

Institut für
Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim

Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:

Management Know-How

Nr. M 090

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Homburg, Ch./Jensen, O./Schuppar, B.

Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement

Mannheim 2004

ISBN Nr. 3-89333-308-8

Prof. Dr. Christian Homburg ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim, wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim und Vorsitzender des wissenschaftlichen Beirats der Unternehmensberatung Prof. Homburg & Partner.

Dr. Ove Jensen ist Habilitand am Lehrstuhl für ABWL und Marketing I der Universität Mannheim. Davor arbeitete er mehrere Jahre in der Marketing- und Vertriebsberatung, zuletzt als Geschäftsführer der Mannheimer Unternehmensberatung Prof. Homburg & Partner.

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Björn Schuppar ist Leiter des Kompetenzzentrums Kunststofftechnik bei Prof. Homburg & Partner, Mannheim. Er promoviert zum Thema Preismanagement bei Prof. Dr. Homburg.

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

Prof. Dr. Hans H. Bauer und **Prof. Dr. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim** (Telefon: 0621 / 181-1755) oder besuchen Sie unsere Internetseite: www.imu-mannheim.de.

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören renommierte Wissenschaftler und Manager in leitenden Positionen an:

Dr. Arno Balzer,
Manager Magazin

BASF AG,
Hans W. Reiners

BSH GmbH,
Matthias Ginthum

Carl Zeiss AG,
Dr. Michael Kaschke

Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,
Dr. Antonio Trius

Continental AG,
Heinz-Jürgen Schmidt

Deutsche Bank AG,
Rainer Neske

Deutsche Messe AG,
Ernst Raue

Deutsche Post AG,
Jürgen Gerdes

Deutsche Telekom AG,
Achim Berg

Dresdner Bank AG,
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

Dürr AG,
Ralf W. Dieter

E.On Energie AG,
Dr. Bernhard Reutersberg

EvoBus GmbH,
Wolfgang Presinger

Hans Fahr

Freudenberg & Co. KG,
Jörg Sost

Fuchs Petrolub AG,
Dr. Manfred Fuchs

Grohe Water Technology AG & Co. KG,
N.N.

Stephan M. Heck

Heidelberg Druckmaschinen AG,
Dr. Jürgen Rautert

HeidelbergCement AG,
Andreas Kern

Hoffmann-La Roche AG,
Karl H. Schlingensief

HUGO BOSS AG,
Dr. Bruno Sälzer

IBM Deutschland GmbH,
Johann Weihen

IWKA AG,
N.N.

K + S AG,
Dr. Ralf Bethke

KARSTADT Warenhaus AG,
Prof. Dr. Helmut Merkel

Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler,
Universität zu Köln

Körber PaperLink GmbH,
Martin Weickenmeier

Monitor Company,
Dr. Thomas Herp

Nestlé Deutschland AG,
Christophe Beck

Pfizer Pharma GmbH,
Jürgen Braun

Dr. Volker Pfahlert,
Roche Diagnostics GmbH

Thomas Pflug

Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,
Hans Riedel

Procter & Gamble GmbH,
Willi Schwerdtle

Dr. h.c. Holger Reichardt

Robert Bosch GmbH,
Uwe Raschke

Roche Diagnostics GmbH,
Dr. Manfred Baier

Rudolf Wild GmbH & Co. KG,
Dr. Eugen Zeller

RWE Energy AG,
Dr. Andreas Radmacher

Thomas Sattelberger,
Continental AG

SAP Deutschland AG & Co. KG
Joachim Müller

St. Gobain Deutsche Glass GmbH
Udo H. Brandt

Dr. Dieter Thomaschewski

TRUMPF GmbH & Co. KG,
Dr. Mathias Kammüller

VDMA e.V.,
Dr. Hannes Hesse

Voith AG,
Dr. Helmut Kormann

- M103 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Tränka, E.: Mehrwertorientierte Gestaltung von Mobile Ticketing. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M102 Jensen, O. / Wellstein, B.: Organisation des Produktmanagements: State-of-Practice und Trends in verschiedenen Branchen, 2005
- M101 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Hammerschmidt, M.: Konsumentenexpertise und die Effizienz von Kaufentscheidungen. Lohnt es sich für Unternehmen, gute Produkte anzubieten?, 2005
- M100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hammerschmidt, M.: Lohnt sich eine segmentspezifische Gestaltung von Websites? Eine Integration von Usernutzen- und Userwert- Segmentierung, 2005
- M099 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternativen zum Rabatt: Wie viel Wertschätzung erzielen Promotions im Automobilhandel? Ein methodischer Ansatz zur Vermeidung der Rabattschneise, 2005
- M098 Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang der Marketing- und Vertriebsplanung, 2005
- M097 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, 2005
- M096 Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing - Eine empirische Untersuchung, 2005
- M095 Beutin, N. / Grozdanovic, M.: Professionelles Händlermanagement. Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-to-Business Bereich, 2005
- M094 Beutin, N. / Hahn, F.: Die Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie: Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke, 2004
- M093 Beutin, N. / Fürst, A. / Häßner, G.: Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft: State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2004
- M092 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Strecker, T.: Die Attraktivität von Handelsmarken-Käufern - Eine empirische Analyse und strategische Empfehlungen zur Vermarktung von Handelsmarken, 2004
- M091 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: Zwölf Thesen, 2004
- M090 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, 2004
- M089 Jensen, O. / Kuhn, J.: Vertriebskanalmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, 2004
- M088 Bauer, Hans H.: Nutzenorientierte Markenführung im Internet, 2004
- M087 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2004
- M086 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle, 2004
- M085 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Die wichtigsten Kundenbeziehungen systematisch gestalten, 2004
- M084 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Marktorientierte Post Merger Integration. Leitfaden und empirische Ergebnisse, 2003
- M083 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Hallbauer, A.: Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing. Analyse der Kosten und Benefits, 2003
- M082 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Marketing für elektronische Marktplätze. Kundenakquisition – Kundenbindung – Beziehungsmarketing, 2003
- M081 Homburg, Ch. / Kühlborn, S.: Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter. Strategische Neuausrichtung von Industriegüterunternehmen, 2003
- M080 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdemanagement in Deutschland. Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, 2003
- M079 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Wagner, S.: Event-Marketing. Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von Events auf Basis der Werthaltungen von Eventbesuchern, 2003
- M078 Beutin, N. / Kühlborn, S. / Daniel, M.: Marketing und Vertrieb im deutschen Maschinenbau. Bestandsaufnahme und Erfolgsfaktoren, 2003
- M077 Beutin, N. / Fürst, A. / Finkel, B.: Kundenorientierung im deutschen Automobilhandel. State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2003
- M076 Koschate, N. / Lüers, T. / Fuchs, M.: Shareholder value-orientiertes Preismanagement. Durch effektives Preismanagement den Unternehmenswert steigern, 2003
- M075 Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence. Wegweiser für professionelles Markenmanagement, 2003
- M074 Beutin, N. / Scholl, M. / Fürst, A.: Marktorientierte Vertriebs-Reorganisation von Energieversorgungsunternehmen, 2003
- M073 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence. Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, 2003
- M072 Bauer, H. H. / Grether, M. / Pudenz, C.: Internetbasierte Ermittlung von Preisbereitschaften, 2002
- M071 Bauer, H. H. / Grether, M. / Huck, C. / Juszczyk, L.: mCommerce in der Tourismusindustrie. Potenziale, Risiken und rechtliche Rahmenbedingungen, 2002
- M070 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Dünnhaupt, L.: Der Einzug von Coupons in Deutschland. Formen, Eigenschaften und Nutzungsabsicht der Konsumenten, 2002
- M069 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Werbick, S.: Erfolgsfaktoren von Investmentfonds aus Nachfragersicht, 2002

- M068 Bauer, H. H. / Görtz, G.: Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR). Rahmenbedingungen, Vorgehen und Aussichten, 2002
- M067 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Brugger, N.: Die Distribution von Versicherungsdienstleistungen über das Internet. Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Internetauftritt von Versicherungen, 2002
- M066 Bauer, H. H. / Grether, M. / Richter, T.: Customer Relationship Management in der öffentlichen Verwaltung, 2002
- M065 Homburg, Ch. / Schäfer, H. / Beutin, N.: Sales Excellence. Systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, 2002
- M064 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Finanzportale im Internet. Geschäftsmodell, Kundenbindungspotenziale und Qualitätsanforderungen, 2001
- M063 Beutin, N. / Paul, A. / Schröder, N.: Marketing in Energieversorgungsunternehmen. Instrumente und Erfolgsfaktoren in Zeiten der Deregulierung; 2001
- M062 Bauer, H. H. / Grether, M. / Baumann, S.: Die Potentiale von e-business in der Wertschöpfungskette, 2001
- M061 Schäfer, H. / Sieben, F. / Schmeken, G. / Kunz, W.: E-Strategy. Vom „Internet-Chaos“ zur strategischen Orientierung, 2001
- M060 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Profitabilität durch Cross-Selling. Kundenpotentiale professionell erschließen, 2001
- M059 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Ausgewählte Instrumente des Werbecontrolling, 2000
- M058 Bauer, H. H. / Wölfer, H.: Möglichkeiten und Grenzen der Online-Marktforschung, 2001
- M057 Bauer, H. H. / Meeder, U.: Verfahren der Werbewirkungsmessung. Ein Vergleich der Angebote kommerzieller Institute, 2000
- M056 Bauer, H. H. / Jensen, S. / Klaiber, F.: Die Images der zehn beliebtesten Reiseländer der Deutschen, 2000
- M055 Bauer, H. H. / Fischer, M. / Pfahler, V.: Wieviel Wert schaffen Late Mover Produkte in der Pharmaindustrie?, 2000
- M054 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Line Extensions erfolgreich managen. Welche Faktoren sind kritisch?, 2000
- M053 Bauer, H.H. / Roscher, R.: Gesundheitsökonomische Evaluation als Instrument des Pharmamarketings am Beispiel von Diagnostika, 2000
- M052 Homburg, Ch. / Sieben, F.: Customer Relationship Management. Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, 2000
- M051 Homburg, Ch. / Lucas, M. / Bucerius M.: Kundenbindung bei Fusionen und Akquisitionen. Gefahren und Erfolgsfaktoren, 2000
- M050 Homburg, Ch. / Günther, C. / Faßnacht, M.: Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden. Lernen von den Besten, 2000
- M049 Homburg, Ch. / Beutin, N.: Value-Based Marketing. Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen, 2000
- M048 Homburg Ch. / Stock R.: Kundenorientierte Mitarbeiter. Ein neuer Ansatz für Führungskräfte, 2000
- M047 Bauer, H. H.: Megatrends in Handel und Distribution als Herausforderung für das Vertriebsmanagement, 2000
- M046 Bauer, H. H. / Grether, M. / Brüsewitz, K.: Der Einsatz des Internet zur Vertriebsunterstützung im Automobilhandel, 2000
- M045 Bauer, H. H. / Leach, M. / Sandner, E.: Personalakquisition im Zeitalter des Internet. Surviving the Online War for Talent, 2000
- M044 Homburg, Ch. / Schneider, J.: Partnerschaft oder Konfrontation? Die Beziehung zwischen Industriegüterherstellern und Handel, 2000
- M043 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: „Symbolisches Management“ als Schlüssel zur Marktorientierung. Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur, 1999
- M042 Homburg, Ch. / Werner, H.: Kundenverständnis über die Kundenzufriedenheit hinaus. Der Ansatz des Strategic Customer Review (SCR), 1999
- M041 Homburg, Ch. / Schnurr, P.: Was ist Kundenwert ?, 1999
- M040 Bauer, H. H. / Hardock, P. / Bartolitsch, K. / Bluhm, M.: Die Bedeutung von Factory Outlets aus der Sicht von Herstellern und Kunden, 1999
- M039 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Customer Recovery. Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden, 1999
- M038 Bauer, H. H.: Electronic Commerce. Stand, Chancen und Probleme, 1998
- M037 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenorientierte Vergütungssysteme. Empirische Erkenntnisse und Managementempfehlungen, 1998
- M036 Bauer, H. H.: Auswirkungen der Einführung des Euro auf das Marketing, 1998
- M035 Homburg, Ch. / Gruner, K. / Hocke, G.: Neue Wege in Marketing und Vertrieb. Prozessoptimierung, Organisationsgestaltung, Kundenorientierung, 1997
- M034 Faßnacht, M.: Management von Dienstleistungen im Einzelhandel, 1997
- M033 Homburg, Ch. / Werner, H.: Schnelle und kundenorientierte Innovation. Die Methode FCD (Fast Concept Development), 1997
- M032 Homburg, Ch. / Werner, H.: Effektives Management der Kundenorientierung. Das CUSTOR (Customer Orientation)-System als Wegweiser, 1997
- M031 Bauer, H. H. / Huber, F.: Der Wert der Marke, 1997

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: www.imu-mannheim.de

Abstract

Zahlreiche Unternehmen sehen derzeit in der Professionalisierung des Preismanagements einen der wichtigsten Stellhebel zur Profitsteigerung. Der Pricing Excellence Ansatz ist ein Leitfaden, der zur Optimierung des Preismanagements genutzt werden kann. Dabei geht es sowohl um eine Professionalisierung von Preisstrategien und Preissystemen als auch um eine Systematisierung von Pricingprozessen.

Unter Preisstrategien und Preis- und Konditionensystemen verstehen wir Preisentscheidungen wie Preis-Leistungspositionierung, Preisdifferenzierung und Preisbündelung, Rabatt- und Bonusstrukturen sowie Zahlungsbedingungen. Pricingprozesse bestehen aus der methodischen Preisfindung, preisbezogenen Steuerung, internen Preisumsetzung sowie der externen Preisdurchsetzung und Kommunikation.

Der Pricing Excellence Ansatz kann von Unternehmen als Systematisierungs- und Strukturierungshilfe genutzt werden. Weiterhin werden Erfolgsfaktoren und Instrumente/Methoden (Best practices) dargestellt, die Hinweise zur Verbesserung des Preismanagements geben. Die im Leitfaden dargestellten Checklisten können zur Selbsteinschätzung und Entscheidungsvorbereitung verwendet werden.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Warum ist eine Professionalisierung des Preismanagements wichtig?.....	1
1.2	Welche typischen Herausforderungen haben die Unternehmen im Preismanagement?	1
1.3	Was ist der Pricing Excellence Ansatz?	3
1.4	Wie lässt sich der Pricing Excellence Ansatz von Unternehmen anwenden? 5	
2	Preisstrategie – Die Weichenstellung	8
2.1	Welche relative Preis/Nutzenpositionierung streben wir an?.....	8
2.2	Wie wollen wir uns im Preiswettbewerb verhalten?.....	9
2.3	Wie sollen sich Preise über den Produktlebenszyklus entwickeln?.....	11
2.4	Wie wollen wir Preise über Erst- und Folgegeschäft abstimmen?.....	14
2.5	Wie stark wollen wir Preise für unsere Leistungen bündeln?	16
2.6	Wie stark wollen wir unsere Preise differenzieren?	17
2.7	Exemplarische Excellence-Kriterien zur Preisstrategie	19
3	Preis- und Konditionensysteme – Die Feinabstimmung der Preise	20
3.1	Welches Kundenverhalten wollen wir durch unser Pricing belohnen?	20
3.2	Wie leistungsorientiert gestalten wir unser Preissystem?.....	21
3.3	Brauchen wir eine Bruttopreisliste?	22
3.4	Welche Rolle sollen indirekte Konditionen und Naturalrabatte spielen?.....	23
3.5	Exemplarische Excellence-Kriterien zu Preis- und Konditionensystemen... 25	
4	Methodische Preisfindung – Die Ermittlung der optimalen Preise	26
4.1	Auf Basis welcher Informationen bilden wir Preise?.....	26
4.2	Wie viel kosten unsere Produkte und Services?	28
4.3	Wie hoch sind die Preise der Wettbewerber?	29
4.4	Was ist der objektive Nutzen unserer Produkte und Services?.....	30
4.5	Wie hoch sind die subjektiven Zahlungsbereitschaften der Kunden?.....	31
4.6	Was ist der optimale Preis?.....	32
4.7	Exemplarische Excellence-Kriterien zur methodischen Preisfindung	34
5	Preisbezogene Steuerungsinformationen – Die Kontrolle der Preise	35
5.1	Wie profitabel sind welche Produkte und Services?.....	36
5.2	Wie gespreizt sind die erzielten Nettopreise für Produkte und Services? ...	37
5.3	Wie entwickeln sich Nettopreise für Produkte und Services im Zeitablauf? 38	
5.4	Wie hoch ist das erzielte Preisniveau unserer Vertriebsseinheiten?	40
5.5	Wie profitabel sind welche Kundenbeziehungen?	41

5.6	Wie profitabel sind welche Aufträge?	42
5.7	Exemplarische Excellence-Kriterien zu preisbezogenen Steuerungsinformationen	44
6	Interne Preisumsetzung – Die Implementierung von Preisen im Unternehmen	45
6.1	Welche Rollen gibt es im Pricing?	45
6.2	Wer hat was zu entscheiden?	46
6.3	Brauchen wir spezialisierte Preismanager?	47
6.4	Wie motivieren wir Mitarbeiter zur Durchsetzung hoher Preise?	49
6.5	Exemplarische Excellence-Kriterien zur internen Preisumsetzung.....	50
7	Externe Preisdurchsetzung – Die Durchsetzung von Preisen im Markt.....	51
7.1	Wie übersetzen wir Kundennutzen in Euro?	51
7.2	Wie schaffen wir Zahlungsbereitschaft für Zusatzleistungen?.....	54
7.3	Wie kommunizieren wir Preisanpassungen im Markt?	55
7.4	Wie gehen wir mit hohem Preisdruck in Verhandlungen um?	56
7.5	Exemplarische Excellence-Kriterien zur externen Preisdurchsetzung.....	58
8	Schlussbemerkung	59
9	Weiterführende Literatur	60

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Pricing als Stellhebel mit dem größten Optimierungspotenzial	2
Abbildung 2: Dimensionen des Pricing Excellence Ansatzes	4
Abbildung 3: Pricing Excellence Profil für eine Geschäftseinheit eines Maschinenbauers	6
Abbildung 4: Wertgenerierung und Wertabschöpfung über Preis/Nutzenrelationen...	8
Abbildung 5: Preis/Nutzenpositionierungen für ein Produktprogramm	9
Abbildung 6: Preis/Nutzenpositionierungen im Wettbewerb	10
Abbildung 7: Formen von dynamischen Preisstrategien zu Beginn des Produktlebenszyklus.....	12
Abbildung 8: Erlösmodelle im Verbundgeschäft	14
Abbildung 9: Serviceeinnahmen in Abhängigkeit von der installierten Gerätebasis .	15
Abbildung 10: Abschöpfung von Zahlungsbereitschaften durch Produktbündelung.	17
Abbildung 11: Grundgedanke der Leistungsorientierung von Konditionen	21
Abbildung 12: Leistungsorientierte Konditionenstruktur.....	22
Abbildung 13: Determinanten der methodischen Preisfindung.....	27
Abbildung 14: Ermittlung der echten Kosten für Varianten	28
Abbildung 15: Subjektive Einschätzung der Preispositionierung in Relation zum Wettbewerb	29
Abbildung 16: Ergebnisse einer internationalen Conjoint-Analyse für ein Messgerät	32
Abbildung 17: Umsatz- und gewinnoptimaler Preis auf Basis einer Preis-Absatz- Funktion	33
Abbildung 18: Preistreppe zur Analyse der Konditionenstruktur.....	37
Abbildung 19: Preisbänder zur Analyse von Preisspreizung und Preisdurchsetzung	38
Abbildung 20: Preis-, Mengen- und Umsatzindex für eine Produktlinie	39
Abbildung 21: Formeln zur Berechnung von Preisindizes	40
Abbildung 22: Preis/Mengenentwicklungsportfolio zur Analyse des Produktprogramms.....	40
Abbildung 23: Analyse der erzielten Preisniveaus von Vertriebseinheiten	41
Abbildung 24: Rabattniveau pro Kunde am Beispiel eines Zulieferers für den Maschinenbau	42
Abbildung 25: Auswertung des durchschnittlichen Auftragswertes nach Kundengruppen.....	43

Abbildung 26: Beispiele zur organisatorischen Verankerung der Preiskompetenz...	48
Abbildung 27: Beispielhafte Stellenbeschreibung eines Preismanagers	49
Abbildung 28: Grobraster zur Quantifizierung von Ertragseffekten.....	52
Abbildung 29: Preisargumentation auf Basis des Total Benefit of Ownership	52
Abbildung 30: Nutzenrechner mit verschiedenen Eingabe- und Ausgabemasken (Auszug)	53
Abbildung 31: Verteidigung einer Preiserhöhung durch Kosteneinsparungen.....	54
Abbildung 32: Schrittweise Preiskommunikation von Services.....	55
Abbildung 33: Die Kernfragen hinter dem Pricing Excellence Ansatz.....	59

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Anwendungsbeispiele für den Pricing Excellence Ansatz.....	7
Tabelle 2: Checkliste zur Wahl von dynamischen Preisstrategien.....	13
Tabelle 3: Arten der Preisdifferenzierung	18
Tabelle 4: Ermittlung des Handlungsdrucks zur Begründung von Preisunterschieden	18
Tabelle 5: Exemplarische Excellence-Kriterien zur Preisstrategie.....	19
Tabelle 6: Kundenverhalten und Konditionenarten.....	20
Tabelle 7: Bewertung des Einsatzes von indirekten Konditionen und Naturalrabatten	24
Tabelle 8: Exemplarische Excellence-Kriterien zu Preis- und Konditionensystemen	25
Tabelle 9: Instrumente zur systematischen Analyse von Wettbewerbspreisen	30
Tabelle 10: Exemplarische Excellence-Kriterien zur methodischen Preisfindung.....	34
Tabelle 11: Systematik für ein Preiscontrolling.....	36
Tabelle 12: Exemplarische Excellence-Kriterien zu preisbezogenen Steuerungsinformationen.....	44
Tabelle 13: Exemplarische Excellence-Kriterien zur internen Preisumsetzung	50
Tabelle 14: Exemplarische Excellence-Kriterien zur externen Preisdurchsetzung ...	58

1 Einleitung

1.1 Warum ist eine Professionalisierung des Preismanagements wichtig?

Zahlreiche Unternehmen sehen derzeit in der Professionalisierung des Preismanagements auf der Verkaufsseite einen der wichtigsten Stellhebel zur Profitsteigerung. Dabei geht es sowohl um eine Professionalisierung von Preisstrategien und Preissystemen als auch um eine Systematisierung von Pricingprozessen. Die Tatsache, dass Pricing derzeit in vielen Unternehmen auf der Management-Agenda steht, lässt sich im wesentlichen auf anbieterseitige Interessen und einen hohen kundenseitigen Preisdruck zurückführen:

- *Anbieterseitige Interessen:* Preisänderungen haben einen weit größeren Einfluss auf den Unternehmensgewinn als Verkaufsmengensteigerungen oder Kostensenkungen. So konnte in einer Analyse der Ergebnisrechnungen von 2.463 Unternehmen festgestellt werden, dass eine 1%-ige Steigerung der Preise im Vergleich zu einer 1%-igen Reduktion der Fixkosten eine fast 5-fach höhere Auswirkung auf den Unternehmensgewinn hat (vgl. Marn/Rosiello 1993). Dieser hohe Einfluss der Verkaufspreise auf den Unternehmenserfolg macht deutlich, wie lohnend Optimierungen des Preismanagements sein können.
- *Kundenseitiger Preisdruck:* In vielen Branchen konnten in der Vergangenheit hohe Gewinne mit einer starken Preisspreizung zwischen Kunden erzielt werden. Durch zunehmende Preistransparenz kommen Hersteller in vielen Märkten heutzutage in Erklärungsschwierigkeiten gegenüber ihren Kunden. Die Einführung des Euro, der zunehmende Austausch von Preisinformationen zwischen Kunden (z.B. Fusionen, Einkaufsgemeinschaften, Internet) sowie die zunehmende Professionalisierung und Zentralisierung des Einkaufs (z.B. E-Procurement, Global Sourcing) treiben diese Entwicklung immer weiter voran. Aufgrund des so entstehenden hohen Preisdrucks auf Kundenseite ist eine Systematisierung von Preisstrategien und -systemen sowie Pricingprozessen für Hersteller heute überlebenswichtig.

