

Verkanntes Instrument im Marketing-Mix

Aufs Pricing kommt es an

Um den Gewinn zu maximieren, setzen Unternehmer vorwiegend auf Altbewährtes: Sie investieren in Programme zur Kostenreduktion. Aber nicht die Kosten haben in bezug auf den Gewinn die grösste Hebelwirkung, sondern der Preis.

■ Von Christoph Portmann

Um dem zunehmenden Kosten- und Wettbewerbsdruck standzuhalten, investieren viele Unternehmer in Programme zur Kostensenkung und zur Erhöhung der Produktivität. Damit sollen die «wie Butter an der Sonne» dahinschmelzenden Gewinne gerettet werden. Diese Anstrengungen sind sicher gerechtfertigt. Häufig jedoch wird die Kostenseite zu einseitig betrachtet, und die Optimierung der Preisstrategie wird gar nicht erst in Betracht gezogen.

Aufgabe des Marketing: Preise hochhalten

Der Preis ist auf den ersten Blick eine Übereinstimmung von Angebot und Nachfrage. Kunden

höht wird? Die Antwort auf diese existenzielle Frage wird mit dem Begriff «Preiselastizität» bzw. «Elastizität der Nachfrage» umschrieben.

■ Die Preiselastizität gibt das Verhältnis zwischen relativen Änderungen der Nachfragemenge und der relativen Preisänderung an.

Es wird zwischen negativer und positiver Elastizität unterschieden:

1 Negative Elastizität (<1)

→ Bei Preissenkungen erhöht sich die Absatzmenge. Dies trifft vor allem auf Produkte und/oder Dienstleistungen zu, die keine Notwendigkeiten darstellen. Also auf solche, auf die Kunden verzichten oder zu denen es Alternativen

gibt. Beispiele: Produkte des täglichen Bedarfs, Bekleidung usw.

2 Positive Elastizität (>1)

→ Je teurer das Produkt ist, desto mehr wird verkauft. Dies ist der Fall, wenn der Preis einen Qualitätsfaktor darstellt oder es sich um ein Prestige- oder Luxusprodukt handelt. Auch wenn zwischen einem hohen Preis und einer hohen Qualität kein zwingender Zusammenhang besteht, gehen Kunden bei bestimmten

Produkten und Dienstleistungen davon aus, dass das Bessere mehr kostet. Dies ist insbesondere der Fall, wenn die Qualität der Marktleistung nicht objektiv gemessen werden kann. Dies trifft vornehmlich bei Dienstleistungen zu.

Beispiel Marketing-Seminar: Ein dreitägiges Marketing-Seminar wurde anfangs für eine Teilnehmergebühr von CHF 1200 ausgeschrieben. Angesprochen werden sollten Abteilungsleiter und Kader von KMU und Gewerbebetrieben. Nach einer ersten erfolgreichen Durchführung er-

Existenzielle Frage:
Wieviel verträgt es, ab welcher Schwelle winken die Kunden ab, wenn der Preis einer Marktleistung (Produkt/Dienstleistung) erhöht wird?

höhten die Veranstalter die Gebühr auf CHF 1500. Nach drei weiteren Jahren beträgt der Preis heute CHF 2500, und es läuft ausgezeichnet. Das Seminar hat sich unter dem Motto «Was so teuer und erfolgreich ist, muss einfach gut sein» in der obersten Liga etabliert und spricht jetzt das oberste Kader, GeschäftsführerInnen und Unternehmer an.

3 Unelastische Nachfrage

Von einer unelastischen Nachfrage (+/-0) spricht man, wenn trotz Preissenkungen nicht mehr verkauft wird. Dies trifft beispielsweise auf Grundnahrungsmittel wie Salz, Mehl, Milch und auch auf Medikamente zu.

