

---

# Markt-Management

Herausgegeben von Prof. Dr. Axel Eggert,  
Prof. Dr. Wolfgang Müller und Prof. Dr. Konrad Zerr



Band 8

---

Tobias Meffert

## Strategisches Preismanagement

PETER LANG

Internationaler Verlag der Wissenschaften

In zahlreichen Unternehmen wird der Preis vornehmlich als ein operativ-taktisches Marketing-Instrument eingesetzt, um kurzfristige Erfolgsbeiträge, wie z. B. Umsatz- und Marktanteilszuwächse, zu erzielen. Vielfach wird dabei übersehen, dass den kurzfristigen Erfolgswirkungen der operativen Preispolitik in einer langfristigen Perspektive auch negative Markteffekte gegenüberstehen können. Diese kommen in unerwünschten Verhaltensänderungen von Konsumenten, z. B. in geringerem Preisvertrauen, von Handelspartnern, z. B. in erhöhten Konditionenansprüchen, und/oder von Wettbewerbern, z. B. in zunehmender Preisaggressivität, zum Ausdruck. Vor dem Hintergrund ist es zweckmäßig, die operative Preispolitik mit einem strategischen Preismanagement zu verbinden. Dessen Kernaufgabe besteht darin, langfristig wirkende Preisentscheidungen zu formulieren und dabei insbesondere die Auswirkungen auf das Verhalten anderer Marktteilnehmer zu berücksichtigen. Mit dieser Arbeit verbindet sich das Anliegen, den an quantitativen Lösungsansätzen interessierten Leserkreis mit den Grundlagen des strategischen Preismanagements vertraut zu machen. Daher werden zahlreiche traditionelle, aber auch eine Reihe neuerer Ansätze zur Formulierung von Preisstrategien dargestellt und auf ihren praktischen Bewährtheitsgrad hin beleuchtet.



Tobias Meffert absolvierte das Studium der Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing, Logistik und internationales Management in Dortmund. Im Anschluss war er als Berater für eine Unternehmensberatung in Portugal tätig und verantwortlich für die Konzeption einer neuen Vertriebs- und Länderstrategie. Aktuell ist er als Datenanalyst für einen Anbieter von Wirtschaftsinformationen tätig. Kundenanalysen und Marktsegmentierungen gehören dabei zu seinen Arbeitsschwerpunkten.

# Strategisches Preismanagement

# Markt-Management

Herausgegeben von Prof. Dr. Axel Eggert,  
Prof. Dr. Wolfgang Müller und Prof. Dr. Konrad Zerr

Band 8



**PETER LANG**

Frankfurt am Main · Berlin · Bern · Bruxelles · New York · Oxford · Wien

Tobias Meffert

# Strategisches Preismanagement



**PETER LANG**

Internationaler Verlag der Wissenschaften

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Umschlaggestaltung:  
Olaf Glöckler, Atelier Platen, Friedberg

Logo auf dem Umschlag von Wolfgang Müller

Gedruckt auf alterungsbeständigem,  
säurefreiem Papier.

ISBN 978-3-653-01449-5 (eBook)

ISSN 1432-914X

ISBN 978-3-631-59410-0

© Peter Lang GmbH  
Internationaler Verlag der Wissenschaften  
Frankfurt am Main 2010  
Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

[www.peterlang.de](http://www.peterlang.de)

## Vorwort

Unternehmen sind in vielfältiger Weise in Marktumwelten eingebunden, deren Rahmenbedingungen den betrieblichen Entscheidungsspielraum maßgeblich beeinflussen. Dies gilt in besonderem Maße für das Marketing-Management, dessen Kernaufgabe darin besteht, die auf den relevanten Absatzmarkt ausgerichteten Unternehmensaktivitäten mit einem komparativen Konkurrenzvorteil, d.h. einem wettbewerbsüberlegenen Kundennutzen („unique marketing proposition) auszustatten, um die angestrebten psychografischen Marketingziele (z.B. Markenbekanntheit, Markenpräferenz, Kundenzufriedenheit) sowie ökonomischen Zielsetzungen (z.B. Absatzmenge, Marktanteil, Deckungsbeitrag) bestmöglichst zu erreichen.

Einen besonders gewichtigen Beitrag zur absatzpolitischen Entscheidungsfindung liefert das in der vorliegenden Schrift behandelte strategische Preismanagement. In zahlreichen Unternehmen wird der Preis vornehmlich als ein operativ-taktisches Marketing-Instrument eingesetzt, um kurzfristige Erfolgsbeiträge (z.B. Umsatz-, Marktanteilszuwächse) zu erzielen. Vielfach wird dabei übersehen, dass den kurzfristigen Erfolgswirkungen der operativen Preispolitik in einer langfristigen Perspektive auch negative Markteffekte gegenüberstehen können, die in unerwünschten Verhaltensänderungen von Konsumenten (z.B. geringeres Preisvertrauen), von Handelspartnern (z.B. erhöhte Konditionenansprüche) und/oder von Wettbewerbern (z.B. zunehmende Preisaggressivität) zum Ausdruck kommen. Vor diesem Hintergrund ist es zweckmäßig, die operative Preispolitik mit einem strategischen Preismanagement zu verbinden. Dessen Kernaufgabe besteht darin, langfristig wirkende Preisentscheidungen zu formulieren und dabei insbesondere die Auswirkungen auf das Verhalten anderer Marktteilnehmer zu berücksichtigen.