1.2 Welche typischen Herausforderungen haben die Unternehmen im Preismanagement?

Trotz der dargestellten hohen Bedeutung des Themas Preismanagement haben die meisten Unternehmen große *Schwierigkeiten* mit der Gestaltung und Umsetzung eines professionellen Preismanagements. Vergleicht man die Professionalität der drei wichtigsten Einflussgrößen des Unternehmensgewinns, Preis, Menge und Kosten, so lässt sich folgendes feststellen (vgl. Abbildung 1):

In den letzten Jahren wurden in den meisten Unternehmen umfangreiche Kostensenkungsprogramme durchgeführt. Das Potenzial für weitere Kostensenkungen ist daher meist begrenzt. Auch im Bereich der Steigerungen von Absatzmengen lassen sich aufgrund der Sättigung vieler Märkte oder sogar auftretenden Nachfragerückgängen nur noch vereinzelt große Steigerungen erzielen. Preise werden in den meisten Unternehmen nur wenig systematisch und aktiv gestaltet. Aufgrund der deshalb großen vorhandenen Optimierungspotenziale stellt der Preis die am wenigsten ausgeschöpfte Ertragsquelle dar. Immer mehr Top-Manager schichten ihre persönliche Zeiteinteilung daher auch vom Kosten- zum Erlösmanagement um.

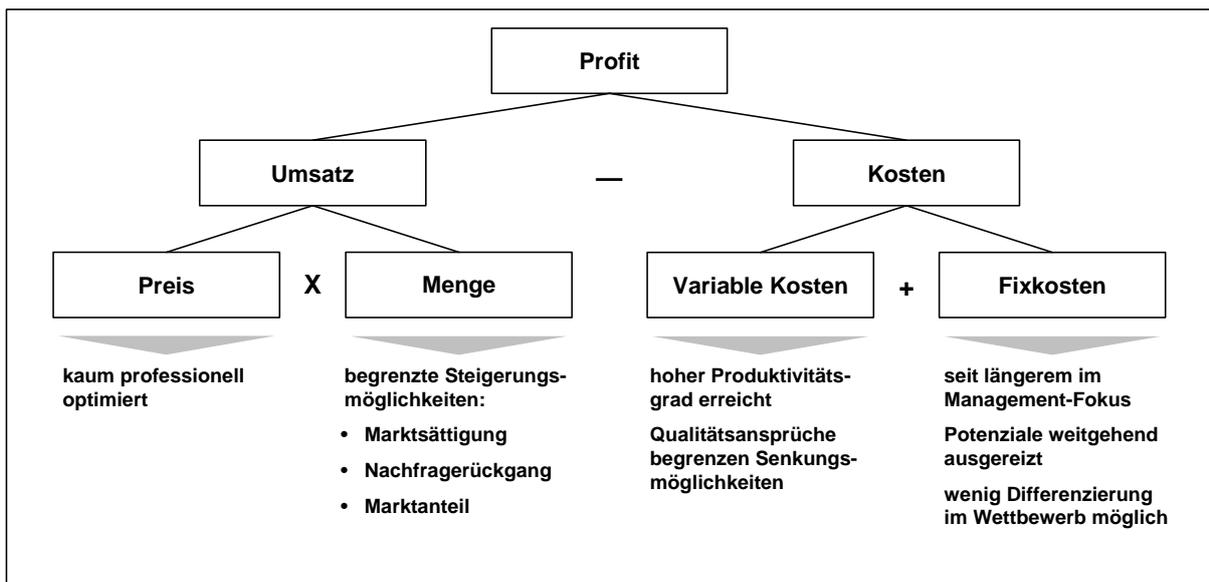


Abbildung 1: Pricing als Stellhebel mit dem größten Optimierungspotenzial

Typische *Herausforderungen und Probleme*, die Unternehmen im Preismanagement immer wieder anführen, sind in sechs Bereichen zu sehen:

1. *Preisstrategien*: Grundproblem vieler Unternehmen ist eine zu hohe Tagesorientierung und eine zu geringe strategische Perspektive von Preisentscheidungen. So werden Preisstrategien für Produkte, Kundensegmente und Vertriebsregionen meist nur oberflächlich und qualitativ statt quantitativ formuliert. Eine weitere, oft anzutreffende Schwachstelle stellt die geringe Berücksichtigung von preisstrategischen Inhalten in Geschäftsplanungen (z.B. Vertriebs/Marketingplanung) dar. Zudem sind kreative Erlösmodelle, bei denen die Preisgestaltung aktiv als Marketing- und Verkaufsinstrument eingesetzt wird, eher Ausnahme als Regel.
2. *Preis- und Konditionensysteme*: Ein weiteres Problem ist, dass Konditionenstrukturen eine Vielzahl an Rabatt- und Bonusarten umfassen, die historisch gewachsen sind und nicht an die Kundenattraktivität gekoppelt sind sowie keine effektive Beeinflussung der Kunden mehr erlauben (z.B. Cross-Buying, Bestellverhalten).

3. *Methodische Preisfindung:* Eine methodische Preisfindung findet in vielen Unternehmen kaum statt. Defizite liegen vor allem in den preisbezogenen Informationen, wobei zwei Probleme besonders häufig zu beobachten sind. Erstens gibt es nur wenig fundierte Ansätze zur Messung des Kundennutzens und der Zahlungsbereitschaften der Kunden. Werkzeuge wie die Preis-Absatz-Funktion sind zwar wissenschaftlich anerkannt, in der Praxis fehlt es aber an konkreten Umsetzungshilfen. Zweitens lässt sich in vielen Unternehmen eine Fehleinschätzung bezüglich der Wettbewerbspreise feststellen. Auf die Frage, ob man teurer oder günstiger als der Wettbewerb liegt, schätzten sich in einer aktuellen, großzahligen Studie nahezu alle Anbieter teurer als den Wettbewerb ein.

4. *Preisbezogene Steuerungsinformationen:* In zahlreichen Pricingprojekten konnten wie immer wieder feststellen, dass die wenigsten Unternehmen ein systematisches Preiscontrolling betreiben und Preise aktiv steuern. So analysieren nur wenige Unternehmen die Entwicklung der erzielten Nettopreise für Produkt- und Kundengruppen im Zeitablauf (z.B. über Preisänderungsraten) oder differenzieren die Nettopreisniveaus nach Kundengruppen oder Regionen (z.B. Preiskorridore).

5. *Interne Preisumsetzung:* “Wer macht bei Ihnen eigentlich die Preise?“ Auf diese Frage erhält man oft keine klare Antwort, weil Pricingprozesse (Verantwortlichkeiten, Kompetenzen etc.) kaum definiert sind. Langwierige, interne Verhandlungsprozesse und Schnittstellenprobleme sind oftmals die Folge. Auch die produktbereichs- und länderübergreifende Preis-koordination, die aufgrund der Kundenkonzentration immer wichtiger wird, ist damit nur schwer umsetzbar. Zudem werden strategische Preisentscheidungen oft in operativen Einheiten getroffen. Diesen fehlen dann aber meist Tools zur Findung optimaler Preise.

6. *Externe Preisdurchsetzung:* Fast alle Unternehmen klagen über den hohen Preisdruck durch Kunden. Preiserhöhungen können im Markt nur sehr schwer durchgesetzt werden. Die Ursache einer schwachen Preisdurchsetzung sind nur in wenigen Fällen echte Probleme mit der Produkt- und Servicequalität. Vielmehr mangelt es an innovativen Konzepten zur Unterstützung der Preisdurchsetzung, wie Nutzenrechnern. Preiserhöhungen werden zudem meist nur pauschal und nicht nach Kunden und Produkten differenziert durchgeführt.

1.3 Was ist der Pricing Excellence Ansatz?

Aufgrund der dargestellten vielfältigen Probleme im Preismanagement und des enormen Ertragssteigerungspotenzials haben wir uns zum Ziel gesetzt, einen *Leitfaden* für professionelles Preismanagement zu entwickeln. Dieser soll an den oben genannten Schwachstellen ansetzen und Unternehmen dabei helfen, höhere Preise durchzusetzen.

Herausforderungen stellen sich im Preismanagement auf sechs Managementfeldern (vgl. Abbildung 2):

- Bei den ersten beiden Managementfeldern geht es um die Frage, *was* der *Inhalt* von *Preisentscheidungen* des Unternehmens ist. Strategische Preisentscheidungen werden durch die Dimension „Preisstrategie“ beschrieben. Operative Preisentscheidungen sind in der Dimension „Preis- und Konditionensysteme“ abgebildet.
- Bei den weiteren vier Managementfeldern geht es darum, *wie* Preisentscheidungen getroffen und umgesetzt werden. Im Mittelpunkt steht hier ein generischer *Pricingprozess*. Den Ausgangspunkt bildet die „Methodische Preisfindung“. Preise werden dann auf Basis von „Preisbezogenen Steuerungsinformationen“ laufend angepasst. Anschließend muss die „Interne Preisumsetzung“ erfolgen. Schließlich ist die „Externe Preisdurchsetzung“ gegen Kunden und Wettbewerber vonnöten.

Pricing Excellence setzt sich demnach aus insgesamt sechs Dimensionen zusammen, welche im folgenden näher beschrieben werden.

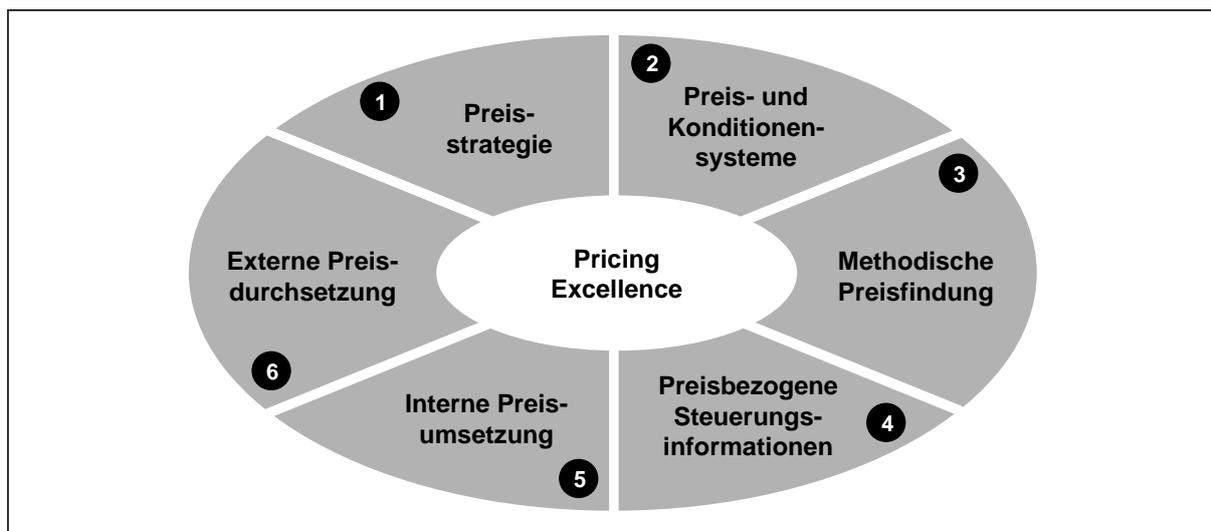


Abbildung 2: Dimensionen des Pricing Excellence Ansatzes

- Bei der Gestaltung der *Preisstrategie* (1) stellen sich Fragen nach der anzustrebenden Preis-Leistungspositionierung, dem Verhalten im Preiswettbewerb, dem richtigen Maß an Preisdifferenzierung und Preisbündelung sowie der Gestaltung kreativer Erlösmodelle.
- Die Ausgestaltung von *Preis- und Konditionensystemen* (2) umfasst Aspekte wie die leistungs- und fairnessorientierte Ausgestaltung von Preisstrukturen (Werksabgabepreise bzw. Listenpreise, Rabatte und Boni sowie Zahlungsbedingungen) sowie die Abstimmung der Konditionenhöhe mit der Kundenattraktivität.

- Bei der *Methodischen Preisfindung (3)* geht es im Kern um Methoden zur Analyse von Kosten, Wettbewerbspreisen sowie Kundennutzen und Zahlungsbereitschaften zur Ermittlung optimaler Preise.
- Mit *Preisbezogenen Steuerungsinformationen (4)* ist die Implementierung von Kennzahlen und Reportingtools zur Kontrolle und Steuerung der erzielten Nettopreise im Rahmen eines systematischen Preiscontrollings gemeint.
- Die *Interne Preisumsetzung (5)* beschäftigt sich mit der organisatorischen Verankerung der Preiskompetenz, internen Abstimmungsmechanismen sowie der Schaffung von Anreizen für Mitarbeiter.
- Die *Externe Preisdurchsetzung (6)* beinhaltet Methoden zur Quantifizierung von Kundennutzen und zur Begründung von Preisen sowie Hilfsmittel zur Preiskommunikation und Empfehlungen für Preisverhandlungen mit Kunden.

1.4 Wie lässt sich der Pricing Excellence Ansatz von Unternehmen anwenden?

Der Pricing Excellence Ansatz kann erstens als Strukturierungshilfe genutzt werden. Zweitens werden Konzepte und Anwendungsbeispiele (Best practices) dargestellt, die Hinweise zur Optimierung des Preismanagements geben. Drittens können die im Leitfaden dargestellten Checklisten zur Entscheidungsvorbereitung verwendet werden.

Viertens hinaus kann der Pricing Excellence Ansatz als *Benchmarking-Instrument* genutzt werden. Hierbei wird ein Vergleich der eigenen Pricing Excellence mit der von anderen Unternehmen aus der eigenen Branche gezogen, um Potenzial- und Stärkenfelder zu ermitteln. Abbildung 3 zeigt ein exemplarisches Pricing Excellence Profil für eine Geschäftseinheit eines deutschen Maschinenbauers. Der Lehrstuhl von Prof. Homburg an der Universität Mannheim bietet interessierten Unternehmen dazu eine nach acht verschiedenen Branchen differenzierte Benchmarking-Datenbank mit über 320 teilnehmenden Unternehmen an.

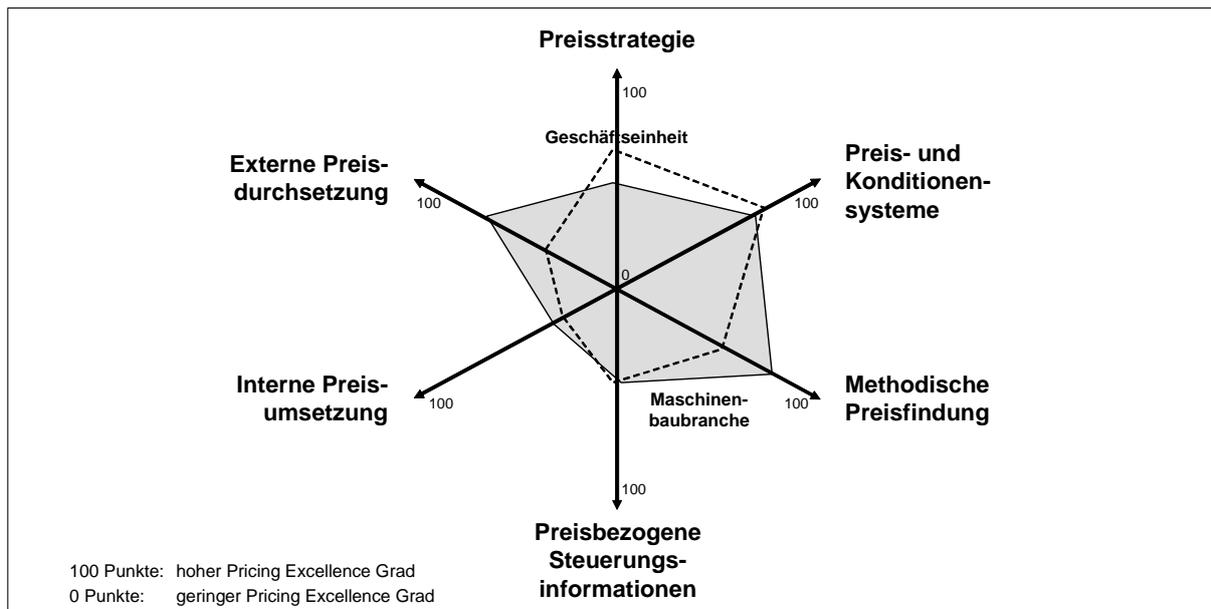


Abbildung 3: Pricing Excellence Profil für eine Geschäftseinheit eines Maschinenbauers

Um die Praxisrelevanz des Pricing Excellence Ansatz zu verdeutlichen, möchten wir in Tabelle 1 Fallbeispiele von Unternehmen vorstellen, die den Pricing Excellence Ansatz erfolgreich umgesetzt haben.

Die Durchführung von Initiativen zur Optimierung des Preismanagements hat gegenüber anderen Projekten (z.B. Kostensenkungsprogramme) einen entscheidenden *Vorteil*: Die *Amortisationszeit* von Pricingprojekten ist sehr *kurz*. Dies liegt daran, dass Optimierungen des Preismanagements auf Basis strukturierter Vorgehensweisen oftmals mit überschaubarem Mitteleinsatz (Kosten, Investitionen) durchgeführt werden können. Gleichzeitig wirken optimierte Pricingprozesse, die zu einer besseren Preisdurchsetzung führen, unmittelbar. So kann ein Unternehmen, welches die Preise für das Produktprogramm anpasst, die Auswirkungen sofort mit jedem neuen Geschäftsabschluss realisieren. Kostensenkungsprogramme sind hingegen oft mit großem, einmaligem Aufwand verbunden (z.B. Abfindungen) und die positiven Ergebnisbeiträge können sich zudem erst nach mehreren Geschäftsperioden voll entfalten.

Ein weiteres Argument für den Vorzug von Preissteigerungs- gegenüber Kostensenkungsprogrammen ist, dass Preisanpassungen nach oben nicht gegen die Mitarbeiter gehen. Dadurch ist die Unterstützung im Unternehmen tendenziell höher als bei Maßnahmen zur Kostenreduktion.

Optimierungen des Preismanagements sind aber auch mit einigen *Risiken* verbunden. Zum ersten können Preisänderungen schnell durch den Wettbewerb *imitiert* werden. Absatzvorteile durch Preissenkungen sind deshalb meist nur von kurzer Dauer. In der Bauzuliefererbranche sind zum Beispiel die Nettopreise in den letzten Jahren nicht zuletzt durch preisaggressives Verhalten der Anbieter stark gefallen.

Branche	Ausgangslage	Maßnahmen
1. Bau- stoffe	<ul style="list-style-type: none"> unstrukturierte Konditionenvergabe geringe Nutzung von Preispotenzialen jährliche Nettopreiserosion von durchschnittlich minus 3-5% 	<ul style="list-style-type: none"> Aufbrechen des starren Grundrabattes und Einführung leistungsorientierter Konditionen Koppelung der Konditionenhöhe an die Kundenattraktivität Implementierung eines Konditionenvergabeprozesses mit klaren Genehmigungsstufen Einführung eines nach Kundengruppen differenzierten Rabattcontrollings
2. Chemie	<ul style="list-style-type: none"> Unsicherheit bezüglich der optimalen Preispositionierung für Serviceleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> Messung von Präferenzen und Zahlungsbereitschaften für Serviceleistungen, differenziert nach Kundensegmenten und Ländern über eine Conjoint-Analyse sowie Expertenbefragungen Kalkulation einer gewinnoptimalen, internationalen Preisstruktur, differenziert nach Value-Segmenten auf Basis eines Simulationsmodells Schulung des Außendienstes über einen Value-Selling-Ansatz
3. Maschi- nenbau	<ul style="list-style-type: none"> Zunehmender Preisdruck von internationalen Großkunden, die über mehrere Geschäftsbereiche einkaufen Unternehmensinterne Koordinationsprobleme bei der Preisfindung im Kataloggeschäft 	<ul style="list-style-type: none"> Geschäftsbereichs- und landesgesellschaftsübergreifende Koordination der Preisverhandlung mit Großkunden über eine zentrale Preisstelle Definition eines standardisierten Pricingprozesses für das Kataloggeschäft Begrenzung und Kontrolle der Vergabe von Naturalrabatten und Boni und Einführung leistungsorientierter Konditionen wie Logistikrabatt
4. Medizin- technik	<ul style="list-style-type: none"> Inkonsistenzen in der Rabattvergabe Kundenbeschwerden über uneinheitliche Preispolitik Probleme mit Einkaufsgemeinschaften Rückgang Umsatzwachstum 	<ul style="list-style-type: none"> Reduktion der Anzahl der Konditionenarten Einführung einer produktlinienübergreifenden, preisstrategischen Steuerung auf Basis von Preis/Mengenindizes, differenziert nach Produkt- und Kundengruppen Einführung eines spezialisierten Pricingteams mit Mitarbeitern aus Produktmanagement, Vertrieb und Controlling Training der Außendienstmitarbeiter in Preisverhandlung
5. Pharma	<ul style="list-style-type: none"> Zunehmende Preistransparenz Zunehmende Komplexität der Warenströme Erlösreduktionen durch Reimporte der Kunden Kundenverärgerung durch enorme Preisunterschiede 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse der Nettopreisunterschiede zwischen Ländern und Kundengruppen (Preiskorridore) Bildung optimaler länder- und kundengruppenspezifischer Preise auf Basis fairnessorientierter Rabatte (z.B. auf Basis Abnahmemengen) Modellierung/Simulation der Auswirkungen einer Preisharmonisierung auf Einzelprodukt- und Einzelkundenebene Erstellung eines Kommunikations- und Umsetzungsplans für das neue Preismodell

Tabelle 1: Anwendungsbeispiele für den Pricing Excellence Ansatz

Zum zweiten sind Preisabsenkungen oftmals sehr *schwierig* wieder *zurückzunehmen*. Ein Negativbeispiel bietet derzeit die Konsumgüter- und insbesondere die Lebensmittelbranche. Slogans wie „Geiz ist geil“, „Dauertiefpreise“ oder andere Preisaktionen können zwar kurzfristig zu Marktanteilsgewinnen für den Anbieter führen. Langfristig wird aber die Profitabilität der gesamten Branche verringert. Zum dritten führen Preissenkungen in der Regel nicht zu einem Aufbau von *Kundenloyalität*, da Kunden niedrigere Preise schnell als selbstverständlich hinnehmen. Optimierungen des Preismanagements sollten daher immer mit Bedacht vorgenommen werden und unter *Berücksichtigung langfristiger Auswirkungen* im Markt erfolgen.

2 Preisstrategie – Die Weichenstellung

2.1 Welche relative Preis/Nutzenpositionierung streben wir an?

Eine Kernaufgabe des strategischen Preismanagements ist, den mit den Produkten und Services generierten *Kundennutzen* mit den erzielten *Verkaufspreisen* abzustimmen. Nur wenn die *Wertgenerierung* durch Kundennutzen und die *Wertabschöpfung* durch Verkaufspreise im Einklang sind, kann der Anbieter sowohl seine Profitziele als auch eine hohe Zufriedenheit der Kunden mit dem Preis/Leistungsverhältnis erreichen. Der Nutzen des Kunden kann in verschiedene Komponenten zerlegt werden (vgl. Abbildung 4). Auch die Verkaufspreise lassen sich in weitere Bausteine zerlegen.

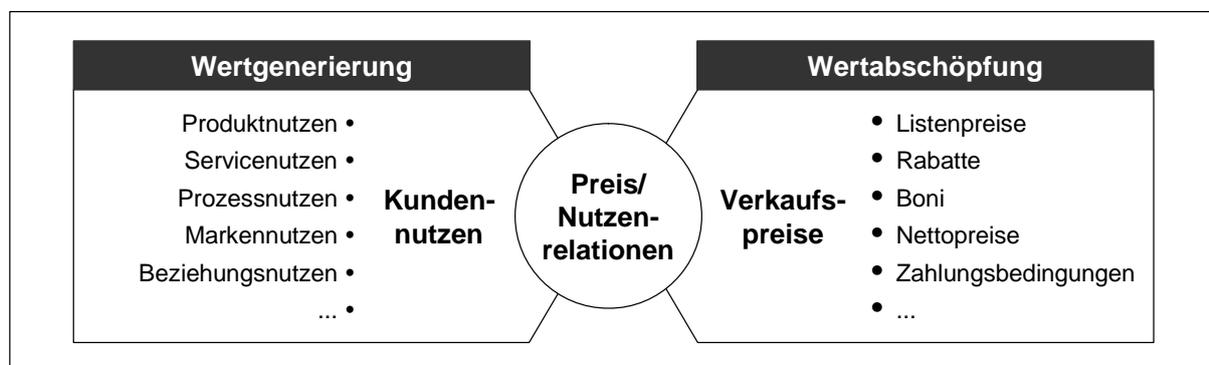


Abbildung 4: Wertgenerierung und Wertabschöpfung über Preis/Nutzenrelationen

Bei Unternehmen, die Probleme mit der Erzielung angemessener Preise (Wertabschöpfung) haben, liegen in der Regel *Ungleichgewichte zwischen Wertgenerierung und Wertabschöpfung* vor. Die Zusammenhänge sollen an zwei Beispielen verdeutlicht werden.