Die Optimierung der Preisstrategie wird meistens nicht in Betracht gezogen.

kaufen ein Produkt, wenn ihres Erachtens das Verhältnis von Preis und Leistung stimmt. «Der Preis reguliert Angebot und Nachfrage» ist die klassische Preistheorie. In der Praxis bedeutet dies in der Regel:

- Sinkende Preise generieren steigende Nachfrage.
- Steigende Preise generieren sinkende Nachfrage.

Aber wieviel verträgt es, ab welcher Schwelle winken die Kunden ab, wenn der Preis er-



■ Kurz zusammengefasst, heisst dies: Marktleistungen (Produkte und/oder Dienstleistungen) sollen einzigartig, unverwechselbar und von hohem qualitativem Standard sein, damit die Elastizität der Nachfrage zwischen 0 und 1 liegt, also unelastisch oder positiv elastisch ist.

Preis: Gewinntreiber mit Hebelwirkung

Das Streben nach Gewinnmaximierung ist die Hauptaufgabe von Unternehmensleitenden, damit sie ihr Unternehmen auf ein solides Fundament bringen, halten und weiterentwickeln können. Sie haben dafür verschiedene Möglichkeiten: beispielsweise die Reduzierung der variablen und der fixen Kosten, die Erhöhung des Auftragsvolumens und/oder des Preises.

Dabei hat die Erhöhung des Preises die weitaus grösste Wirkung, wie folgendes Beispiel eindrücklich aufzeigt. Ein Beratungsunternehmen verrechnet

den Kunden einen einheitlichen Stundensatz von CHF 150, jeder der 10 Mitarbeitenden kann pro Jahr durchschnittlich 1000 Stunden verrechnen. Die variablen Kosten (Grenzkosten) schlagen mit CHF 90 pro Stunde zu Buche, und die fixen Kosten betragen CHF 400 000. Bei einer zehnprozentigen Verbesserung der obigen Parameter hat die Erhöhung des Preises mit +75 Prozent die grösste Hebelwirkung beim Gewinn. In diesem Zusammenhang überrascht sicher, dass die Reduktion der Fixkosten sich mit lediglich +20 Prozent Gewinnerhöhung niederschlägt (siehe Tabelle «Preis hat Hebelwirkung»).

Dass aber im Hinblick auf den Unternehmensgewinn der Preis die grösste Hebelwirkung hat, ist wohl den wenigsten bekannt oder bewusst. Nur so kann erklärt werden, dass Unternehmen bei sinkenden Gewinnen Fixkosten abbauen, sprich Mitarbeitende entlassen, anstatt dass sie ihre Preisstrategie überdenken und in

ein effizientes Marketing und eine professionelle Kommunikation investieren.

Den «psychologischen» Preis finden

■ Kunden verhalten sich nicht «logisch», sondern psychologisch. Aber sie verhalten sich berechenbar unlogisch.

Entscheidend ist nicht der rein ökonomische Preis in Franken, sondern der wahrgenommene (psychologische) Preis. Dies ist der empfundene Wert oder Nutzen, den die Marktleistung für den Kunden darstellt. Dabei ist nicht die grössere Anzahl an «Features» entscheidend, sondern das, was der Kunde für sich als ausschlaggebende Kriterien wahrnimmt. In der Regel sind diese dann kaum rational nachvollziehbar, sondern sind rein emotional.

Faire Preise – zufriedene Kunden

Eine optimale Marktleistung, zufriedene Kunden und die Anwen-

dung von Grundsätzen der Psychologie und der Fairness erleichtern die Aufgabe, den (ökonomisch und psychologisch) «richtigen» Preis zu definieren. Zu berücksichtigen sind dabei die folgenden sechs Kriterien:

1 Versunkene Kosten

Versunkene Kosten sind solche, die in der Gegenwart oder der Zukunft nicht mehr beeinflusst werden können, da die Mittel bereits und unwiderruflich ausgegeben wurden.

