

## Preisbildung

# Nutzenorientiertes Pricing erfolgreich einführen

Die überwiegende Mehrheit der Schweizer Unternehmen bildet ihre Preise nach wie vor kosten- und/oder konkurrenzorientiert. Durch eine nutzenorientierte Preisbildung könnten Unternehmen ihre Profitabilität nachhaltig steigern. Häufig fehlt jedoch das Know-how über die optimale und am Kundennutzen ausgerichtete Preisgestaltung.

› Professor Thomas Helbling

Den optimalen Preis für ihr Produkt oder ihre Dienstleistung zu finden, stellt viele Unternehmen vor eine grosse Herausforderung. Marketing- & Verkaufingenieure (z.B. in der Maschinenindustrie) haben häufig nicht die notwendigen betriebswirtschaftlichen Kenntnisse, um den kundenseitigen Gesamtnutzen im konkreten Einzelfall zu berechnen. An dieser Stelle hat ein Forschungsprojekt der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) angesetzt. Im Rahmen eines von der Kommission für Technologie und Innovation des Bundes (KTI) und den Forschungsfonds Aargau unterstützten Forschungsprojektes hat das Projektteam der FHNW zwei Jahre lang untersucht, wie Unternehmen bei der nutzenorientierten Preisfindung systematisch vorgehen und ein zentrales Element für die nutzenorientierte Preisbildung, den sogenannten Nutzenkalkulator, entwickeln können.

## Pricing-Forschungsprojekt

Vier Business-to-Business-Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen (Bächler Top Track AG, Fraisa Schweiz, Hilti Schweiz AG und Müller-Martini-Druck-

verarbeitungssysteme AG) und mit unterschiedlichen Leistungen haben sich an dem Forschungsprojekt beteiligt. Dabei wurden die Kundenprozesse der beteilig-

### kurz & bündig

- › Eine am Kundennutzen ausgerichtete Preisgestaltung ist ein Wettbewerbsfaktor.
- › Die Einführung von kundenindividuellen Nutzenkalkulatoren lässt sich nur realisieren, wenn Unternehmen auch bereit sind, die notwendige Zeit für das Training von Aussendienstmitarbeitenden (mindestens einen Tag) bereitzustellen und den Aussendienstmitarbeitenden Zeit zu geben, um zusammen mit den Kunden die kundenindividuelle Nutzenkalkulation durchzugehen.
- › Einer der Knackpunkte für die Einführung der nutzenorientierten Preisbildung sind nicht die technischen Instrumente, sondern vielmehr ein vertieftes Know-how der Kundenprozesse.

ten Unternehmen in Interviews mit deren Kunden detailliert analysiert. Wo unterscheidet sich das Produkt oder die Leistung vom Konkurrenzprodukt? Welchen Nutzen bringt die Leistung im Vergleich zu Konkurrenzlösung? Und wie hoch ist der finanzielle Nutzen, der den Kunden im Vergleich zum Konkurrenzprodukt oder zur Konkurrenzlösung entsteht? Das waren die zentralen Fragen bei der Analyse der Kundenprozesse und der Kundennutzen. Auf diese Weise wurde für jedes der am Forschungsprojekt beteiligten Unternehmen ein kundenindividueller Nutzenkalkulator erstellt.

## Nutzenkalkulator im Verkauf

Dieser Kalkulator bildet nun die Basis für eine kundenspezifische Nutzenkalkulation und -kommunikation. Konkret bedeutet dies: Aussendienstmitarbeitende erheben im Gespräch mit ihren Kunden einige wenige Kennzahlen und können auf diese Weise den finanziellen Nutzen berechnen, der den Kunden im Vergleich zur Konkurrenzlösung entsteht. Zum Beispiel können Kunden auf diese Weise berechnen, welche finanziellen Vorteile sie durch die Nutzung des von Fraisa ange-

botenen Werkzeugmanagementsystems «ToolCare» sie pro Jahr haben. (Vergleiche hierzu: [http://www.fraisa.com/CH/Images/Pdf/Nutzenkalkulator/ValueSelling\\_de\\_v07.aspx](http://www.fraisa.com/CH/Images/Pdf/Nutzenkalkulator/ValueSelling_de_v07.aspx)).

