

# Erfolgreiches Pricing ist kein Zufallsprodukt

Preise sind kein Randthema, sie sind einer der stärksten Hebel für Profitabilität. Während viele Unternehmen auf Kostenoptimierung oder Absatzwachstum setzen, wirkt der Preis unmittelbar und vollständig auf die Marge. Wie Pricing über Erfolg und Misserfolg von Unternehmen entscheidet.

Den Einfluss von Pricing zeigt ein Beispiel: Bei einer Ausgangsmarge von zehn Prozent führt eine Preiserhöhung um ein Prozent zu einer Margensteigerung von rund zehn Prozent bei gleichbleibenden Kosten. Neben der finanziellen Wirkung prägt Pricing auch die Kundenwahrnehmung. Ein zu niedriger Preis kann Zweifel an der Qualität wecken, ein zu hoher Preis Kunden abschrecken. Professionelles Pricing ist so strategischer Erfolgsfaktor.

## Pricing-Elemente in der Preis-Architektur

Erfolgreiches Pricing ist kein Zufallsprodukt, sondern das Ergebnis einer klaren Struktur. Die zentralen Bausteine des Pricing sind:

- Pricing-Strategie,
- Preisfindung: Produkt,
- Preisfindung: Kunde und
- Preisdurchsetzung.

## Pricing-Strategie als Leitplanken

Die Pricing-Strategie definiert die Leitplanken für das Pricing eines Unternehmens. Sie umfasst Themen wie die Wahl

der generellen Pricing-Strategie, zum Beispiel Premium- bis Skimming-Strategie, die strategische Positionierung im Markt, die Wettbewerbsstrategie sowie die Ausgestaltung von Pricing und Geschäftsmodellen.

Beispielsweise verfolgt ein Pharmaunternehmen mit patentgeschützten Medikamenten ein Premium-Pricing, um die Innovationskosten zu refinanzieren. Ein Anbieter von Generika hingegen wählt im Vergleich dazu eine Kostenführerschaftsstrategie.

*„Neben der finanziellen Wirkung prägt Pricing auch die Kundenwahrnehmung.“*

Branchenübergreifend setzen Unternehmen zunehmend auf neue Geschäfts- & Bezahlmodelle wie Abonnements oder Pay-per-Use statt klassischem Kauf. Kunden müssen keine hohen Investitionskosten mehr stemmen. Für das Unternehmen bedeutet dies höhere Lifetime-Umsätze, stärkere Kundenbindung und planbare Cashflows. Praxisbeispiele finden sich im Maschinenbau mit „Kompressoren as-a-Service“ und in der Medizintechnik zum Beispiel als „Pay-per-Scan“ für Bildgebungssysteme.

### Kompakt

- Pricing ist einer der stärksten, aber am meisten unterschätzten Gewinnhebel.
- Wer Preise strategisch steuert, sichert nicht nur Margen, sondern auch die Wettbewerbsfähigkeit.
- Pricing ist für Unternehmen als Kernkompetenz zu verstehen – mit klarer Strategie, professionellen Prozessen und datenbasierten Entscheidungen.

## Preisstruktur für Produkte

Auf Produktebene geht es um die Definition von Listenpreisen, die Überprüfung der Preisstruktur, Produkt-Bundling, Pricing bei Services und internationale Preislogiken. Ziel hierbei ist es, Preise zu gestalten, die Marktanforderungen zu erfüllen und gleichzeitig die Zahlungsbereitschaft optimal auszuschöpfen.



© Peter Frommenwiler / stock.adobe.com

Ein zentrales Thema ist wertbasiertes Pricing bei Produkteinführungen. Statt Kostenaufschlägen zählt der Kundennutzen. Unternehmen erzielen so höhere Margen und beschleunigen die Adoption neuer Produkte. In der Praxis bedeutet das, zunächst die Werttreiber zu identifizieren, die Zahlungsbereitschaft zu ermitteln und für Segmente zu differenzieren. Software-Hersteller bieten meist eine günstige Basisversion an, während Premium-Pakete mit erweitertem Umfang deutlich teurer sind.

### Preisfindung mit Kunden

Hier entscheidet sich, wie Preise im direkten Kundenkontakt wirken und wie Unternehmen verhindern, dass Margen durch unkontrollierte Nachlässe erodieren. Dazu gehören

