University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol

CELEBRATING 10 YEARS

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

PROFESSIONELLES PRICING

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

AUSGABE #62 | MÄRZ 2026

PROFESSIONELLES PRICING

UMSATZ, PROFITABILITÄT UND LIQUIDITÄT VERBESSERN

Die betriebswirtschaftliche Diskussion ist in den letzten Jahren von zwei Themenfeldern beherrscht worden. Zum einen sind dies neue Geschäftsmodelle, die mit Innovation, KI und der Neuausrichtung internationaler Märkte zusammenhängen. Zum anderen wollen viele Unternehmen ihre Produktivität verbessern und gehen neue Wege über Digitalisierung, Agilität bzw. New Work. Beide Themen sind wichtig, zeigen aber auf, dass nach wie vor ein Faktor unterschätzt wird: professionelles Preismanagement. Es ist eine entscheidende Voraussetzung für Umsatz, Profitabilität und Liquidität.

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

I. WARUM IST PRICING WICHTIG?

Am einfachsten erschließt sich die Bedeutung des Pricings durch die Gegenüberstellung von Preisen und Kosten: Preise wirken nach außen, Kosten sind innengerichtet. Preise sind von der Konkurrenz rasch adaptierbar, Kosten erfordern längere Zeit zur nachhaltigen Beeinflussung. Preisveränderungen haben sehr selten emotionale Wirkung auf die Belegschaft, Kostensenkungen fast immer. Erstaunlich ist nach wie vor, wie wenig Aufmerksamkeit in Praxis und Wissenschaft der Preisgestaltung gewidmet wird. In vielen Fällen geht die inhaltliche Substanz nicht über eine normative Positionierung hinaus, wie etwa «Wir haben Premium-Preise»; oder es werden pauschale Preisanpassungen anhand von Marktniveaus oder Inflationsindices umgesetzt. Führungskräfte – und nicht Spezialisten - sind gefragt, die Pricing-Kompetenz im Unternehmen sicherzustellen und weiterzuentwickeln. Alles andere ist kaufmännisches Risiko.

Pricing ist nach wie vor ein „blinder Fleck" in vielen Unternehmen.

Professionelles Pricing[1] ist ein Treiber für Umsatz, Profitabilität und Liquidität. Neben Kenntnis von Kalkulationen setzt es fundiertes Kunden-, Wettbewerbs- und Marktverständnis voraus. Der betriebswirtschaftliche Kern eines Geschäftes ergibt sich aus der simplen Formel „Preis mal Menge minus Kosten". Der erste Multiplikator ist der Preis. Sehr viele Organisationen vernachlässigen diesen Faktor und fokussieren sich eindimensional auf Menge und Kosten. In Relation zur Umsatzsteigerung bzw. Produktivitätsverbesserung wird nur ein Bruchteil der Engagements auf professionelles Pricing

[1] Meffert, H., et al., Marketing, Wiesbaden 2024, S. 465 ff.

gelegt. Der Zusammenhang zwischen Preissenkung und notwendiger Absatzsteigerung zum Halten desselben Ergebnisses ist bei den meisten Führungskräften schlichtweg unbekannt. Anhand der Preis-Absatz-Funktion können die Konsequenzen aufgezeigt werden (vgl. Abb. 1). Wenn etwa die Deckungsbeitragsrendite 10% beträgt und Preise nur um 5% gesenkt werden, so ist der Absatz um 100% zu steigern, also zu verdoppeln, um das Ergebnis zu halten. Eine einstellige Preissenkung muss also durch eine dreistellige Umsatzsteigerung kompensiert werden. Genau das lässt sich mit dem Begriff «betriebswirtschaftlicher Blindflug» beschreiben.

Abb. 1: Preis-Absatz-Funktion: Notwendige Absatz-Steigerung aufgrund von Preissenkung

Deckungsbeitragsrendite in Prozent (DBR = DB / Nettoerlös)						
DBR	10	15	20	30	40	50
Preissenkung	Notwendige Steigerung des Absatzes in Prozent für dieselbe DB-Rendite					
1%	11	7	5	4	3	2
2%	25	15	11	7	5	4
3%	43	25	17	11	8	6
4%	67	36	25	15	11	9
5%	100	50	33	20	14	11
10%		200	100	50	33	25
15%			300	100	60	43
Formel	Absatzsteigerung bei Preissenkung = Preissenkung dividiert durch Deckungsbeitragsrendite minus Preissenkung					

2. WELCHE PRICING-HEBEL GIBT ES?

Professionelle Preisgestaltung beinhaltet fünf Ansätze, die entweder singulär oder kombinatorisch eingesetzt werden können[2] (vgl. Abb. 2). Erstens lassen sich Preisentscheidungen nach Kunden- bzw. Konkurrenzfokus treffen. Kundenfokus bedeutet, dass das Geschäft klar segmentiert und eine erkennbare Preisposition über Kundennutzen geschaffen wird. Bei neuen Geschäftsmodellen oder digitalen Marktleistungen ist dies der Dreh- und Angelpunkt für den Marktauftritt. Die Preispositionierung nach Wettbewerbsniveau ist die einfachste Preisstrategie. Die Preispunkte der Marktbegleiter werden genommen und eine eigene Positionierung nach diesen Koordinaten getroffen.