### Wie Unternehmen profitieren

Aber nicht nur die direkt am Forschungsprojekt beteiligten Unternehmen können vom Nutzenkalkulator profitieren. Die FHNW hat die Forschungserkenntnisse in einem menügesteuerten Leitfaden zusammengestellt. Schritt für Schritt können nun Produktmanager und Verkaufsleiter anhand dieses webbasierten Leitfadens einen Nutzenkalkulator für die eigene Leistung oder das eigene Produkt gestalten (siehe hierzu: <http://www.gia.ch/pricing.html>). Hier finden Unternehmen Beispiele für das Leitfadeninterview bei ihren Kunden und für die Programmierung des Nutzenkalkulators und erfahren mehr darüber, welche Punkte sie bei der Analyse ihrer Leistungen und der

### Stichwort: Nutzenorientierte Preisbildung

Beim nutzenorientierten Pricing sind nicht die Herstellungskosten oder die Konkurrenzpreise Basis für die Preisbildung. Vielmehr wird der kundenspezifische Nutzen eines Produktes, einer Dienstleistung oder Lösung im Vergleich zu Referenz-Produkten/-Dienstleistungen/-Lösungen als Aus-

gangspunkt für die Preisfestlegung gewählt. Orientiert man sich beim Pricing am (wahrgenommenen) Kundennutzen, so kann es gelingen, Kaufanreize zu schaffen und gleichzeitig die maximale Zahlungsbereitschaft von Kunden auszuschöpfen.

Benchmarklösungen zu beachten haben. Was sollten Unternehmen bei der Einführung des nutzenorientierten Pricings beachten? Welche Unternehmen sind überhaupt fit für diese Form der Preisfestlegung? Auch hierzu gibt es einige Learnings aus dem Forschungsprojekt. Nur Unternehmen, die bereit sind, die unvermeidlichen Nebenwirkungen der nutzenorientierten Preise zu akzeptieren, können die nutzenorientierte Preisbildung auch erfolgreich einsetzen. Konkret bedeutet dies: Die Unternehmen müssen be-

reit und auch finanziell in der Lage sein, einzelne Aufträge aus preislichen Gründen zu verlieren und so zumindest kurzfristig – trotz eines gestiegenen Nettoertrags – mit einem Marktanteilsverlust zu leben.

### Commitment notwendig

Auch lässt sich die Einführung von kundenindividuellen Nutzenkalkulatoren nur dann realisieren, wenn sich Verkaufs- und Marketingverantwortliche klar zum



nutzenorientierten Pricing committen. «Committen» bedeutet dabei konkret, dass Unternehmen auch bereit sind, die notwendige Zeit für das Training von Aussendienstmitarbeitenden (mindestens einen Tag) bereitzustellen und den Aussendienstmitarbeitenden Zeit zu geben, um zusammen mit den Kunden die kundenindividuelle Nutzenkalkulation durchzugehen. Zudem müssen mindestens zehn Personentage in die Erstellung des kundenspezifischen Nutzenkalkulators investiert werden.

Die Einführung der nutzenorientierten Preisbildung sollte dabei gemäss den Erfahrungen des Forschungsprojektes nicht an ein Beratungsunternehmen delegiert werden. Externe Berater können zwar unterstützend mithelfen, sollten aber bei einem solchen preisstrategischen Projekt nicht den Lead übernehmen.

Ein Knackpunkt für die Einführung der nutzenorientierten Preisbildung sind nicht die technischen Instrumente, sondern vielmehr ein vertieftes Know-how der Kundenprozesse. Wichtig ist es deshalb, die Einführung des Nutzenkalkulators nicht einfach zentral zu planen, sondern möglichst früh Aussendienstmitarbeitende, Product Manager und Mitarbeitende des technischen Kundendienstes einzubeziehen.

