

Dimensionen der Preisstrategie

Urs Frey

Kleine Unternehmen (KU) sind einem zunehmenden Preiskampf ausgesetzt. Transparenz, Globalisierung und Internet sensibilisieren Kunden hinsichtlich der Preise und erhöhen deren Marktmacht. In diesem Wettbewerb gilt es aber für Unternehmerinnen und Unternehmer eine Strategie zu definieren, die über die Festsetzung eines Frankenbetrags für Produkte und Dienstleistungen hinausgeht. Voraussetzung für eine Erfolg versprechende Preisstrategie sind vertiefte Kenntnisse über die eigenen Kostenstrukturen, den Markt und seine Kunden. Für kleine Unternehmen gilt dies ganz besonders. Ihre Abhängigkeit von wenigen Umsatzträgern ist meist grösser als bei mittleren und grossen Unternehmen mit einer breiten Produkte- und Dienstleistungspalette.

Vom Verkäufer- zum Käufermarkt

Konkurrenz drückt auf Preise. Die Preisgestaltung ist ein zentraler Aspekt der unternehmerischen Strategiefindung. Basierte der Preis früher auf den Kosten für den Material- und Arbeitsinput, so sind heute andere Kriterien entscheidend für die «korrekte» Preisfestsetzung. Warum ist dies so? Zum einen ist das Preisbewusstsein der Endkunden aufgrund der gesteigerten Transparenz grösser. Die Suche nach tiefstmöglichen Preisen für ein bestimmtes Produkt ist geradezu zum «Volkssport» geworden – mit entsprechenden Konsequenzen für die Firmenkunden von Produzenten und Dienstleistern. Zum anderen ist vielerorts eine **Marktsättigung** festzustellen. Dadurch wird die Macht des Kunden erhöht. Die Zahl der Anbieter – und damit die Vielfalt der Produk-

te und Services – steigt beständig. Die Preise verharren auf tiefem Niveau oder sinken gar. Neue Konkurrenten setzen den Preis entweder gezielt ein, um Marktanteile von etablierten Anbietern zu übernehmen, oder sie orientieren sich am bestehenden tiefsten Marktpreis. Jeder solche Markteintritt übt Druck auf die existierenden Preise aus, sofern der Markt nicht schneller wächst als das Angebot. Die fortschreitende Internationalisierung durch den Abbau von Handelsschranken und das Internet führten zu einer globalen Nivellierung auf tiefem Niveau.

Der Weg zum «richtigen» Preis

Auf dem Weg zum richtigen Preis hat die Unternehmerin oder der Unternehmer vier wesentliche Fragen zu beantworten beziehungsweise strategische Entscheidungen zu treffen:

1. Wie hoch sind meine **Selbstkosten** und wie hoch ist das Preisniveau am Markt? Zu diesem Zweck ist die eigene Kostenstruktur den Marktpreisen gegenüberzustellen.
2. Welche Marktkräfte herrschen am betreffenden Absatzmarkt? Dazu ist es erforderlich, sich über die Konkurrenz, die Entwicklung des Marktes und weitere Einflussfaktoren Gedanken zu machen.
3. Mit welcher Strategie positioniere ich mich am Markt? Kein Anbieter kann die höchste Qualität zum günstigsten Preis anbieten – es ist vielmehr eine Konzentration auf ausgewählte Ziele erforderlich.
4. Wie bette ich die Preise im Marketing ein? Für den Verkaufserfolg ist der Preis zwar mitentscheidend, aber nicht allein ausschlaggebend.

exkurs

Kaufmotive von Endkunden:



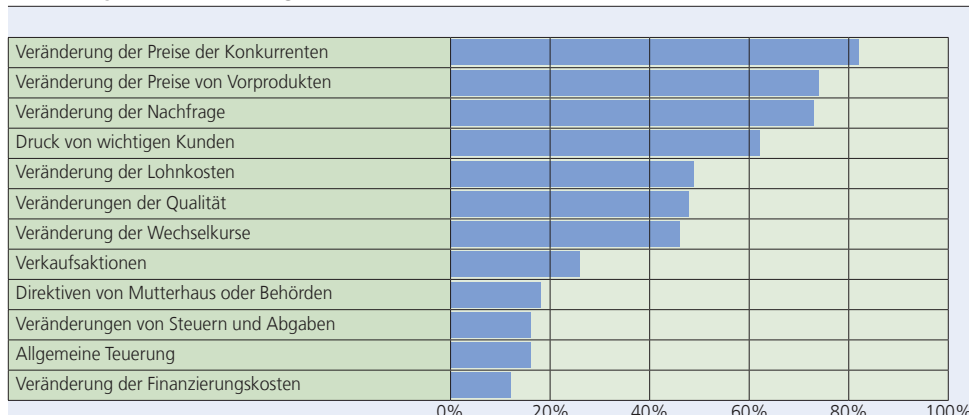
Kaufmotive können unter anderem sein ...

- Abdecken von Grundbedürfnissen (Nahrung, Kleidung)
- Spontankauf
- Ersatzkauf
- Anpassung an eine erwartete Veränderung (Antizipation): Ware ist künftig nicht mehr erhältlich oder steigt im Preis
- Prestige- und Markenkauf
- Rabatte, Aktionen, Preissenkungen, die zum Kauf verleiten
- Mode/Trend
- Empathie: sympathischer oder persönlich bekannter Verkäufer

Je nach Kaufmotiv spielt der Preis eine unterschiedlich wichtige Rolle für den Kaufentscheid.