Für das preisstrategische Management sind vorrangig die folgenden drei Entscheidungsbereiche von besonderer Bedeutung: Ein erstes Entscheidungsfeld betrifft die Gestaltung mehrdimensionaler Preissysteme. Diese beinhalten eine Entscheidung darüber, ob eine für alle Kunden gültige Einheitsspreisstrategie verfolgt oder eine kundensegmentbezogene Preisdifferenzierung realisiert werden soll. In einem zweiten Entscheidungsbereich geht es um strategische Entscheidungen zur langfristigen Preisfolge im Lebenszyklus von Produkten. Hiermit verbinden sich beispielsweise Überlegungen zur langfristig erfolgreichen Kombination von Preis und Qualität eines Produktes (sog. Preispositionierung) sowie zu Preisstrategien für Innovationen. Im Rahmen eines dritten preisstrategischen Entscheidungsfeldes, dem sog. dynamischen Preismanagement, beruht die Preisoptimierung nicht auf statischen Preisabsatzfunktionen, sondern auf der Berücksichtigung periodenübergreifender

Preiswirkungen. Die Erfassung dynamischer Preis-Absatzfunktionen (z.B. Absatzmenge in Abhängigkeit vom Preis der gleichen Periode sowie vom Ausgangspreis der Vorperiode) führt zwar einerseits zu vergleichsweise komplexen Entscheidungskalkülen, andererseits jedoch zu einer höheren Realitätsnähe der Preisoptimierung.

Mit der vorliegenden Arbeit verbindet sich das Anliegen, den an quantitativen Lösungsansätzen interessierten Leserkreis mit den Grundlagen des strategischen Preismanagements vertraut zu machen. Daher werden zahlreiche traditionelle, aber auch eine Reihe neuerer Ansätze zur Formulierung von Preisstrategien dargestellt und auf ihren praktischen Bewährtheitsgrad hin beleuchtet. In didaktischer Hinsicht ist die Schrift durch einen leserfreundlichen Sprachstil, verständnisunterstützende Abbildungen und den behutsamen Umgang mit formalen Modellen gekennzeichnet.

Ein besonderer Dank gebührt an dieser Stelle Herrn Michael Rücker vom Lektorat des Peter Lang Verlages für die Chance zur Veröffentlichung sowie die vorbildliche und konstruktive Autorenbetreuung.

Dortmund, im Oktober 2009

Prof. Dr. Wolfgang Müller

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>IX</b>
<b>1 Problemstellung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Aktualität des Themas.....	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit.....	3
1.3 Gang der Untersuchung.....	5
<b>2 Grundlagen des strategischen Preismanagements.....</b>	<b>7</b>
2.1 Aufgaben und Ziele des Preismanagements .....	7
2.2 Preis-Absatz-Funktionen.....	14
2.3 Preiselastizitäten.....	25
2.4 Empirische Erhebungsmethoden.....	35
<b>3 Mehrdimensionale Preisentscheidungen.....</b>	<b>45</b>
3.1 Konzeptionelle Grundlagen .....	45
3.2 Horizontale Preisdifferenzierung .....	53
3.2.1 Leistungsbezogene Preisdifferenzierung .....	53
3.2.2 Mengenbezogene Preisdifferenzierung .....	56
3.2.3 Preisbündelung.....	61
3.2.4 Entscheidungskalküle .....	66
3.3 Vertikale Preisdifferenzierung .....	68
3.3.1 Personelle Preisdifferenzierung .....	68
3.3.2 Räumliche Preisdifferenzierung .....	70
3.3.3 Zeitliche Preisdifferenzierung .....	76
3.3.4 Entscheidungskalküle .....	78
<b>4 Statische Preisentscheidungen .....</b>	<b>81</b>
4.1 Preispositionierung.....	81
4.1.1 Generische Positionierungsstrategien.....	81
4.1.2 Nutzenorientierte Positionierung .....	86
4.1.3 Wettbewerbsorientierte Positionierung .....	91
4.2 Preisvariation.....	96
4.2.1 Formen von Preisvariationen.....	96
4.2.2 Entscheidungskalküle .....	100

4.3 Bestimmung von Preisuntergrenzen .....	102
4.3.1 Methoden .....	103
4.3.2 Entscheidungskalküle .....	111
4.4 Target Pricing.....	113
4.4.1 Methoden .....	113
4.4.2 Entscheidungskalküle .....	120
4.5 Life-Cycle-Costing.....	123
4.5.1 Methoden .....	123
4.5.2 Entscheidungskalküle .....	128
4.6 Preisstrategien für Innovationen .....	131
4.6.1 Skimming-Strategie .....	132
4.6.2 Penetrations-Strategie .....	135
4.6.3 Entscheidungskalküle .....	141
<b>5 Dynamische Preisentscheidungen.....</b>	<b>143</b>
5.1 Abgrenzung von statischen Preisentscheidungen .....	143
5.2 Preisänderungswirkungen .....	149
5.2.1 Grundkonzept.....	149
5.2.2 Interpretation.....	153
5.2.3 Entscheidungskalküle .....	158
5.3 Carry-Over-Effekt .....	161
5.3.1 Grundkonzept.....	161
5.3.2 Interpretation.....	164
5.3.3 Entscheidungskalküle .....	170
5.4 Erfahrungskurveneffekt.....	171
5.4.1 Grundkonzept.....	171
5.4.2 Interpretation.....	174
5.4.3 Entscheidungskalküle .....	179
5.5 Wettbewerbsdynamik.....	181
5.5.1 Konkurrenzsituationen.....	182
5.5.2 Entscheidungskalküle .....	192
5.6 Synopsis der dynamischen Preisentscheidungen .....	195
<b>6 Zusammenfassung.....</b>	<b>201</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>205</b>