Viele Unternehmen generieren mit ihren Produkten und Services für ihre Kunden einen hohen objektiven Nutzen (Wertgenerierung). Einige Unternehmen bieten Leistungen an, welche die relevanten Kundenbedürfnisse sogar übererfüllen und aufgrund hoher Kostenstrukturen nicht mehr marktgerecht angeboten werden können („over-engineering“). Solche Anbieter mit exzellenten Produkten und Services schaffen es meist nicht, den generierten Kundennutzen bei ihren Kunden über angemessen hohe Preise abzuschöpfen (Wertabschöpfung) und „verschenken“ ihre hochwertigen Produkte.

Ein anderes Problem haben Anbieter in Commodity-Märkten (z.B. PVC, Stahlhalbzeuge). Durch eine scheinbar hohe Vergleichbarkeit und Austauschbarkeit der Leistungen haben Commodity-Anbieter meist Probleme in der Erzielung angemessener Preise. Bei näherer Betrachtung stellen wir aber immer wieder fest, dass die meisten Commodity-Anbieter doch einen besonderen Zusatznutzen für ihre Kunden generieren. Der Zusatznutzen kann z.B. in besonders hoher Beratungskompetenz, persönlichen Beziehungen zwischen Verkäufer und

Einkäufer, Markenstärke, guter Produktverfügbarkeit oder kurzen Lieferzeiten liegen. Für diesen Zusatznutzen sind die Kunden unter Umständen auch bereit, ein Preispremium zu bezahlen.

Für Anbieter mit einem *breiten Produktprogramm* stellt sich weiterhin die Frage, wie die verschiedenen Produkte und Services innerhalb eines Produktprogramms im Hinblick auf ihre Preis-Leistungs-Relationen aufeinander *abgestimmt* werden sollen. So haben viele Unternehmen zum Beispiel gleichzeitig Commodities, bei denen Produktionsauslastung im Vordergrund steht und margenträchtige Spezialitäten oder High-Tech-Produkte im Programm. Die verschiedenen Produkte sind dabei in preisstrategische Gruppen einzuordnen. Je nachdem, welchen Nutzen und welchen Preis die Kunden für die eigenen Leistungen im Vergleich zum Wettbewerb wahrnehmen, kann eine Marktanteilsausweitung oder Margenfokussierung im Vordergrund stehen. Abbildung 5 zeigt die Preisstrategie für das Produktprogramm eines Komponentenherstellers. Dabei wird für die Spezialitätenprodukte eine Premiumpreisstrategie angewendet und für die reinen Commodities eine Volumenstrategie mit günstigen Preisen. Weiterhin werden einige Produkte mit mittlerem Kundennutzen in das Segment Marktpreisstrategie eingeordnet.

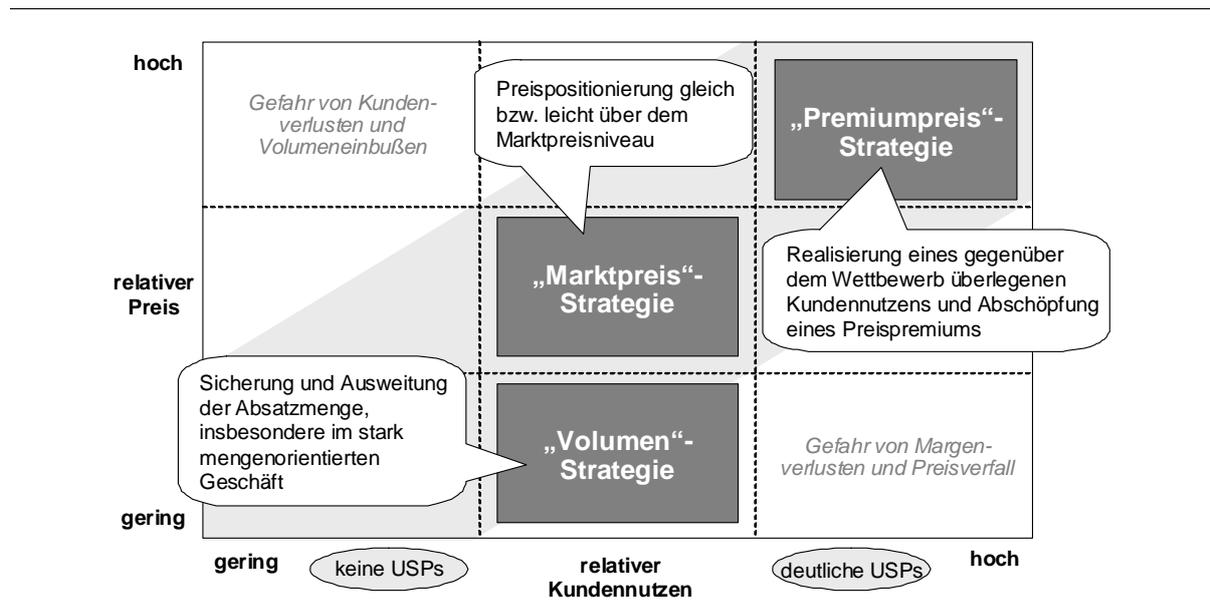


Abbildung 5: Preis/Nutzenpositionierungen für ein Produktprogramm am Beispiel eines Komponentenherstellers

2.2 Wie wollen wir uns im Preiswettbewerb verhalten?

Jeder Anbieter sollte sich die Frage stellen, ob er im Preiswettbewerb eher *offensiv* oder eher *marktberuhigend* auftreten möchte. Die Vorteile von offensiven Preisaktionen liegen sicherlich in der Förderung von Neukundengewinnung und Absatzsteigerung. Da der Wettbewerb

Preisaktionen schnell imitieren kann und sich die Zahlungsbereitschaften der Kunden durch Preisaktionen tendenziell verringern, ergeben sich aber auch zahlreiche negative Effekte von Preisaktionen. Aus unserer Erfahrung überwiegen langfristig oftmals die negativen Effekte von offensivem Verhalten im Preiswettbewerb.

Das Verhalten im Preiswettbewerb hat in Marktsegmenten, die durch gefestigte *Preis-Nutzen-Gleichgewichte* gekennzeichnet sind, eine besonders hohe Bedeutung. Anbieter, die diese Gleichgewichte durch Preisaktionen oder sogar Preiskämpfe stören, gehen das Risiko ein, die Profitabilität in dem gesamten Segment zu verringern, ohne Marktanteile zu gewinnen.

Ein Anbieter aus der Medizintechnikbranche hatte zum Beispiel ein neues Gerät (B) eingeführt, welches besser als das bestehende Gerät (A) war (vgl. Abbildung 6). Das bestehende Gerät war im Markt, der durch ein relativ gefestigtes Preis/Leistungsgefüge gekennzeichnet war, gut etabliert. Obwohl das neue Gerät mit einem Preiszuschlag zum alten Gerät eingeführt wurde (B'), kam es in dem Markt zu einem Preiskrieg. Ursache dafür war, dass die Preissteigerung für das neue Gerät stark unterproportional zur wesentlich höheren Kundennutzensteigerung war. Dadurch verbesserte der Anbieter sein Preis-Leistungsverhältnis aus Kundensicht und setzte die Wettbewerber (W1, W2) so unter Druck, dass diese die Preise für ihre Produkte absenkten. Ein höherer Preis (B'') wäre optimal gewesen, da so höhere Margen für den Anbieter möglich gewesen wären, und es nicht zu einem generellen Preisverfall in dem Segment gekommen wäre.

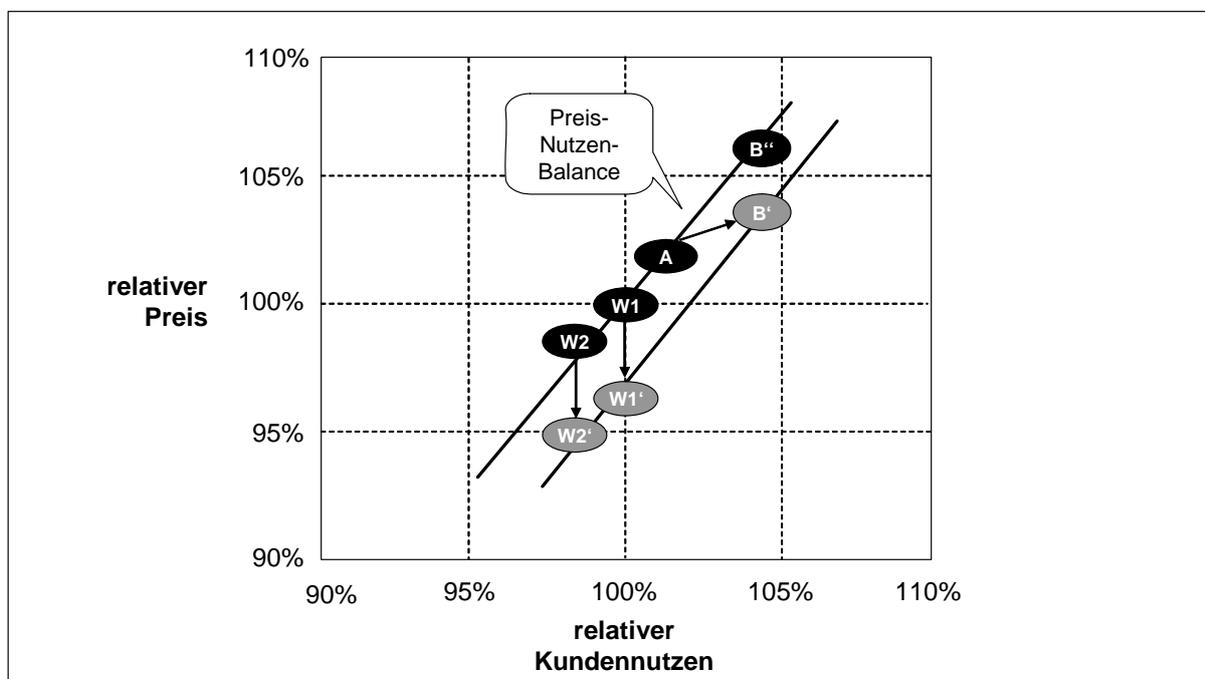


Abbildung 6: Preis/Nutzenpositionierungen im Wettbewerb (nach Leszinski/Marn 1997)

Auch bei unseren Empfehlungen zum Verhalten im Preiswettbewerb gilt, dass Wettbewerbsaktivitäten immer unter Berücksichtigung von Preisen *und* Leistungen bzw. Kundennutzen bewertet und gestaltet werden sollten. So kann ein Anbieter auf den Preisangriff eines Wettbewerbers (z.B. eine Preissenkung für eine Produktgruppe in einem Kundensegment) statt mit einer Preissenkung auch mit einer Verbesserung des Kundennutzens reagieren (z.B. durch eine Verkürzung der Lieferzeiten).

2.3 Wie sollen sich Preise über den Produktlebenszyklus entwickeln?

Die einmal gesetzten Preise für Produkte bestimmen den Spielraum für künftige Preisanpassungen. Preisentwicklungen sollten daher soweit wie möglich über den gesamten Lebenszyklus von Produkten und Services hinweg geplant werden. Um eine langfristige Preisplanung zu erstellen, müssen heutige und künftige Zahlungsbereitschaften der Kunden, die voraussichtliche Entwicklung von Absatzmengen und Marktanteilen, das erwartete Verhalten der Wettbewerber sowie die Entwicklung der Kosten in Abhängigkeit von den produzierten Stückzahlen in Betracht gezogen werden. Besonders wichtig sind dabei die Preisstrategie zu *Beginn* des Produktlebenszyklus (Markteinführung) und die Preisstrategie gegen *Ende* des Produktlebenszyklus (Abkündigung).

Bei den Preisstrategien zu Beginn des Produktlebenszyklus können *zwei verschiedene Formen* unterschieden werden.

- *Abschöpfungsstrategie (Skimming)*: Hierbei wird ein Produkt bei der Markteinführung relativ hoch bepreist. Im Laufe der Zeit wird der Preis dann sukzessive abgesenkt. Ziel dieser Strategie ist es, eine möglichst gute Abschöpfung der verschiedenen hohen Zahlungsbereitschaften der Kunden zu erreichen. Diese Preisstrategie wird häufig zur raschen Amortisation von F&E-Aufwendungen in der Markteinführungsphase verwendet.
- *Durchdringungsstrategie (Penetration)*: Diese Form der Preisstrategie liegt vor, wenn ein Produkt zu vergleichsweise günstigen Preisen in den Markt eingeführt wird. Ziel ist es, durch ein besonders gutes Preis/Leistungsverhältnis möglichst viele Produkte in kurzer Zeit an Kunden zu verkaufen. Unternehmen, die eine Sicherung oder Ausweitung des mengenbezogenen Marktanteils anstreben, wählen oft diese Form der Preisstrategie.

In Abbildung 7 werden die beiden Preisstrategien dargestellt und deren Vorteile und Nachteile diskutiert. Die Wahl der optimalen Preisstrategie ist ein zentraler Punkt bei der Einführung neuer Produkte.

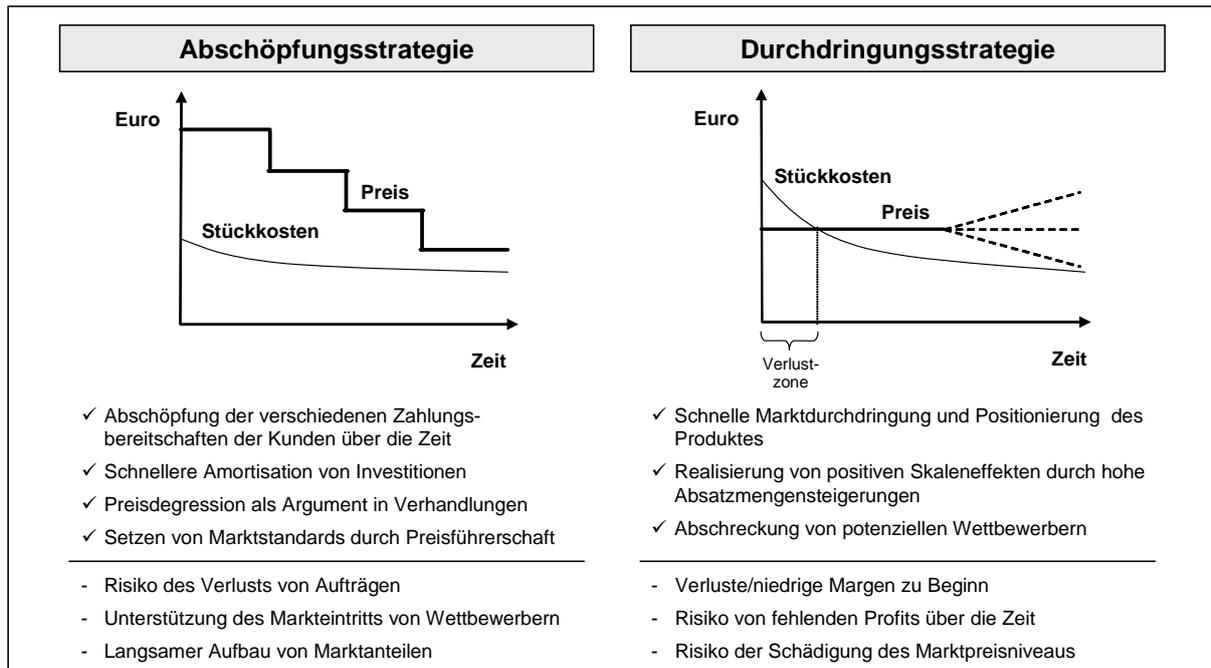


Abbildung 7: Formen von dynamischen Preisstrategien zu Beginn des Produktlebenszyklus

Bei Anbietern mit einem breiten Produktprogramm stellt sich wieder die Frage nach der Abstimmung der verschiedenen dynamischen Preisstrategien. Sinnvoll kann z.B. eine Aufteilung der Produkte in *Kernprodukte* und *Ergänzungsprodukte* sein. Kernprodukte mit hohen Stückzahlen werden aktiv über günstige Preise vermarktet (Durchdringung), während bei den Ergänzungsprodukten mit kleineren Stückzahlen die beim Anbieter entstehenden Komplexitätskosten über relativ hohe Preise gedeckt werden (Abschöpfung).

Bei den Preisstrategien gegen *Ende des Produktlebenszyklus* sind neben der Preiskonstanz zwei verschiedene Alternativen denkbar: Preisanhebung oder Preissenkung.

a) *Preisanhebung*: Die Anzahl der Produktvarianten eines Anbieters hat einen direkten Einfluss auf die Komplexitätskosten und damit auch auf die Profitabilität. Vor dem Hintergrund einer anzustrebenden Reduktion der Variantenanzahl bereinigen zahlreiche Anbieter daher ihr Produktprogramm („*Outphasing*“). Auslaufprodukte können dann durch eine deutliche Preisanhebung nach der Produktabkündigung schneller aus dem Markt genommen und der Verkauf der neuen Produkte gefördert werden. Durch die Preisanhebung können zudem höhere Deckungsbeiträge erzielt und mögliche Verluste aus der Markteinführungsphase kompensiert werden. Diese Preisstrategie wenden beispielsweise einige Hersteller von Komponenten an, die in regelmäßigen Abständen Produktmodifikationen auf den Markt bringen.

b) *Preissenkung*: Ein anderer Fall liegt vor, wenn ein altes Produkt durch eine neues, deutlich besseres sowie teureres Produkt abgelöst wird. Das innovative Produkt wird zuerst nur von besonders preisbereiten „Pionierkunden“ gekauft, die einen hohen Nutzen in den neuen Eigenschaften des innovativen Produktes sehen. Es kann dann vorteilhaft sein, das abzulösende

Produkt im Preis abzusenken. So wird zum einen ein deutliches Preissignal gesetzt, welches die hohe Qualität des neuen Produktes unterstreicht. Zum anderen können mit dem günstigen alten Produkt nochmals viele Kunden mit besonders geringer Zahlungsbereitschaft, die keinen großen Wert auf neuartige Produkte legen, angesprochen werden und Lagerbestände geräumt werden. Viele Hersteller aus der Elektronikbranche (z.B. Computer oder Mobiltelefone) wenden diese Form des dynamischen Pricing an.

Abschöpfung (Skimming)	←	1	2	3	4	5	6	→	Durchdringung (Penetration)
1. Kundenbezogene Aspekte									
<ul style="list-style-type: none"> • Produkt mit hohem Kundennutzen und klaren USPs • Vorliegen zahlreicher „Pionierkunden“, die das neue Produkt auch zu hohen Preisen kaufen • Produkt nicht direkt im Fokus der Einkäufer bei Preisverhandlungen • Preisänderungen führen zu geringen Absatzänderungen (geringe Preissensibilität der Kunden) • kurze Produktlebenszyklen (z.B. Verbrauchsmaterialien) 	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<ul style="list-style-type: none"> • Produkt ohne besonderen Kundennutzen/USPs • Abschreckung aller potenziellen Kunden vom Kauf durch höhere Einstiegspreise • Produkt im Fokus der Einkäufer bei Preisverhandlungen • Preisänderungen führen zu starken Absatzänderungen (hohe Preissensibilität der Kunden) • lange Produktlebenszyklen (z.B. Maschinen, Komponenten) 					
2. Wettbewerbsbezogene Aspekte									
<ul style="list-style-type: none"> • mit dem eigenen Produkt der Pionier im Markt • hoher Innovationsgrad des Produktes • später Eintritt der Wettbewerber sicher absehbar • hohe Preise für ähnliche Produkte (Substitute) 	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<ul style="list-style-type: none"> • mit dem eigenen Produkt als Folger im Markt • geringer Innovationsgrad des Produktes • früher Eintritt der Wettbewerber erwartet oder unbekannt • günstige Preise für ähnliche Produkte (Substitute)
3. Kostenbezogene Aspekte									
<ul style="list-style-type: none"> • geringe Kostendegressionseffekte bei Steigerung der Ausbringungsmenge • hohe Investitionen in die Produktentwicklung • limitierte Fertigungskapazität 	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<ul style="list-style-type: none"> • hohe Kostendegressionseffekte bei Steigerung der Ausbringungsmenge • geringe Investitionen in die Produktentwicklung • hohe Fertigungskapazität 					
Ergebnis: Durchschnitt von 2,5 Punkten ▶ moderate Skimmingstrategie empfohlen									

Tabelle 2: Checkliste zur Wahl von dynamischen Preisstrategien am Beispiel eines neuartigen Proportionalventils

2.4 Wie wollen wir Preise über Erst- und Folgegeschäft abstimmen?

Für ein Unternehmen ist es entscheidend zu wissen, mit welchen Leistungen bei welchen Kunden und in welchen Geschäftssituationen hohe Preise bzw. Margen erzielt werden können. Hohe *Margenchancen* bestehen generell dort, wo die *Preissensibilität* der Kunden eher gering ist. Bei Unternehmen, die *miteinander verbundene Leistungen* anbieten (z.B. Maschine - Ersatzteile - Wartungsservice oder Drucker - Tinte), können verschiedene Erlösmodelle angewendet werden. Die Erlösmodelle, die wir im folgenden vorstellen, unterscheiden sich im wesentlichen darin, dass verschiedene Leistungen unterschiedlich stark bepreist bzw. subventioniert werden, um Margenpotenziale zu nutzen (vgl. Abbildung 8).

Wir differenzieren hierbei zwischen Erstgeschäft/Erstausrüstung und Folgegeschäft (z.B. Verbrauchsmaterialien, Ersatzteile, After-Sales-Service). Dabei können vier Erlösmodelle unterschieden werden:

- Bündelung,
- Entbündelung,
- Subventionierung und
- neue Preiseinheit.

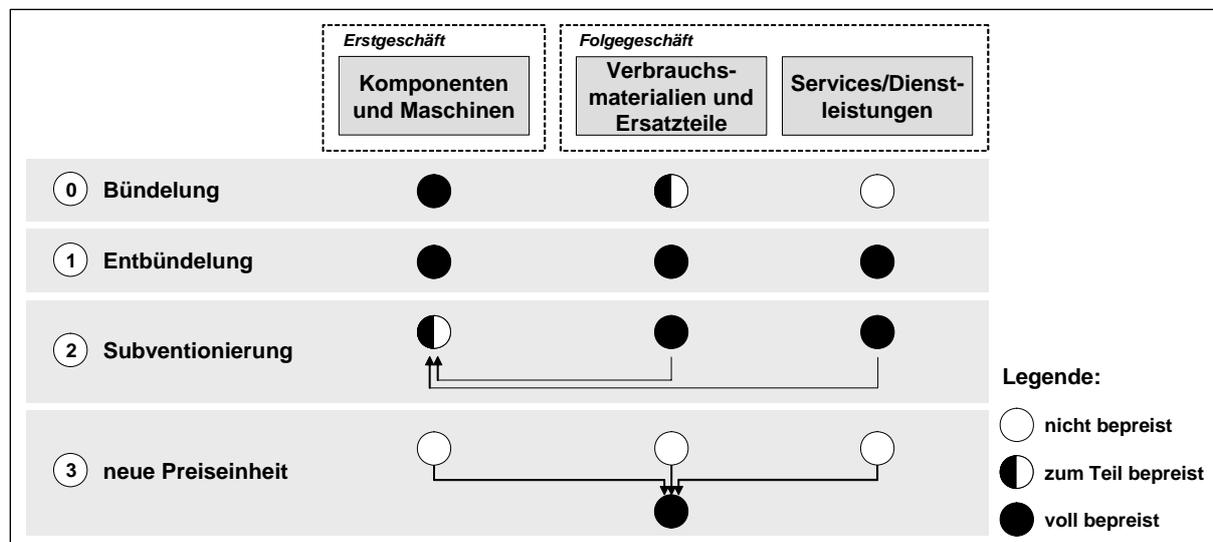


Abbildung 8: Erlösmodelle im Verbundgeschäft

Bei der *Bündelung* wird im wesentlichen nur das physische (Kern-)produkt bepreist. Die begleitenden Dienstleistungen sind im Produktpreis enthalten.

