

## **Soviel zahlt der Kunde für den Service** von Dirk Zimmermann

### **Preisfindung**

Für viele Unternehmen, auch im Servicebereich sind klar definierte Preisfindungsprozesse der wesentliche Stellhebel zur Verbesserung der Ertragslage am Markt um so erfolgversprechender ist der Ansatz, einen bereits in den Entwicklungsprozeß von Leistungssystemen integrierten Preisfindungsprozeß zur Bestimmung und Durchsetzung der richtigen Preisforderungen für die richtige Leistung am Markt in den Unternehmen zu etablieren.

Integriert bedeutet in diesem Zusammenhang, daß Informationen über die am Markt erzielbaren Preise, die kundenseitigen Zahlungsbereitschaften, Wettbewerberpreise sowie geeignete Preispositionierungsstrategien durchgängig bei der Entwicklung und Ausgestaltung der Servicebestandteile Berücksichtigung finden.

Ein derartiger Preisfindungsprozeß strukturiert die notwendigen Aktivitäten der Informationsbeschaffung und -bewertung sowie der Entscheidungsfindung, er regelt die Verantwortlichkeiten einzelner Mitarbeiter und deren Befugnisse im Rahmen der Preisfindung und gibt darüber hinaus Hinweise zum notwendigen Einsatz von Methoden und Werkzeugen.

### Ziele

Hierbei ist einerseits die Frage zu klären, mit welchen Komponenten von Serviceleistungen und möglichen Konfigurationen die Anforderungen von Kunden bestmöglich befriedigt werden können. Andererseits ist zu klären, wie durch die Ausgestaltung und Bepreisung der Leistungen für den Markt und deren Einbindung in das gesamte Leistungsprogramm der Ertrag als vordergründiges Ziel unternehmerischen Handelns maximiert werden kann.

Dies erfolgt nach dem Prinzip: „Die richtige Serviceleistung in der richtigen Kombination für die richtigen Kunden“. Bei der Bestimmung der ertragsoptimalen Leistungskonfiguration sind verlässliche Informationen über die Preis- und Kostenwirkungen unterschiedlicher Alternativen erforderlich.

## Leistungen

Die Konzeption eines Service gliedert sich im Wesentlichen in die folgenden drei Bestandteile. Einerseits ist es erforderlich, daß das Ergebnis einer Serviceleistung, d. h. die konkrete Leistung dem Kunden gegenüber, bestimmt wird.

Andererseits müssen der Prozeß zur Leistungserbringung sowie das zugehörige Servicesystem, d. h. die strukturelle und organisatorische Verankerung der Leistungserbringung im Unternehmen, konzipiert werden. Ähnlich der Ermittlung technischer Lösungsprinzipien in der Sachleistungskonzeption werden potenzielle Serviceergebnisse nach Art und Umfang bestimmt. Daraufhin können Services in unterschiedliche Bestandteile strukturiert und hinsichtlich ihrer Umsetzbarkeit bewertet werden.

## Optimierung

Durch die zunehmende Detaillierung der Leistungen in der Konzeptionsphase stehen für die weitere Planung des Angebots zunehmend mehr Informationen zu Verfügung. Ebenso können im Rahmen der Konkretisierung einer Serviceleistung z.B. Einschränkungen (Inhalte, Erbringung, Nutzung) auftreten, die die Kombinierbarkeit von Teilleistungen weiter beschränken. Ebenfalls kann die weitere Konkretisierung von Kostenschätzungen ergeben, daß die Realisierung bestimmter Teilleistungen zu kostenintensiv und damit nicht wirtschaftlich ist.

Auf Basis der aus der Ausgestaltung der Leistungen gewonnenen Informationen über die Kombinierbarkeit und Wirtschaftlichkeit der einzelnen Teilleistungen läßt sich nun erstmals die Bündelung der Leistungen festlegen. Integriert in diesen Bündelungsprozeß erfolgt eine Optimierung der Preise des Leistungsangebots auf Basis der nun vorliegenden Absatzprognosen und Kostenschätzungen für die realisierbaren Leistungen.

## **Preisakzeptanz**

### Analyse

In dieser Phase wird parallel zur Prüfung der Marktfähigkeit des Serviceangebotes die Akzeptanz der im Vorfeld ermittelten Preise überprüft. Hierfür kann z. B. eine repräsentative Gruppe ausgewählter Kunden aus der Zielgruppe, aber auch ehemalige Kunden und Kunden der Wettbewerber, befragt werden. Neben der reinen Kaufneigung sollen auch Gründe für eine eventuelle Ablehnung näher untersucht werden.