Der zweite Hebel für das Pricing sind Erfahrungskurve und Kostenposition. Über niedrige Preise sollen Absatz und damit Marktanteil überproportional steigen. Dies stellt die Basis für Skaleneffekte dar, d.h., dass Fixkosten auf mehr Umsatz verteilt werden. Stückkosten sinken und damit erhöht sich die Profitabilität. Dieser Effekt tritt aber nicht automatisch ein, sondern muss erst über entsprechendes Produktivitätsmanagement sichergestellt werden. Genau hier wird das Spannungsfeld deutlich: Kampfpreise anzubieten, ist keine

[2] Vgl. Monroe, K., Pricing Management and Practice, Broomfield 2024, S. 151 ff.

Kunst. Die Frage ist, ob die Kostenstruktur solche Preise aushalten kann. Zusätzlich führt eine größere Marktmacht über Marktanteil zu attraktiveren Beschaffungskonditionen. Bessere Einkaufspreise sind dann eine Folge wirksamen Pricings.

Abb. 2: Hebel für professionelles Pricing	
1. Kunden- bzw. Konkurrenzfokus	• Segmentierung des Geschäftes und klare Preisposition nach Kundennutzen • Preispositionierung nach Wettbewerbsniveau
2. Erfahrungs-Kurve bzw. Kostenposition	• Niedrige Preise als Katalysator für höheren Marktanteil und bessere Einkaufskonditionen • Parallele Sicherstellung einer preisgerechten Kostenstruktur
3. Preis-Differenzierung	• Aufspaltung und unterschiedliche Verrechnung von Produkten bzw. Dienstleistungen • Differenzierung nach Lebenszyklus, Marktleistung, Marke, Mengen, Kunden, Regionen…
4. Vertriebssystem	• Gestaltung aller Verkaufs- bzw. Vertriebsprozesse («Selling Center»): Ausbildung, Incentivierung… • Rasche Aufnahme von Marktsignalen zum Verständnis von Marktentwicklungen und Preisdynamiken
5. flankierende Preis-Elemente	• Preisinstrumente wie etwa Rabatte, Flatrates, Subventionen, Zusatzleistungen, Umtausch, Bonifikationen usw. • Psychologisches, kommunikatives und verhandlungstaktisches Verständnis der Kaufstruktur bei Kunden («Buying Center»)

Drittens geht es um die sogenannte Preis-Differenzierung. In diesem Fall ist nicht die Differenzierung zum Wettbewerb gemeint, sondern Produkte bzw. Dienstleistungen preislich aufzuspalten und unterschiedlich zu verrechnen. So gehen etwa viele Industrieunternehmen dazu über, Leistungen über den kompletten Lebenszyklus mit Pay-per-use-Modellen zu vermarkten und zu bepreisen. Preis-Differenzierung kann nach dem jeweiligen Reifegrad der Marktleistung, aber auch nach Marke, Mengen, Kunden, Regionen usw. geschehen. Im Zentrum stehen auch hier der Kundennutzen und die Fähigkeit des Unternehmens, diesen zu erkennen und in eine bepreiste Leistung zu übersetzen. Beispielsweise hat Microsoft in den letzten Jahren systematisch Vermarktung und Bepreisung vom einzelnen Softwareprodukt auf Nutzung umgestellt.

Pricing fängt immer mit Marktkenntnis an.

Eine vierte Möglichkeit des Pricings ist die Gestaltung des Vertriebssystems. Ein Preis wird erst dann wirksam, wenn im Verkauf bzw. Vertrieb gewährleistet ist, dass die richtigen Preise ermittelt, kalkuliert, geplant und umgesetzt werden. Dieses System besteht nicht nur aus dem Preisschild, sondern auch aus allen anderen Faktoren zur Realisierung dieser Preise: Ausbildung und Incentivierung sind ebenso Bestandteile wie die kompetente und rechtzeitige Aufnahme von Marktsignalen. «Vertrieb» ist dabei viel mehr als die im

Organigramm ausgewiesene Funktion: es geht um alle Beiträge, die sicherstellen, dass nicht nur Produkte und Dienstleistungen verkauft werden, sondern Kundennutzen gestiftet wird. Richtiges Pricing hat daher auch organisatorische Implikationen. Ein Buying-Center auf Kundenseite kann erst dann adressiert werden, wenn das Selling-Center im Unternehmen funktioniert.

Der fünfte Hebel sind flankierende Preis-Elemente, die ergänzend zur Preisposition und zur Preisentscheidung hinzukommen. Generell bezieht sich das Pricing auf Barkauf, Finanzierungsmodelle (Eigenkapital) bzw. Leasing (Fremdkapital). Diese drei Formen können spezifisch ausgestaltet und incentiviert werden. Jeweils kombinierbar sind diese mit Rabatten, Flatrates, Subventionen, Zusatzleistungen, Rücknahmen, Umtausch, Bonifikationen usw. Flankierende Preiselemente entfalten eine nicht zu unterschätzende psychologische, kommunikative und verhandlungstaktische Wirkung auf das Kaufsystem. Dies setzt einmal mehr voraus, dass Kundennutzen und Entscheidungsstrukturen der Kunden bekannt sind.