Bei der *Entbündelung* werden sowohl die Leistungen im Erstgeschäft (z.B. Maschine) als auch die Leistungen im Folgegeschäft (z.B. Ersatzteile, Wartungsservice) zu Preisen angeboten, die eine angemessene Marge sicherstellen. Viele Anbieter von technischen Produkten entbündeln derzeit ihre Services von den Produkten und bilden eigene Service Business Units.

Diese stellen dem Kunden die Services und Dienstleistungen extra in Rechnung. Hintergrund ist der Wunsch vieler Unternehmen, im Servicebereich hohe Wachstumsraten zu erzielen. Eine konsequente Entbündelung der Leistungen soll dies begünstigen, weil Services zunehmend auch unabhängig vom Erstgeschäft im Markt angeboten werden (z.B. Wartung von Wettbewerbsmaschinen) und dadurch eigenständige Dienstleistungen einfacher entwickelt werden können.

Bei der *Subventionierung* wird ein Produkt im Erstgeschäft (z.B. Gerät) relativ günstig angeboten, während die Leistungen im Folgegeschäft (z.B. Verbrauchsmaterialien, Ersatzteile, Wartungsservices) höher bepreist werden. Erfunden wurde dieses Preismodell von Rockefeller, der Öllampen sehr günstig anbot und hohe Gewinne durch den Verkauf von Petroleum erzielte (vgl. Abbildung 9).

Bei diesem Preismodell sind allerdings zwei Dinge zu beachten. Erstens muss bei einer Subventionierung des Erstgeschäftes durch Folgeleistungen vermieden werden, dass der Kunde letztere bei Wettbewerbern bezieht und die geplanten Deckungsbeiträge im Folgegeschäft ausbleiben. Beispiele sind im Internet bestellbare Kits zur Druckerpatronenauffüllung oder Komponenten von sogenannten „Ersatzteilpiraten“. Die Firma HP versucht im Drucker- und Patronengeschäft durch schnelle Produktlebenszyklen, Patentschutz oder Haftungsausschluss zu verhindern, dass Wettbewerbsprodukte auf den eigenen im Markt platzierten Geräten verwendet werden. Maschinenbauer stellen teilweise durch Serviceverträge sicher, dass spätere Umsätze mit Verbrauchsmaterialien, Ersatzteilen oder Wartung und Reparaturen auch bei ihnen und nicht bei der Konkurrenz anfallen. Zweitens müssen Verluste und Gewinne aus dem Erstgeschäft und Folgegeschäft fair auf die an dem Projekt beteiligten Organisationseinheiten verteilt werden (z.B. Landesgesellschaft und Geschäftsbereich). Hierzu bedarf es klarer interner Verrechnungsregeln (z.B. Transferpreise).

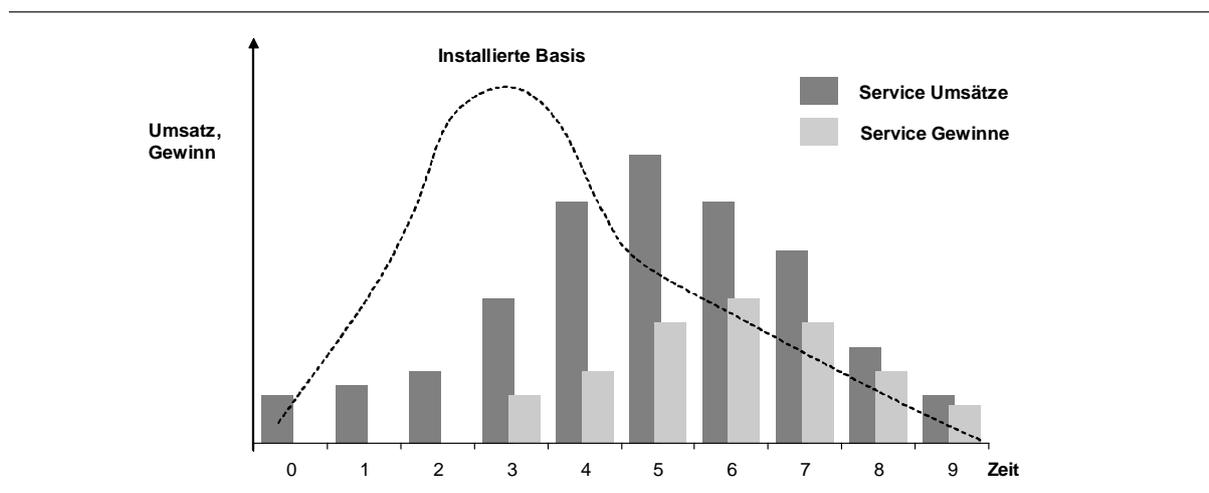


Abbildung 9: Serviceeinnahmen in Abhängigkeit von der installierten Gerätebasis

In bestimmten Märkten können Unternehmen durch die Einführung aus Kundensicht *neuer Preismodelle* oder Preiseinheiten einen Wettbewerbsvorteil erlangen. Dabei wird dem Kunden ein Preis pro Nutzung über mehrere Leistungseinheiten angeboten. So führte die Firma Kärcher vor mehreren Jahren ein neues Preismodell ein, bei dem nicht mehr die Kompressoren verkauft wurden, sondern die mit den Kompressoren erzeugte Druckluft beim Kunden abgerechnet wurde. Im Markt für diagnostische Tests (Geräte, Reagenzien, Service) wurde vor einigen Jahren ein auf Preisen pro Patientenergebnis basiertes Preismodell eingeführt. Die Geräte- und Servicepreise wurden dazu in die Preise für die Verbrauchsmaterialien (Reagenzien) mit eingerechnet. Auch im IT- und Internetbereich lassen sich viele nutzungsabhängige Preismodelle finden (z.B. pay per usage, pay per click, temporary instant capacity on demand), bei denen bewusst keine Einmalzahlungen ohne Leistung aus Kundensicht (z.B. Grundgebühr) gefordert werden.

Bei der Einführung neuer Preismodelle gibt es im wesentlichen drei Vorteile. Erstens wird die Vergleichbarkeit mit den Wettbewerbern bis zu einer Imitation des Preismodells reduziert, was die Erzielung höherer Preise begünstigt. Zweitens ist die Preiseinheit unter Umständen näher am Kundennutzen orientiert. So bezahlt der Kunde von Kärcher direkt für den generierten Nutzen (Druckluft), was die Kommunikation von Preisen erleichtert. Drittens können Kundenbudgetstrukturen gegebenenfalls besser ausgeschöpft werden. So fallen in Krankenhäusern bei Preisen pro Patientenergebnis keine investiven sondern nur konsumptive Kosten an. Für letztere bestehen beim Kunden in der Regel geringere Budgetrestriktionen und es liegen geringere Anforderungen an die Formalität des Kaufentscheidungsprozesses vor (z.B. Ausschreibungen).

Wichtig ist allerdings, dass Anbieter die anfallenden Umsätze trotz kundenorientierter Preiseinheiten intern richtig auf die einzelnen Produkte/Services zuschlüsseln, um Produkt- und Serviceprofitabilitäten korrekt berechnen zu können.

2.5 Wie stark wollen wir Preise für unsere Leistungen bündeln?

Das Thema Bundling ist derzeit in aller Munde. Bei der *Bündelung* werden *verschiedene Leistungen* zu einem *Bündelpreis* angeboten. Die gebündelten Leistungen stehen dabei meistens in einem Nutzungszusammenhang (z.B. Ventilaggregat oder Flug/Hotel/Versicherung/Mietwagen).

Die Bündelung hat für den Anbieter verschiedene Vorteile. Zum ersten können durch eine Bündelung der Preise für Produkte Zahlungsbereitschaften zwischen den Produkten transferiert werden. Die verschiedenen Kunden haben in der Regel *unterschiedliche Zahlungsbereitschaften* für die verschiedenen Leistungen des Anbieters. Mit Hilfe der Bündelung können

überschüssige Zahlungsbereitschaften für bestimmte Produkte auf andere Produkte übertragen werden, bei denen der Kunden geringere Zahlungsbereitschaften hat (vgl. Abbildung 10).

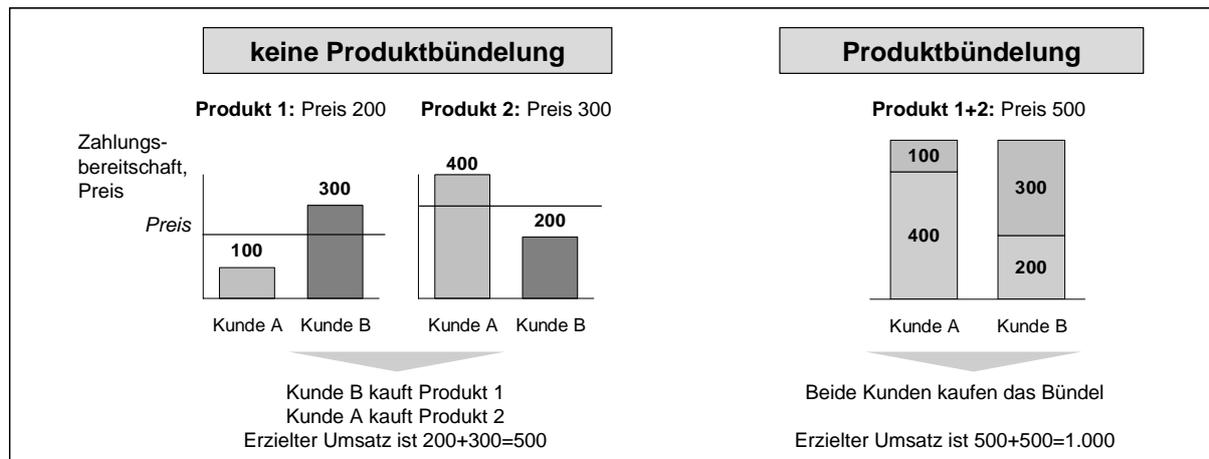


Abbildung 10: Abschöpfung von Zahlungsbereitschaften durch Produktbündelung

Durch Bündelangebote können zum zweiten *Kosteneinsparungen* in der Logistik erzielt werden. Anbieter von medizinischen Tests, die die dazugehörigen Verbrauchsmaterialien (z.B. Pipetten) im Paket liefern, können so zum Beispiel Prozesse in Produktion, Lagerhaltung und Warenausgang besser planen und abwickeln. Durch die mit der Bündelung verbundene Mengenausweitung entsteht eine Kostendegression.

Zum dritten soll durch Produktbündelung zu Systemen und Lösungen ein *Preispremium* erzielt werden. Durch das Angebot von Systemen, die aus mehreren Komponenten bestehen (z.B. Ventilsysteme, Druckluft-Aufbereitungssysteme, elektronische Baugruppen), entsteht für den Kunden ein Zusatznutzen gegenüber den Einzelkomponenten. Dieser Zusatznutzen (Sicherheitsgewinn, Zusatzfunktionen des Systems) sollte bepreist werden, d.h. der Systempreis sollte höher als die Summe der Einzelpreise sein (vgl. ausführlich Homburg/Kühlborn 2003).

2.6 Wie stark wollen wir unsere Preise differenzieren?

Preisdifferenzierung heißt, dass Leistungen gleicher oder sehr ähnlicher Art an verschiedene Kunden zu unterschiedlichen Preisen verkauft werden. Eine ausgeprägte Differenzierung von Preisen ist grundsätzlich gut, da unterschiedliche Zahlungsbereitschaften durch differenzierte Preise bestmöglich vom Anbieter genutzt werden können. Eine Preisstandardisierung (Einheitspreis) würde Zusatzgewinne bei preisbereiten Kunden und Auftragsverluste bei preissensiblen Kunden verschenken. Preise können generell nach verschiedenen Kriterien differenziert werden, wobei spezifische Implementierungsprobleme zu beachten sind (vgl. Tabelle 3).

Differenzierung nach ...	Ziele	Implementierungsprobleme
Kundenpräferenzen	<ul style="list-style-type: none"> Abschöpfung kundenspezifischer Zahlungsbereitschaften Wettbewerbsfähige Preis-/Leistungsangebote 	<ul style="list-style-type: none"> Verärgerung der Kunden Rabattforderungen bei Kundenzusammenschlüssen
Regionen	<ul style="list-style-type: none"> Abschöpfung von regional unterschiedlichen Zahlungsbereitschaften Anpassung an regionale Wettbewerbssituation 	<ul style="list-style-type: none"> Graue Reimporte/ Arbitrageprozesse EU-Wettbewerbsrecht
Produkteigenschaften	<ul style="list-style-type: none"> Abschöpfung segmentspezifischer Zahlungsbereitschaften durch Anpassung von Preisen an differenzierte Produktmerkmale 	<ul style="list-style-type: none"> Kosten der Produktdifferenzierung
Servicepräferenzen	<ul style="list-style-type: none"> Abschöpfung segmentspezifischer Zahlungsbereitschaften für verschiedene Servicelevels 	<ul style="list-style-type: none"> Kommunikation der Servicequalität
Vertriebskanälen	<ul style="list-style-type: none"> Preisabstimmung zwischen OEM, Händlern und Endkunden Teilung von Kosteneinsparungen mit den Kunden (z.B. E-Commerce) 	<ul style="list-style-type: none"> Preissteuerung und Preisdisziplin des Handels Kannibalisierung zwischen den Vertriebskanälen
Kaufzeitpunkt	<ul style="list-style-type: none"> Reduktion von Logistik- und Lagerkosten Kapazitätsauslastung 	<ul style="list-style-type: none"> Komplexe Steuerung Wahrung der Preisfairness bei starken Preisschwankungen
Menge	<ul style="list-style-type: none"> Förderung von Mehrabsatz Kundenbindung und Cross-Selling 	<ul style="list-style-type: none"> Preisdisziplin/Einhaltung der Mengentaffel durch den Außendienst

Tabelle 3: Arten der Preisdifferenzierung

Dem Ausmaß der Preisdifferenzierung sind allerdings auch Grenzen gesetzt. Kunden tauschen untereinander zunehmend Einkaufspreise aus und die Preistransparenz wird in vielen Märkten größer. Deshalb gilt es heute, Preisunterschiede zwischen Kunden mit guten Argumenten zu *rechtfertigen*. Möglichkeiten dazu sind z.B. eine Kopplung von Preisen an Abnahmemengen (Mengenstaffel) oder logistische Aspekte (z.B. 3% Rabatt kompletter Zug).

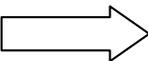
Kriterium/Treiber	schwach ausgeprägt			stark ausgeprägt		
• Transparenz der Marktpreise aus Kundensicht	○	○	○	○	○	○
• Vergleichbarkeit und Austauschbarkeit der Produkte der verschiedenen Anbieter	○	○	○	○	○	○
• Kenntnis der genauen Preise im Markt durch die Kunden	○	○	○	○	○	○
• Internationale Vernetzung der Supply Chain	○	○	○	○	○	○
• Zentrale Organisation des Einkaufs der Kunden	○	○	○	○	○	○
• Zentrale Bündelung des Einkaufsvolumens der Kunden	○	○	○	○	○	○
• Internationale Vernetzung der Einkäufer, Austausch von Preisen	○	○	○	○	○	○
• Professionalität und Ausbildung der Einkäufer	○	○	○	○	○	○
• Darstellung von Produkten und Preisen in elektronischen Plattformen	○	○	○	○	○	○
Handlungsdruck zur Begründung von Preisunterschieden				gering	mittel	hoch

Tabelle 4: Ermittlung des Handlungsdrucks zur Begründung von Preisunterschieden

Mit Tabelle 4 lässt sich überprüfen, wie hoch der Handlungsdruck zur Begründung von Preisunterschieden ist. Für das Ausmaß der Preisdifferenzierung gilt: So viel Preisharmonisierung wie notwendig und so viel Preisdifferenzierung zwischen Kunden wie möglich.

2.7 Exemplarische Excellence-Kriterien zur Preisstrategie

Tabelle 5 stellt eine Auswahl der Excellence-Kriterien zur Preisstrategie dar.

Das Unternehmen ...	Trifft voll und ganz zu (100)	trifft im Wesentlichen zu (75)	trifft teilweise zu (50)	trifft in geringem Maße zu (25)	trifft überhaupt nicht zu (0)	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
1. Welche relative Preis/Nutzenpositionierung streben wir an?							
hat klar definiert, welche Preispositionierung angestrebt wird (Premium, Mittelklasse oder Economy).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
stimmt die Preispositionierung mit der Nutzenwahrnehmung der Kunden laufend ab.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
hat die verschiedenen Produktgruppen preislich aufeinander abgestimmt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Wie wollen wir uns im Preiswettbewerb verhalten?							
hat klar definiert, ob es sich im Preiswettbewerb eher offensiv oder marktberuhigend verhalten will.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
geht mit dem Instrument der zeitlich begrenzten Preisaktionen (Sonderpreise) sehr restriktiv um.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
reagiert auf Preisaktionen der Konkurrenz nicht mit Preissenkungen, sondern mit Nutzenerhöhungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Wie sollen sich Preise über den Produktlebenszyklus entwickeln?							
plant Preisentwicklungen über den gesamten Lebenszyklus von Produkten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
definiert Preisstrategien bei der Einführung neuer Produkte und Services (Skimming vs. Penetration).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
steuert die Ablösung der alten Produkte durch neue Produkte auch über die Preise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Wie wollen wir Preise über Erst- und Folgegeschäft abstimmen?							
nutzt die Situationen, bei denen besonders hohe Margen bei Kunden erzielt werden können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
stellt bei subventionierten Produkten sicher, dass im Folgegeschäft genügend Erlöse erzielt werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
verpreist produktbegleitende Services separat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. Wie stark wollen wir Preise für unsere Leistungen bündeln?							
nutzt die Möglichkeiten der Preisbündelung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
bepreist den Zusatznutzen von Systemen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Wie stark wollen wir unsere Preise differenzieren?							
nutzt vorhandene Möglichkeiten zur Preisdifferenzierung (z.B. nach Segmenten, Absatzkanälen).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
hat klar definiert, nach welchen Kriterien Preisdifferenzierung betrieben werden soll.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
hat Argumente zur Rechtfertigung von Preisunterschieden zwischen Kunden entwickelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Tabelle 5: Exemplarische Excellence-Kriterien zur Preisstrategie

3 Preis- und Konditionensysteme – Die Feinabstimmung der Preise

Die formulierten Preisstrategien müssen nun über die Preis- und Konditionensysteme (Listpreis minus Rabatte und Boni, Nettopreise mit Zuschlagssätzen etc.) im Tagesgeschäft umgesetzt werden. Wie diese gestaltet werden können, wird in den folgenden Absätzen diskutiert.

3.1 Welches Kundenverhalten wollen wir durch unser Pricing belohnen?

Die Vergabe von Konditionen hat zwei Ziele. Zum einen sollen unterschiedliche Zahlungsbereitschaften der verschiedenen Kunden durch differenzierte Konditionen (z.B. Rabatte) vom Anbieter besser genutzt werden (vgl. Kap. 2.6). Zum anderen sollen den Kunden durch differenzierte Konditionenelemente Anreize geboten werden, die zu einem für den Anbieter vorteilhaften Verhalten der Kunden führen. In Tabelle 6 ist beispielhaft aufgeführt, mit welchen Konditionenelementen der Anbieter welches Kundenverhalten erreichen kann.

Viele Preissysteme sind historisch gewachsen und unüberschaubar, so dass sie keine Verhaltenswirkung mehr haben. Natürlich können kundenseitig intransparente Konditionenmodelle auch durchaus von Vorteil für den Anbieter sein. Es bleibt dann aber die kritische Frage zu stellen, ob der Anbieter bei externer Intransparenz über die notwendige interne Transparenz verfügt. Dies ist meist nicht der Fall.

Angestrebtes Kundenverhalten	Beispielhafte Konditionen
<ul style="list-style-type: none"> • Ausweitung Abnahmemengen • Kauf von kompletten Systemen • Cross-Buying, d.h. der Kauf weiterer Leistungen aus anderen Produktbereichen • Schnelle Akzeptanz neuer Produkte • Kundenbindung 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengenrabatt • Systemrabatt • Umsatzsteigerungsbonus • Produkteinführungsrabatt • Sonderrabatt für attraktive Kunden • Exklusivitätsbonus • Treuebonus • Lagerhaltungsrabatt
<ul style="list-style-type: none"> • Übernahme von Lagerhaltung • Einsparungen von Logistik- und Handling-kosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Logistikrabatt für große Bestellmengen oder Kleinmengenzuschlag • E-Commerce-Rabatt (elektronische Bestellungen) • Selbstabholerrabatt • Bündelbestellungsrabatt (z.B. Einkaufsgemeinschaften)
<ul style="list-style-type: none"> • Frühe Zahlung • Kooperation in der Marktanalyse und -bearbeitung (insb. Händler) 	<ul style="list-style-type: none"> • Skonto • Bonus für gemeinsame Marktaktionen • Produktentwicklungsrabatt

Tabelle 6: Kundenverhalten und Konditionenarten

3.2 Wie leistungsorientiert gestalten wir unser Preissystem?

Preis- und Konditionensysteme sollten soweit wie möglich nach dem Prinzip „*Leistung für Gegenleistung*“ gestaltet sein. Das bedeutet, dass der Kunde gute Konditionen (Preise) erhält, wenn er Leistungen für den Anbieter erbringt. Dies hat u. a. die folgenden Vorteile:

- Der Kunde entscheidet selbst über seinen Preis, je nachdem, welche Leistungen er für den Anbieter übernimmt (z.B. große Bestellmenge, elektronische Bestellung). Preisverhandlungen können flexibler und fairer geführt werden, da dem Kunden mehrere Preis/Leistungsoptionen angeboten werden können.
- Ein differenziertes Preissystem mit leistungsorientierten Konditionen kann vom Anbieter auch dazu verwendet werden, Preisunterschiede zwischen Kunden zu rechtfertigen. Dies ist für Unternehmen, deren Kunden Einkaufspreise untereinander vergleichen (z.B. Einkaufskooperationen), besonders relevant. Aber auch für Marktführer, die schärferen wettbewerbsrechtlichen Auflagen unterliegen, können leistungsorientierte Konditionen von Vorteil sein.
- Das Preisniveau im Markt wird nicht durch besonders günstige Nettopreise unterwandert, da sich besonders niedrige Preise aus einzeln begründbaren Rabattbausteinen zusammensetzen.

In vielen Unternehmen ist bei einer Analyse der nach Kundenleistung differenzierten Durchschnittspreise für umsatzrelevante Produkte ein sehr unstrukturiertes Bild erkennbar (vgl. Abbildung 11a). Die stärkere Kopplung von Konditionen an die Kundenleistung kann sehr konsequent betrieben werden (vgl. Abbildung 11c). Um bei der Preisfindung im Tagesgeschäft nicht zu unflexibel zu sein, sollten Preissysteme immer begrenzte Spielräume (z.B. Preisbänder) beinhalten (vgl. Abbildung 11b).

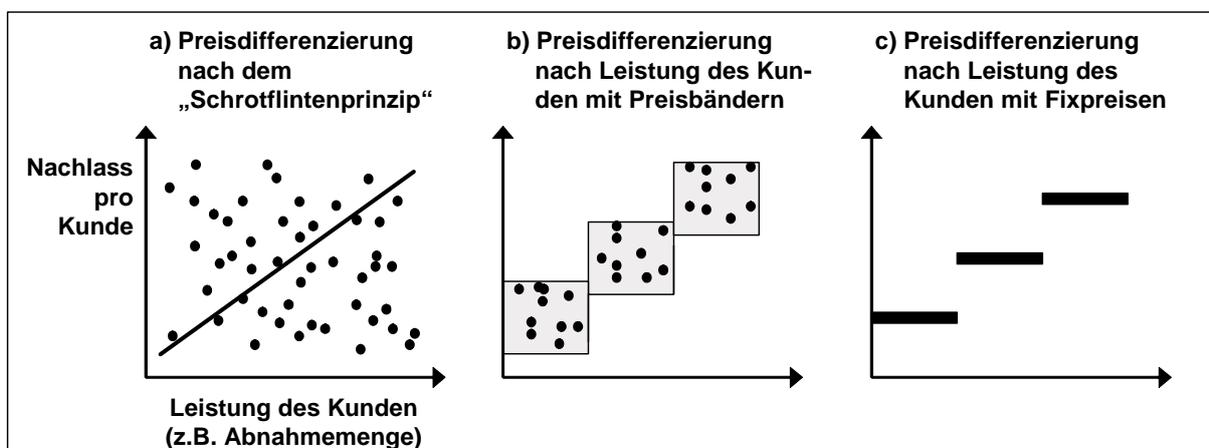


Abbildung 11: Grundgedanke der Leistungsorientierung von Konditionen

Ein gutes Beispiel für die Umsetzung leistungsorientierter Konditionen aus dem Business-to-Consumer Bereich bietet British Gas. Neben dem Standardtarif wird den Endkunden von British Gas ein zweistufiger Discount-Tarif angeboten. Der deutlich günstigere Gasverbrauchspreis muss mit der Verpflichtung der Kunden zu halb- bzw. vierteljährigen Vorauszahlungen sozusagen „erkauft“ werden.

