

# MARKETING: WIE KÖNNEN UNTERNEHMEN PREISERHÖHUNGEN DURCHSETZEN?

Durch Ausschöpfung der Rationalisierungspotentiale in den Unternehmen bleibt nur noch die Erzielung höherer Marktpreise für die Produkte. Doch die Durchsetzung ist schwer und gelingt nicht von heute auf morgen. Doch die Mühe lohnt sich: Wenn ein Unternehmen bisher eine Spanne von 10 Prozent realisierte und es gelingt ohne Kundenverlust eine Preiserhöhung von 5%, dann steigt der Deckungsbeitrag um enorme 50%. Selbst wenn in dieser Situation 5% der Kunden abspringen, ist der Deckungsbeitrag 42,5% höher als vorher. Und sollten gar 10% der Kunden untreu werden, so liegt der Deckungsbeitrag immer noch 35% höher. Welche Empfehlungen können gegeben werden?

- ***Sie müssen genau wissen, was Sie wollen:***

Hierzu gehört nicht nur der Wunsch, die Preise zu erhöhen, sondern Sie brauchen exakte Vorstellungen, um wieviel Prozent Sie die Preise erhöhen wollen. Dies setzt wiederum voraus, dass Sie die Auswirkungen der Preiserhöhungen möglichst präzise abschätzen. Hierzu gibt es Methoden wie Expertenurteile, Kundenbefragung oder Marktanalyse. Theoretisch gesprochen sollten Sie die Preiselastizität Ihrer Produkte genau kennen.

- ***Preiserhöhungen langfristig vorbereiten:***

Es ist eine Illusion, dass sich Preisanhebungen in der aktuellen wirtschaftlichen Situation von heute auf morgen durchsetzen lassen. Das wird von den Kunden nicht akzeptiert und erfreut nur die Konkurrenz. Vielmehr müssen Sie ein mittel- und langfristig orientiertes „Signaling“ betreiben. Derartige Signale sollten sich je nach Markt an Kunden, Händler und/oder Konkurrenten richten. Die Botschaft von der Unvermeidbarkeit höherer Preise muss konsistent und kontinuierlich getrommelt werden. Hierzu sind alle verfügbaren Medien und Kommunikationskanäle einzusetzen.

- ***Verbessern Sie Ihre Nettopreise:***

Listenpreise sind eine Seite, doch leider haben die tatsächlich erzielten Nettopreise mit dieser oft wenig zu tun. Eine radikale Durchforstung des Rabattschungels wirkt manchmal wie ein Wunder auf das Ergebnis. Oft werden Rabatte ohne Gegenleistung gewährt, auch die negativen Renditewirkungen kumulativer Rabattgewährung sind meist nicht transparent. Die Umsetzung erfordert allerdings Konsequenz und den Verzicht auf Ausnahmen, an denen solche guten Vorsätze oft zerbrechen.

- ***Praktizieren oder akzeptieren Sie Preisführerschaft:***

Ein Anbieter allein kann selten eine Preiserhöhung durchhalten, wenn die Wettbewerber nicht

folgen oder gar die Situation zu ihren Gunsten ausnutzen. Langfristig schaden diese sich damit jedoch meist selbst. Preisführerschaft verlangt, dass einer vorangeht und die anderen folgen. Wenn Sie selbst genügend Einfluss in einem Markt besitzen, so haben Sie den Mut, die Rolle des Preisführers zu übernehmen. Sind Sie in einem Markt ein kleinerer Spieler, so folgen Sie dem Preisführer. Machen Sie nicht den Fehler, dessen ersten Schritt zu einem kurzfristigen Vorteil zu nutzen. Langfristig schaden sich auf diese Weise nur alle.

- ***Halten Sie nach einer Preiserhöhung durch:***

Nach einer Preisanhebung herrscht meist große Nervosität. Werden Kunden abspringen? Ziehen die Konkurrenten nach? Häufig gibt es kurzfristige Verärgerungen oder Markteffekte, die dann zu einer vorschnellen Rücknahme der Preiserhöhung führen. Wir haben jedoch vielfach beobachtet, dass solche kurzfristigen Wirkungen oft Überreaktionen darstellen. Die kurzfristige Preiselastizität ist insbesondere bei häufig gekauften Produkten größer als die langfristige. Obwohl man Kundenverluste nie leicht nehmen sollte, darf man sich durch überschnelle Reaktionen auch nicht vorschnell bluffen lassen.

- ***Versuchen Sie die Preiserhöhung mit einer Wertsteigerung zu verknüpfen:***

Isolierte Preisanhebungen wirken fast immer negativer als Preisanhebungen in Kombination mit Produktvariationen.

- ***Bereiten Sie Ihre Mitarbeiter auf die Preiserhöhungen vor:***

Diese offensichtliche Empfehlung gilt besonders für den Außendienst und wird dennoch häufig missachtet. Gemeint sind nicht psychologische Verkaufstricks, sondern eine Wertargumentation. Es ist immer noch eine weit verbreitete Illusion, mit Tricks den Kunden höhere Preise unterjubeln zu können. Und die echte Wert- und Nutzenargumentation kommt nach wie vor in vielen Verkaufsgesprächen zu kurz.

Simon & Kucher, BddW 22.12.95