Die **markierten** Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 01 Preissetzungsverhalten von Unternehmen



Prozentangaben: Anteil der Unternehmen, welche die links genannten Kriterien als «sehr wichtig» oder «wichtig» bezeichnen.

Unternehmen, die einem starken Wettbewerbsdruck ausgesetzt sind, ändern ihre Preise häufig aufgrund von externen Faktoren. Unternehmen mit langfristigen Kundenbeziehungen sind dagegen weniger von der Marktentwicklung abhängig.

Quelle: Schweizerische Nationalbank, 2007

Schritt 1: Vergleich zwischen Selbstkosten und Marktpreis

Der Vergleich zwischen den Selbstkosten und dem Marktpreis liefert einem Anbieter die Entscheidungsgrundlage, ob ein Produkt oder eine Dienstleistung überhaupt wirtschaftlich angeboten werden kann, ob darauf verzichtet wird oder ob Kostensenkungsmassnahmen beziehungsweise Änderungen strategischer Ziele getroffen werden müssen.

Kenntnis der Kostengrenzen. Die Ermittlung der Selbstkosten basiert auf der **Kostenrechnung** des Unternehmens. Der Preis muss mindestens die variablen Kosten für das Produkt, wie zum Beispiel Materialkosten, Stundenlohn und Maschinenstunden, decken. Diese **Herstellkosten** stellen die kurzfristige Preisuntergrenze dar. Das heisst, der Preis kann für einen beschränkten Zeitraum bei den Herstellkosten angesetzt werden, um beispielsweise den Betrieb ausreichend auszulasten. Der Deckungsbeitrag ist in diesem Fall jedoch gleich null. Mit dem so erzielten Preis sind einzig die variablen, aber nicht die fixen Kosten des Produkts gedeckt (zum Beispiel Verwaltungskosten, Raummiete, Abschreibungen, Lagerräume, Vertriebskosten, Energiekosten). Aus unternehmerischer Sicht muss der **Deckungsbeitrag** grösser als null sein, um auch die fixen Kosten zu decken.

Werden durch den Preis sowohl variable als auch fixe Kosten gedeckt, ist von der langfristigen Preisuntergrenze die Rede. Sie kennzeichnet die Gewinnschwelle, bei der die Gesamtkosten gedeckt sind und der Gewinn null beträgt. Das Ergebnis dieser **Vollkostenrechnung** entspricht den Selbstkosten. Anfänglich sind diese meist höher

als mit zunehmender Erfahrung und Produktionsmenge. Die Kosten bewegen sich auf der sogenannten **Lernkurve** nach unten.

Wettbewerb als Bestimmungsgrösse. Der marktorientierte Preis einer Leistung ergibt sich in der Regel aus dem durchschnittlichen Verkaufspreis (international, national oder regional) für eine bestimmte Produkte- oder Dienstleistungskategorie. Ein Hersteller von Autoreifen wird beispielsweise versuchen, die Preise seiner Erzeugnisse im Markt so zu positionieren, dass er eine möglichst grosse Menge bei möglichst grosser Marge absetzen kann. Dazu muss er nicht nur die einzelnen Glieder der Absatzkette (Zwischenhändler, Reifendiscounter, Markengarage) berücksichtigen, sondern auch das Budget und die Erwartungen der Endkunden.

Vor Beginn des Sommer- und Winterverkaufs werden die Reifenhändler durch den Reifenhersteller besucht. Es werden Preis-Mengen-Angebote unterbreitet. Die Händler warten den Besuch aller relevanten Anbieter ab, um basierend auf der aktuellen Preislage ihrerseits Preisforderungen zu stellen. Die Reifenhändler versuchen die Preise mit Angeboten der Konkurrenz zu drücken. Die Hersteller stehen unter Zeit- und Absatzdruck. Sind sie nicht bereit, preislich nachzugeben, laufen sie Gefahr, dass sich der Handel anderweitig eindeckt. Je schlechter die Gesamtbilanz bei den Verkaufsgesprächen mit dem Handel verläuft, desto stärker wächst der Druck auf den Hersteller, seine Reifen mit Kampfpreisen in den Markt zu geben.

tipp

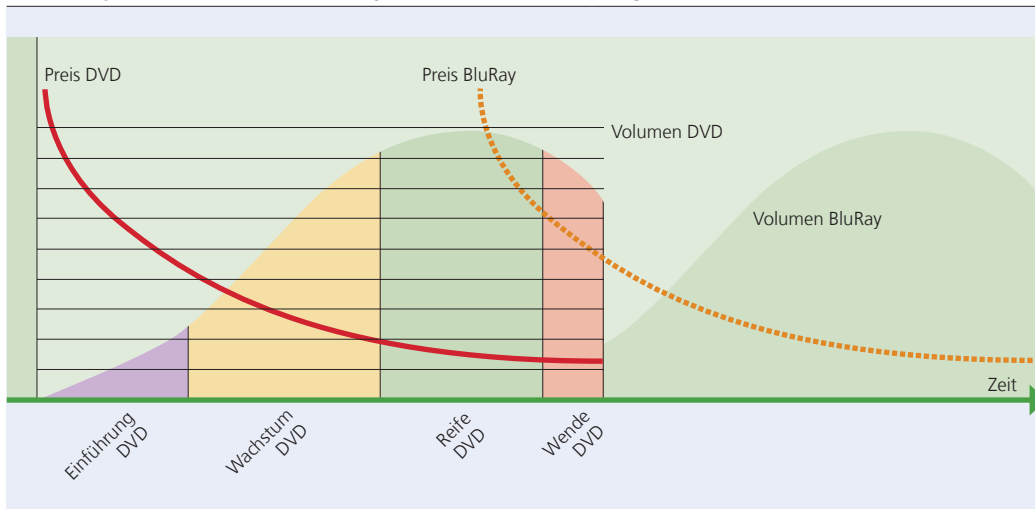
Selbstkosten höher als Marktpreis?