Umgesetzt werden kann der Gedanke der Leistungsorientierung, indem der starre Grundrabatt in mehrere Rabattkomponenten aufgeteilt wird, die an Gegenleistungen der Kunden gekoppelt sind (vgl. Abbildung 12).

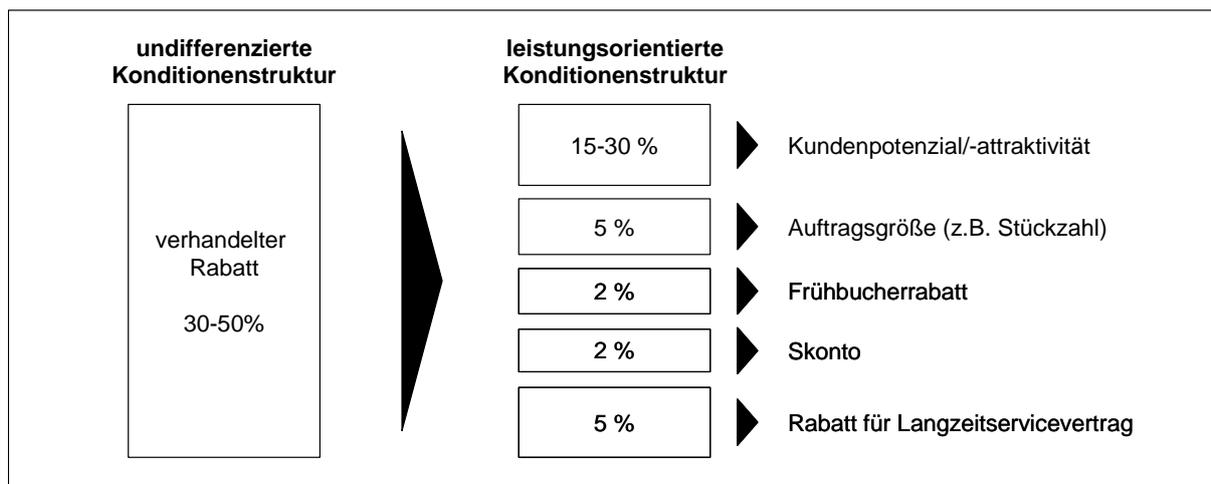


Abbildung 12: Leistungsorientierte Konditionenstruktur

Bei der Diskussion um leistungsorientierte Konditionen darf nicht vergessen werden, dass die Höhe der zu vergebenden Rabatte und Boni zu einem hohen Anteil durch die *Attraktivität* des Kunden bestimmt wird. Besonders attraktive Kunden (z.B. Potenzial, Referenzwirkung) sollten immer bessere Konditionen erhalten als weniger attraktive Kunden. Preissysteme müssen neben den leistungsorientierten Konditionen daher auch eine nach der Kundenattraktivität abgestufte Kondition enthalten.

In vielen Unternehmen stimmt die Konditionenstruktur nicht mit der im Vertrieb verwendeten Kundenklassifikation überein. Nicht selten ist zu beobachten, dass kleinere Mitnahmekunden sogar niedrigere Preise erhalten als große und attraktive Kunden. In dem beispielhaft dargestellten Preissystem (vgl. Abbildung 12) könnte der erste Rabattbaustein (15-30%) nach der Kundenattraktivität differenziert werden.

3.3 Brauchen wir eine Bruttopreisliste?

Bei der Gestaltung von Preis- und Konditionensystemen gibt es grundsätzlich die beiden Optionen

- Bruttolistenpreissystem mit Rabatten und
- Nettopreissystem.

Beim Bruttolistenpreissystem werden Nettopreise auf Basis von Listenpreisen abzüglich Rabatten gebildet. Beim Nettopreissystem wird auf Listenpreise verzichtet und es werden direkt Nettopreise (z.B. Werkspreisliste) ausgewiesen.

Ein erster *Vorteil* von Bruttolistenpreissystemen liegt darin, dass Hersteller im mehrstufigen Vertrieb (Händler etc.) eine preisbezogene Kommunikation mit den Endkunden durchführen und die Endkundenpreise in einem gewissen Maß *beeinflussen* können. Ein zweiter Vorteil ist, dass Bruttolistenpreissysteme mit leistungsorientierten Konditionen zahlreiche Möglichkeiten zur *Motivation* und *Steuerung* von Vertriebs- und Handelspartnern bieten. Beispielsweise kann ein leistungsorientierter Lagerbeschickungsrabatt in Bruttolistenpreissystemen relativ einfach umgesetzt werden. Ein dritter Vorteil von Bruttolistenpreissystemen liegt in den *differenzierten Steuerungsmöglichkeiten* für Produkte und Kunden. Preisniveaus für Produkte können über die Listenpreise gesteuert werden, während die Kundenattraktivität und das Kundenverhalten über die Rabatte abgebildet bzw. beeinflusst werden können (s. Kap. 3.1 und Kap. 3.2).

Ein *Nachteil* von Bruttolistenpreissystemen ist die häufig hohe *Systemkomplexität* und der Aufwand zur Pflege der Listenpreise. Nettopreissysteme sind dagegen einfacher umzusetzen und mit geringem Aufwand in den IT-Systemen der Anbieter und Kunden abzubilden. Ein weiteres Problem bei Bruttolistenpreissystemen stellt die zunehmende Forderung von Kunden nach Nettopreisen dar. Zudem müssen in vielen Geschäftssituationen (z.B. Objekte, Projekte) Nettopreise gewährt werden, auch wenn der Anbieter ein Bruttolistenpreissystem hat.

In vielen Unternehmen lassen sich daher oft *Mischformen* der Preissysteme beobachten, wo Bruttolistenpreislisten zwar gepflegt werden, aber zunehmend an Bedeutung verlieren, weil mit den Kunden Sondernettopreise vereinbart werden. Bei solchen Konstruktionen muss man sich die Frage stellen, ob sich der Aufwand für die Bruttopreisliste überhaupt noch lohnt – insbesondere auch weil (jährliche) Listenpreiserhöhungen bei allen Nettopreiskunden zuerst einmal ins Leere laufen.

3.4 Welche Rolle sollen indirekte Konditionen und Naturalrabatte spielen?

In manchen Unternehmen sind „indirekte“ Konditionen, wie nicht reklamationsbezogene Gutschriften oder Sonderboni, die nicht direkt auf der Rechnung ausgewiesen werden, sehr beliebt. Auch die kostenlose Überlassung von Produkten (Naturalrabatte in Form von Test- und Aktionsgeräten oder -produkten, Probelieferungen) ist in vielen Märkten weit verbreitet. Diese indirekten Konditionen bieten Vorteile und Chancen, aber auch Nachteile und Risiken. Für

eine Bewertung werden diese in Tabelle 7 aus der Sicht des Vertriebs, des Controllings sowie der Kunden diskutiert.

	Kundensicht	Vertriebssicht	Controllingsicht
Indirekte Konditionen wie Sonderboni oder Gutschriften	☺ Indirekte Konditionen als besonderer Erfolg des Einkäufers	☺ Aufbau von Intransparenz gegenüber Wettbewerb (kurzfristige Vermeidung von Preiserosion)	☹ Verzerrung der Deckungsbeitragsrechnung, wenn Gutschriften nicht artikelgenau verbucht werden
	☹ Verlust an Preisvertrauen zum Anbieter	☺ Flexibilität in der Abschöpfung unterschiedlicher Zahlungsbereitschaften	
	☹ Unsicherheit bezüglich Marktpreisniveau		
Naturalrabatte	☺ Naturalrabatte als besonderer Erfolg des Einkäufers	☺ Nutzen durch kostenlos überlassenes Produkt für Kunden weit höher als Kosten für den Anbieter	☹ Ggf. manuelle Korrekturen von Absatz- und Umsatzzahlen notwendig
	☹ Verlust an Preisvertrauen zum Anbieter	☺ Aufbau von Intransparenz gegenüber Wettbewerb	
		☺ Flexibilität in der Abschöpfung unterschiedlicher Zahlungsbereitschaften	

☺ Vorteile/Chancen ☹ Nachteile/Risiken

Tabelle 7: Bewertung des Einsatzes von indirekten Konditionen und Naturalrabatten

Wir kommen zu unterschiedlichen Beurteilungen von indirekten Konditionen und Naturalrabatten. Erstere halten wir für schädlich, letztere für sinnvoll.

- Die Verwendung *indirekter Konditionen* bietet nur kurzfristig gewisse Vorteile, indem sie Intransparenz im Preiswettbewerb erzeugt. Langfristig gehen die Vorteile aber verloren, denn Nachteile wie Kostenrechnungsprobleme und Vertrauensverluste seitens der Kunden und Wettbewerber überwiegen. Eine übermäßige Vergabe von indirekten Konditionen kann in preissensiblen Branchen durch die auf Kunden- und Anbieterseite hervorgerufenen Irritationen sogar zu handfesten Preiskriegen führen.
- Die Verwendung von *Naturalrabatten* kann dagegen sinnvoll sein, da hier ein positives Preisnachlass-Nutzenverhältnis aus Kundensicht vorliegt. Es ist aber zu definieren, welche Kunden(-klassen) mit welchem Ziel wie viel Naturalrabatte erhalten sollen. Entscheidend für den erfolgreichen Einsatz von Naturalrabatten ist weiterhin, dass genau festgelegt wird, wer im Unternehmen bis zu welcher Höhe Sonderkonditionen vergeben kann und dass entsprechende Controllingkennzahlen und -prozesse implementiert werden (vgl. Kap. 6). Unternehmen, die den (fiktiven) Brutto-Brutto-Umsatz durch Gutschriften und/oder Naturalrabatte um mehr als 5% mindern, sollten auf jeden Fall prüfen, ob dies langfristig sinnvoll ist. Jeder Abbau von Sonderkonditionen ohne Absatzverluste bedeutet bekanntermaßen reinen Profitzuwachs.

3.5 Exemplarische Excellence-Kriterien zu Preis- und Konditionensystemen

Nachfolgende Tabelle 8 stellt eine Auswahl der von uns entwickelten Excellence-Kriterien zu Preis- und Konditionensystemen dar.

Das Unternehmen ...	Trifft voll und ganz zu (100)	trifft im Wesentlichen zu (75)	trifft teilweise zu (50)	trifft in geringem Maße zu (25)	trifft überhaupt nicht zu (0)	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
1. Welches Kundenverhalten wollen wir durch unser Pricing belohnen?							
beschränkt sich auf wenige Konditionenarten (Rabatte und Boni).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
hat ein Konditionensystem, welches einfach zu steuern ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
verwendet Konditionen, die Anreize für die Kunden bieten, sich vorteilhaft im Sinne des Anbieters zu verhalten (z.B. Logistikrabatt).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Wie leistungsorientiert gestalten wir unser Preissystem?							
verwendet leistungsbezogene Konditionen (z.B. Mengenrabatt, Selbstabholerrabatt oder Umsatzsteigerungsbonus) statt einfacher Konditionen (z.B. Grundrabatt oder Grundbonus).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
vergibt Sonderpreise nur, wenn der Kunde dafür eine Gegenleistung erbringt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
stellt durch die Konditionensystematik sicher, dass weniger attraktive Kunden weniger gute Konditionen bekommen als attraktive Kunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
vergibt Sonderpreise/Sonderrabatte nur für besonders hohe Auftragswerte/Abnahmemengen und nicht schon bei kleineren Aufträgen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Brauchen wir eine Bruttopreisliste?							
hat klar definiert, ob ein Bruttolistenpreissystem mit Rabatten oder ein Nettopreissystem angewendet werden soll.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
hält im Falle eines Bruttopreissystems die Anzahl der Sondernettopreise auf niedrigem Niveau.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
kann Preisänderungen mit geringem Pflegeaufwand im Konditionensystem abbilden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Welche Rolle sollen indirekte Konditionen und Naturalrabatte spielen?							
geht mit indirekten Konditionen wie Boni oder Gutschriften restriktiv um.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
hat die "Spielregeln" für die Vergabe von indirekten Konditionen klar geregelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
hat genau festgelegt, welche Kundenklassen mit welchem Ziel Naturalrabatte erhalten sollen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Tabelle 8: Exemplarische Excellence-Kriterien zu Preis- und Konditionensystemen

4 Methodische Preisfindung – Die Ermittlung der optimalen Preise

In den folgenden vier Kapiteln möchten wir Pricingprozesse diskutieren. Zu Beginn eines Pricingprozesses steht die methodische Findung von Preisen.

4.1 Auf Basis welcher Informationen bilden wir Preise?

Preise sind im Spannungsfeld von Kosteninformationen, Wettbewerbsinformationen und Kundeninformationen festzulegen. Je nach dem welche der drei Informationsarten stärker berücksichtigt wird, können drei Grundformen der Preisbildung unterschieden werden.

Bei der *kostenbasierten Preisbildung* bilden die Kosten der Leistungserstellung die Grundlage der Preisfestlegung. Dazu werden Zielmargen auf die Herstell- oder Selbstkosten aufgeschlagen. Die kostenbasierte Preisbildung hat den Vorteil, dass sie auf relativ einfach zu erhebenden, unternehmensinternen Informationen basiert. Der Nachteil der Methode liegt darin, dass die Marktsicht fehlt. Bei wenig preissensiblen Kunden werden Ertragspotenziale verschenkt. Bei zu hohen Kostenstrukturen werden die Produkte nicht mehr wettbewerbsfähig bepreist. Ein weiteres Problem der kostenbasierten Preisbildung liegt darin, dass die Vollkosten eines Produktes von der Kapazitätsauslastung abhängen. Diese wird durch die abgesetzte Menge beeinflusst, die wiederum durch den Preis determiniert ist. Dieser Zirkelschluss stellt die Logik einer reinen Kosten-Plus-Preismechanik in Frage. Die Kosten eines Produktes plus eine Mindestmarge sind aber in jedem Fall ein gutes Maß für die Festlegung einer Preisuntergrenze. Diese soll sicherstellen, dass mit dem Produkt ausreichend Profit erzielt wird.

Bei der *wettbewerbsorientierten Preisbildung* sind die Preise der Wettbewerber maßgebend für die eigene Preisfestlegung. Die Kenntnis der Wettbewerbspreise ist natürlich wichtig - insbesondere in Verhandlungen mit Kunden. Preisentscheidungen auf Basis von Wettbewerbspreisen sind aber mit zwei Problemen behaftet. Zum einen werden Wettbewerbspreise in vielen Märkten zu niedrig eingeschätzt (s. auch Kap. 4.3). Zum anderen sind die Leistungspakete der Anbieter im Markt oft nicht direkt vergleichbar - eine starre Orientierung an Wettbewerbspreisen führt dann zu suboptimalen Entscheidungen.

Bei der *kundennutzenbasierten Preisbildung* bestimmt der Nutzen der Leistung für den Kunden den Preis. Die Preisfindung ist also im wesentlichen an den Zahlungsbereitschaften der Kunden ausgerichtet. Die Zahlungsbereitschaft der Kunden basiert auf dem subjektiven bzw. dem objektiven Nutzen (vgl. Abbildung 13). Der subjektive Nutzen (vgl. Kap. 4.4) ist der Nutzen, den der Kunde in Bezug auf die Leistung des Anbieters wahrnimmt. Daraus kann sich eine Preispositionierung ergeben, die über oder unter den Wettbewerbspreisen liegt, je

nach dem, wie gut sich der Anbieter von der Konkurrenz durch besondere Leistungen abgrenzen kann. Der subjektive Nutzen kann dabei erheblich unter dem objektiven Nutzen (vgl. Kap. 4.3) liegen. Dies kann zum Beispiel daher kommen, dass Kunden für eine Leistung mit einem hohen objektiven Nutzen bisher nicht gezahlt haben und sich des tatsächlichen Wertes der Leistung kaum bewusst sind (z.B. Engineeringleistungen im Maschinenbau). Die Lücke zwischen der subjektiven und der objektiven Nutzenwahrnehmung kann durch eine verbesserte Nutzenkommunikation mit den Kunden verringert werden. Der objektive Nutzen, Maß für die maximale Zahlungsbereitschaft der Kunden, begrenzt den Preisspielraum nach oben.

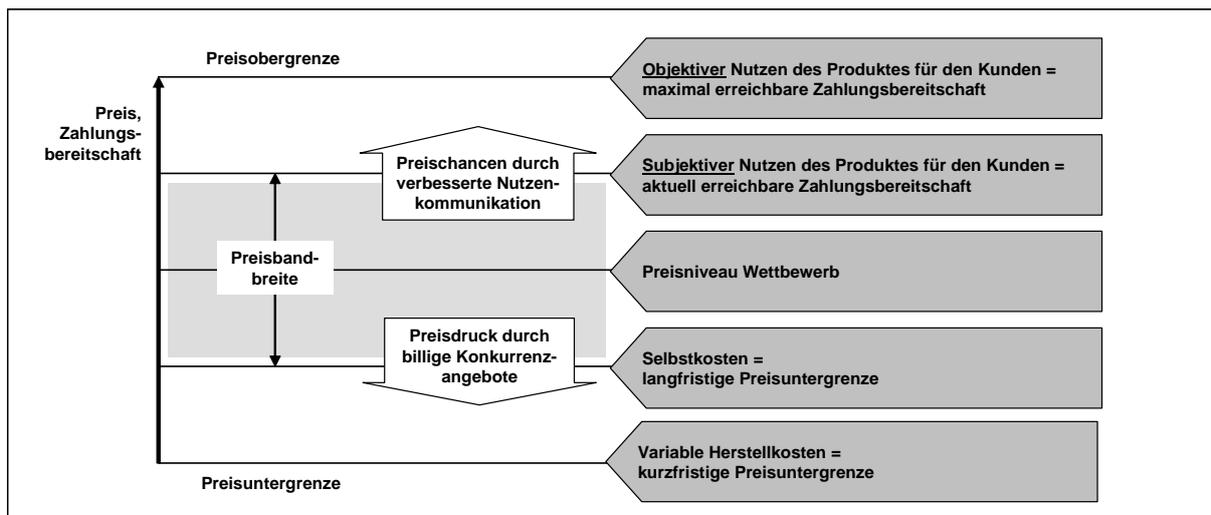


Abbildung 13: Determinanten der methodischen Preisfindung

Bezüglich der preisbezogenen Informationen stellen wir häufig fest, dass Preise in den meisten Unternehmen überwiegend an Kosten und Wettbewerbspreisen orientiert sind. Die systematische Berücksichtigung von Kundennutzen und Zahlungsbereitschaften kommt in der Regel zu kurz. Ursachen hierfür sind unter anderem die folgenden:

- Den Preisentscheidern steht im Tagesgeschäft meist zu wenig Zeit zur Ermittlung und Aufbereitung von kundenbezogenen Informationen zur Verfügung.
- Methoden zur validen Messung von Kundennutzen und Zahlungsbereitschaften sind nur wenig bekannt und werden nur in geringem Maße verwendet.
- Es werden relativ geringe Budgets zur Durchführung von quantitativer Marktforschung (z.B. Kundenbefragung) bereitgestellt.

Ein weiterer Ansatzpunkt zur Optimierung der Preisfindung ist, dass die potenziell zu erreichenden Absatzausweitungen durch Preisabsenkungen häufig überschätzt werden. Die Größe des Spielraums, in dem Unternehmen ihre Preise anheben können ohne Menge zu verlieren, wird dagegen meist unterschätzt.

Im folgenden werden wir für die einzelnen Determinanten der Preisfindung (Kosten, Wettbewerbspreise, Kundennutzen und Zahlungsbereitschaften) aufzeigen, wie diese methodisch ermittelt und verwendet werden können.

4.2 Wie viel kosten unsere Produkte und Services?

In vielen Unternehmen sind Kosten die Basis von Preisentscheidungen. Dabei werden Preise proportional zu den Kosten für die Leistungen gestaltet. Auf die bekannten Kosten wird dabei ein Zuschlag erhoben. Problematisch ist hierbei, dass die Kosten in vielen Unternehmen nicht *verursachungsgerecht* auf die Leistungen zugeordnet werden. So kennen viele Unternehmen die Kosten für die Erbringung von Services/Dienstleistungen nur in geringem Maße. Weiterhin werden komplexe Produkte (z.B. seltene Varianten, Exotenprodukte) oft schön gerechnet, weil die Gemeinkosten nur pauschal zugeordnet werden. Die Folge sind Fehleinschätzungen hinsichtlich der Kostenrelevanz von Komplexitätstreibern.

Qualitativ bessere Kosteninformationen können durch Ergänzung um Elemente der *Prozesskostenrechnung* erhoben werden. Diese führt in Unternehmen häufig zu einer höheren Bepreisung von seltenen Varianten. Dies ist sinnvoll, da die Zahlungsbereitschaft der Kunden für individuelle Produktvarianten meist erheblich höher ist als für Massenprodukte. Wenn dies mit etwas günstigeren Preisen für die Standard/Volumenprodukte gekoppelt wird, lassen sich den Kunden höhere Preise für Varianten gut kommunizieren.

Abbildung 14 zeigt *Ausschnitte* aus dem Ergebnis einer Prozesskostenrechnung. Hier wurden die Fertigungsgemeinkosten in *variantenabhängige* und *stückzahlabhängige* Gemeinkosten aufgeteilt und den Produkten nach Variantencharakter sowie Stückzahl differenziert zugeordnet. Man erkennt, dass bereits durch die verursachungsgerechte Zuordnung der Fertigungsgemeinkosten deutlich höhere Kosten für die Varianten anfallen.

	Gesamtes Produktprogramm	Exot/seltene Variante		Volumenprodukt	
		Zuschlagskalkulation	nach Prozesskostenrechnung	Zuschlagskalkulation	nach Prozesskostenrechnung
Menge Stück pro Jahr	874.160 Stück	980 Stück	980 Stück	873.180 Stück	873.180 Stück
Materialeinzelkosten	141.821 €	0,17 €	0,17 €	0,16 €	0,16 €
Lohn- und Lohnnebenkosten	183.041 €	0,27 €	0,27 €	0,21 €	0,21 €
<i>gesamte Einzelkosten d. Fertigung</i>	324.862 €	437 €	437 €	317.927 €	317.927 €
variantenabhängige Gemeinkosten			83,48 €		0,01 €
stückzahlabhängige Gemeinkosten		0,60 € (keine Differenzierung)	0,33 €	0,50 € (keine Differenzierung)	0,33 €
sonstige Fertigungsgemeinkosten			0,07 €		0,07 €
<i>gesamte Fertigungsgemeinkosten</i>	448.385 €	588 €	82.203 €	436.590 €	357.332 €
<i>gesamte Kosten</i> (ohne Vertriebs- und Verwaltungsgemeinkosten)	773.246 €	1.025 €	82.641 €	754.517 €	675.259 €
<i>gesamte Kosten/Stück</i>	0,88 €	1,05 € →	84,33 €	0,87 € →	0,77 €

Abbildung 14: Ermittlung der echten Kosten für Varianten

4.3 Wie hoch sind die Preise der Wettbewerber?

Die Kenntnis der Wettbewerbspreise ist für Unternehmen wichtig, um die eigenen Produkte und Services hinsichtlich des relativen Preis/Leistungsverhältnisses zu bewerten (vgl. Kap. 2). Auf die Frage, ob man tendenziell günstiger oder teurer als die Konkurrenz sei, bekommt man in den meisten Unternehmen Antworten wie: „Wir liegen ca. 5% über dem Wettbewerb.“, oder „Wir sind immer teurer als der Wettbewerb.“ Relativ selten erhält man Aussagen wie „Wir positionieren uns im Markt als einer der günstigsten Anbieter“. Die Ergebnisse einer branchenübergreifenden, empirischen Studie des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung zum Thema Pricing Excellence im Jahr 2004 (324 schriftlich befragte Unternehmen) belegen diese Beobachtung (vgl. Abbildung 15).