## Abbildungsverzeichnis

### Erstes Hauptkapitel

Abbildung 1-1: Wirkung des Preises.....	1
Abbildung 1-2: Wirkungsform des Preises .....	3
Abbildung 1-3: Das Pricing-Rad.....	4
Abbildung 1-4: Gang der Untersuchung .....	5

### Zweites Hauptkapitel

Abbildung 2-1: Entscheidungsfelder des Preismanagements .....	8
Abbildung 2-2: Inhaltliche Struktur .....	10
Abbildung 2-3: Preispolitische Ziele.....	12
Abbildung 2-4: Spannungsfelder des Preismanagements .....	13
Abbildung 2-5: Unterschiedliche Kaufsituationen.....	16
Abbildung 2-6: Aggregierte Preis-Absatz-Funktionen .....	17
Abbildung 2-7: Grundtypen der Preis-Absatz-Funktion.....	25
Abbildung 2-8: Lineare Preis-Absatz-Funktion und Elastizitäten .....	29
Abbildung 2-9: Preiselastizität der Nachfrage .....	31
Abbildung 2-10: Unterschiedliche Elastizitäten für verschiedene Marken einer Produktklasse .....	33
Abbildung 2-11: Empirische Erhebungsmethoden .....	36
Abbildung 2-12: Preis-Absatz-Funktion auf Basis von empirischen Daten der Vergangenheit.....	37
Abbildung 2-13: Ermittlung der Zahlungsbereitschaft mittels einer Lotterie....	43

### Drittes Hauptkapitel

Abbildung 3-1: Klassisches Modell der Preisdifferenzierung .....	47
Abbildung 3-2: Ziele der Preisdifferenzierung .....	48
Abbildung 3-3: Arten und Formen der Preisdifferenzierung.....	51
Abbildung 3-4: Vergleich von Nutzen und Gesamtkosten für Differenzierungen .....	52
Abbildung 3-5: Beispiel für eine Rabattstaffelung .....	57
Abbildung 3-6: Preisbündelung von Ski und Bindung .....	62
Abbildung 3-7: Einzel- vs. Bündelangebot .....	64
Abbildung 3-8: Einheitspreis vs. horizontale Differenzierung .....	67
Abbildung 3-9: Beispiele für personelle Preisdifferenzierung.....	70

Abbildung 3-10: Regionaler Preisvergleich .....	71
Abbildung 3-11: Europaweiter Preisvergleich .....	72
Abbildung 3-12: Kapazitäts- und Nachfrageschwankungen.....	78
Abbildung 3-13: Einheitspreis vs. vertikale Differenzierung .....	80

### **Viertes Hauptkapitel**

Abbildung 4-1: Formen der Preispositionierung.....	81
Abbildung 4-2: Generische Strategieoptionen .....	82
Abbildung 4-3: Veränderte Marktstrukturen.....	85
Abbildung 4-4: Nutzenorientierte Preispositionen und Marktstrukturen .....	87
Abbildung 4-5: Asymmetrie im Wettbewerb zwischen den Segmenten .....	92
Abbildung 4-6; Grundformen der Preisvariation .....	96
Abbildung 4-7: Notwendige Umsatzänderungen .....	102
Abbildung 4-8: Methoden zur Bestimmung von Preisuntergrenzen.....	103
Abbildung 4-9: Zuschlagskalkulation für Industrie und Handel.....	105
Abbildung 4-10: Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung .....	110
Abbildung 4-11: Cost-Plus vs. Target-Pricing .....	114
Abbildung 4-12: Ablauf des Target-Pricing.....	115
Abbildung 4-13: Maßnahmen zur Kostensenkung.....	118
Abbildung 4-14: Nutzenbeiträge und Kostenanteile .....	121
Abbildung 4-15: Relative Bedeutung der Produktkomponenten .....	121
Abbildung 4-16: Kostenreduktionsbedarf .....	122
Abbildung 4-17: Lebenszykluskosten .....	124
Abbildung 4-18: Kostenvergleich mittels Total-Cost-of-Ownership .....	127
Abbildung 4-19: Ausgangsdaten für das Life-Cycle-Costing.....	129
Abbildung 4-20: Cash-Flow für die Kapitalwertberechnung.....	129
Abbildung 4-21: Alternative Preise mit Kapitalwerten.....	130
Abbildung 4-22: Unterschiedliche Kriterien für die Kaufentscheidung.....	131
Abbildung 4-23: Skimming-Strategie und Grenzkostenverlauf .....	134
Abbildung 4-24: Alternative Verläufe der Penetrationspreis-Strategie.....	136
Abbildung 4-25: Penetrationspreis und Grenzkosten im Zeitverlauf .....	139
Abbildung 4-26: Antizipierte Gewinnentwicklungen .....	141
Abbildung 4-27: Gegenüberstellung von Skimming- und Penetrations-Strategie .....	142

