

Beck professionell

Der Marketingplan

Die 10 Gebote des erfolgreichen Marketings

Bearbeitet von
Prof. Dr. Anna Nagl

2. Auflage 2017. Buch. 240 S. Kartoniert
ISBN 978 3 406 70298 3
Format (B x L): 14,1 x 22,4 cm
Gewicht: 355 g

[Wirtschaft > Spezielle Betriebswirtschaft > Marketing, Werbung, Marktforschung](#)

Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Beispiel: Preisschwellen und psychologische Preise

Ein Kunde von Elektro Nick möchte einen Flachbildfernseher kaufen. Für den neuen Smart TV möchte er nicht mehr als 800 EUR ausgeben. Damit definiert er seine obere Preisschwelle, die nicht überschritten werden sollte. Findet dieser Kunde nun einen Smart TV für 350 EUR, wird er dies mit einer schlechten Qualität verbinden und diesen Fernseher nicht kaufen. Der Käufer hat Zweifel wegen des günstigen Preises. Damit gibt es also auch eine untere Preisschwelle, bei der potenzielle Kunden nicht bereit sind, ein Produkt zu kaufen.

Für Sie als Anbieter ist es also wichtig, die Preisschwellen zu kennen und entsprechende Strategien innerhalb Ihrer Preispolitik festzulegen.

III. Der richtige Preis für Ihr Angebot

Preise können zum einen durch die Kosten des Produkts/der Dienstleistung (kostenorientiert) und zum anderen durch den Markt (marktorientiert) bestimmt werden. Während bei den kostenorientierten Verfahren die Preise auf Basis von Kosteninformationen festgelegt werden, stellen marktorientierte Verfahren vor allem auf Reaktionen der Marktteilnehmer ab. Da alle Verfahren Vor- und Nachteile haben, lässt sich keine Vorgehensweise als generell optimal empfehlen. Die kosten- und marktorientierte Preisbildung schließen sich keineswegs gegenseitig aus, sondern ergänzen sich, sodass es oft notwendig ist, zur Herleitung des Preisangebots beide Verfahren anzuwenden und die finale Entscheidung der Preispolitik darauf aufbauend zu treffen.

Preise können in „gebrochenen“ Zahlen (z.B. 9,99 EUR statt 10 EUR), in runden Preisen (z.B. 10 EUR) oder in glatten Beträgen (z.B. 9,90 EUR) angegeben werden. Die gebrochenen Preise sollen Verbraucher zum Kauf animieren, allerdings können sie das Produkt auch schnell „billig“ wirken lassen. Achten Sie bei der Preisbildung darauf.

1. Kostenorientierte Preisbildung

Bei dem Verfahren der kostenorientierten Preisbildung stellt sich die Frage: Zu welchem Preis ist anzubieten, um den geplanten Gewinn im Unternehmen zu erwirtschaften?

Grundlage hierfür ist die Vollkostenrechnung, bei der Sie im Gegensatz zu der im vorausgegangenen Kapitel vorgestellten Teilkostenrechnung alle fixen und variablen Kosten berücksichtigen (vgl. Kapitel 5, Abschnitt III). Addieren Sie zu den vorkalkulierten (bzw. ermittelten) fixen und variablen Kosten eines Produkts einen prozentualen Gewinnaufschlag. Die Summe ergibt dann den Verkaufspreis:

$$\text{Verkaufspreis} = (\text{variable Kosten} + \text{anteilige fixe Kosten}) \times \left(\frac{1 + \text{Gewinnaufschlag}}{100} \right)$$

Die prozentualen Gewinnaufschläge lassen sich meist aus der jeweiligen Branchensituation, individueller Erfahrung oder der Praxis näherungsweise ableiten. Sie sind bei saisonalen, selten gekauften Produkten, bei Spezialerzeugnissen, Produkten mit hohen Lagerkosten, Produkten mit einem absolut niedrigen Preis und denen, die wenig nachfrageelastisch sind, in der Regel höher, um sich gegen das Risiko abzusichern, die Ware nicht verkaufen zu können. Produkte hingegen, bei denen die Verbraucher besonders preissensibel sind, haben meist niedrigere Gewinnaufschläge. Bestes Beispiel hierfür ist der niedrige Milch- und Eierpreis bei Discountern. Dort wird bewusst ein Verlust in Kauf genommen. Natürlich entstehen diese Preise aus einer Kombination der kosten- und marktorientierten Preisbildung.