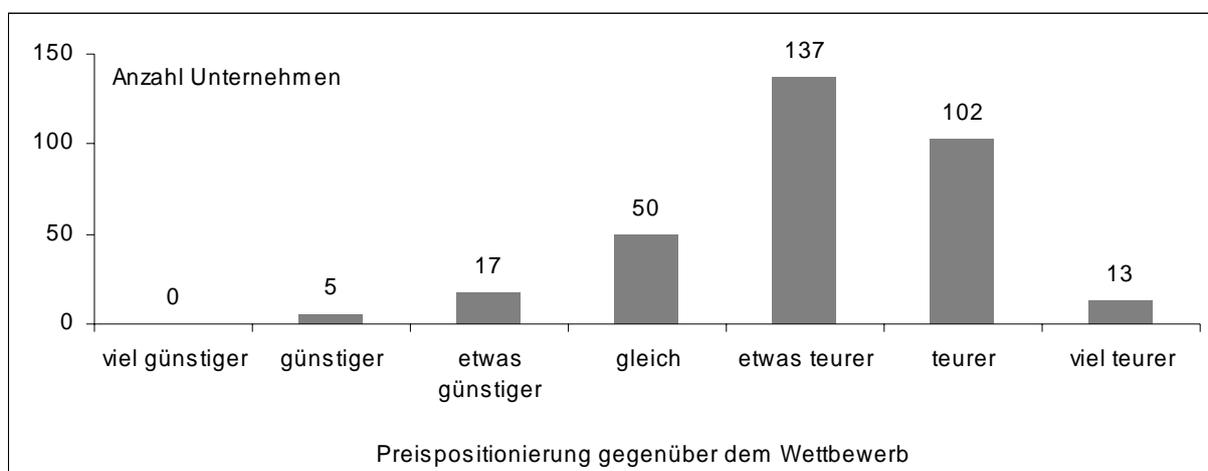


Abbildung 15: Subjektive Einschätzung der Preispositionierung in Relation zum Wettbewerb

Woher aber kommt die subjektive Fehleinschätzung der Unternehmen hinsichtlich ihrer relativen Preispositionierung? Die Ursachen liegen dabei entlang des gesamten Verkaufsprozesses. Preisinformationen werden zwischen Kunden, Vertriebsmitarbeitern und Management nach einem „Stille-Post-Prinzip“ weitergegeben:

- *Kunden* geben aus verhandlungstaktischen Gründen meist nur das günstigste erhaltene Angebot an die anderen Wettbewerber weiter. Zudem haben viele Kunden Schwierigkeiten beim Vergleichen verschiedener Preis/Leistungsangebote. Außerdem werden Wettbewerbsangebote oft nur unvollständig weitergegeben, so dass deren Aussagekraft gering ist.
- *Vertriebsmitarbeiter* rechtfertigen verlorene Aufträge meist mit günstigeren Preisen der Wettbewerber und kommunizieren in ihrer Organisation mit Vorliebe die Billigangebote der Konkurrenz. Dabei wird auch gerne übertrieben. In Kundenbesuchsberichten ist dann oft „Wettbewerb war 15% günstiger“ oder ähnliches zu lesen.

- *Das Management* verlässt sich in vielen Unternehmen bei der Ermittlung von Wettbewerbspreisen nur auf die unternehmensinternen Quellen. Durch die vielfache Filterung der Realität erscheinen die eigenen Preise ungünstiger, als sie es in Wirklichkeit sind. Dies kann zu Überreaktionen des Managements führen.

Es scheint also wichtig, Instrumente zur Analyse von Wettbewerbspreisen zu installieren, die weitgehend *unabhängig vom Vertrieb* sind. Diese Instrumente lassen sich in marktbezogene sowie unternehmensinterne Instrumente einteilen (vgl. Tabelle 9). Sämtliche Maßnahmen sind im Einzelfall stets auf rechtliche Zulässigkeit zu prüfen.

1. Marktbezogene Instrumente	
Marktforschung (z.B. durch neutrale Institutionen)	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenbefragungen (z.B. Conjoint-Analyse) • Kundenfokusgruppen • Wettbewerberbefragungen
„Mystery Shopping“	<ul style="list-style-type: none"> • Ausschreibungen bzw. Anfragen beim Wettbewerb durch Dritte wie Handelspartner, strategische Kunden oder stille Tochterfirmen • Anfrage beim Wettbewerb durch andere Geschäftsbereiche des eigenen Unternehmens
Dokumentenanalyse	<ul style="list-style-type: none"> • Sammlung und Analyse von Angeboten bei Kunden
Zusammenarbeit mit Verbänden	<ul style="list-style-type: none"> • Bericht von Mengen-, Preis- und Umsatzzahlen an Verband, der Daten sammelt, konsolidiert und (anonymisiert) inklusive der errechneten Marktanteile an die Verbandsmitglieder zurückspielt
Competitive Intelligence	<ul style="list-style-type: none"> • Beschäftigung ehemaliger Mitarbeiter von Wettbewerbern • Beschäftigung ehemaliger Mitarbeitern von Kunden
2. Unternehmensinterne Instrumente	
„Lost- & Won-order tracking“	<ul style="list-style-type: none"> • Systematische Sammlung und Analyse der Gründe für Auftragsgewinn/-verlust • Ermittlung von Wettbewerbspreisen bei Angeboten, wo man den Zuschlag erhalten hat (Won-order-tracking) • Ermittlung von Wettbewerbspreisen bei Angeboten, wo man den Auftrag verloren hat (Lost-order-tracking)
Prozesse und Analysen	<ul style="list-style-type: none"> • Regeln zur Berücksichtigung von Wettbewerbsangeboten (nur schriftlich, Zusatzvereinbarungen) • Honorieren der Sammlung von Hochpreisangeboten der Wettbewerber

Tabelle 9: Instrumente zur systematischen Analyse von Wettbewerbspreisen

4.4 Was ist der objektive Nutzen unserer Produkte und Services?

Nur wer den objektiven Nutzen der Leistungen für seine Kunden kennt, kann den Wert der Leistung auch rechtfertigen. Der objektive Nutzen von Produkten und Services bemisst sich zum einen an *Kosteneinsparungen*, die der Kunde durch den Einsatz der Produkte und Services realisieren kann. Zum anderen bemisst sich der objektive Nutzen an den *Erlössteigerungen*, die durch den Einsatz der Produkte und Services beim Kunden möglich werden.

Ein gutes Beispiel für eine Preisgestaltung auf Basis des objektiven Nutzens sind Honorare für Rechtsanwälte im amerikanischen Rechtssystem. Dort wird die Vergütung des Rechtsanwaltes - einfach ausgedrückt - an dem Ausmaß der Lösung von Problemen des Mandanten bemessen. Im Business-to-Business-Bereich konnten wir Unternehmen beobachten, die durch produktbegleitende Dienstleistungen, die als Pre-Sales-Aktivitäten nicht bepreist wurden, Kosteneinsparungen beim Kunden realisierten, die weit höher lagen, als das gesamte Einkaufsvolumen des Kunden! Um den objektiven Nutzen der Leistungen für den Kunden zu bestimmen, muss man sich tief in dessen Kosten- und Umsatzstrukturen hineindenken. Oft liegt der objektive Kundennutzen dann weit über den eigenen Kosten. Ein effektives Instrument zur Ermittlung des objektiven Kundennutzens sind z.B. *moderierte Kundenfokusgruppen*. Dabei wird die Produktnutzung entlang der Wertschöpfungsprozesse beim Kunden analysiert und Kosten- und Erlösaspekte ermittelt, die den objektiven Produktnutzen bestimmen.

4.5 Wie hoch sind die subjektiven Zahlungsbereitschaften der Kunden?

Die Ermittlung von *Zahlungsbereitschaften* der Kunden ist ein zentrales Element eines professionellen Pricing. Zur fundierten Ermittlung von Zahlungsbereitschaften bieten sich im wesentlichen die

- Conjoint-Analyse und die
- Expertenbefragung an.

Aus inhaltlicher Sicht wird bei einer *Conjoint-Analyse* der Nutzen analysiert, der sich für Kunden aus Leistungen mit bestimmten Merkmalen ergibt. Durch die Kenntnis des Nutzens bestimmter Leistungsmerkmale (z.B. Produktqualität, Servicelevel, Lieferzeit) können Zahlungsbereitschaften für diese Leistungselemente ermittelt werden. Auch die Ermittlung von Preis-Absatz-Funktionen ist mit der Conjoint-Analyse möglich (vgl. Homburg/Krohmer 2003).

Aus methodischer Sicht basiert die Conjoint-Analyse auf einer indirekten Abfrage des Nutzens. Der Kunde wählt zwischen zwei verschiedenen Leistungsangeboten das von ihm präferierte Angebot aus. Der Vorgang wird mehrmals wiederholt, wobei die Ausprägungen der verschiedenen Leistungsmerkmale variiert werden. Die Conjoint-Analyse hat somit gegenüber einer direkten Kundenbefragung einen entscheidenden Vorteil. In direkten Befragungen neigen Kunden dazu, ihre Angaben im Sinne einer Vorverhandlung von Preisen verzerrt abzugeben. Bei der Conjoint-Analyse besteht dieses Risiko nur in geringem Ausmaß. Durch die Paarvergleiche von Leistungsangeboten wird die echte Kaufsituation simuliert und ein realitätsnahes Antwortverhalten des Kunden unterstützt.

In Abbildung 16 wird eine nach Ländern differenzierte Preis-Absatz-Funktion als Teilergebnis einer international angelegten Conjoint-Analyse dargestellt. Die Kenntnis der Abhängigkeit der Verkaufsmenge vom Preisniveau kann bei der Findung optimaler Preise helfen.

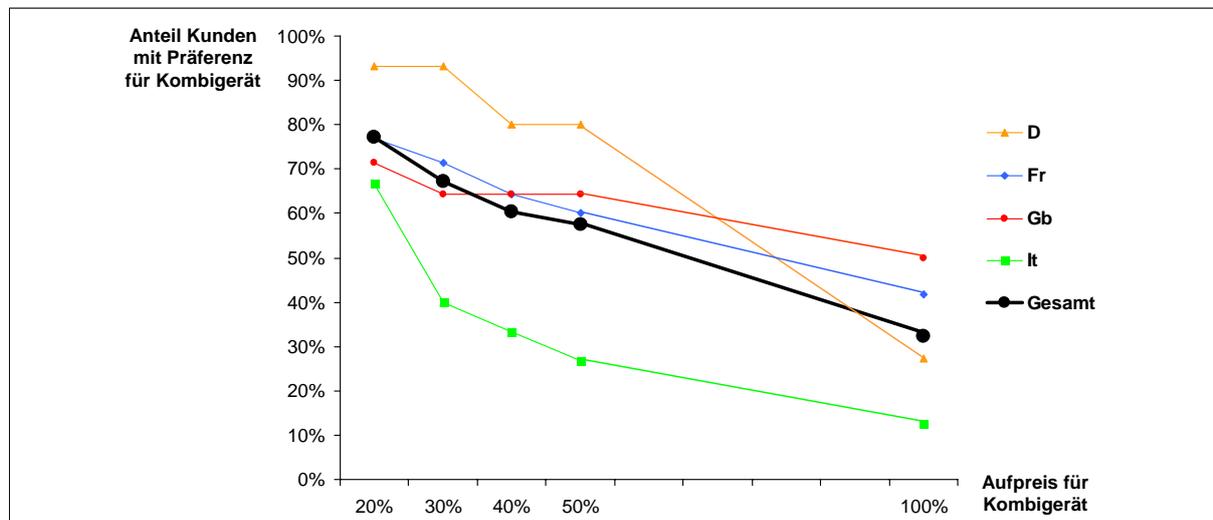


Abbildung 16: Ergebnisse einer internationalen Conjoint-Analyse für ein Messgerät

Bei der *Expertenbefragung* werden Mitarbeiter aus Vertrieb, Marketing, Produktmanagement oder auch Verbandsmitglieder und Berater zur Einschätzung von *Preis-Mengen-Relationen* befragt. Ergebnis der Befragung ist eine *Preis-Absatz-Funktion*. Die Expertenbefragung kann zum Beispiel bei der Ablösung von alten durch neue Produkte oder Preisänderungen für Produkte bzw. Produktgruppen angewendet werden. Um ein möglichst realistisches Bild von der Pricing-Situation zu bekommen sollten Preis-Absatz-Funktionen sowohl mit als auch ohne Wettbewerbsreaktionen geschätzt werden.

Die Vorteile der beiden Methoden sind unterschiedlich gelagert. Die *Kosten* für die Durchführung einer Conjoint-Analyse sind wesentlich höher als die für eine Expertenbefragung. Allerdings ist die Qualität der Daten bei einer Conjoint-Analyse auch höher als bei der Expertenbefragung, da bei der Conjoint-Analyse Kunden befragt werden. Eine Conjoint-Analyse, die ab einer gewissen Umsatzrelevanz der Preisentscheidung durchgeführt werden sollte, wird meist durch eine Expertenbefragung flankiert bzw. plausibilisiert.

4.6 Was ist der optimale Preis?

In vielen Unternehmen stehen Gewinn-, Umsatz- und/oder Marktanteils- und Absatzmengenziele im Vordergrund. Abhängig davon, wie die Ziele priorisiert werden, sind unterschiedliche Preise optimal. Dabei ist insbesondere zu beachten, dass der umsatzoptimale und der profitoptimale Preis meistens nicht identisch sind.

In Abbildung 17 ist beispielhaft eine Pricing-Situation dargestellt, in der ein bestehendes Produkt für das darauf folgende Jahr neu bepreist werden soll. Die geschätzte Preis-Absatz-Funktion für das Produkt zeigt an (hier als Mengenindex gegen den Preisindex aufgetragen), welche Mengensteigerungen bei Preissenkungen und welche Mengenrückgänge bei Preisanhebungen resultieren. Die Preis-Absatz-Funktion hat einen relativ flachen Bereich bei geringen Preisänderungen von +/- 2%. Das bedeutet, dass das betrachtete Unternehmen in dem Bereich von +/-2% Preisänderung kaum bestehende Kunden verlieren bzw. neue Kunden gewinnen, da die Preissensibilität der Kunden hier gering ist. Da die erwarteten Absatzmengensteigerungen im Bereich der Preissenkung von 2-4% relativ hoch sind, liegt das erwartete Umsatzmaximum bei einem Preisindex von 96%. Der *umsatzoptimale Preis* würde also bei einer 4%-igen Preissenkung liegen. Bei einem Fixkostenanteil von 40% und in diesem Bereich mengenunabhängigen Stückkosten von 50% des Basispreises (gleich Preisindex von 100%) ergibt sich ein *Gewinnoptimum*, welches bei einem Preisindex von 104% liegt. Dies würde einer Preisanhebung von plus 4% entsprechen.

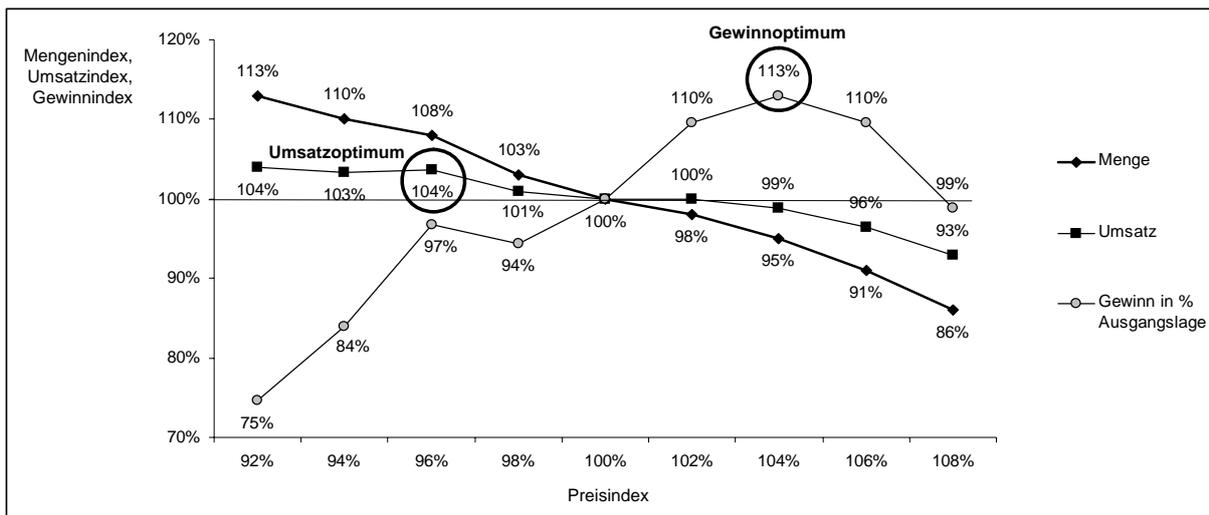


Abbildung 17: Umsatz- und gewinnoptimaler Preis auf Basis einer Preis-Absatz-Funktion

Das Beispiel zeigt, wie wichtig eine systematische Modellierung und Bewertung von alternativen Preisentscheidungen im Hinblick auf die anzustrebenden Ziele ist. Eine möglichst genaue Bewertung von Preisszenarien sollte bei jeder wichtigen Preisentscheidung durchgeführt werden.

4.7 Exemplarische Excellence-Kriterien zur methodischen Preisfindung

Nachfolgende Tabelle 10 stellt eine Auswahl der von uns entwickelten Excellence-Kriterien zur methodischen Preisfindung dar.

Das Unternehmen ...	Trifft voll und ganz zu (100)	trifft im Wesentlichen zu (75)	trifft teilweise zu (50)	trifft in geringem Maße zu (25)	trifft überhaupt nicht zu (0)	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
1. Auf Basis welcher Informationen bilden wir Preise?							
verwendet die Kosten im wesentlichen als Preisuntergrenze.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
setzt Preise nur zu einem Teil auf Basis von Wettbewerbspreisen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
berücksichtigt bei der Preisbildung den Kundennutzen ausreichend stark.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Wie viel Kosten unsere Produkte und Services?							
ermittelt und kennt die genauen Herstellkosten für spezielle Produktvarianten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
erhebt und kennt die Kosten von Nebenleistungen und Services.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
ermittelt und kennt die Kosten der Kundenbetreuung pro Kunde.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
ermittelt und kennt die Auswirkungen von Absatzmengenveränderungen auf die Kosten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Wie hoch sind die Preise der Wettbewerber?							
ermittelt Wettbewerbspreise nicht nur über den Außendienst.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
holt Wettbewerbsangebote über „Dritte“, wie strategische Partner, Kunden oder Händler, ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
kennt die Preisstrategien der Wettbewerber.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Was ist der objektive Nutzen unserer Produkte und Services?							
analysiert den Kundennutzen, z.B. mit Fokusgruppen oder Wertanalysen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
kennt den objektiven Nutzen, den die Produkte und Services beim Kunden stiften (z.B. Prozesskosteneinsparungen, Ertragssteigerungen).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. Wie hoch sind die subjektiven Zahlungsbereitschaften der Kunden?							
ermittelt und kennt die Zahlungsbereitschaften der verschiedenen Kunden/Kundensegmente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
wendet fundierte Methoden zur Messung von Zahlungsbereitschaften an, wie Conjoint-Analysen oder Expertenbefragungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
kennt die Preis-Absatz-Funktionen für die wichtigsten Produkte und Services.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Was ist der optimale Preis?							
modelliert alternative Preisszenarien unter Verwendung aller vorliegenden preisbezogenen Informationen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
simuliert Preisentscheidungen und deren Auswirkungen auf Erfolgskennzahlen (z.B. Marktanteil, Profit).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Tabelle 10: Exemplarische Excellence-Kriterien zur methodischen Preisfindung

5 Preisbezogene Steuerungsinformationen – Die Kontrolle der Preise

Während es im letzten Abschnitt, der methodischen Preisfindung, um die Ermittlung des Markteinführungspreises ging, drehen sich die nun folgenden preisbezogenen Steuerungsinformationen um das laufende Pricing. Hält man sich vor Augen, dass sich der Profit aus Preis mal Menge minus Kosten zusammensetzt, so würde man erwarten, dass dem Preisreporting in Unternehmen eine zentrale Rolle zukommt, gefolgt von einem Reporting der Absatzmengen und Kosten. Das Gegenteil ist in den meisten Unternehmen der Fall. Kosten und Absatzmengen werden meist sehr dezidiert analysiert, während das Controlling von Preisen bzw. Rabatten meist nicht sehr ausgefeilt stattfindet. Preisinformationen sind vielmehr nur implizit in Umsatz- und Deckungsbeitragsanalysen vorhanden, werden dort aber mit Mengen- und Kosteneffekten vermischt.

Man muss sich daher die Frage stellen, warum Preise bzw. Rabatte als zentrale Einflussgröße des Unternehmensgewinns im Controlling meist nur wenig Beachtung finden. Eine Ursache hierfür stellen die Schwierigkeiten, die mit einem Preiscontrolling verbunden sind, dar. Umsätze, Deckungsbeiträge und Kosten können, in Euro ausgedrückt, beliebig konsolidiert oder nach Produkten, Regionen und Kunden etc. differenziert und im Zeitablauf dargestellt werden. Eine Berechnung von Preis- und Mengenentwicklungen auf konsolidierter Ebene gestaltet sich dagegen schwierig, da die einzelnen Produktpreise auf verschieden hohem Niveau liegen und Mengeneinheiten oft unterschiedlich sind (z.B. Stück, Tonnen, Servicestunden). Zudem verändert sich laufend die Produkt- und Kundenstruktur, so dass Bezugspunkte schwer zu setzen sind.

Eine aktive Steuerung von Verkaufspreisen ist nur möglich, wenn intern eine hohe *Transparenz* bezüglich der im Markt erzielten Nettopreise besteht. Daher soll im folgenden dargelegt werden, wie ein *preisbezogenes Steuerungssystem* bzw. ein effektives *Preiscontrolling* trotz der angesprochenen Probleme konzipiert werden kann. Bei der Konzeption eines Preiscontrollings sind zwei zentrale Fragen zu beantworten:

- Welche Erkenntnisse wollen wir gewinnen (*Analyseziel*)?
- Was wollen wir untersuchen (*Analyseobjekt*)?

Bei den Analysezielen unterscheiden wir im Preiscontrolling zwischen dem *Preisniveau*, der *Preisspreizung* und der *Preisentwicklung*. Analyseobjekte des Preiscontrollings können in die vier Dimensionen *Leistungen* (Produkte und Services), *Vertriebseinheiten* (Regionen, Teams, Verkäufer), *Kunden* (z.B. Segmente, Klassen) und *Aufträge* gegliedert werden (vgl. Tabelle 11). Jedes Analyseobjekt kann dabei auf unterschiedlichen Aggregationsstufen bzw. Betracht-

tungsebenen untersucht werden. Preisentwicklungen können zum Beispiel auf der Ebene der Produktlinien (PL), der Produktgruppen (PG) oder der Einzelprodukte analysiert werden.

Analyseobjekt	A. Leistungen					B. Vertriebseinheiten								C. Kunden						D. Aufträge				
	PL Ventile			PL Zylinder		RZ Nord-Ost		RZ Mitte			RZ Süd			Gummi & Kunststoff		Zer-spannung		Auto-mobil		< 300 Euro	300-1.000 Euro	> 1.000 Euro		
	P G 1	P G 2	P G 3	PG Z1	PG Z2	VB 1	VB 2	V B 3	V B 4	V B 5	V B 6	V B 7	V B 8	A	B	C	A	B	C	A	B	C		
1. durchschnittliches Preisniveau	z.B. Preistreppe					z.B. Rabatthöhe								z.B. Rabatthöhe, Preis-levels pro Kundensegment						z.B. durchschnittlicher Auftragswert, Margen pro Auftrag				
2. Preisspreizung (Differenzierung)	z.B. Preisband pro Produkt					z.B. internationale Preisunterschiede (z.B. Preiskorridore)								z.B. Preisband pro Kundensegment						z.B. Preis/Mengenrelationen				
3. Preisniveauentwicklung im Zeitablauf	z.B. Preis/Mengenindex Produkt					z.B. Preis/Mengenindex Vertriebseinheit								z.B. Preis/Mengenindex Kundensegment						nicht sinnvoll				
Vgl. Abschnitt	5.1, 5.2, 5.3					5.4								5.5						5.6				

Tabelle 11: Systematik für ein Preiscontrolling

Durch ein kennzahlenbasiertes Preiscontrolling können verschiedene Fragestellungen in der preisbezogenen Steuerung beantwortet werden. Diese werden im folgenden dargestellt.