## **Fünftes Hauptkapitel**

Abbildung 5-1: Empirische Ergebnisse zum Wissen im Preismanagement..	144
Abbildung 5-2: Dynamisches Wirkungsmodell.....	145
Abbildung 5-3: Asymmetrische Wirkung von Preisänderungen .....	150
Abbildung 5-4: Überproportionale Wirkung von Preisänderungen.....	151
Abbildung 5-5: Pulsierende Preisstrategien .....	154
Abbildung 5-6: Alternative Preis- und Nachfrageentwicklungen.....	156
Abbildung 5-7: Absatzmengen entsprechend der Referenzpreiswirkungen..	160
Abbildung 5-8: Konkrete Preis- und Absatzmengenentwicklung .....	161
Abbildung 5-9: Entwicklung von $m(t)$ .....	164
Abbildung 5-10: Carry-Over-Effekte durch Werbewirkung.....	165
Abbildung 5-11: Empirische Carry-Over-Koeffizienten für Verbrauchsgüter	168
Abbildung 5-12: Ergebnisse bei dynamischer und statischer Optimierung....	170
Abbildung 5-13: Darstellungsformen der Erfahrungskurve .....	172
Abbildung 5-14: Empirische Beispiele für die Lernrate .....	174
Abbildung 5-15: Kostenvorteile gegenüber der Konkurrenz.....	175
Abbildung 5-16: Erfahrungskurveneffekt im Wettbewerbsvergleich.....	176
Abbildung 5-17: Daten von vorangegangenem Produkt.....	179
Abbildung 5-18: Logarithmierte Daten.....	180
Abbildung 5-19: Ermittelte Erfahrungskurve .....	181
Abbildung 5-20: Lebenszyklus und Wettbewerbsentwicklung .....	182
Abbildung 5-21: Alternative Preisstrategien bei Konkurrenzeintritt.....	184
Abbildung 5-22: Alternative Entwicklungen der Nachfrage und der Angebotskapazität.....	191
Abbildung 5-23: Gefangenendilemma im Oligopol.....	194
Abbildung 5-24: Auswirkungen von dynamischen Effekten.....	197
Abbildung 5-25: Konjunkturelle Schwankungen.....	198



# 1 Problemstellung

## 1.1 Aktualität des Themas

Aufgrund der ständig wechselnden Markt- und Umweltbedingungen unterliegen auch die Instrumente des Marketing einem stetigen Wandel. Die daraus resultierende Neuausrichtung wird in spezieller Literatur zum Produktmanagement, dem Vertrieb oder der Kommunikation thematisiert. Sicherlich gibt es auch Literatur zum Preismanagement, vergleicht man jedoch das Verhältnis der Wirkung mit dem Verhältnis der Literatur, so könnte man nicht annehmen, dass der Preis eine besondere Wirkung besitzt.<sup>1</sup> Der Preis ist jedoch ein äußerst wirkungsvolles Instrument und wird im Marketing-Mix durch die Preispolitik repräsentiert.<sup>2</sup>

Wie stark eine Reaktion auf eine Preisänderung sein kann, soll zunächst an einem kleinen Beispiel verdeutlicht werden. Zu diesem Zweck ist in Abbildung 1-1 ausschließlich die Wirkung des Preises, bei ansonsten konstanten Bedingungen, dargestellt. Als Folge einer marginale Preiserhöhung um 1% kann beobachtet werden, dass der daraus resultierende Gewinn sich um 33% erhöht.<sup>3</sup>

Abbildung 1-1: *Wirkung des Preises*

	<b>vorher</b>	<b>nachher</b>	
Preis	10 €	10,10 €	Preiserhöhung um 1 %
Verkaufte Stückzahl	100 St.	100 St.	
Umsatzerlöse	= 1.000 €	= 1.000 €	
Kosten	- 970 €	970 €	
Gewinn	= 30 €	= 40 €	Gewinnsteigerung um 33%

Quelle: Kotler/Keller/Bliemel, 2007, S. 638

Bewertet man die Wirkung des Preises zusätzlich anhand der Elastizität, kann der Eindruck bestätigt werden, dass kein anderes Marketing-Instrument so stark wirkt wie der Preis. Im direkten Vergleich mit der Werbewirkung kann, bei ähnlichen Niveauänderungen, eine 10-mal höhere Respons auf den Preis festgestellt werden.<sup>4</sup>

1 Vgl. Pepels (2006a) S. 11

2 Vgl. Freter (2004) S. 36

3 Vgl. Kotler/Keller/Bliemel (2007) S. 638

4 Vgl. Pechtl (2005) S. 8

Es ist jedoch nicht nur die Wirkungsstärke, die den Preis besonders interessant macht. Der Preis ist im Gegensatz zu der Kommunikation, dem Produktangebot und dem Vertrieb, das einzige Element, welches ohne Investition umgesetzt werden kann. Eine Veränderung in den anderen drei Teilbereichen des Marketing-Mix macht zunächst eine Investition notwendig. Der Preis hingegen kann durch das einfache Abändern einer Zahl, sofort und ohne Kosten zu verursachen, verändert werden.<sup>5</sup>

In diesem Zusammenhang ist bereits auch ein weiteres Alleinstellungsmerkmal des Preises zu erkennen. Die Umsetzung ist nicht nur kostengünstig und mit einer starken Wirkung verbunden, vielmehr kann über den Preis auch eine sofortige Wirkung erzielt werden. Bei der Verwendung eines alternativen Marketing-Instruments ist die Zeitspanne, von der Implementierung bis zur vollständigen Wirkungsentfaltung, wesentlich länger.<sup>6</sup>