2 Gerechter Gewinn

Es gilt als fair, wenn Preise erhöht werden, ohne dass die Gewinne steigen. Dagegen gilt es als unfair, wenn Preise erhöht werden, um die Gewinne zu steigern.

3 Machtausübung

Je weniger Alternativen vorhanden sind, desto unfairer ist eine Preiserhöhung (Monopol). Hat der Kunde aber die Wahl, ist eine Preiserhöhung eher fair (Polypol).

4 Verlustvermeidung

Das Prinzip der Verlustvermeidung besagt, dass Personen Verluste höher bewerten als entsprechende Gewinne. Im Pricing bedeutet dies, dass Preiserhöhungen dem Absatz weniger schaden, als Preissenkungen dem Absatz nützen.

5 Eigentumseffekt

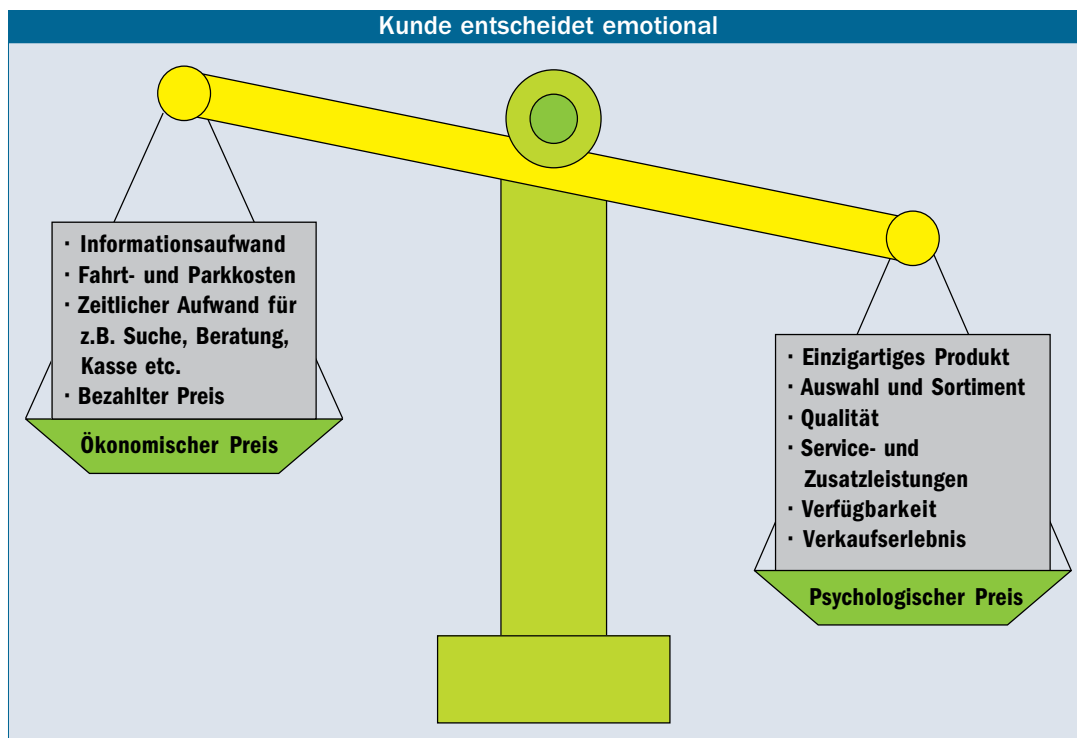
Generell gilt die Hypothese, dass Menschen etwas höher bewerten, sobald es ihnen «gehört».

6 Referenztransaktionen

Kunden wollen Referenzen und Transparenz haben. Sie wollen die Kosten in Relation zum Wert sehen, beispielsweise mittels Vergleichen zu Angeboten von Mitbewerbern.

Salamitaktik verärgert Kunden

Indem sie mit einer undurchsichtigen Salamitaktik analoge TV-

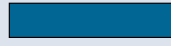





Psychologischer Preis ist massgebend: Ob der Preis «stimmt», entscheidet der Kunde nach dem empfundenen Wert oder Nutzen, den die Marktleistung für ihn darstellt.