3. WIE FUNKTIONIERT DIE UMSETZUNG?

Pricing ist eines der «4 P des Marketing» neben Product (Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität), Promotion (Kommunikation) und Place (Vertrieb) und als solches überall anerkannt. Die Praxis zeigt aber, dass sich insbesondere Führungskräfte viel zu wenig mit diesem Schlüsselthema beschäftigen. Dadurch werden zu schnell, zu operativ und zu unsystematisch Preisentscheidungen getroffen. Nicht selten sind dies unreflektierte Preissenkungen oder -erhöhungen. Die Preissenkung hat drei Nachteile: Der erste ist die rasche Imitierbarkeit durch den Wettbewerb. Der zweite Nachteil besteht darin, dass einmal verminderte Preise nur mehr schwer zu erhöhen sind. Drittens führt Preissenkung zu einer dauerhaften Verschlechterung der Ergebnisposition, wenn nicht gleichzeitig über Erfahrungseffekte kompensiert wird. Aber auch die pauschale Preiserhöhung im Rahmen des Inflationsszenarios kann unprofessionell sein: entweder, weil sie nicht das volle Potenzial ausschöpft oder weil sie negative Wirkung auf Image und Marktstellung hat.

Das Pricing-Cockpit ist die Basis für professionelles Preismanagement.

Ein bewährtes Instrument im Preismanagement ist das Pricing-Cockpit (vgl. Abb. 3). Damit können rasch systematische Impulse gesetzt werden, ohne dass anspruchsvolle Methoden wie Conjoint-Analysen[3] implementiert werden müssen. Als erstes werden die einzelnen Pricing-Hebel diskutiert und preisliche Positionierungsziele mit einem entsprechenden Zeitraum entwickelt. Dies beinhaltet auch eine erste Abschätzung der Wirkung auf den Umsatz. Mit dieser Preispositionierung lässt sich dann eine konkrete

[3] Simon, H. / Fassnacht, M., Preismanagement, Wiesbaden 2016, S. 497 und 504.

Maßnahmenliste erarbeiten. Damit werden Verantwortlichkeiten definiert und die positive Wirkung von Pricing auf Umsatz, Profitabilität und Liquidität sichergestellt.

Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen

1. Kenntnis der Wirkung von Pricing auf Umsatz, Profitabilität und Liquidität
2. Identifikation für die richtigen Hebel für das Pricing
3. Konsequente und professionelle Umsetzung mit dem Pricing-Cockpit

Weitere **improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung**

PORTRAIT AUTOR

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger
>> Professor für Strategische Unternehmensführung

Kontakt: roman.stoeger@hok.ac.at

Abb. 3: Pricing-Cockpit: Werkzeug und Beispiel (Anlagenbau)

Ein Anlagenbau-Unternehmen möchte die Wirksamkeit des Pricings erhöhen und entwickelt ein Pricing-Cockpit. Dieses ist integraler Bestandteil im Rahmen einer neuen Vertriebsstrategie für das Unternehmen und die einzelnen Niederlassungen (NL).

1. Preispositionierung

Hebel	Preisansatz und Realisierungszeit	Umsatz-Wirkung	Verantw.
1. Akquisition und Durchführung der Projekte	• Durchsetzung von Pauschalpreisen (6-12 Monate) • Ansatz: 15% indirekter Projektzuschlag (3 Monate)	12 Mio Euro	Jede:r Akquisiteur:in / NL-Leitung
2. Erhöhung der Projektpreise	• Erhöhung der effektiven Projekt-Ansätze um 5% (3-6 Monate) • Konsequente Verrechnung der Leistungen (1-2 Monate)	18 Mio Euro	Jede:r Akquisiteur:in / NL-Leitung
3. Rabatte und Nachlässe	• Eindämmung der Rabatte und Nachlässe um 80% (1-2 Monate) • Einstellen der Material- und DL-Rabatte (1-2 Monate)	13 Mio Euro	Vertriebs-Leitung
4. Industrielle Dienstleistungen	• Separates Bepreisen der industriellen Dienstleistungen (3-6 Monate) • 10% Preissteigerung (3-6 Monate)	9 Mio Euro	Jede:r Akquisiteur:in / NL-Leitung
5. …			
	Summe	70 Mio Euro	

2. Preisumsetzung

Nr.	Maßnahme	Termin	Verantw.
1	Durchsetzung von Pauschalpreisen und des Projektzuschlages: pro Niederlassung bei drei A-Kunden	31.03.	NL-Leitung
2	Etappenweise Preiserhöhung: Umsetzung der Preiserhöhung: durchschnittlich 5% bis 30.04. bzw. Erreichen von durchschnittlich 5-8% für das 2. HJ	31.10.	NL-Leitung, jede:r Akquisiteur:in
3	…		