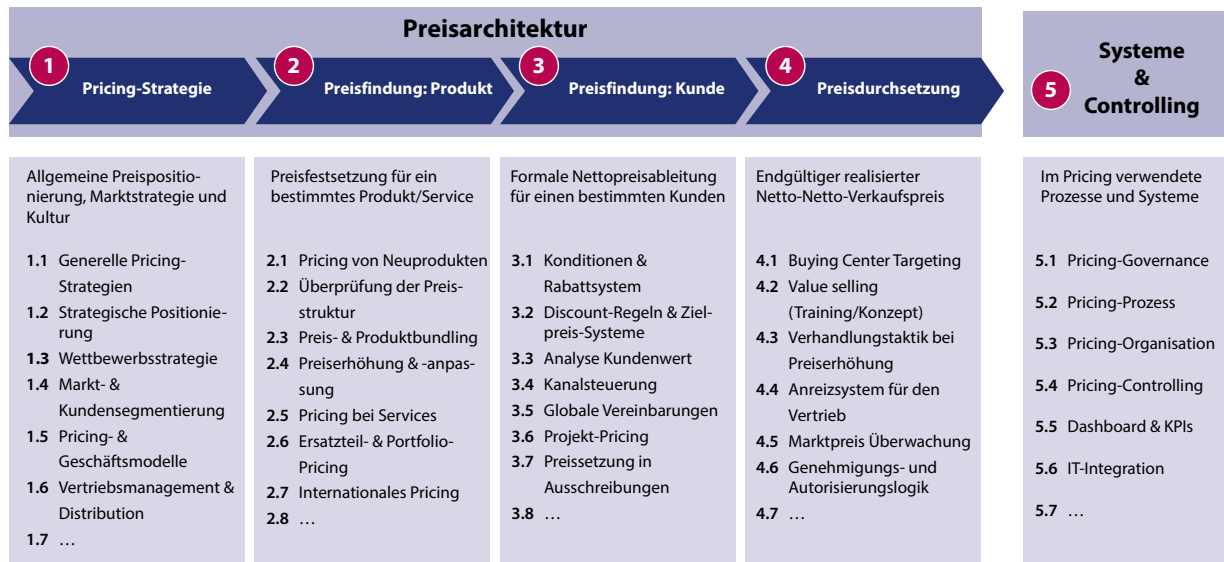
- die Gestaltung von Konditionen- und Rabattsystemen,
  - die Definition von Discount-Regeln,
  - Customer-Value-Analysen,
  - Channel-Bepreisung sowie
  - globale Vereinbarungen und das Projekt-Pricing.
- Ein Kernbereich ist die Neukonzeption von Konditionen

und Rabatt-Systemen. Historisch gewachsene Rabattsysteme sind oft intransparent und belohnen nicht das gewünschte Kundenverhalten. Das führt zu Margenverlusten und fehlender Steuerung. Eine Neuausrichtung schafft klare Regeln und koppelt Vorteile an messbare Gegenleistungen. Dazu gehören etwa der Portfolio-Mix oder digitale Bestellprozesse. Unternehmen erhöhen so ihre Transparenz, verbessern die Margen und steuern gezielt das Kaufverhalten.

*„Historisch gewachsene Rabattsysteme sind oft intransparent und belohnen nicht das gewünschte Kundenverhalten.“*

Aktuell streben FMCG-Unternehmen an, die historisch gewachsenen Werbekostenzuschüsse durch Performance-Boni zu ersetzen, während Automobilzulieferer Rabatte für ihre Händler an die beiden Faktoren Abrufstabilität und Forecast-Qualität koppeln.

Abb. Pricing-Themen entlang der Preisarchitektur



Quelle: Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

### Preisdurchsetzung in Verhandlungen

Die Preisdurchsetzung umfasst Themen wie Value Selling, Verhandlungstaktiken, Anreizsysteme für den Vertrieb, Genehmigungslogiken und Marktpreis-Monitoring. Sie entscheidet darüber, ob eine definierte Preisstrategie tatsächlich im Markt realisiert wird. Zentrales Instrument ist effektives Value Selling, also die Frage danach, wie der Vertrieb befähigt wird, Wert statt Preis zu verkaufen. Dazu gehören

- die Entwicklung einer Wertargumentation,
- die Bereitstellung von ROI-Kalkulatoren sowie
- intensives Training des Vertriebs und die Einwandbehandlung.

In der Medizintechnik werden beispielsweise die durch Produkte erzielte Verkürzung der Operationsdauer in Euro umgerechnet und als Argument für Premiumpreise genutzt.

### Systeme und Controlling im Pricing

Systeme und Controlling bilden das Rückgrat eines professionellen Pricings. Umschlossen sind Themen wie Pricing-Governance, Prozesse, Organisation, Controlling mit KPIs und IT-Implementierung. Ziel ist es, Pricing-Entscheidungen transparent, steuerbar und skalierbar zu machen. Gleichzeitig wird die Grundlage für datenbasierte Steuerung gelegt.



Verfasst von

**Dr. Michael Marquardt**

Er ist Mitglied der Geschäftsleitung bei der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH ([www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)) in München.  
E-Mail: [Marquardt@wieselhuber.de](mailto:Marquardt@wieselhuber.de)



**Ferdinand Fiedler**

Er ist Senior Manager bei der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH ([www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)) in München.  
E-Mail: [Fiedler@wieselhuber.de](mailto:Fiedler@wieselhuber.de)



#### Preismanagement

Simon, H., Fassnacht, M., Schmitz, A.-K.: Preismanagement für Industriegüter, in: Simon, H., Fassnacht, M., Schmitz, A.-K.: Preismanagement, Wiesbaden 2025; <https://sn.pub/rm1mp4>

Reinecke, S., Noll, L. J.: Rahmenbedingungen des Preismanagements, in: Reinecke, S., Noll, L. J.: Aktives Preismanagement, Wiesbaden 2023, <https://sn.pub/klvwsm>