Die bisherige Darstellung zeigte allein anhand des Preises, wieso ihm eine gewisse Bedeutung nicht abgesprochen werden kann. Zusätzlich gibt es aber auch generelle Entwicklungen, die den gezielten Einsatz des Preises bedingen. In der Praxis sind dabei folgende zu beobachten:<sup>7</sup>

- Sättigung vieler Märkte führt zu Verdrängungswettbewerben. Diese werden aufgrund großer Kapazitäten über den Preis geführt.
- Preiskämpfe auch auf Märkten mit Wachstumspotenzial, um schnell Marktanteile zu gewinnen.
- Globalisierung führt zu sinkenden Produktionskosten und sorgt dafür, dass die Anbieterzahlen auf den Märkten gestiegen sind.
- Qualitätsunterschiede werden immer geringer zwischen den Anbietern, sodass Kunden den Preis stärker als Entscheidungskriterium wahrnehmen.
- Preise wurden durch das Internet transparenter und leichter vergleichbar. Zudem ermöglichte die Europäische Währungsunion einen schnelleren Preisvergleich von Produkten europaweit.
- Unternehmen, die als Nachfrager auftreten, haben ihre Einkaufspolitik in den letzten Jahren professionalisiert. Dabei hielten länderübergreifende Systeme und neue Beschaffungsplattformen Einzug. Diese Entwicklung macht es besonders im B2B Bereich notwendig, mit professionellem Preismanagement entgegen zu wirken.

---

5 Vgl. Sebastian/Maessen (2003) S. 52 f.

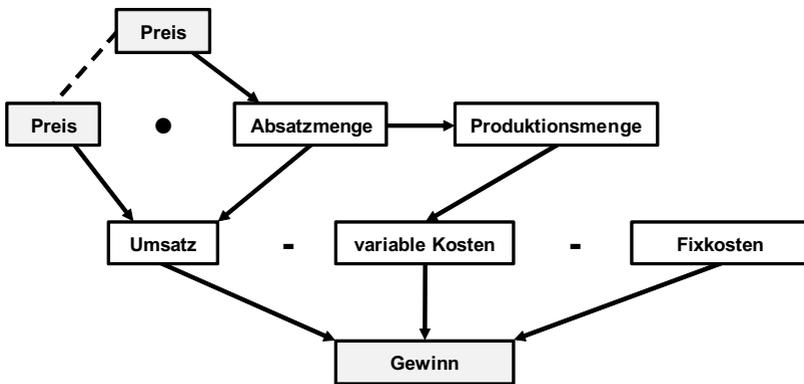
6 Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008) S. 487

7 Vgl. Homburg/Krohmer (2006) S. 669

## 1.2 Zielsetzung der Arbeit

Ziel eines erfolgreichen Preismanagements, kann es nicht nur sein, die kurzfristige Wirkung des Preises auszunutzen. Viel mehr ist die langfristige Optimierung und die Etablierung eines ganzheitlichen Preismanagements erstrebenswert. Betrachtet man in Abbildung 1-2 die Wirkungszusammenhänge, vom Preis ausgehend bis hin zum Gewinn, so sieht man, dass der Preis auf alle Erfolgsgrößen einwirkt. Auf den Umsatz kann der Preis sogar doppelt einwirken. Zum einen direkt über die Multiplikation mit der Absatzmenge. Zum anderen aber auch indirekt, weil der Preis die Absatzmenge bedingt.<sup>8</sup>

Abbildung 1-2: Wirkungsform des Preises



Quelle: Pechtl, 2005, S. 9

Die Wichtigkeit des Preismanagements gilt es daher sinnvoll in das Unternehmen zu transportieren und möglichst auch langfristig zu verankern. Durch die Eingliederung und Abstimmung mit der Unternehmensstrategie besteht die Möglichkeit, gar einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Professionelles Preismanagement hat gegenüber der Kostenführerschaft beispielsweise den Vorteil, dass keine Grenze besteht. Spätestens an der natürlichen Kostengrenze kann die Kostenführerschaft eingeholt werden.<sup>9</sup>

Für das Preismanagement ist es notwendige Bedingung, dass die Gewinnmaximierung als Ziel angestrebt wird. Dies lässt sich ebenfalls über die Wirkungszusammenhänge erklären. Auf den Gewinn wirkt der Preis maximal. Wird alternativ das Ziel des hohen Marktanteils verfolgt, steht der Preis in einem Spannungsfeld. Um den Marktanteil zu steigern, sind hohe Absatz-

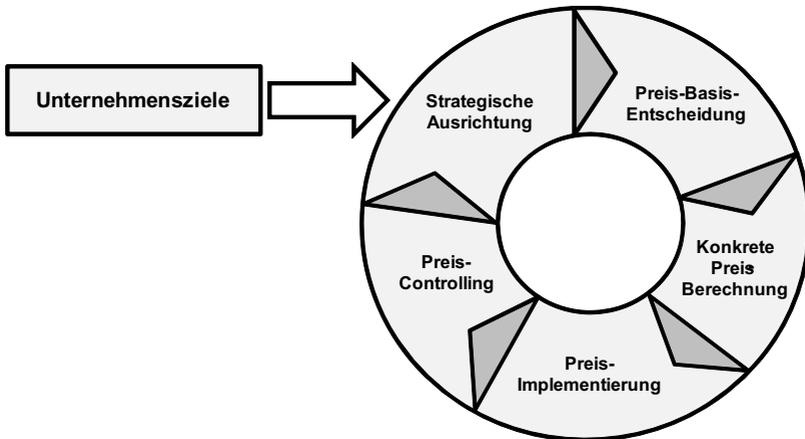
<sup>8</sup> Vgl. Simon/Fassnacht (2009) S. 13