Wenn die eigenen Kosten über dem üblichen Marktpreis liegen, hat das Unternehmen grundsätzlich zwei Möglichkeiten:

- Anpassung der Zielgruppe: Suche nach Kunden(gruppen), die bereit sind, mindestens die Selbstkosten zu bezahlen.
- Reduktion der Kosten: Suche nach Kostensenkungspotenzial im Unternehmen, um den Marktpreis zu erreichen (vgl. dazu Checkliste auf Seite 9, Abbildung 6).

Abbildung 02 Der Produktlebenszyklus von DVD-Abspielgeräten



Entlang seines Lebenszyklus kann ein Produkt aufgrund der Lernkurve zu sinkenden Preisen produziert und angeboten werden. Dieses Phänomen gilt für Produkte von kleinen wie von grossen Unternehmen. So hat beispielsweise die DVD-Technologie ab 1999 den Markt erobert. In der Zwischenzeit sind die Preise für die Geräte nur noch ein Bruchteil des Einführungspreises. Mit BluRay steht die Nachfolgetechnologie auf der Türschwelle.

Schritt 2: Analyse der Marktkräfte

Ein Hilfsmittel für die unternehmerische Planung ist die **Branchenstrukturanalyse** nach dem Fünf-Kräfte-Modell des amerikanischen Ökonomen Michael E. Porter (siehe Abbildung 04, Seite 7). Der Grundgedanke ist, dass die Attraktivität des Marktes vor allem durch die Marktstruktur bestimmt wird. Diese beeinflusst die Wettbewerbsstrategie des Unternehmens und damit auch den Preis für dessen Güter und Dienstleistungen.

Die marktorientierte Preisfindung richtet sich sowohl nach den Preisen der Konkurrenzunternehmen als auch nach dem Verhalten der Kunden. Sie hat gewöhnlich das Ziel der Gewinnmaximierung. Davon kann abgewichen werden, wenn beispielsweise ein Konkurrent aus dem Markt gedrängt oder ein neues Produkt eingeführt werden soll. Um den gewinnmaximierenden Preis zu bestimmen, müssen sowohl die **Marktform** (zum Beispiel Monopol) als auch das Verhalten der Konkurrenten und Kunden berücksichtigt werden. Dies kann je nach Markt zu sehr unterschiedlichen Preisstrategien führen. Obwohl Kleinunternehmen gegenüber grösseren Anbietern punkto Marktstrategie oft mit ungleich langen Spiessen kämpfen, gibt es bemerkenswerte Ausnahmen in Nischenmärkten.

Zur Illustration seien hier die Marktkräfte aus der Sicht eines Optikerfachgeschäftes beschrieben. Optikerketten (zum Beispiel Visilab, Fielmann, Apollo) setzen die lokalen Optiker unter Druck, indem sie mit tiefen Preisen um Kunden buhlen. Die Macht der Endkunden wächst, weil sie aus einem wachsenden Marktangebot in Fachgeschäften und aus dem Internet auswählen können. Gleichzeitig hat die Zahl der Lieferanten wegen der allgemein gestiegenen Nachfrage (Zweit- und

Drittbrille, Sportbrillen mit Sehkorrekturen und dergleichen) zugenommen, was wiederum die Position der Optiker stärkt. Die Hersteller von Brillengläsern wie Essilor, Rodenstock oder Nikon versuchen sich mit neuen technischen Lösungen, wie zum Beispiel Gleitsichtgläsern, zu profilieren. Als Substitutionsprodukte für Brillen sind Kontaktlinsen in Betracht zu ziehen, die das Optikerfachgeschäft aber ebenfalls ins Sortiment aufnehmen kann, und operative Korrekturen (Laser).

Insgesamt sind die lokal verankerten Optikerfachgeschäfte einem intensiven Branchenwettbewerb ausgesetzt. Wenn die Verkaufszahlen konjunkturell bedingt eher rückläufig sind, stellt die Preisgestaltung eine zentrale Herausforderung für den Optiker dar. Welche Strategie er sinnvollerweise wählt, wird in Schritt 3 gezeigt.