Beispiel: Preiskalkulation auf Vollkostenbasis

(vgl. Beck et. al., Marketing, S. 368)

Das Elektronikfachgeschäft Elektro Nick will neue Wasserkocher in sein Sortiment aufnehmen.

Der Geschäftsinhaber will diese beim Hersteller erwerben und fragt dort den Preis an. Damit der Hersteller den Verkaufspreis ermitteln kann, benötigt er bestimmte Daten des Produkts. Die variablen Kosten für den Wasserkocher liegen bei 10 EUR pro Stück. Die fixen Kosten belaufen sich auf 200.000 EUR und es wird ein Absatz von 10.000 Stück erwartet. Der Gewinnzuschlag soll 100 % betragen.

$$\begin{aligned} \text{Stückkosten} &= \text{variable Kosten} + \text{anteilige Kosten} \\ &= 10 \text{ EUR/Stück} + 20 \text{ EUR/Stück} = 30 \text{ EUR/Stück} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Verkaufspreis} &= \text{Stückkosten} \times \left(\frac{1 + \text{Gewinnzuschlag \%}}{100} \right) \\ &= 30 \text{ EUR/Stück} \times (1 + 1) = 60 \text{ EUR/Stück} \end{aligned}$$

Nach diesen Berechnungen wird der Hersteller dem Einzelhandel, in diesem Fall Elektro Nick, das Produkt für 60 EUR zzgl. Mehrwertsteuer pro Stück verkaufen und dabei einen Gewinn von 30 EUR pro Stück erzielen.

2. Nachfrageorientierte Preisfestsetzung

Haben Sie ein besonderes Produkt oder eine Innovation im Sortiment, haben Sie gute Chancen, höhere Preise festzusetzen. Auch in diesem Fall ist die Nachfrage dieses Produkts regelmäßig zu prüfen, um ggf. zeitnah reagieren zu können. Befindet sich Ihr Produkt nämlich am Ende seines Lebenszyklus und lässt die Nachfrage nach, sollte die Preispolitik überdacht werden.

3. Aktionspreise

Aktionspreise haben in der Regel die Aufgabe, besondere Aufmerksamkeit bei Kunden zu erreichen und das Gefühl zu vermitteln, dass es jetzt Produkte zu besseren/niedrigeren Preisen gibt. Dies führt normalerweise zu mehr Abverkauf. Sie sollten jedoch darauf achten, den Mindestpreis zu kennen, mit dem alle Kosten gedeckt sind. Ein Produkt sollte immer nur eine gewisse Zeit lang zum Aktionspreis angeboten werden, um den Gewinn nicht dauerhaft zu schmälern.

4. Marktorientierte Preisbildung

Im Gegensatz zu der vorgestellten Vollkostenrechnung ist die Deckungsbeitragsrechnung eine Teilkostenrechnung, die Sie bereits aus dem vorangegangenen Kapitel kennen (vgl. Kapitel 5, Abschnitt III). Auch sie kann Grundlage für die Preisgestaltung sowie Umsatz-, Kosten- und Gewinnanalysen sein. Im Gegensatz zur Vollkostenrechnung geht die marktorientierte Preisbildung vom marktüblichen Verkaufspreis aus und ermittelt den unter Marktbedingungen zu erwartenden Gewinn unter Berücksichtigung der variablen Kosten und der Fixkosten. Die einfache Deckungsbeitragsrechnung, auch „Direct Costing“ genannt, dient der Ermittlung des gesamten

Betriebsergebnisses. Von den Umsatzerlösen werden die variablen Kosten abgezogen. Nach anschließendem Abzug der Fixkosten kann das Betriebsergebnis abgelesen werden. Da die Fixkosten nur als Gesamtsumme für den ganzen Betrieb betrachtet werden, wird noch nichts darüber ausgesagt, inwieweit einzelne Bereiche kostendeckend arbeiten. Diese deckungsbeitragsorientierte Preisaussage gibt einen Hinweis auf die Preisuntergrenze.

Bei der konkurrenzorientierten Preisbildung richtet sich das Unternehmen nach den Preisen der Wettbewerber. In den meisten Fällen wird dies der Preis des Marktführers oder der Durchschnittspreis der Branche sein. In einem solchen Fall wird dann unter Zuhilfenahme der Deckungsbeitragsrechnung geprüft, ob ein Unterbieten der Preise des Wettbewerbs für das eigene Geschäft überhaupt infrage kommen kann.

Bei der nachfrageorientierten Vorgehensweise rücken neben den Preisen der Wettbewerber vor allem die Erwartungen und Wertvorstellungen der Kunden in den Vordergrund. Ein modernes Instrument, die Nachfrageseite systematisch zu erfassen und auch die Kostenorientierung im Blick zu haben, ist das Target Pricing, das Ihnen im Folgenden vorgestellt wird.