<sup>9</sup> Vgl. Steffenhagen/Truka (2006) S. 40 ff.

mengen notwendig. Um diese zu erreichen, müsste ein niedriger Preis gewählt werden. Weil der Marktanteil jedoch auch den Umsatz beinhaltet, wirkt der Preis ein zweites Mal. Für einen größtmöglichen Umsatz muss der Preis jedoch optimal und nicht unbedingt besonders niedrig sein. Es zeigt sich somit, dass einzig der Gewinn als langfristiges Ziel geeignet scheint.<sup>10</sup>

Auch McKinsey greift mit der Preis-Matic-Philosophie den Gedanken des langfristigen Preismanagements auf. Der Hinweis, dass die Preisdiskussion in Unternehmen durch kurzfristige Optimierung der Rendite oder Marktanteilsziele bedingt werden, wird dabei als schlüssig erachtet. Diese Überlegungen sollten jedoch lediglich Anstoß sein für die Ausarbeitung eines ganzheitlichen Preismanagements. Dabei schlägt McKinsey vor, zunächst mit der strategischen Ebene zu beginnen.<sup>11</sup> Der Einstieg an dieser Stelle ist auch in Abbildung 1-3 noch einmal dargestellt. Dabei kann der Einstieg über das strategische Preismanagement damit begründet werden, dass auf der strategischen Ebene auch die engste Verbindung zu den Unternehmenszielen besteht. Schließlich sollen diese mittels eines professionellen Preismanagements erreicht werden.<sup>12</sup>

Abbildung 1-3: Das Pricing-Rad



Quelle: Steffenhagen/Truka, 2006, S. 41

<sup>10</sup> Vgl. Simon/Bilstein/Luby (2006) S. 18 f.

<sup>11</sup> Vgl. Kopka et al (2008)

<sup>12</sup> Vgl. Steffenhagen/Truka (2006) S. 41

Mit dem Entschluss für ein professionelles Preismanagement gilt es zunächst die aktuelle Situation zu analysieren. Für die Wahl einer Strategie, sowie deren Ausarbeitung, muss ein Unternehmen sich zunächst über einige grundlegende Informationen bewusst sein.<sup>13</sup>

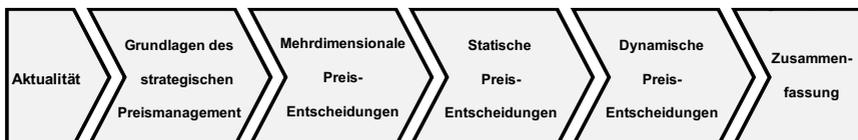
- Welche Rolle spielt der Preis in der Entscheidung des Kunden?
- Wie ausgeprägt ist die Preissensibilität der Kunden?
- Wo liegen die eigenen Kompetenzen?
- Wie sieht die eigene Kostenposition/Struktur aus?
- Mit welchen Reaktionen ist bei Wettbewerbern zu rechnen?
- Welche Mechanismen greifen in der Branche?

Wie diese und noch weitere Informationen, für das strategische Preismanagement gewonnen werden können, soll im Laufe dieser Arbeit gezeigt werden. Die Informationsbeschaffung soll jedoch nur einen Teil dieser Arbeit darstellen. Welche Entscheidungen aufgrund dieser Informationen getroffen werden können, stellt den umfassenderen Teil dieser Arbeit dar. Dabei stehen die gesamten Gestaltungs- und Entscheidungsmöglichkeiten, im Rahmen des strategischen Preismanagements, im Fokus der Betrachtung.

### 1.3 Gang der Untersuchung

Abbildung 1-4 zeigt zunächst, aus welchen Kapitel sich diese Arbeit zusammensetzt. Die Aktualität, inklusive der Bedeutung des Preises und dem Ziel dieser Arbeit, wurde dabei bereits behandelt. Wie die Abbildung weiter zeigt, folgen zunächst grundlegende Ausführungen, bevor drei Schwerpunkte des strategischen Preismanagements behandelt werden.

*Abbildung 1-4: Gang der Untersuchung*



<sup>13</sup> Vgl. Laker/Zinöcker (2006) S. 45 ff.

Weil es beim strategischen Preismanagement darum geht, die Preisentscheidungen zu gestalten, muss die Frage „Wo geht es hin?“ immer beantwortbar sein. Das Ziel, das angestrebt wird, lässt sich zu Beginn schon genau definieren. Im zweiten Kapitel sollen deshalb zunächst alle direkten und indirekten Ziele aufgezeigt werden, die mit dem strategischen Preismanagement erreicht werden können. Zusätzlich werden die Aufgaben des gesamten Preismanagements erörtert. Dabei soll gezeigt werden, wie sich die strategischen Preisentscheidungen in das Preismanagement einfügen. Weiter sind im zweiten Kapitel auch noch die Grundlagen für das Preismanagement enthalten. Dabei sollen die Preis-Absatz-Funktion, die Elastizität und die empirischen Erhebungsmethoden ausführlich behandelt werden.