Schritt 3: Strategische Positionierung am Markt

Nicht nur der Preis allein. Um nicht dem Preisdiktat der Konkurrenz und des Marktes ausgeliefert zu sein, gilt es für KU, sich strategisch zu positionieren. Dabei gibt es drei Möglichkeiten:

- **Differenzierung (Qualitätsführerschaft):** Unternehmen arbeiten wahrnehmbare Leistungsmerkmale heraus und kommunizieren diese. Dadurch haben sie meist die Möglichkeit, sich im Verhältnis zur Konkurrenz mit einem höheren Preis zu positionieren.
- **Kostenführerschaft:** Die Kosten pro Stück werden durch grosse Mengen und kostengünstige Produktion gesenkt. KU können ihre Preise unter Umständen durch tiefe Verwaltungskosten und schlanke Prozesse tiefer als die Konkurrenz ansetzen.

tipp

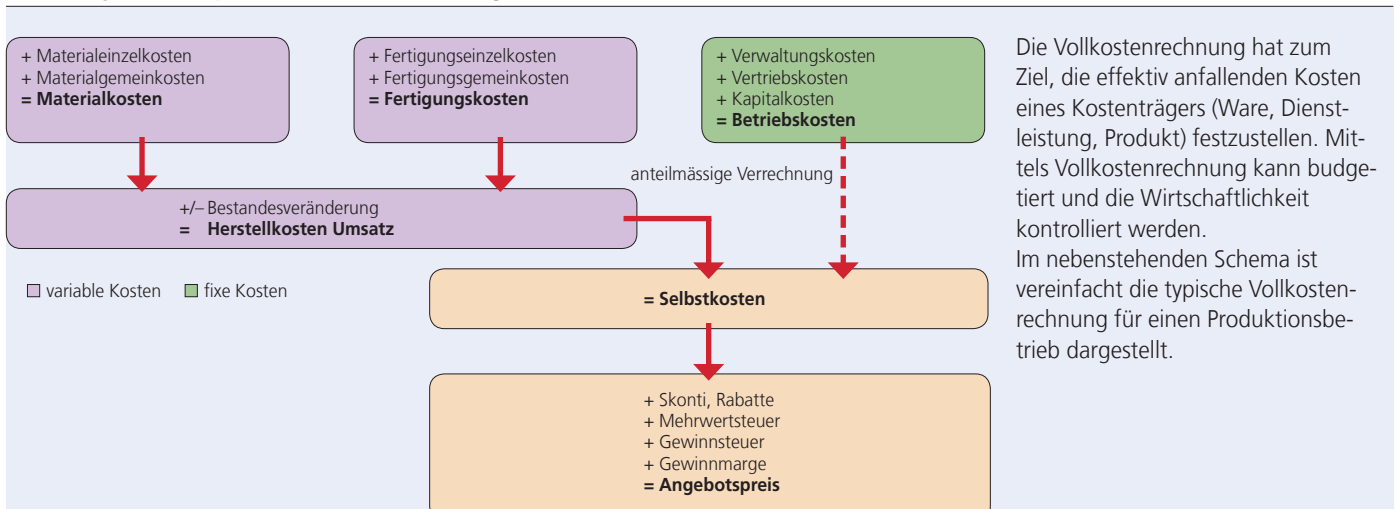
Wie gut kennen Sie Ihren Preisspielraum?



Es ist richtig, dass der Markt die Preise für ein Produkt faktisch vorgibt. Es ist jedoch falsch zu glauben, dass deshalb auf eine Kalkulation verzichtet werden kann. Obwohl Marktpreise existieren, ist deren Überprüfung für das eigene Unternehmen, also eine eigene (Preis-)Kalkulation, wichtig. Sie ist sogar grundlegend, wenn es um die nachfolgenden Fragen geht:

- Welche Preise sind notwendig, um die Existenz langfristig zu sichern?
- Sind höhere Preise im Markt möglich?
- Sind niedrigere Preise in meinem Unternehmen möglich?
- Resultieren daraus mehr Umsatz und später mehr Gewinn?

Abbildung 03 Prinzip der Vollkostenrechnung



■ **Nischenanbieter:** Das Unternehmen wählt bewusst eine Nische aus, die es erlaubt, den Preisraum besser auszuschöpfen.

Qualitätsführerschaft und Nische als gangbare Wege. Im Beispiel des Optikerfachgeschäftes wird sich der Unternehmer für eine Qualitätsführerschaft entscheiden und sich nicht über tiefe Preise, sondern über hervorragenden Service, Geschwindigkeit und kulante Konditionen (zum Beispiel Glasbruch) behaupten.

Aufgrund geringerer Mengen sind KU im Preiswettbewerb häufig benachteiligt. Im globalisierten Produktionssektor ist der Trend zur Grösse der Anbieter und zur Verlagerung in Tieflohnländer unverkennbar. Wer im Markt bestehen will, muss sich nicht selten auf geografische oder angebotsspezifische **Nischen** konzentrieren, in denen der Preis nur eines von verschiedenen Entscheidungskriterien des Kunden darstellt. Beispiele sind Produktnischen, wie kleine Stückzahl und Einzelanfertigung, oder Marktnischen, wie regionale Verankerung und Standortvorteile. Solche Nischen können auch darum interessant sein, weil sie für grosse Anbieter häufig zu klein sind. Eine Handelsfirma kann sich zum Beispiel auf regionale landwirtschaftliche Produkte konzentrieren, die «eine Geschichte erzählen». Dies erlaubt, den Preis höher anzusetzen, als es der Trend zum Billiganbieter vorgibt.