So lassen sich neben einer reinen Akzeptanzabfrage, Kaufwahrscheinlichkeits- oder Präferenzbewertung gegenüber Wettbewerbern die Gründe für eine Ablehnung des angebotenen Leistungssystems erheben und Hinweise für eine mögliche Verbesserung des Angebots ableiten.

### Festlegung

Im Rahmen von Neuentwicklungen oder Modifikationen des bestehenden Leistungssystems kann es erforderlich werden, das gesamte Leistungsprogramm des Unternehmens neu festzulegen. So können Preisakzeptanzanalysen neue Informationen zu Kundenwunscherfüllung und Absatzpotentialen der Unternehmensleistungen hervorbringen.

Ebenso kann im Rahmen des Leistungs- und Preismonitorings für bestehende Services festgestellt werden, daß beispielsweise aufgrund veränderter Wettbewerbsstrukturen eine Neuordnung des Leistungsangebots erforderlich ist. Bei der Durchführung der Leistungsangebotsneuordnung sollten verschiedene, alternative Leistungsprogramme gegenübergestellt und bewertet werden.

### Kontrolle

Nach der Markteinführung wird das Leistungs- und Preismonitoring in enger Zusammenarbeit von Controlling und Marketing kontinuierlich begleitend zu dieser Phase des Lebenszyklus des Leistungssystems durchgeführt.

Um frühzeitig auf Veränderungen, die sich direkt oder indirekt auf den Erfolg des angebotenen Leistungssystem auswirken können, zu reagieren, werden verschiedene Monitoringgrößen mit geeigneten Toleranzgrenzen definiert, die in regelmäßigen Abständen mit den im Markt und im Unternehmen erhobenen Daten abgeglichen werden.

Als Monitoringgrößen kommen neben quantitativ faßbaren Größen wie Absatzvolumina, erzielte Deckungsbeiträge oder erzielte Preise auch qualitative Größen wie Veränderungen im Leistungsangebot von Wettbewerbern in Frage.

Sollten während des Leistungs- und Preismonitorings Abweichungen in den Kenngrößen auftreten, so können beispielsweise durch eine Neugestaltung des Leistungsangebots Gegenmaßnahmen getroffen werden. (vgl. SCHUH/LENK/BARTOSCHEK, „Preisfindungsprozesse“, 2008)

## Preiswissen

In einer optimalen Preisgestaltung finden sich die Vorstellungen der Kunden wieder.

Doch auf welche Elemente achten die Kunden? Was steht im Fokus der Preiswahrnehmung und Preisbeurteilung? Welche Preiskomponenten sollten rabattiert werden? Welche nicht?

Schließlich muß sich jedes Unternehmen mit den psychologischen Aspekten der Preissetzung auseinandersetzen, denn die Absatzwirkung hängt wesentlich davon ab, wie der Preis vom Kunden wahrgenommen und beurteilt wird. Experten sind sich einig, daß bei richtiger Anwendung psychologischer Effekte Unternehmen ihre Erlöse signifikant steigern können.

## Kenntnis

Die Preiskenntnis, also die Einschätzung von Preisen für angebotene Services am Markt, vieler Kunden ist heute immer noch erschreckend niedrig, wie z.B. Untersuchungen im Finanzdienstleistungsbereich zeigen.

Viele Unternehmen überschätzen jedoch das Wissen ihrer Kunden und gehen davon aus, daß diese ähnlich gut informiert sind wie sie selbst. Ein Trugschluß, der häufig zu falschen Preis- und Marketingimplikationen führt.

## Image

Die Bedeutung des Preisimages ist allerdings noch jedem Unternehmen klar. Aufgrund der mangelnden Preiskenntnis ist dies aber ein wichtiger Indikator für den Kunden.

Das Preisimage der Kunden orientiert sich an den Preisen weniger an Produkten, insbesondere an Schlüsselprodukten und Sonderangeboten. Hier gilt es, positiv bei den Zielkunden abzuschneiden.

Manche Unternehmen haben ihr preisgünstiges Image erfolgreich durch das attraktive Angebote geprägt hat. Andere Anbieter haben hingegen ein hohes Preisimage.

Diese können nur mit Hilfe intelligenter Preisdifferenzierung ihr Preisimage zu verbessern, ohne Gewinneinbußen hinzunehmen. Gelingen könne dies mit der Strategie selektiv günstiger „Schaufensterprodukte“, also übertragen auf den Service, Lösungen die für den Kunden besonders attraktiv sind.

## Wahrnehmung

Die Preisbildung vieler Unternehmen ist heute durch eine Vielzahl von Einzelpreiskomponenten gekennzeichnet. Geschickt kombiniert können jedoch aus diesen Einzelpreisen Lösungen entwickelt werden, die attraktiv für den Kunden und profitabel für das Unternehmen sind.