Die mehrdimensionalen Preisentscheidungen, in Kapitel 3, eignen sich aufgrund ihrer Art für die Hinführung zu der strategischen Dimension von Preisentscheidungen. Sie sind sozusagen das Bindeglied zu der operativen Ebene, weil die mehrdimensionalen Entscheidungen die zu bearbeitenden Kundengruppen bestimmen. Aber auch das Preissystem an sich bekommt durch mehrdimensional Entscheidungen schon eine gewisse Grundlage. Bei den Betrachtungen in diesem Kapitel wird die zukünftige Entwicklung noch vernachlässigt.

Im vierten Kapitel soll, im Zuge der statischen Preisentscheidungen, die Komponente Zeit näher betrachtet werden. Alle preispolitischen Entscheidungen haben nicht mehr nur eine Periode als Basis, sondern sollen über einen bestimmten Zeitraum betrachtet und optimiert werden. Zur Vereinfachung werden jedoch zunächst konstante Verhältnisse angenommen. Darüber hinaus sollen Ansätze und Methoden bestimmt werden, mittels derer die ganzheitliche Preisstrategie schon eine Kontur annimmt.

Kapitel fünf beschäftigt sich zusätzlich mit dynamischen Effekten. In den vorangestellten Kapiteln, drei und vier, werden für alle Preisentscheidungen stabile Einflussfaktoren unterstellt. In Kapitel fünf soll daher zusätzlich auf Effekte eingegangen werden, die nicht konstant sind und sich nicht eindeutig bestimmen lassen. Um die Preisstrategie möglichst optimal zu gestalten, muss man aber auch diese entsprechend berücksichtigen. In der näheren Betrachtung dieser Effekte wird auf kurzfristige wie auch langfristige Veränderungen eingegangen. Je nach Effekt sollen am Ende dieses Kapitels Handlungsalternativen bekannt sein, um die Preisstrategie entsprechend anpassen und optimieren zu können.

Im letzten Kapitel sollen noch einmal alle Entscheidungsprobleme zusammengefasst werden. Die gewonnenen Schlussfolgerungen und die Bedeutung des strategischen Preismanagements schließen die Arbeit ab.

## 2 Grundlagen des strategischen Preismanagements

### 2.1 Aufgaben und Ziele des Preismanagements

Für das Preismanagement bestehen in der Literatur zwei grundlegende Ausrichtungen. Zunächst gibt es den klassischen Ansatz der rein rationalen Preispolitik. Infolge dieses Ansatzes sind sämtliche Entscheidungen durch quantitative Modelle oder Annahmen gestützt. In den letzten Jahren wurde jedoch auch vermehrt der Ansatz der verhaltenstheoretischen Preispolitik diskutiert und erforscht. Hierbei liegt der Schwerpunkt auf den psychologischen Faktoren, die nicht mit den Ansätzen der klassischen Preistheorie vereinbar sind.<sup>14</sup> Bei diesem Ansatz haben sich bisher jedoch kaum eindeutige Befunde und Anhaltspunkte für ein erfolgreiches Preismanagement nachweisen lassen. Verhaltenstheoretische Entscheidungen zeichnen sich durch ein vorherrschendes Bauchgefühl aus und weniger durch eine fundamentale und belegbare Vorgehensweise. Der verhaltenstheoretische Ansatz kann daher nur punktuell genutzt werden, für Bereiche, in denen die Entscheidungsmodelle empirisch belegt sind. Der größte Teil dieser Arbeit wird somit auf der klassischen Ansicht beruhen, die den rational agierenden Nachfrager zugrunde legt.<sup>15</sup>

Zur Einordnung des strategischen Preismanagements soll zunächst der gesamte Aufgabenbereich des Preismanagements dargestellt und erklärt werden. Auch auf die Ziele und Zielkonflikte soll im Folgenden kurz eingegangen werden. Schließlich sind es die Ziele, die den Gestaltungsrahmen sowie die Methoden mit beeinflussen.<sup>16</sup> Außerdem gilt es den Zusammenhang zwischen unternehmens- und preispolitischen Zielen aufzuzeigen, weil hier ebenfalls eine enge Verknüpfung besteht.

In Abbildung 2-1 sind alle Entscheidungsfelder der Preispolitik abgebildet. Zur Vereinfachung wurde dabei eine Trennung der Entscheidungsfelder vollzogen, die in der Praxis nicht genauso hart vollzogen werden kann. Dies soll helfen, die Aufgaben genauer voneinander abzugrenzen.<sup>17</sup> Auf der ersten Ebene kann dabei zwischen Informations-, Aktions- und Zielentscheidungen unterschieden werden. Inhaltlich werden die einzelnen Entscheidungsbereiche in den folgenden Abschnitten definiert.

---

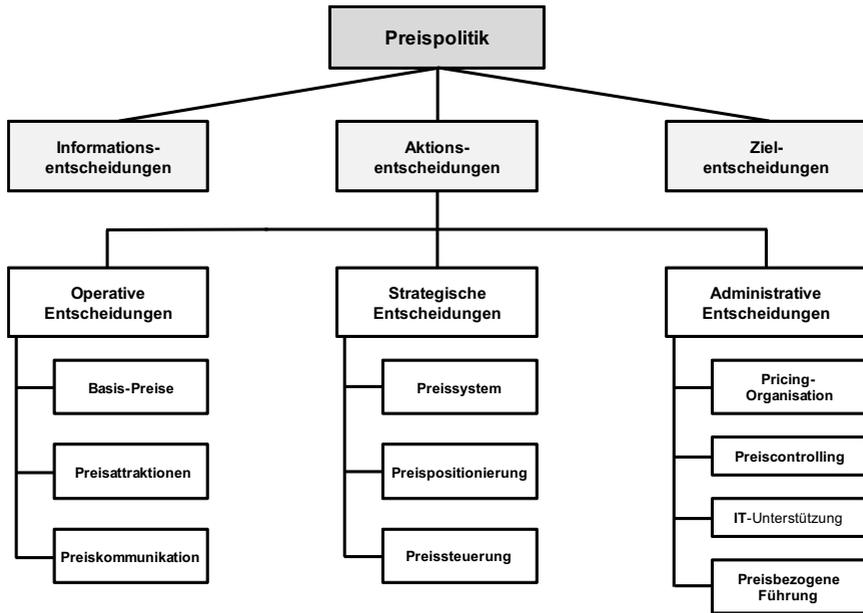
14 Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008) S. 491