Neue Geschäftsmodelle. Starke Marktkräfte können auch dazu führen, dass sich Anbieter ganz oder teilweise aus bestimmten Märkten zurückziehen oder ihre Produkte und Dienstleistungen anders positionieren. So bieten beispielsweise Hersteller von Drucker-Hardware ihre Geräte zu

sehr tiefen Preisen an und generieren ihren Ertrag über den Verkauf des dazugehörigen Verbrauchsmaterials (Patronen). Ähnlich verhalten sich die Hersteller von Aufzügen. Aufgrund des grossen Wettbewerbs erzielen sie ihren Umsatz vor allem durch den Unterhalt ihrer Produkte. Eine andere Möglichkeit besteht darin, Produkte nicht zu verkaufen, sondern zu vermieten und so einen kontinuierlichen Umsatz zu erlangen. Der Preis ist somit Teil eines übergeordneten Gefüges aus verschiedenen strategischen Entscheidungen des Unternehmens. Sie haben ihren Eingang in den Marketing-Mix gefunden.

Schritt 4: Einbettung in den Marketing-Mix

Im Marketing-Mix werden strategische Ziele in konkrete, aufeinander abgestimmte Aktionen umgesetzt. Die Grundsatzfragen «Welche Produkte bieten wir in welcher Qualität und zu welchem Preis?», «Welche Vertriebskanäle nutzen wir?» und «Wie und wo machen wir Werbung?» werden im Marketing-Mix für ein Jahr und länger geplant. Der Marketing-Mix unterteilt sich in die Elemente: Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik. Im Englischen spricht man von den «4 P»: Product, Price, Place, Promotion. Die vier Bereiche sind zwingend aufeinander abzustimmen.

Produktpolitik (Product). Die Produkte oder Dienstleistungen, die ein Unternehmen anbietet, stellen den Kernprozess der eigentlichen Unternehmensaktivitäten dar und bilden die Basis jedes unternehmerischen Erfolgs. In der Produktpolitik werden Sortimentplanung, Qualität und Service, aber auch Produktgestaltung, Verpa-

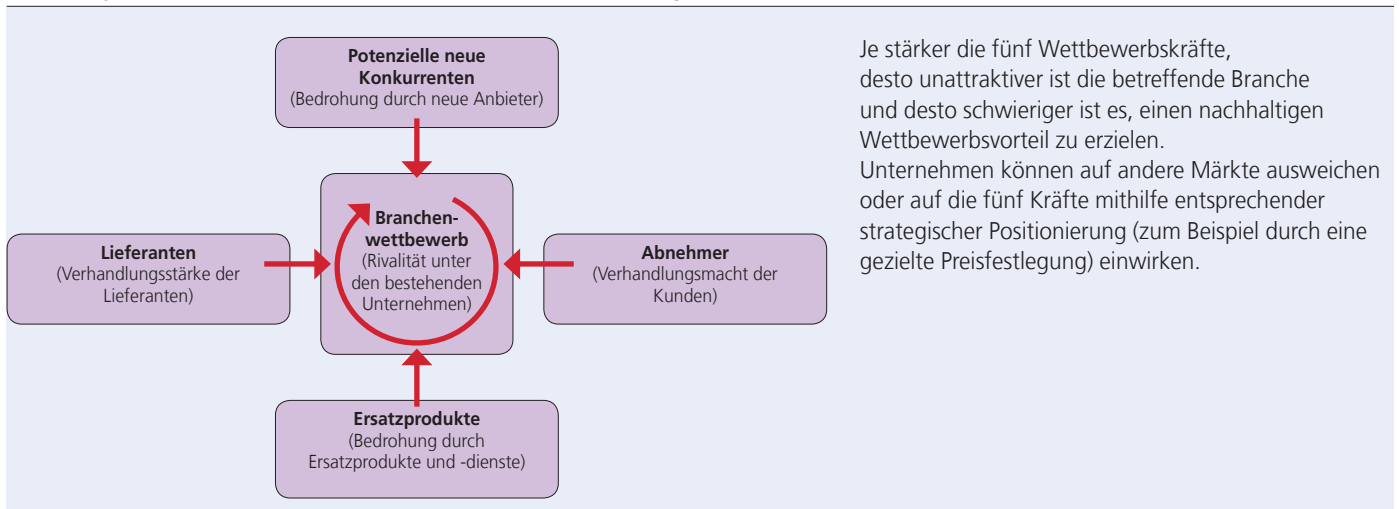
exkurs

«Stuck in the middle»



«Gefangen in der Mitte» bezeichnet die Position, wenn keine eindeutige Wettbewerbsstrategie verfolgt wird. Viele KU positionieren sich nicht bewusst und profilieren sich weder durch hohe Qualität, Einzigartigkeit, herausragenden Service noch durch die günstigeren Kostenstrukturen, die sie gröszenbedingt aufweisen. Sie werden damit für den Kunden austauschbar. Dann wird der Preis zum entscheidenden Kriterium für den Kunden. Eine gezielte strategische Positionierung hilft KU, aus der Preisfalle auszuweichen.

Abbildung 04 Das 5-Kräfte-Modell der Branchenstrukturanalyse nach Porter



ckung und weitere produktbegleitende Dienstleistungen, wie zum Beispiel Serviceleistungen, Update-Ansprüche und Garantien, festgelegt.