Dieses breite Verständnis der Kundenprozesse wird dann durch Face-to-Face-Interviews mit ausgewählten Kunden noch vertieft. Für eine erfolgreiche Umsetzung des nutzenorientierten Pricings kommt es darauf an, möglichst viel darüber zu erfahren, welche Auswirkungen ein Produkt oder eine Leistung auf die Investitions-, Betriebs- und Unterhaltskosten bei verschiedenen Kunden hat.

Studien zeigen, dass mit einer kundenindividuellen Nutzenkalkulation die Zahlungsbereitschaft (sogenannte Willingness-to-Pay) von Kunden gesteigert werden kann. Jedoch beeinflussen Aspekte wie Referenzpreise und auch die wahrgenommene Preisfairness die kurzfristige

Zahlungsbereitschaft wesentlich. Die Nutzenkalkulation ist deshalb erst der Auftakt eines längerfristig angelegten

Verhandlungsprozesses mit Kunden. Ein Prozess, der sich für Unternehmen jedoch langfristig finanziell lohnt. <<

### Praxisbeispiel Fraisa

Auch Fraisa SA aus Bellach SO hat sich am Forschungsprojekt «Nutzenorientiertes Pricing» beteiligt. Im Mittelpunkt stand das Werkzeugmanagementsystem ToolCare. Bei ToolCare handelt es sich um ein individuell bestücktes Werkzeuglager auf Konsignationsbasis. Kunden bewahren in dem von Fraisa bisher kostenlos zur Verfügung gestellten Schubladenschrank die in ihrer Produktion benötigten Werkzeuge auf. Sie müssen die Fraisa-Werkzeuge (u. a. Fräser, Bohrer, Gewindebohrer) erst bei der tatsächlichen Nutzung bezahlen.

Im Rahmen des Forschungsprojektes hat das Projektteam der Fachhochschule die

Kundenprozesse der Fraisa analysiert und genau untersucht, welchen (monetären) Nutzen die Fraisa-Kunden durch ToolCare haben. Auf dieser Basis hat die Fachhochschule für Fraisa einen individuellen Nutzenkalkulator erstellt. Mithilfe eines programmierten PDFs können Kunden und Aussendienstmitarbeitende den Beschaffungsprozess ihrer Werkzeuge Schritt für Schritt durchgehen und so berechnen, welche Einsparungen sich durch die Nutzung von ToolCare bei den Prozess-, Kapitalbindungs- und Abschreibungskosten ergeben. ([http://fraisa.ch/CH/Images/Pdf/Nutzenkalkulator/ValueSelling\\_de\\_v07.aspx](http://fraisa.ch/CH/Images/Pdf/Nutzenkalkulator/ValueSelling_de_v07.aspx))

### Weitere Informationen zum Thema

Den menügesteuerten Leitfaden zum nutzenorientierten Pricing können Interessierte auf der GIA-Homepage abrufen: [www.gia.ch/pricing.html](http://www.gia.ch/pricing.html)

Mehr Informationen rund ums nutzenorientierte Pricing und über das Forschungsprojekt der FHNW gibt es auch unter [www.fhnw.ch/wirtschaft/pricing](http://www.fhnw.ch/wirtschaft/pricing)



### Porträt



#### Prof. Thomas Helbling

Dozent und Institutsleiter

Prof. Thomas Helbling ist Dozent für B2B-Marketing und Institutsleiter an der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW). Die Herausforderungen der optimalen Preisgestaltung kennt er aus seiner praktischen Erfahrung als Verkaufs- und Marketingleiter bei verschiedenen Unternehmen. Die nutzenorientierte Preisbildung ist ein Forschungsschwerpunkt an der Hochschule für Wirtschaft der FHNW.



### Kontakt

[thomas.helbling@fhnw.ch](mailto:thomas.helbling@fhnw.ch)  
[www.fhnw.ch](http://www.fhnw.ch)