IV. Markt und Kosten berücksichtigen: Target Pricing

Target Pricing (in diesem Zusammenhang auch oft verwendete Begriffe: Target Costing und Zielkostenmanagement) ist ein Bündel von Methoden und Tools zur Zielkostenbestimmung, -spaltung und -erreicherung sowie zur Zielpreisfindung. Es wurde in den 60er-Jahren in Japan entwickelt und wird seit Ende der 80er-Jahre in Deutschland eingesetzt. Target Pricing richtet alles danach aus, welcher Preis am Markt tatsächlich realisierbar ist. Deshalb steht nicht die Frage im Vordergrund, was das Produkt/die Dienstleistung kosten wird, sondern, was es/sie kosten darf.

Beim Target Pricing geht es also um Zielkosten, Zielpreise und „Allowable Costs“. Allowable Costs sind die maximal zulässigen Kosten, um bei einem gegebenen Verkaufspreis noch einen angemessenen Gewinn erwirtschaften zu können. Die Standardkosten, also die mit den im Betrieb herrschenden Technologie- und Fertigungsstandards im günstigsten Fall erreichbaren Plankosten, sind so zu beeinflussen, dass die durch die Zielkosten gesetzte Obergrenze eingehalten

wird. In den am Markt akzeptablen Preis (Verkaufspreis) fließen im Rahmen des Target Pricing sowohl kunden- als auch wettbewerbsorientierte Aspekte ein.

So gehen Sie beim Target Pricing vor

1. Zuerst schätzen Sie unter Zuhilfenahme der Marktforschung, Umfragen, Branchenergebnis usw. den im Markt erzielbaren Preis ab.
2. Von diesem Preis subtrahieren Sie den geplanten Gewinn pro Einheit und erhalten so die Zielkosten für ein Produkt, eine Dienstleistung usw.:

Zielkosten = durchsetzbarer Preis – geplanter Gewinn

3. Betrachten Sie nun die geschätzten Standardkosten für die Erbringung der Dienstleistung bzw. die Produktion, also die Kosten, die verursacht werden, wenn die Produktion/Dienstleistung entsprechend den in Ihrem Unternehmen eingespielten Prozessen erbracht würde. Genau an diesem Punkt setzt nun das Zielkostenmanagement ein.
4. Versuchen Sie Kostensenkungspotenziale aufzudecken, um die Standardkosten auf das Niveau der Zielkosten zu „drücken“.
5. Teilen Sie die festgelegten Zielkosten auf kleinere Teilprozesse, die jeweils für die Herstellung der Produkte und zur Erbringung der Dienstleistungen in den einzelnen Prozessen notwendig sind, auf. Ermitteln Sie dafür zunächst die aus Kundensicht relevanten Eigenschaften der Produkte/Dienstleistung und gewichten Sie sie nach Wichtigkeit für den Konsumenten. Dazu können Sie z.B. die Ergebnisse eines Brainstormings verwenden. Die zu diskutierende Frage lautet: Was erwarten unsere Kunden eigentlich von uns?
6. Legen Sie die Gewichtungsfaktoren entsprechend dem Ausmaß, mit dem die Teilprozesse zur Erfüllung der Kundenansprüche beitragen, fest.

Beispiel: Target Pricing in der Schreinerei

Die Schreinerei „Holzweg“ möchte für eine bessere Planung ihrer Dienstleistung am Kunden sorgen. Die Kunden, die sich für handgefertigte Möbel aus Holz interessieren, haben in der Regel Sonderwünsche, was ein aufwendiges Beratungsgespräch verlangt. Dieses beinhaltet den Prozess der



- Akquisition,
- Analyse (Was passt am besten in das Haus?),
- Konzeption (unterschiedliche Probeentwürfe zur Visualisierung),
- Dokumentation (Skizzenmaterial, Kostenkalkulationen) und der
- Präsentation der Entwürfe vor dem Kunden.

Mittels einer systematischen Kostenrechnung möchte die Schreinerei die Kosten dafür besser planen, steuern und kontrollieren können.