Preispolitik (Price). Dazu gehören nicht nur die eigentliche Preisgestaltung, sondern auch die Konditionenpolitik. Darunter werden alle vertraglichen Bedingungen verstanden, die in Zusammenhang mit einem Angebot stehen, zum Beispiel Rabatte, Skonti, Rückvergütungen sowie Lieferungs- und Zahlungsbedingungen. Die Preispolitik umfasst alle Entscheidungen, die Einfluss auf die Preishöhe sowie die Art und Weise der Preisfestlegung und -durchsetzung haben. Die zwei wesentlichen Gestaltungsmöglichkeiten sind das Preisniveau und die Preisdifferenzierung, das heisst die von Kundengruppen abhängigen Preisunterschiede.

Die Preispolitik verfolgt das Ziel, mithilfe der Preisgestaltung Kaufanreize zu setzen. Eine wichtige Entscheidungsgrösse ist die erwähnte Preisuntergrenze. Diese muss bekannt sein, bevor entschieden wird, mit welcher Preisstrategie die Leistung am Markt eingeführt werden soll. Man unterscheidet zwischen der Festpreisstrategie und Preisabfolgestrategie. Bei der Festpreisstrategie gibt es hauptsächlich zwei einander entgegengesetzte Varianten:

- Hochpreisstrategie: Der Preis wird auf einem hohen Niveau festgesetzt, zum Beispiel für Nischenprodukte. Dies kann an eine angestrebte Qualitätsführerschaft oder eine ausgefeilte Markenstrategie geknüpft sein.
- Niedrigpreisstrategie: Der Preis wird aufgrund einer angestrebten Kostenführerschaft auf einem niedrigen Niveau festgesetzt.

Bei der Preisabfolgestrategie wird der Preis im

Laufe der Zeit planmässig verändert. Dabei werden wiederum zwei Varianten unterschieden:

- Abschöpfungsstrategie, bei der ein hoher Anfangspreis im Laufe der Zeit sukzessiv gesenkt wird. Dadurch kann für jede Käufergruppe der maximale Preis abgeschöpft werden, und die Entwicklungskosten können so amortisiert werden. Siehe dazu beispielhaft Abbildung 02.
- Penetrationstrategie, bei der ein niedriger Anfangspreis zu starkem Absatzwachstum und hohem Marktanteil führt. Später kann dieser Preis gehalten, gesenkt oder erhöht werden. Tiefe Preise schrecken Konkurrenten ab und schaffen Markteintrittsbarrieren.

Kommunikationspolitik (Promotion). Unter der Kommunikationspolitik versteht man alle Ziele, Instrumente und Massnahmen, die zu einer einheitlichen Wahrnehmung der Produkte und des Unternehmens als Ganzem beitragen. Die wesentlichen Instrumente der Kommunikationspolitik sind Werbung, Verkaufsförderung, persönlicher Verkauf, Kundenpflege, Sponsoring, Messen, Veranstaltungen und Öffentlichkeitsarbeit, Corporate Identity sowie die eigentliche Markenpolitik.

Distributionspolitik (Place). Unter der Distributionspolitik werden alle Entscheidungen und Handlungen des Unternehmens verstanden, die den Weg eines Produktes vom Hersteller bis zum Konsumenten betreffen. Die Möglichkeiten innerhalb der Distributionspolitik sind vielfältig. Im Handel stellt sich die Frage, ob die Produkte in einer klassischen Verkaufsstätte, im Zwischenhandel oder direkt an den Kunden verkauft werden. Beispiele des Direktverkaufs sind der Versandhandel über Kataloge oder Onlineshops. Die verschiedenen

beispiel

Marketing-Mix iPhone



Das iPhone von Apple ist ein innovatives Mobiltelefon (Produkt), das hochpreisig (Preis) nur über einen Mobilfunkanbieter vertrieben wird (Distribution) und über intensive Öffentlichkeitsarbeit, Fernsehwerbung und Internetseiten beworben wird (Kommunikation).

Abbildung 05 **Aspekte des Marketing-Mix**

	strategisch	taktisch		strategisch	taktisch	
Produktpolitik			Kommunikationspolitik			Unter dem Marketing-Mix wird die Abstimmung der vier Bereiche verstanden. Die Massnahmen umfassen strategische, langfristig ausgerichtete sowie taktische, kurzfristig orientierte Aspekte des unternehmerischen Handelns. Quelle: In Anlehnung an Meffert ¹
Sortiment/Leistungen	●		Öffentlichkeitsarbeit (PR)	●		
Produktqualität	●		Persönlicher Verkauf		●	
Marke	●		Verkaufsförderung		●	
Kundendienst		●	Werbestrategie	●		
Preispolitik			Werbe-Mix		●	
Preis	●		Kundenpflege		●	
Konditionen	●		Distributionspolitik			
Rabatte, Skonto		●	Absatzkanäle	●		
Zahlungsbedingungen		●	Logistik		●	

Möglichkeiten der Distribution schliessen sich nicht zwangsläufig gegenseitig aus. Häufig wählen Unternehmen eine Kombination.

Die strategische Preisfestlegung steht in enger Wechselwirkung mit den drei anderen Elementen des Marketing-Mix und kann somit nicht isoliert betrachtet werden. Die Distributionspolitik und die Werbemassnahmen sind meist eine Folge der gewählten Preispolitik. Ein unausgereifter Marketing-Mix stiftet beim Kunden Verwirrung und lässt ihn meist an der Qualität der angebotenen Leistungen zweifeln. Wenn zum Beispiel ein Dienstleister eine hoch qualifizierte Beratung anbietet, ein Tageshonorar von 3000 CHF verlangt, aber nur über einen schlecht gestalteten Internetauftritt verfügt, wird manch ein potenzieller Kunde unsicher.