5.1 Wie profitabel sind welche Produkte und Services?

Die Profitabilität eines Produktes oder Services hängt neben den Kosten vor allem von den im Markt erzielten Preisen ab. Hierzu müssen „*Pocket*“-Preise berechnet werden. Der Nettopreis ist der für eine Leistung erzielte Preis abzüglich aller auf der Rechnung ausgewiesenen Rabatte *sowie* der nach der Rechnung an den Kunden vergebenen Boni und Skonti etc. Durch die große Verbreitung von leistungsfähigen ERP-Systemen lassen sich Rabatte und Boni den einzelnen Leistungen i. d. R. artikelnummerngenau zuordnen.

Interessant ist weiterhin die Untersuchung der so genannten *Preistreppe*. Dabei wird sowohl auf Produktebene als auch auf konsolidierter Ebene analysiert, mit welchen Konditionenarten welche Erlösschmälerungen verbunden sind. Im Beispiel in Abbildung 18 wird deutlich, dass mit der Vielzahl an vergebenen Rabatten und Boni in Summe erhebliche Erlösschmälerungen verbunden sein können.

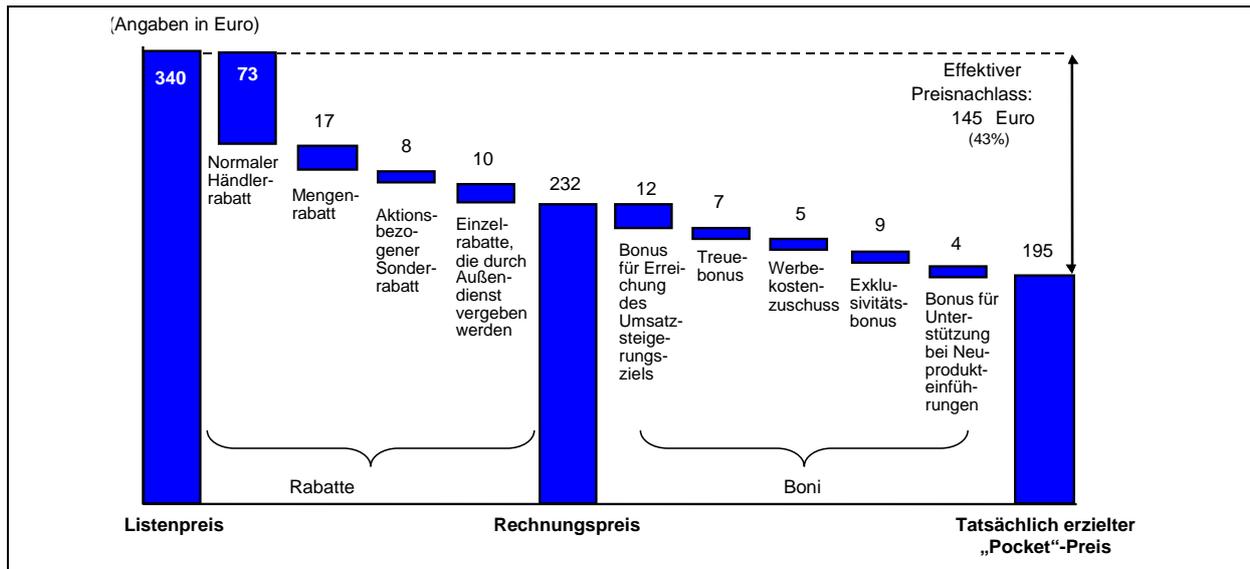


Abbildung 18: Preisstrepe zur Analyse der Konditionenstruktur (nach Homburg/Daum 1997, S. 186)

5.2 Wie gespreizt sind die erzielten Nettopreise für Produkte und Services?

Eine weitere Fragestellung, die durch ein Preiscontrolling beantwortet werden sollte, ist die Frage nach dem Ausmaß der *Preisspreizung bzw. Preisdifferenzierung von Produkten und Services*. Als Analyseinstrument kann das *Preisband* verwendet werden. Hierbei wird untersucht, wie viel Prozent des Umsatzes mit welchen Nettopreisen erzielt wurde. Preisbänder für Produkte können weiterhin nach Kundensegmenten oder Regionen differenziert werden.

Die *Breite* des Preisbandes ermöglicht Rückschlüsse auf das Ausmaß der praktizierten Preisdifferenzierung. In Abbildung 19 lässt sich beispielsweise bei dem Preisband für ein Baustoff-Produkt im B-Kundensegment (linkes Bild) eine relativ starke Preisspreizung von 11 Euro (Abstand zwischen dem niedrigsten und höchsten Preis) bei einem Durchschnittspreis von 24 Euro feststellen. Ein breites Preisband ist dabei ein Indikator für eine intensiv praktizierte Preisdifferenzierung zwischen Kunden. Problematisch sind breite Preisbänder nur dann, wenn starke Preisunterschiede zwischen Kunden nicht mehr zu rechtfertigen sind.

Die *Art des Verlaufs* des Preisbandes gibt Hinweise auf den Erfolg der Preisdurchsetzung für das Produkt im Markt. In Abbildung 19 ist im rechten Bild ein Preisband für ein Industrieautomatik-Produkt dargestellt. Die auf Selbstkosten plus Zielmarge basierte Preisuntergrenze liegt für das Produkt bei 22 Euro. Es lässt sich erkennen, dass die Preisdurchsetzung im Markt nicht besonders erfolgreich ist. Fast die Hälfte des Umsatzes wird mit dem niedrigst möglichen Preis (hier nahe der Selbstkosten) erzielt. Zudem sind 2,1 % des Umsatzes mit Preisen unterhalb der Preisuntergrenze realisiert worden. Weiterführend sind dann detaillierte Auswertungen auf Kundenebene. Bei welchen Kunden hat man beispielsweise den relativ hohen Preis von 27 Euro pro Ventil erzielen können und warum?

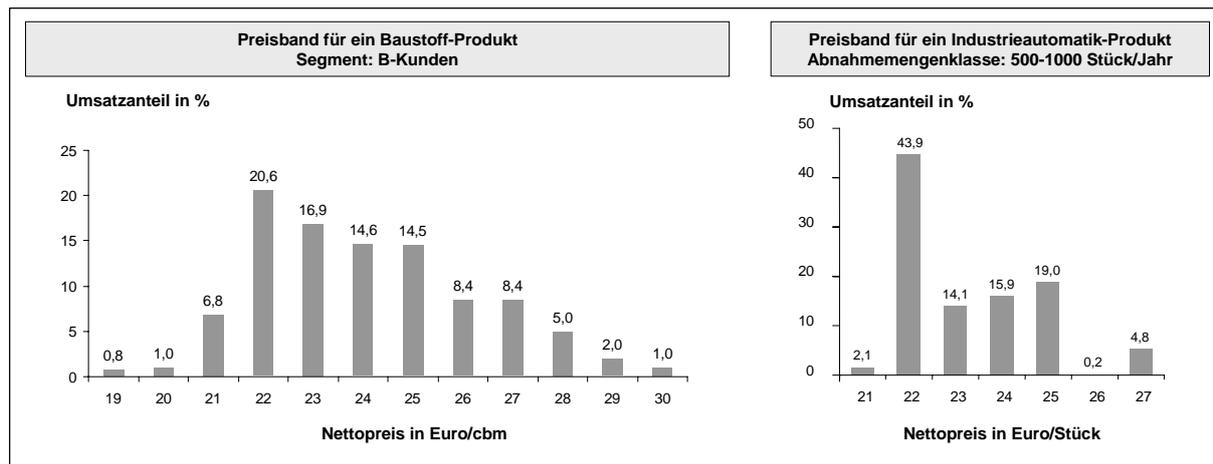


Abbildung 19: Preisbänder zur Analyse von Preisspreizung und Preisdurchsetzung

5.3 Wie entwickeln sich Nettopreise für Produkte und Services im Zeitablauf?

Nach der Betrachtung des Durchschnitts und der Spreizung der im Markt erzielten Nettopreise ist die Frage zu beantworten, wie sich Preise für Leistungen über mehrere Perioden entwickelt haben.

Nettopreis- und Mengenentwicklungen für einzelne Produkte sind relativ leicht zu analysieren. Für eine marktorientierte Steuerung des Produktprogramms sind aber auch die Planung und Analyse der *durchschnittlichen Entwicklung* von *Nettopreisen* und *Absatzmengen* für *Produktbereiche* (z.B. eine Produktgruppe/-linie oder ein gesamter Geschäftsbereich) oder *Kundensegmente* (z.B. Kundenbranchen, Kundenklassen) wichtig. Einige Unternehmen arbeiten daher mit *Preis-* und *Mengenindizes* bzw. Preis- und Mengenänderungsraten. Diese stellen die Nettopreis- bzw. Mengenentwicklungen über die Zeit für eine Gruppe von Produkten (Warenkorb) dar.

Die folgende Abbildung zeigt die Preis-, Mengen- und Umsatzentwicklung für eine Produktlinie eines Anbieters von medizintechnischen Geräten. Im Jahr 2002 wurde der Preis aufgrund der angespannten wirtschaftlichen Lage relativ konstant gehalten. Zu Beginn des Jahres 2003 konnte eine Listenpreiserhöhung unter Inkaufnahme von Mengenverlusten im Markt weitgehend durchgesetzt werden. Durch die Preissteigerung erhöhte sich in 2003 bei annähernd konstant gebliebenen Stückkosten und relativ konstantem Umsatz der absolute Deckungsbeitrag der gesamten Produktlinie.

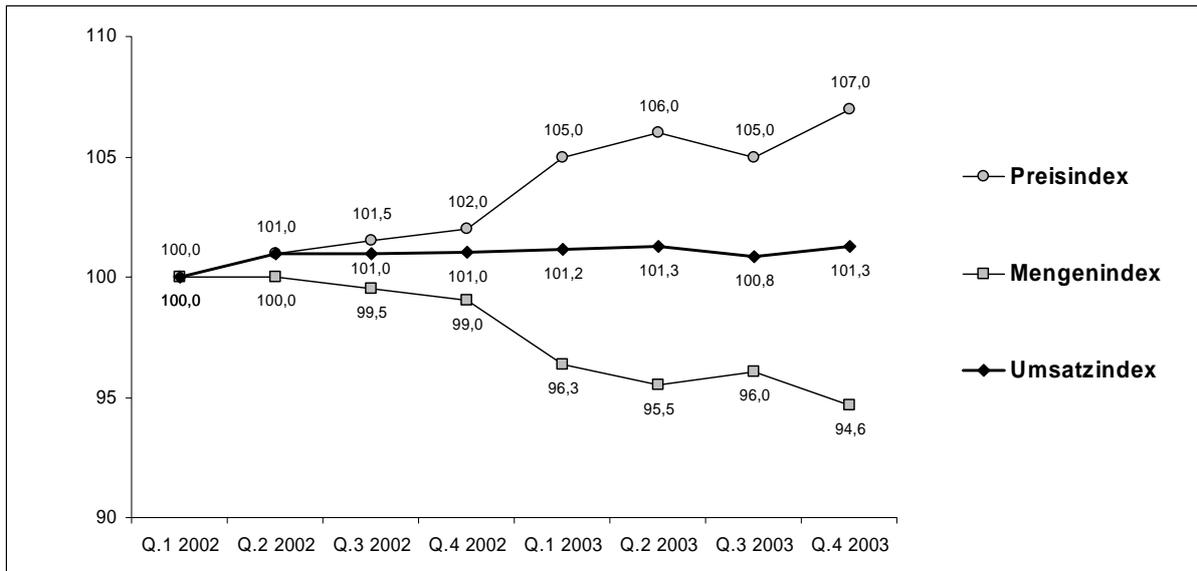


Abbildung 20: Preis-, Mengen- und Umsatzindex für eine Produktlinie

Bei der Berechnung von Preisindizes sind mehrere Punkte zu beachten:

- Selektion der Produkte:* Um einen repräsentativen Warenkorb für die Berechnung eines Preisindizes für einen Produktbereich zu gestalten, können grundsätzlich alle Produkte betrachtet werden oder es kann eine Selektion getroffen werden. Meist kann eine hohe Repräsentativität des Warenkorbes bereits bei einer Selektion der wichtigsten Produkte (z.B. A-Produkte) erreicht werden. Aus unserer Erfahrung sollte eine Produktauswahl mindestens 70% des gesamten Umsatzes der Produktgruppe abbilden. Die ausgewählten Produkte sollten für einen längeren Zeitraum im Produktprogramm enthalten sein.
- Änderung der Absatzstruktur:* In jedem Produktprogramm gibt es permanent Veränderungen. Neue Produkte werden in den Markt eingeführt, ältere Produkte werden abgekündigt. Von daher stellt sich die Frage, wie mit Veränderungen der Absatzstruktur umzugehen ist. Dabei gibt es drei Möglichkeiten. Zum ersten können die durchschnittlichen Preisänderungsraten für jeden Kunden unter Bereinigung von Änderungen in der Bedarfsstruktur des Kunden einzeln berechnet und danach aggregiert werden. Zum zweiten können Preisänderungen direkt auf aggregierter Ebene berechnet werden. Hierbei kann die Absatzstruktur des Bezugsjahres für einen gewissen Zeitraum (z.B. 2 Jahre) als konstant angenommen werden. Die Produkte werden dann nach ihrem Umsatzanteil in der Bezugsperiode (im Beispiel Q.1 2002) gewichtet. In regelmäßigen Abständen ist dann aber eine Aktualisierung der Produktauswahl und der Gewichtung im Warenkorb vorzunehmen. Zum dritten kann der Preisindex bereits in der Formel um die Mengenänderungen bereinigt werden (Preisindex nach Paasche). Der Preisindex zeigt dann an, wie sich Preise unabhängig von der Mengenentwicklung verändert haben.

In Abbildung 21 werden die Formeln für die zweite und dritte Möglichkeit dargestellt.

Preisindex mit Umsatzgewichtung Basisjahr	Preisindex nach Paasche	Legende
$PI_{t;t_0} = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{p_{i,t}}{p_{i,t_0}} \cdot U_{i,t_0}}{\sum_{i=1}^n U_{i,t_0}} \cdot 100$	$PI_{t;t_0} = \frac{\sum_{i=1}^n p_{i,t} \cdot q_{i,t}}{\sum_{i=1}^n p_{i,0} \cdot q_{i,t}}$	<p>U: Umsatz p: Preis q: Menge t: Periode</p>

Abbildung 21: Formeln zur Berechnung von Preisindizes

Viele Unternehmen möchten die verschiedenen Produktbereiche hinsichtlich ihrer Preis- und Mengenentwicklungen untereinander *vergleichen*. Dafür bietet sich z.B. ein Preis/Mengenentwicklungsportfolio an (vgl. Abbildung 22).

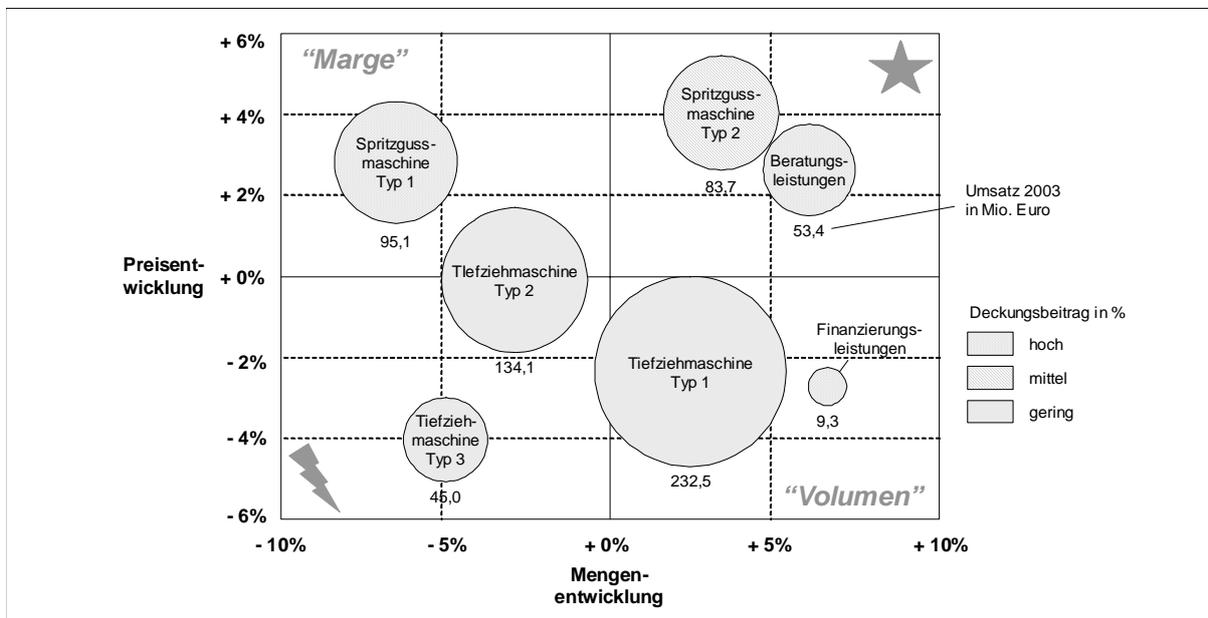


Abbildung 22: Preis/Mengenentwicklungsportfolio zur Analyse des Produktprogramms am Beispiel eines Herstellers von Kunststoffverarbeitungsmaschinen

5.4 Wie hoch ist das erzielte Preisniveau unserer Vertriebseinheiten?

Ziel der Untersuchung von Unterschieden in der Preisdurchsetzung der Vertriebseinheiten (z.B. Länder, Regionalbüros, Branchenvertrieb, Verkäufer/-teams) ist es, möglichen Leistungsunterschieden zwischen den Einheiten auf den Grund zu gehen. Ursachen für Unterschiede in der Preisdurchsetzung zwischen den Vertriebseinheiten können

- regionale Unterschiede in den Zahlungsbereitschaften der Kunden (z.B. Kunden aus Italien vs. England),
- regional unterschiedliche Marktwachstumsraten,
- unterschiedliche Ausrichtungen der Vertriebseinheiten auf Kunden und Produkte (z.B. Großkunden vs. kleinere Kunden) und
- unterschiedliche Stärken der verschiedenen Vertriebseinheiten (z.B. Verhandlungsstärke der Verkäufer, Hilfsmittel wie Argumentationsleitfäden) sein.

Insbesondere im Fall von unterschiedlichen Stärken der Vertriebseinheiten können Maßnahmen wie die Durchführung von gezielten Preistrainings getroffen werden, um die vorhandenen Preisanhebungspotenziale zu nutzen.

Unterschiede in den Preisniveaus zwischen den Vertriebseinheiten können dabei sowohl auf aggregierter Ebene als auch auf Einzelprodukt- bzw. Einzelkundenebene analysiert werden. In Abbildung 23 werden ein Beispiel für einen Preiskorridor nach Ländern sowie ein Beispiel für eine Analyse von durchschnittlichen Preisniveaus der Vertriebsbüros einer Vertriebsgesellschaft gezeigt.

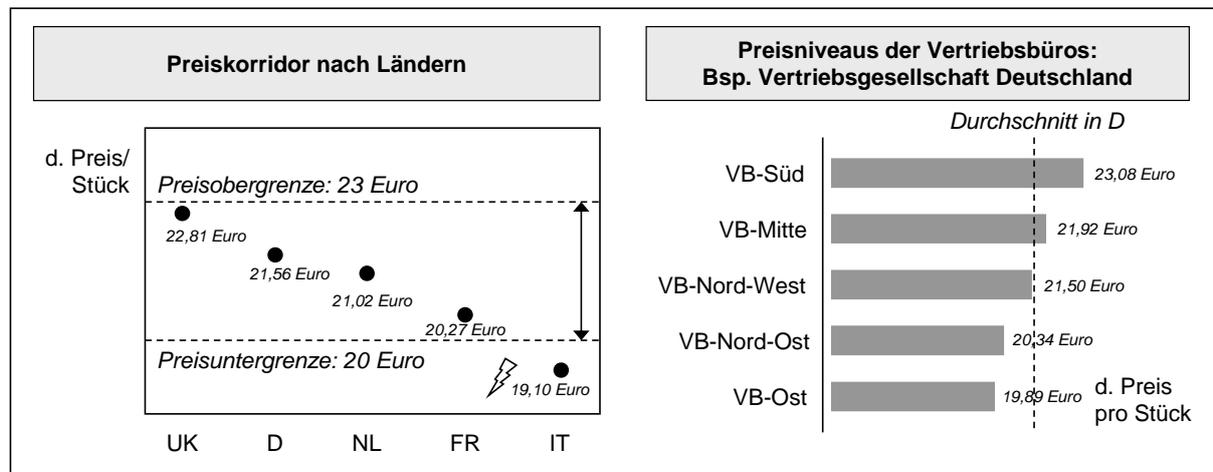


Abbildung 23: Analyse der erzielten Preisniveaus von Vertriebseinheiten am Beispiel eines Bauzulieferers

5.5 Wie profitabel sind welche Kundenbeziehungen?

Die Untersuchung der Profitabilität von Kundenbeziehungen ist ein zentraler Baustein in einem marktorientierten Controlling. Dazu werden in der Regel Kundendeckungsbeiträge berechnet (zur Vertiefung vgl. Homburg/Daum 1997). Die mit einem Kunden individuell vereinbarten Konditionen haben einen großen Einfluss auf die Profitabilität der Kundenbezie-

hung. Daher sind die kundenspezifischen Konditionen innerhalb eines Preiscontrollings gesondert auszuwerten.

In Abbildung 24 ist dargestellt, wie eine Auswertung des Rabattniveaus in Abhängigkeit von der Bedeutung des Kunden gestaltet werden kann. Der Anbieter hat hier einen Preiskorridor definiert, in dem die Vergabe von Rabatten mit dem Jahresumsatz des Kunden in Einklang ist. Zusätzlich zu dem erzielten Jahresumsatz sollte das Umsatzpotenzial der verschiedenen Kunden in die Analyse einbezogen werden.

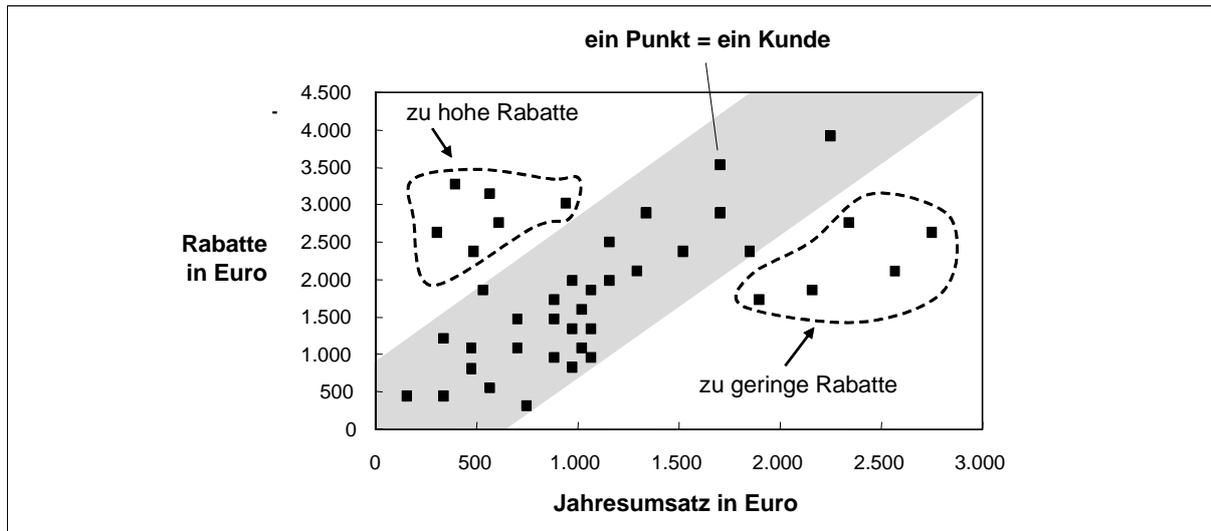


Abbildung 24: Rabattniveau pro Kunde am Beispiel eines Zulieferers für den Maschinenbau

5.6 Wie profitabel sind welche Aufträge?

Nachdem bisher überwiegend Kennzahlen und Controllinginstrumente auf aggregierten Ebenen dargestellt wurden, soll nun die Ebene der einzelnen Aufträge besprochen werden. Da Preissysteme u. a. auch zur Steuerung von Kundenverhalten genutzt werden können, sind auf Auftragsebene neben den erzielten Deckungsbeiträgen insbesondere auch logistische Aspekte zu untersuchen. Sinn macht hier die Auswertung von durchschnittlichen Auftragswerten, differenziert nach Vertriebskanal (z.B. Handels- vs. Direktgeschäft) oder Kundengruppen (z.B. Größe, Branche).