Zu Beginn der Analyse ermittelt die Schreinerei die Zielkosten für ein Beratungsgespräch. Der am Markt durchsetzbare Preis beträgt 500 Euro; dies wäre der Preis, den die Kunden bereit sind zu bezahlen. Subtrahiert sie den mit dem Auftrag angestrebten Gewinn von 100 Euro vom Zielpreis, ergeben sich die Allowable Costs in einer Höhe von 400 Euro. Zu den Kosten zählen mitunter die Werbung, Mitarbeiterinsatz, Entwurfsmaterialien, Telefonate usw. Mit den bisherigen Kosten (Standardkosten) für die Beratung käme die Schreinerei auf 468 Euro. Es besteht also Handlungsbedarf, da die Standardkosten um 68 Euro zu hoch ausfallen. Mit seinem Team analysiert der Schreiner die Eigenschaften, auf die seine Kunden Wert legen: Atmosphäre während des Gesprächs, Schnelligkeit der Vorlage der Entwurfsmappen, Verständlichkeit der visuellen Vorstellung, Realisierungsmöglichkeit und Gestaltung. Dies sind also die Kriterien, die für den Kunden in einem Beratungsgespräch wichtig sind. Nachdem der Schreiner die einzelnen Teilprozesse und Eigenschaften für ein Beratungsgespräch aufgestellt hat, führt er sie in einer Tabelle folgendermaßen an. Er gewichtet die Eigenschaften aus Sicht der Kunden und die Teilprozesse aus seiner Sicht.

Eigenschaften						
Teilprozesse	Atmosphäre 10 %	Schnelligkeit 10 %	Verständlichkeit 30 %	Realisationsmöglichkeit 30 %	Gestaltung 20 %	Gesamtwicht
Akquisition	50 % (5 %)					5 %
Analyse	30 % (3 %)	40 % (4 %)	10 % (3 %)			10 %
Konzeption		40 % (4 %)	30 % (9 %)	100 % (30 %)		43 %
Dokumentation		20 % (2 %)	40 % (12 %)		60 % (12 %)	26 %
Präsentation	20 % (2 %)		20 % (6 %)		40 % (8 %)	16 %

Gewichtungstabelle Target Pricing

Erläuterung der Gewichtungstabelle:

- Teilprozesse: Dies sind die Prozesse, die bei einer Beratung in der Schreinerei (Akquisition, Analyse, Dokumentation, Präsentation) notwendig sind.
- Eigenschaften mit Gewichtung: Die jeweiligen Eigenschaften sind entsprechend der Bedeutung aus Sicht der Kunden gewichtet worden (Atmosphäre 10 %, Schnelligkeit 10 %, Verständlichkeit 30 %, Realisationsmöglichkeit 30 %, Gestaltung 20 %)
- Obere (schwarze) Zahl: Diese Zahl gibt an, inwieweit der jeweilige Teilprozess aus Sicht des Unternehmens dazu beiträgt, die gewünschten Eigenschaften zu erfüllen. So würde beispielsweise der Prozess der Akquisition mit 50 % dazu beitragen, dass in dem Beratungsgespräch eine gute Atmosphäre herrscht, wohingegen die Dokumentation keinen Beitrag zur Atmosphäre leistet.

- Untere (graue) Zahl: Diese Zahl resultiert aus der Multiplikation des Erfüllungsbeitrags mit dem Eigenschaftsgewicht und drückt aus, wie hoch der Anteil am Gesamtgewicht ist:

$$\text{Anteil des Erfüllungsbeitrags am Gesamtgewicht} \\ = \frac{\text{Erfüllungsbeitrag} \times \text{Eigenschaftsgewicht}}{100}$$

Beispiel für die Gewichtung an der Eigenschaft Atmosphäre:

Eigenschaftsgewicht: 10 %

Erfüllungsbeitrag: 50 % Akquisition, 30 % Analyse, 20 % Präsentation

Anteil des Erfüllungsbeitrags am Gesamtgewicht: 5 % für Akquisition, 3 % für Analyse, 2 % für Präsentation.

- Gesamtgewicht: Diese Zahl ergibt sich durch Addition der Teilgewichte (graue Zahlen) für den jeweiligen Prozess (z.B. Konzeption: 4 % + 9 % + 30 % = 43 %). Diese Zahl ist maßgeblich dafür, welche Zielkosten bei der Durchführung des jeweiligen Teilprozesses anfallen dürfen. Auf die Konzeption dürfen also 43 % der gesamten Zielkosten entfallen.

In der folgenden Tabelle wird der Schritt 6 angewendet, also die Standardkosten mit den Zielkosten ins Verhältnis gesetzt. Generell ist ein Zielkostenindex von 1 anzustreben, da in diesem Fall der Teilprozess genau in dem Umfang Kosten verursacht, wie er auch zur Erfüllung der Kundenbedürfnisse beiträgt.