Was kleine von grossen Unternehmen lernen können

Angesichts der Wettbewerbsintensität verfeinern Unternehmen ihre Preisstrategie immer weiter. Die nachfolgenden Beispiele zeigen Wege auf, wie sie auch grosse Unternehmen begehen.

«Preis magie». Preispsychologische Massnahmen zielen darauf ab, Preise günstiger erscheinen zu lassen, als sie in Wirklichkeit sind. Die Kaufwahrscheinlichkeit steigt und unter Umständen kaufen Kunden mehr, als sie ursprünglich beabsichtigt haben. Gebrochene Beträge wie 1.95 oder 3.95 CHF erwecken den Eindruck, dass sie deutlich niedriger als die runden Beträge von 2 CHF oder 4 CHF sind. Für eine grössere Beachtung bei Kunden sorgen Preise mit absteigenden (5.43 CHF) oder konstanten Ziffernfolgen (999 CHF).

Paketpreise und Preisbündel. Häufig werden dem

Verbraucher zwei oder mehr Einheiten eines Artikels zu einem Paketpreis angeboten. Konsumenten empfinden diese in der Regel als wesentlich günstiger als die Summe der Einzelpreise, auch wenn die tatsächliche Ersparnis nur gering ist. Bei der Preisbündelung werden Komplementärgüter unterschiedlicher Attraktivität zu Verkaufspaketen zusammengefasst. Ein solches Paket kann zum Beispiel aus einer Spielkonsole mit Steuer- rad und Pedalen bestehen.

Emotionale Preisbarrieren. Für bestimmte Artikel existieren feste Preisvorstellungen in den Köpfen der Verbraucher. Werden diese allgemein gängigen Beträge überschritten, kommt es kurzfristig zu einem Verkaufsrückgang, bis sich eine neue, höhere Preisbarriere gebildet hat. Das klassische Beispiel sind hier die Preise für Benzin und Diesel. Analog kann für einen Dienstleister ein Stunden- satz, der eine bestimmte Schwelle durchbricht, als emotionale Preisbarriere gelten.

Signalartikel. Üblicherweise schliesst der Kunde vom Preis bekannter (Standard-)Artikel auf das gesamte Preisniveau des Anbieters. Ist beispielsweise die Butter bei einem Lebensmitteleinzelhändler besonders günstig, so wird der Kunde davon ausgehen, dass das ganze Sortiment zu eher tiefen Preisen angeboten wird. Durch eine sorgfältige Preisgestaltung bei wichtigen Signalartikeln kann somit Einfluss auf das Preisimage des Unternehmens genommen werden. Diese Strategie wendet beispielsweise Media Markt gezielt an und suggeriert dadurch den Kunden ein tiefes Preisniveau, was objektiv gesehen nicht der Fall ist.

Preisvariation. Bei Produkten, die regelmässig

tipp

Eine Offerte bitte!



Im Gewerbe und Dienstleistungssektor verlangen Kunden vor der Auftragsvergabe häufig eine Offerte. Die Herausforderung für den Anbieter besteht darin, den Material- und Zeitaufwand richtig abzuschätzen. Darum gilt es, folgende Empfehlungen zu beachten:

- Wünsche des Kunden detailliert aufnehmen.
- In der Offerte die Leistungen möglichst genau umschreiben.
- Sind einzelne Aufwände schwer abzuschätzen, für diese Positionen eine Verrechnung nach Aufwand vereinbaren.
- Stundenansätze für Mehrleistungen deklarieren.
- Nachkalkulation durchführen, um die Offertstellung zu verbessern.

Abbildung 06 **Wo stecken Ihre Kostensenkungspotenziale?**

1. Personalkosten	4. Bürokosten
<ul style="list-style-type: none"> ■ Erstellen Sie eine klare Arbeitsorganisation, um Doppelspurigkeiten zu vermeiden. ■ Wählen Sie neue Mitarbeitende nach den notwendigen Qualifikationen aus. ■ Prüfen Sie eine Auslagerung (Outsourcing) für Aufgaben, die Sie bis jetzt selbst erledigt haben. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nutzen Sie günstige Tarifstarife. ■ Verzichten Sie im Büro auf unnötiges Material und beziehen Sie das benötigte in Sammelbestellungen. ■ Prüfen Sie regelmässig die Kosten für Ihre Informatikinfrastruktur. ■ Ziehen Sie bei der Anschaffung Miete statt Kauf in Erwägung.
2. Lieferanten	5. Organisation
<ul style="list-style-type: none"> ■ Prüfen und vergleichen Sie potenzielle Lieferanten regelmässig. ■ Berücksichtigen Sie bei Ihren Lieferanten folgende Punkte: Qualität, Zusatzleistungen, Service, Liefergeschwindigkeit, Gesamtpreis. ■ Schreiben Sie grössere Investitionen und Einkäufe aus. ■ Berechnen Sie vor jeder Bestellung die günstigste Bestellmenge. ■ Berücksichtigen Sie dabei Rabatte und Kosten für Lagerzeiten. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Versuchen Sie Arbeitsprozesse elektronisch abzubilden. ■ Verwenden Sie Standardformulare für typische Schreibarbeiten (Offerten, Rechnungen, Mahnungen, allg. Briefe usw.). ■ Legen Sie Daten und Arbeitsinformationen in einem für alle verständlichen und nutzbaren System nach einer klaren Logik ab.
3. Raumkosten	6. Finanzen
<ul style="list-style-type: none"> ■ Vermieten Sie nicht benötigte Räumlichkeiten an Untermieter. ■ Ziehen Sie allenfalls in neue und günstigere Räumlichkeiten um. ■ Sparen Sie Energie. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nutzen Sie Skonti und Rabatte. ■ Verhandeln Sie mit der Bank über Kreditkonditionen. ■ Gleichen Sie überzogene Konten umgehend aus. ■ Sorgen Sie für ein leistungsfähiges Mahnwesen.