15 Vgl. Pechtl (2005) S. 16

16 Vgl. Nagle/Hogan (2007) S. 16

17 Vgl. Diller (2008) S. 35 f.

Abbildung 2-1: Entscheidungsfelder des Preismanagements



Quelle: Diller, 2008, S. 36

Im Bereich der Informationsentscheidungen können unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt werden. Typische Schwerpunkte lassen sich dabei aus der generellen Orientierung der Preisfestlegung ableiten. Je nach dem ob eine kosten-, nachfrager- oder wettbewerbsorientierte Preispolitik betrieben wird unterscheiden sich auch die benötigten Informationen. Die Fokussierung auf gewisse Schwerpunkte hilft, das Spektrum der benötigten Informationen einzugrenzen. Dies ist erforderlich, weil durch große Datenmengen das Herausfiltern von relevanten und interessanten Begebenheiten unnötig erschwert wird. Die Vereinfachung durch eine konzentrierte Betrachtung kann sich jedoch auch als problematisch erweisen, wenn für wichtige Sachverhalte nur unzureichend Informationen herangezogen werden. Unternehmen, die sich auf bestimmte Aspekte konzentrieren, sollten sich daher dem erhöhten Risiko bewusst sein, falsche Entscheidungen zu treffen. Auch können Chancen unentdeckt bleiben, wenn es nicht möglich ist, Situationen vollständig zu analysieren.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> Vgl. Olbrich/Battenfeld (2007) S. 4 ff.

Aktionsentscheidungen beschreiben die Mehrheit der im Preismanagement zu treffenden Entscheidungen. Aufgrund der Fülle an Entscheidungen, die in diesem Bereich anfallen können, ergibt sich hier eine erneute Dreiteilung. Die Bereiche des operativen und des strategischen Preismanagements sind dabei aufgrund ihres zeitlichen Horizontes und ihrer Wirkung zu unterscheiden. Im operativen Entscheidungsbereich finden sich Probleme, die täglich anfallen können und tendenziell eine kurze Gültigkeit besitzen. Ein Beispiel hierfür sind die Kommunikationsmaßnahmen. Diese sind von vielen aktuellen Einflüssen bestimmt und müssen immer wieder neu gestaltet werden. Ihrer Wirkung ist, wie auch bei Preisattraktionen, nur auf einen kurzen Zeitraum begrenzt. Preisattraktionen stellen speziell in der Preispolitik den Versuch dar, durch taktische Preisänderungen, eine kurzfristige Wirkung zu erzielen. Basispreise sind im Vergleich dazu von konstanter Natur. Diese bilden eine konkrete Basis für die operativen Preisentscheidungen. Insgesamt befinden sich jedoch auch diese lediglich in einem strategisch vorgegebenen Korridor. Es kann somit nicht ausgeschlossen werden, dass auch Basispreise täglichen Änderungen unterliegen.<sup>19</sup>

Im Gegensatz zu den operativen Entscheidungen des Preismanagements sollen die strategischen Entscheidungen eine langfristige Wirkung haben. Mit ihnen soll sichergestellt werden, dass Unternehmensziele erreicht werden. Die Aufgaben, die dafür aufgeführt sind, zeigen nur einen kleinen Ausschnitt wie das strategische Preismanagement und diese Arbeit strukturiert ist. Einen detaillierten Überblick über das Preismanagement soll daher Abbildung 2-2 geben. Darin enthalten sind, weiterführend von den Aufgaben, auch die zugehörigen strategischen Ebenen mit deren Elementen.

Die gewählte Darstellungsform entspricht gleichzeitig auch der Struktur, die dieser Arbeit zugrunde liegt. Zunächst werden in dem folgenden Kapitel die Elemente der mehrdimensionalen Preisentscheidungen behandelt. Diese sollen helfen, ein funktionierendes Preissystem zu gestalten. Im vierten Kapitel zu den statischen Preisentscheidungen werden dann die Elemente behandelt, die eine perspektivische Ausrichtung und Positionierung ermöglichen. Dabei ist im Gegensatz zu den mehrdimensionalen Entscheidungen auch die Komponente Zeit entscheidend. Die Elemente auf dieser strategischen Ebene berücksichtigen somit einen längeren zeitlichen Horizont. Um das strategische Preismanagement zu vervollständigen, ist weiter noch die Berücksichtigung der dynamischen Entwicklungen erforderlich. Während die Annahmen der statischen Entscheidungen langfristig als konstant angenommen werden, unterstellen die dynamischen Elemente, dass gewisse Bedingungen langfristig variabel sind. Mit

---

19 Vgl. Diller (2008) S. 36 f.