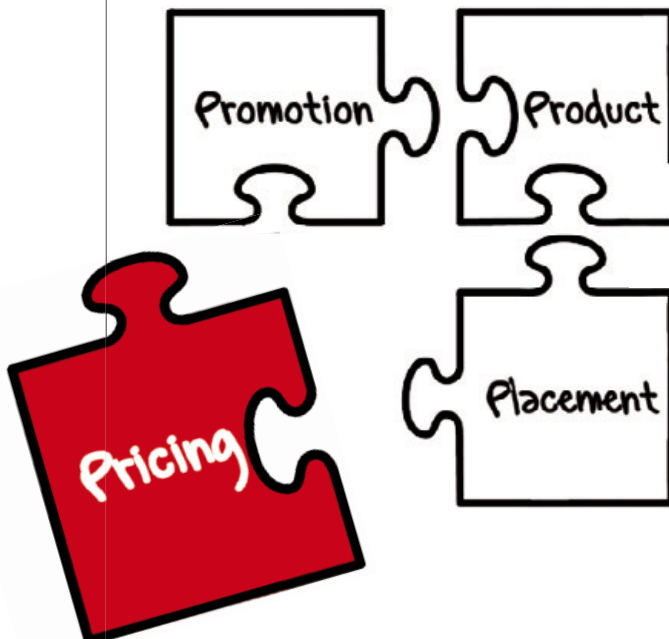
Der optimale Preis bestimmt sich aus Kosten, Wettbewerbspreisen und Zahlungsbereitschaften. Die Zahlungsbereitschaften sind am schwierigsten zu ermitteln – dies darf aber kein Grund sein, sie nicht zu beachten.

Kunden des Online-Shops, die den Netscape Navigator nutzen, für das gleiche Produkt zehn US-\$ mehr als diejenigen, die den Microsoft Internet Explorer verwendeten. Die Öffentlichkeit zeigte sich empört, erklärte diese Art der Preissetzung für unverschämte und rief offen zum Boykott auf. Amazon blieb nichts anderes übrig, als diese Art der Preisdifferenzierung wieder einzustellen und sich öffentlich zu entschuldigen. Alle betroffenen Kunden, die „zuviel“ gezahlt hatten, erhielten eine Rückzahlung: Nachvollziehbarkeit und Fairness sind Erfolgskriterien für Preisdifferenzierung.

Preissenkung „aus dem Bauch heraus“ – Musikindustrie

Die Universal Music Group hatte in den 90er-Jahren mit sinkenden CD-Verkaufszahlen zu kämpfen (ca. -10 Prozent p.a.), da Musik-Downloads immer mehr in Mode kamen. Um die Menschen zurück in die Geschäfte zu locken und so die Gewinne des Unternehmens zu sichern, wurden die Preise um 30 Prozent gesenkt. Was das UMG Management nicht bedacht hatte, war jedoch, dass für eine Gewinnstabilisierung der Absatz um satte 60 Prozent hätte steigen müssen. Und dies in einem schrumpfenden Markt – wenig realistisch. Auch hier hätte eine grobe Abschätzung der Effekte genügt, um

MARKETING



marke41 eBook

WHAT IT TAKES TO BECOME A PRICE CHAMPION
FINDINGS FROM THE GLOBAL PRICING STUDY 2011

Das marke41 e-book „What it takes to become a price champion“ von Klaus Hilleke und Georg Tacke finden Sie unter www.marke41.de bei [freunde41](http://freunde41.de).

sich gegen die Aktion zu entscheiden, die „aus dem Bauch heraus“ nicht so uninteressant erschien.

Fazit: Pricing Excellence hat viele Facetten

Die Beispiele zeigen: Es gibt kein Patentrezept für optimales Pricing – was bei einem funktioniert, klappt beim anderen nicht. Die Wahl der richtigen Hebel hängt entscheidend von der spezifischen Situation ab, in der Ihr Unternehmen sich befindet: Produktnutzen, Wettbewerb, Markt. Dies bestätigt auch die tägliche Praxis: in jeder Branche und bei jedem Unternehmen sieht Pricing Excellence anders aus.

Das Streben nach Pricing Excellence stellt für jedes Unternehmen eine große Herausforderung dar und geht weit über eine einmalige Optimierungsaufgabe hinaus. Es handelt sich um einen dauerhaften Prozess, der so dynamisch sein muss wie Ihr Marktumfeld.

Und Pricing Excellence lohnt sich: Wer das Beste aus seinen Preisen herausholt, steigert seine Umsatzrendite um ein bis zwei Prozentpunkte. Die Krise hat überdies gezeigt, dass die intensive Auseinandersetzung mit dem Thema Preis es auch in schwierigem Marktumfeld erlaubt, sich besser zu behaupten und zukünftige Gewinne zu sichern. Auf den Punkt gebracht: Jede Minute, die Sie in Ihr Pricing investieren, zahlt sich aus!

Ansatzpunkte für besseres Pricing gibt es an verschiedenen Stellen im Unternehmen. Oft sind die „Lecks“, durch die der Profit zerrinnt, an scheinbar nebensächlichen Punkten. Der beste Weg, Preispotenziale zu erkennen und „Lecks“ zu stopfen, ist eine systematische Überprüfung des Preisprozesses, angefangen mit einem Blick auf die obenstehenden Indikatoren. Wenn Sie eine oder mehrere der folgenden Aussagen bzw. Fragen mit „Ja“ beantworten, sollten Sie Ihr Unternehmen einem solchen „Pricing Audit“ unterziehen.

von Annette Ehrhardt