oder in relativ kurzen Abständen gekauft werden, haben sich Preisvariationen als sehr wirksam zur Steigerung der Absatzmenge erwiesen. Die Kunden erinnern sich bei diesen Produkten noch an die zuletzt gezahlten Preise. Eine Preissenkung löst ein positives Preisurteil aus und führt mit grosser Wahrscheinlichkeit zum Kauf, zum Beispiel wenn im Sommer über mehrere Wochen Erdbeeren zu Tiefpreisen angeboten werden.

Preissplitting. Der Gesamtpreis eines Produktes kann dadurch verschleiert werden, dass lediglich die Einzelpreise für die verschiedenen Teile angegeben werden. Diese Einzelteile können dann auf verschiedene Weise beziehungsweise in unterschiedlicher Ausstattung miteinander zum Gesamtprodukt kombiniert werden. Typisches Beispiel ist der Autohandel. Dem Verbraucher erscheint der Artikel zunächst preisgünstig. Ist das Kaufinteresse geweckt, ist der erste Schritt zum erfolgreichen Abschluss getan, die Liste des Zubehörs wird grösser und damit steigt auch der Gesamtpreis.

Fazit: Preisstrategien zum unternehmerischen Kernziel machen

Die Ausführungen zeigen, dass es nicht nur einen richtigen Preis gibt. Vielmehr führen verschiedene bewusst gewählte Preisstrategien zum eigentlichen unternehmerischen Kernziel, der Erzielung eines Gewinns. Die drei nachfolgenden Beiträge fokussieren auf die Preisgestaltung im Handel, im Gewerbe und im Dienstleistungssektor.

¹ Meffert, Heribert et. al.: Marketing, 10. Auflage, 2008.

Checkliste: «Kalkulationsschema für Gewerbe, Handel und den Dienstleistungssektor»

Gewerbe		Beispiele/Erläuterung
<input type="checkbox"/>	Materialeinzelkosten + Materialgemeinkosten = Materialkosten	Rohstoffe Verbrauchsmaterial
<input type="checkbox"/>	+ Fertigungseinzelkosten + Fertigungsgemeinkosten = Herstellkosten der Produktion	Lohn, Maschinenstunden Energie
<input type="checkbox"/>	- Bestandserhöhungen + Bestandsminderungen = Herstellkosten des Umsatzes	steigender Lagerbestand
<input type="checkbox"/>	+ Verwaltungskosten + Vertriebskosten + Kapitalkosten + Abschreibung = Selbstkosten	Miete, administrativer Aufwand Werbung, Verkauf Eigen- und Fremdkapital Maschinen, Gebäude, Entwicklung
<input type="checkbox"/>	+ Skonti, Rabatte + Mehrwertsteuer + Gewinnmarge = Angebotspreis brutto	

Handel		Beispiele/Erläuterung
<input type="checkbox"/>	Listenpreis des Lieferanten - Rabatte - Skonti = Einkaufspreis	Einkauf Handelsgüter Mengenrabatte
<input type="checkbox"/>	+ Lieferkosten = Bezugspreis	Transport
<input type="checkbox"/>	+ Einkaufskosten + Verwaltungskosten + Vertriebskosten + Kapitalkosten + Abschreibung + Wertberichtigungen = Selbstkosten	Miete, administrativer Aufwand Werbung, Verkauf Eigen- und Fremdkapital Geräte, Gebäude
<input type="checkbox"/>	+ Skonti, Rabatte + Mehrwertsteuer + Gewinnmarge = Angebotspreis brutto	

Dienstleistung		Beispiele/Erläuterung
<input type="checkbox"/>	Verwaltungskosten + Vertriebskosten + Kapitalkosten + Abschreibung = Betriebskosten	Miete, administrativer Aufwand Werbung, Verkauf Eigen- und Fremdkapital Abschreibung Maschinen, Gebäude
<input type="checkbox"/>	Lohn + Lohnnebenkosten = Lohnkosten	Bruttolohn Mitarbeitende AHV, IV, ALV, EO, BVG
<input type="checkbox"/>	Betriebskosten ÷ verrechenbare Stunden + Lohnkosten ÷ verrechenbare Stunden = Stundenansatz	z. B. 85 % der Gesamtarbeitszeit z. B. 85 % der Gesamtarbeitszeit
<input type="checkbox"/>	x Anzahl Stunden + Materialaufwand, Spesen + Skonti, Rabatte + Mehrwertsteuer + Gewinnmarge = Bruttohonorar	