Grafik und Tabelle: www.4managers.de, ILLIS GmbH

Preis hat Hebelwirkung

Eine 10%ige Verbesserung erhöht den Gewinn um:

	Gewinntreiber		Gewinn in Tausend CHF			
	Alt	Neu	Alt	Neu		
Preis	150	165	200'	350'		+ 75%
Variable Kosten	90	81	200'	290'		+ 45%
Auftrags- Volumen	10'000	11'000	200'	260'		+ 30%
Fixe Kosten	400'000	360'000	200'	240'		+ 20%

Die Erhöhung des Preises hat die weitaus grösste Wirkung auf den Gewinn: Eine zehnpromtente Erhöhung des Stundenansatzes generiert eine Gewinnsteigerung um 75 Prozent (Beispiel Beratungsunternehmen, siehe Text).

Programme mit der Begründung aus dem Angebot kippt, sie brauche die Kapazitäten der Leitungen für die Übertragung von digitalen TV-Programmen, hat die Cablecom den Zorn und das Unverständnis ihrer Kunden auf sich gezogen und verliert deswegen Tausende ihrer lukrativen Kunden. Für ein kleineres Unternehmen, das nicht über die Finanzkraft eines Grossunternehmens verfügt, wäre dies der sichere Untergang. Passieren konnte dies nur, weil die Manager des Unternehmens die Grundsätze von Psychologie und Fairness bei der Festsetzung der Sortiments-

und Preisstrategie und bei deren Kommunikation missachtet haben. Das Unternehmen wäre gut beraten gewesen, die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Kunden zu analysieren, entsprechend zu berücksichtigen und allenfalls für die Kommunikation ihres sicher berechtigten Anliegen Kommunikationsspezialisten zu konsultieren.

Mittel für die Realisation von Ideen

Die Optimierung der Gewinne ist nicht für alle Unternehmer das oberste Ziel. Vielleicht stehen soziale Gedanken, der Schutz von

Umwelt und Lebensraum, die Entwicklung von neuen Technologien und anderes im Vordergrund. Aber gerade, um solche ehrenswerte Ideen mit Nachhaltigkeit zu verfolgen, sind finanzielle Mittel notwendig.

■ Um diese finanziellen Mittel zu erwirtschaften, müssen die Marktleistungen so kundenorientiert gestaltet sein, dass nicht der rein monetäre, sondern der wahrgenommene Wert des Produkts oder der Dienstleistung im Vordergrund steht.

QUELLEN UND LITERATUR

Für diesen Fachbeitrag wurde neben verschiedenen Quellen im Internet, beispiels-

weise www.wikipedia.org, die folgende Literatur konsultiert:

«Marketing – Eine praxisorientierte Einführung mit zahlreichen Beispielen». Von Stefan Michel und Karin Oberholzer Michel. Verlag compendio Bildungsmedien.

«Marketing und Verkauf – das Handbuch». Von Martin Blatter-Constantin und Bernard Gantner. Verlag Sauerländer.

«Integrale Betriebswirtschaftslehre – ein Lehrbuch auf Bachelor-Stufe.» Von verschiedenen Autoren. Verlag orell füssli.

Buch-Bezug möglich über: www.bams.ch

AUTOR

Christoph Portmann (46) ist Inhaber und Geschäftsleiter des Unternehmens Score Marketing, 8712 Stäfa. Das Unternehmen ist spezialisiert auf die Beratung und Begleitung von KMU in den Bereichen Marketing, Werbung, Verkauf und Internet. Der Autor bietet zu diesem und anderen Marketing-Themen Beratung, Seminare und Referate an.

Tel. 044 926 36 00
Fax 044 926 36 01
chportmann@ScoreMarketing.ch

ONLINE
www.ScoreMarketing.ch