Insbesondere bei Paketlösungen mit zahlreichen Leistungen und Services steigt die Komplexität der Preiswahrnehmung und Preisbeurteilung, weil der Anbieter den Kunden die unterschiedlichen Einzelpreise, die verschiedenen Leistungen und Bündelpreise oder die ausgewiesene Ersparnis des Bündelpreises gegenüber der Summe der Einzelpreise präsentieren kann. Durch falsche Preissetzung verschenken Unternehmen Profitpotentiale. (vgl. SIMON & KUCHER, Studie „Preiswahrnehmung“, 2006)

## **Preiskommunikation**

Nicht nur der tatsächliche Preis, sondern auch seine Wahrnehmung durch den Kunden - das Preisimage-, beeinflusst die Kaufentscheidung.

In einer Analyse zur Preiskommunikation hat das Beratungsunternehmen Mercer die Vorgehensweise von Handelsunternehmen in Deutschland, Frankreich, Großbritannien und den USA verglichen.

Im Vergleich der erzielten Umsatzrenditen bleibt Deutschland hinter diesen Ländern deutlich zurück. Um hier erfolgreicher zu sein, sollten die Einzelhändler vor allem folgende Erfolgsfaktoren der Preiskommunikation im Auge behalten:

1. Preiswahrnehmung: Eine positive Preiswahrnehmung wird nicht durch einzelne Billigwerbepreise geprägt, sondern durch eine dauerhafte und nachvollziehbare Preisstrategie.
2. Preisaktionen: Zeitlich begrenzte Lockangebote sind kurzfristig sinnvoll, um Umsätze zu sichern und die Kundenfrequenz zu erhöhen. Wird ihr Anteil zu groß, entsteht bei den Kunden keine positive Preiswahrnehmung, die Verbraucher werden zu Schnäppchenjägern erzogen und an den beworbenen Produkten selbst wird nichts verdient. Das führt zu immer geringeren Erträgen und schadet massiv Image und Umsatz.
3. Preisbotschaften: Auch Vollsortimentanbieter brauchen starke Preisbotschaften wie „Jedes Jahr günstiger“ oder auch den Nachweis des billigsten Preises. Gute Botschaften transportieren, daß das Unternehmen im Sinne des Kunden agiert.

4. Optische Preisgestaltung: Die Preisausschreibung sollte klar, groß und übersichtlich sein. Günstige Preise und Aktionspreise sollten deutlich hervorgehoben werden. Für den Kunden müssen Preisvorteile schnell sichtbar und eindeutig sein. (vgl. MERCER, Studie „Erfolgreiche Preiskommunikation im EZH“, 2005)

## Preisbereitschaft

Die Bereitschaft des Kunden, Services zu einem bestimmten Preis zu erwerben, hängt nicht allein davon ab, ob Sie einen niedrigen Preis als Ihre Mitbewerber anbieten.

## Nutzen

Es ist der wahrgenommene Nutzen oder der Wert, den der Service für den Kunden darstellt. Nicht die größere Anzahl an "Features", sondern das, was der Kunde für sich als das entscheidende Kriterium wahrnimmt, entscheidet. Es ist eine rein emotionale Entscheidung, die über das einfache Muster von Mögen/Nicht-Mögen läuft.

## Angebot

Eine „One-Klick-Bestellung“ bei Amazon kann ein Grund sein, eine Musik-CD oder eine Film-DVD für einen höheren Preis einzukaufen. Ist die mögliche Ersparnis bei einem anderen Anbieter niedriger als die Suchzeit (= subjektives Kostenelement), wird ein höherer Preis von vornherein akzeptiert. Dieses gilt insbesondere für den Beschaffungsprozeß in Unternehmen. Im B2C-Handel können preissensitive Kunden allerdings auch jenseits des Rationalen viel Zeit bei der Suche nach vermeintlichen Schnäppchen verbringen.

## Mehrwert

Kostenfreie Belieferung oder Abbuchung der Rechnung erst nach vier Wochen können ebenso einen subjektiv wahrgenommenen Mehrwert darstellen wie die persönlichen Profile bei einem Buchhändler. Da diese Präferenzen aufgrund der vorherigen Einkäufe ermittelt wurden und anhand dessen Vorschläge für weitere Produkte entwickelt werden, entsteht eine Wechselhürde zu einem anderen Buchhändler

**TIP:** Lesen Sie weiter im neuen Buch „Service erfolgreich machen“. Weitere Informationen zum Bezug sowie eine erste Leseprobe sind hier zu finden:  
[www.DieServiceForscher.de](http://www.DieServiceForscher.de)