Abbildung 25 zeigt Auswertungen des durchschnittlichen Auftragswertes nach Kundengruppen. Im Beispiel des Maschinenbauers (linkes Bild) wurde ein sehr geringer, durchschnittlicher Auftragswert bei Händlern im Gegensatz zum Direktgeschäft festgestellt. Dies lag daran, dass Händler beim Hersteller geringe Mengen bei konkreten Kundenanfragen bestellten und kaum Lagerhaltung durchführten. Für den Hersteller war der Zustand nicht akzeptabel, da die über eine Prozesskostenrechnung ermittelten Logistikkosten pro Auftrag bei ca. 35 Euro lagen. Dadurch waren viele Aufträge an Händler unprofitabel. Durch die Aufteilung des Grund-

rabatts in leistungsorientierte Konditionen wie z.B. Logistikrabatt und Lagerbeschickungs-
rabatt konnte der durchschnittliche Auftragswert der Händler auf über 500 Euro im Mittel
gesteigert werden. Die zusätzlichen Preisnachlässe konnten durch die gesamten Kosteneinspa-
rungen in Vertrieb/Logistik deutlich überkompensiert werden. Das Beispiel aus dem Bereich
der Medizintechnik zeigt (rechtes Bild), dass die verschiedenen Kundentypen ein sehr unter-
schiedliches Bestellverhalten aufweisen. Auch hier können Kosteneinsparungen durch das
Angebot von leistungsorientierten und segmentspezifisch gestalteten Konditionen erzielt und
Win-Win-Situationen mit dem Kunden geschaffen werden.

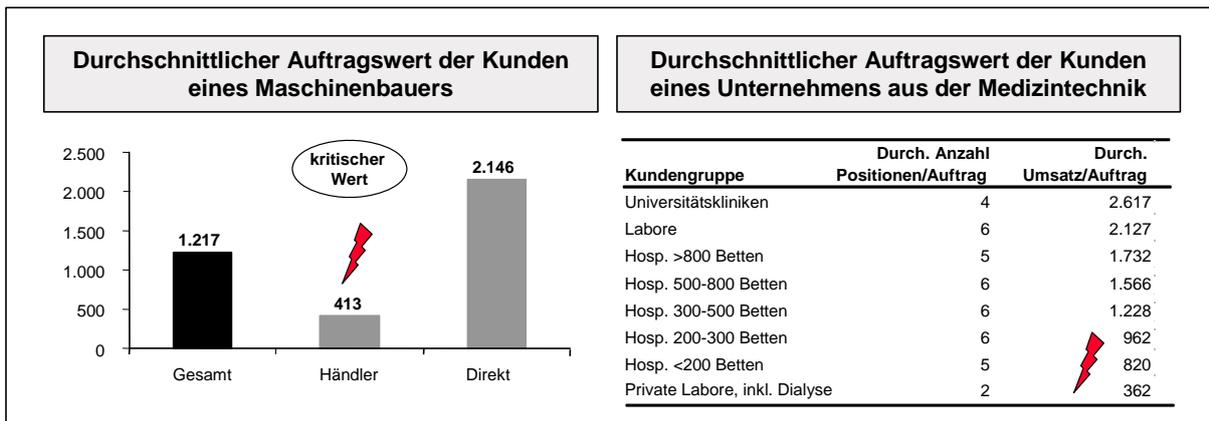


Abbildung 25: Auswertung des durchschnittlichen Auftragswertes nach Kundengruppen

5.7 Exemplarische Excellence-Kriterien zu preisbezogenen Steuerungsinformationen

Nachfolgende Tabelle 12 stellt eine Auswahl der von uns entwickelten Excellence-Kriterien zu preisbezogenen Steuerungsinformationen dar.

Das Unternehmen ...	Trifft voll und ganz zu (100)	trifft im Wesentlichen zu (75)	trifft teilweise zu (50)	trifft in geringem Maße zu (25)	trifft überhaupt nicht zu (0)	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
1. Wie profitabel sind welche Produkte und Services?							
analysiert die „Pocket-Preise“ für Produkte und Services.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
analysiert das Ausmaß an Erlösschmälerung durch die einzelnen Konditionenarten (z.B. Preistreppe).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Wie gespreizt sind die erzielten Nettopreise für Produkte und Services?							
analysiert das Ausmaß der Preisspreizung für Produkte und Services über Preisbänder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
weiß, mit welchen Preisen/Rabatten welche Produkte und Services verkauft werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Wie entwickeln sich Nettopreise für Produkte und Services im Zeitablauf?							
analysiert die Preis- bzw. Rabattentwicklung für die wichtigsten Produkte und Services im Zeitablauf.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
berechnet Preis- bzw. Rabattänderungsraten sowohl für einzelne Produkte/Services als auch auf aggregierter Ebene (z.B. Produktlinie).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
überprüft, in wie weit geplante Preiserhöhungen bei Kunden durchgesetzt werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Wie hoch ist das erzielte Preisniveau unserer Vertriebsseinheiten?							
hat ein Monitoringsystem, das den Erfolg der Preisdurchsetzung pro Verkäufer anzeigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
kennt die im Durchschnitt erzielten Nettopreise bzw. Rabatte pro Verkaufsgebiet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
bewertet die Ist-Preisdurchsetzung der Vertriebsseinheiten im Vergleich zu festgelegten Preisbandbreiten über Preiskorridore.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. Wie profitabel sind welche Kundenbeziehungen?							
kennt die im Mittel pro Kunde vergebenen Rabatte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
weiß, welche Kunden/Kundensegmente besonders günstige Preise erhalten und welche besonders hohe Preise erhalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Wie profitabel sind welche Aufträge?							
analysiert Kennzahlen zum Bestellverhalten der Kunden (z.B. Auftragswert, Anzahl Positionen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
identifiziert unprofitable Aufträge sowie besonders profitable Aufträge.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Tabelle 12: Exemplarische Excellence-Kriterien zu preisbezogenen Steuerungsinformationen

6 Interne Preisumsetzung – Die Implementierung von Preisen im Unternehmen

Pricingprozesse sind letztlich immer durch ein „Tauziehen“ mit dem Kunden gekennzeichnet. Anbieter und Kunde versuchen, ihre meist konfliktären Interessen bezüglich Preishöhe und Leistungsqualität durchzusetzen. Um dem hohen Preisdruck der Kunden entgegenzuwirken, ist im Unternehmen daher ein *Gegengewicht* zu schaffen: Zur Unterstützung einer effektiven Preisdurchsetzung bei den Kunden (vgl. Kap. 7) müssen *unternehmensinterne Abstimmungsprozesse* und *Regelmechanismen* geschaffen werden. Der Frage, wie diese interne Preisumsetzung gestaltet werden kann, wollen wir uns in den folgenden Abschnitten widmen.

6.1 Welche Rollen gibt es im Pricing?

Preisbezogene Aktivitäten sind in den meisten Unternehmen auf mehrere Schultern verteilt. Bei der Gestaltung von Pricingkompetenzen und Verantwortlichkeiten ist wichtig, dass eine *rollenorientierte Sichtweise* eingenommen wird. In einem Unternehmen sollte es im Pricing die folgenden Rollen geben:

- Der *strategische Preisfinder* gibt strategische Preispositionierungen für Produkte, Produktlinien und Kundensegmente unter Berücksichtigung von Kundennutzen, Wettbewerbsposition und Kosten vor. Diese müssen mit den Zielgrößen der Vertriebs- und Marketingplanung abgestimmt sein.
- Der *Preisdurchsetzer* steht mit den Kunden in einem engen Kontakt und muss diese von den Preisen und Leistungen des Unternehmens überzeugen. Unter Umständen vereinbart er mit diesen auch kundenspezifische Konditionen. Dabei berücksichtigt er sowohl die individuellen Kundenbedürfnisse, deren Attraktivität und Potenzial als auch die aktuelle Wettbewerbssituation. Da diese Personen meist unter einem hohen Druck zur Erzielung von Umsätzen und Absatzmengen stehen, ist hier eine gewisse Versuchung gegeben, mit niedrigen Preisen Aufträge zu gewinnen.
- Der *Preishüter* muss zum einen darauf achten, dass keine übermäßigen Erlösschmälerungen durch niedrige Preise und Sonderkonditionen erzielt werden. Dazu sind eine detaillierte Kostenkenntnis sowie eine Analyse der verschiedenen direkten und indirekten Konditionenarten (z.B. Rabatte, Boni, Naturalrabatte und Zahlungsbedingungen) notwendig. Zum anderen ist der Preishüter für eine Überwachung der im Markt erzielten Nettopreise zuständig. Dabei soll er insbesondere darauf achten, dass das Unternehmen eine konsistente Preispolitik im Markt durchsetzt. Dazu werden z.B. Analysen von internationalen Preiskorridoren, Preisbändern, Abgabepreisen des Handels und Wettbewerbspreisen durchgeführt.

- Der *Preistrainer* hat die Aufgabe, Methoden und Instrumente zur Findung, Steuerung und Durchsetzung von Preisen zu konzipieren und in die Organisation hinein zu tragen.

Zur konkreten Art der Verankerung der Preiskompetenz gibt es *unterschiedliche Sichtweisen*. Diese hängen zu einem Teil auch von der Branche ab, in der die Unternehmen tätig sind. Die folgenden Aussagen von Experten aus der Wirtschaft verdeutlichen dies:

- „*Der Vertrieb überschätzt oftmals den Einfluss von Preissenkungen auf den Absatz. Eine Vergabe von Preiskompetenz an den Vertrieb hätte daher Rabattsteigerungen und einen Margenrückgang zur Folge.*“, Leiter Preis- und Volumensteuerung, Automobilhersteller.
- „*Zentrales Pricing bedeutet eine Abkehr von Marktnähe. Diese ist aber Voraussetzung für schnelle und kundenindividuelle Entscheidungen.*“, Leiter Vertrieb Deutschland für eine Produktlinie eines Medizintechnikherstellers.
- „*Bei Preisentscheidungen ist wichtig, dass alle Parteien vertreten sind und eine Konsenslösung gefunden werden kann. Die dabei oftmals auftretenden Konflikte können aber meist gelöst werden.*“, Teamleiter Pricing Produktlinie XY, Elektronikhersteller.

Für die konkrete Ausgestaltung der Rollenmodelle gibt es kein Patentrezept. Wichtig ist, dass immer eine *Balance* zwischen den Interessen der verschiedenen Unternehmensbereiche angestrebt wird und Preisentscheidungen integrativ getroffen werden. Die beiden stark komplementären Funktionen des Preisdurchsetzers und des Preishüters sollten dabei immer von verschiedenen Funktionsbereichen und Personen übernommen werden, z.B. von Vertrieb und Marketing.

6.2 Wer hat was zu entscheiden?

Wenn die Rollen im Pricing definiert sind, müssen diese den verschiedenen *Funktionsbereichen/Abteilungen* zugeordnet werden. Eine Kernfrage ist hierbei, welche Bereiche welche *Kompetenzen* in Bezug auf Preisentscheidungen erhalten.

In vielen Unternehmen hat der Außendienst einen großen Einfluss auf die Festlegung von Verkaufspreisen. Er nimmt damit die Rolle des Preisdurchsetzers ein. Diese Delegation von Preiskompetenz an den Außendienst kann auf der einen Seite dazu führen, dass „Umsatz um jeden Preis“ gemacht wird. Auf der anderen Seite gibt es Situationen, in denen eine Fixierung von Preisen für den Außendienst zu unflexibel wäre (z.B. hohe Marktpreisdynamik, hohe Heterogenität der Kundenbedürfnisse). Das Einräumen von Preisspielräumen an den Außendienst kann hier durchaus sinnvoll sein.

Wenn Unternehmen sich dazu entscheiden, Preiskompetenz an den Außendienst zu vergeben, sind zwei Dinge zu beachten. Zum ersten sollte der Außendienst *variabel* auf der Basis von Deckungsbeiträgen *vergütet* werden, um einer zu stark an Mengen orientierten Preispolitik vorzubeugen. Zum zweiten sollten die *Preisspielräume* des Außendienstes *eingegrenzt* werden, indem Gegengewichte geschaffen werden. Viele Unternehmen arbeiten hierbei mit Preisbändern und klaren Preisuntergrenzen, die von anderen Bereichen vorgegeben werden. Die Definition der Preisbänder kann zum Beispiel bei dem strategischen Preisfinder liegen (z.B. Marketing, Produktmanagement). Das Monitoring der realisierten Preisbänder kann durch den Preishüter erfolgen (z.B. Controlling).

Wenn der Außendienst Sonderpreise (Preise außerhalb der Preisbänder) für bestimmte Kunden oder für bestimmte Aufträge (z.B. Projekte) vergeben will, müssen klare Eskalations- und Abstimmungsmechanismen definiert werden. Die Abstimmung erfolgt dann mit anderen Funktionsbereichen (*horizontale Eskalation*) oder mit hierarchisch höheren Ebenen (*vertikale Eskalation*). Ein Beispiel für die Einführung von horizontalen Abstimmungsmechanismen ist das „Vier-Augen-Prinzip“, bei dem Controlling/Finanzen jedes Angebot des Vertriebs prüft. Bei der vertikalen Preisabstimmung ist darauf zu achten, dass die Vertriebsleitung nicht zu viele Entscheidungen an sich zieht und den eigenen Außendienst nicht zu häufig überstimmt. Vertriebsleiter, die sich als „Geschenkeonkel“ gerieren, unterhöhlen neben dem Preissystem auch die Standfestigkeit der eigenen Mitarbeiter beim Kunden. Komplexe Sonderrabattstrukturen und eine schleichende Preiserosion sind mögliche Folgen.

6.3 Brauchen wir spezialisierte Preismanager?

Bei der Gestaltung der internen Preisumsetzung ist ein weiterer Aspekt zu klären: In wie weit sollen ausgewählte Bereiche/Mitarbeiter auf Aktivitäten des Preismanagements spezialisiert werden? Generell kann man beim Preismanagement eine starke *Arbeitsteilung* anstreben (z.B. Festlegung von Listenpreisen im Marketing, Aushandlung von Rabatten im Vertrieb, Erarbeitung von Verkaufsunterlagen zur Preisdurchsetzung im Produktmanagement) oder mehrere Pricingaktivitäten in einer *spezialisierten Stelle* oder einem *fokussierten Team* bündeln.

Vor dem Hintergrund der in den Kundenstrukturen stattfindenden Veränderungen wie Professionalisierung des Einkaufs, globale Beschaffung etc., sind die Anforderungen an ein systematisches Management der Preise auf der Verkaufsseite stark angestiegen. Um ein professionelles Preismanagement umzusetzen, kann die Bildung von auf Pricing spezialisierten Einheiten durchaus Sinn machen. General Electric hat schon seit Jahren die Funktion des Chief Pricing Officers implementiert, um den Anforderungen des internationalen und komplexen Ge-

schäfts gerecht zu werden. Auch in den Branchen Automobil, Travel & Transport oder Pharma sind Abteilungen wie Zentrale Preis/Mengensteuerung, Pricing-Intelligence-Department oder Revenue Management fest installierte Funktionen.

In Abbildung 26 sind zwei verschiedene Ansätze zur Implementierung von spezialisierten und zentralen Pricing-Teams bzw. Stellen in Abstimmung mit den dezentralen, regionalen Einheiten dargestellt. Im linken Beispiel ist eine spezielle Preismanagementeinheit im zentralen Marketing angesiedelt worden, im rechten im zentralen Vertriebscontrolling.

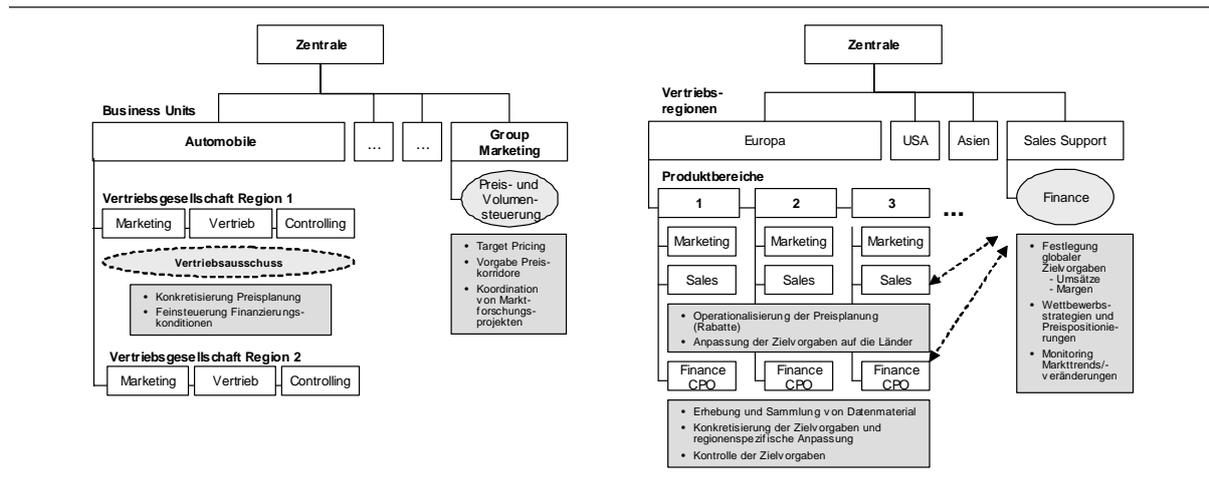


Abbildung 26: Beispiele zur organisatorischen Verankerung der Preiskompetenz

Bei der Implementierung von spezialisierten Preisstellen sind mehrere Punkte zu beachten:

- Das zentrale und spezialisierte Pricing-Team muss sich eng mit den dezentralen Einheiten abstimmen, um eine hohe Marktnähe und Flexibilität vor Ort zu erzielen.
- Es sollte eine volle Unterstützung des Pricing Teams durch das Top-Management gewährleistet sein (z.B. durch eine direkte Reportinglinie).
- Die Aufgaben der spezialisierten Preisstelle (Entscheidungsvorbereitung, Entscheidungsfindung, Durchsetzung, Kontrolle, Training etc.) sollten klar von den preisbezogenen Aufgaben der anderen Einheiten abgegrenzt werden.
- Die Besetzung der Teammitglieder sollte ausgewogen sein, so dass für Pricing wichtige Kernkompetenzen vorhanden sind. Diese sind Markt- und Kundennähe, Erfahrung in Preisverhandlungen und -gesprächen, Produkt- und Technologieverständnis, Methodenkompetenz, analytische Sichtweise sowie finanzwirtschaftliche Orientierung.

Welche preisbezogenen Aktivitäten ein Preismanager übernehmen und welche von anderen Einheiten durchgeführt werden sollten, ist in jedem Unternehmen im Einzelfall zu entschei-

den. Als Anhaltspunkt wird in Abbildung 27 eine beispielhafte Stellenbeschreibung eines Preismanagers dargestellt.

<p>Verantwortungsbereich</p> <ul style="list-style-type: none"> • Festlegung preisstrategischer Zielsetzungen in Abstimmung mit der Unternehmensstrategie • Festlegung von Preispositionierungen und dynamischen Preisstrategien für wichtige Neuprodukte • Konzipierung und Implementierung von Preissystemen und Preiskonzepten • Planung, Steuerung und Kontrolle der Preis/Mengenentwicklungen für strategische Produktgruppen • Generierung, Sammlung, Auswertung und Aufbereitung von preisbezogenen Informationen aus den verschiedenen Quellen • Aufbereitung und interne Verbreitung von preisbezogenen Informationen • Definition der Pricingprozesse und Schnittstellen 	
<p>Strategische Tätigkeiten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erarbeitung von strategischen Preispositionierungen für wichtige Neuprodukte • Planung der jährlichen Preis/Mengenentwicklungen für strategische Produktgruppen (Warenkörbe) und Erarbeitung eines fundierten Preisanpassungsvorschlag (auf Basis von Simulationen und Szenariotechnik), der der Geschäftsführung präsentiert wird • Konzeption und Implementierung von Preis- und Konditionensystemen • Integration der dezentralen preisbezogenen Informationen • Koordination von Marktforschungsaktivitäten mit Preisbezug • Kommunikation preisbezogener Analysen im Unternehmen • Abstimmung preisliche Aktivitäten Regionen 	<p>Operative Tätigkeiten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preisbestimmung und -positionierung für umsatzrelevante oder strategisch wichtige neue Produkte/Dienstleistungen • Produkt- und kundengruppenübergreifende Preiskoordination inkl. der Koordination von Erstellung und Präsentation der quartalsmäßigen Preisberichte • Erarbeitung und Implementierung von Maßnahmen zur quartalsweisen Steuerung der Preisdurchsetzung • Überprüfung/Genehmigung von preislichen Ausnahmen/Sonderfällen in Abstimmung mit der Bereichsleitung • Vorbereitung der Kommunikation von Preisanpassungen • Definition, Dokumentation und Training standardisierter Pricingprozesse

Abbildung 27: Beispielhafte Stellenbeschreibung eines Preismanagers

6.4 Wie motivieren wir Mitarbeiter zur Durchsetzung hoher Preise?

Zur Umsetzung von Pricingprozessen ist die Motivation der Mitarbeiter ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor. Hierbei kommen monetäre sowie nicht-monetäre Anreize zum Einsatz.

Bei den *monetären Anreizen* geht es im wesentlichen um variable Vergütung auf der Basis von Deckungsbeiträgen sowie die Abbildung von preis- und mengenbezogenen Zielen in den Vereinbarungen mit den Führungskräften (z.B. Zielvereinbarungen, Balanced Scorecard).

Nicht-monetäre Anreize können zum Beispiel Pricing-Awards sein (z.B. für das Verkaufsteam mit den niedrigsten Rabatten). Weitere Anreize können auch durch die Art der internen Kommunikation geschaffen werden. So stellen wir in Unternehmen mit hoher Pricing Excellence fest, dass in internen Meetings (z.B. Verkaufsleiter-Tagung, Arbeitskreis Marketing/Vertrieb) tendenziell sehr viel über Marktpreisentwicklungen, aktuelle Preisprobleme und Preischancen sowie Preisstrategien diskutiert wird. Auch ein Blick auf die internen Strategiepapiere (z.B. Verkaufsplanung, Geschäftsfeldplanung, Mittelfristplanung) eines Unternehmens lässt sehr schnell offensichtlich werden, in wie weit sich das Management aktiv mit dem Thema Pricing auseinandersetzt.

6.5 Exemplarische Excellence-Kriterien zur internen Preisumsetzung

Nachfolgende Tabelle 13 stellt eine Auswahl der von uns entwickelten Excellence-Kriterien zur internen Preisumsetzung dar.

Das Unternehmen ...	Trifft voll und ganz zu (100)	trifft im Wesentlichen zu (75)	trifft teilweise zu (50)	trifft in geringem Maße zu (25)	trifft überhaupt nicht zu (0)	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
1. Welche Rollen gibt es im Pricing?							
hat ein klares Verständnis bezüglich der Rollen im Pricing entwickelt und hat dieses dokumentiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
hat Mitarbeiter/Führungskräfte eingesetzt, die strategische Preispositionierungen vornehmen und diese mit der Planung abstimmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
hat Mitarbeiter/Führungskräfte eingesetzt, die Preisentwicklungen kontrollieren und auf eine konsistente Preispolitik im Markt achten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
hat Mitarbeiter/Führungskräfte eingesetzt, die Konzepte und Tools zur Unterstützung der Preisfindung, Preisdurchsetzung und Preiskontrolle entwickeln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
hat die Funktion des Preisdurchsetzers von der Funktion des Preishüters (Preiskontrollen) getrennt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Wer hat was zu entscheiden?							
hat klare Preisuntergrenzen vorgegeben, die die operativen Einheiten nicht unterschreiten dürfen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
hat interne Abstimmungsmechanismen etabliert, die bei der Vergabe von Sonderpreisen greifen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
hat einen internen Genehmigungsprozess zur Vergabe von Sonderkonditionen an Kunden definiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
involviert Marketing, Produktmanagement und Controlling/Finanzen in die Prozesse zur Preisfindung, Preisdurchsetzung und Preiskontrolle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Brauchen wir spezialisierte Preismanager?							
hat geprüft in wie weit die Einführung spezialisierter Preismanager sinnvoll ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
hat wichtige Kernfunktionen im Pricing auf ausgewählte Personen übertragen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
hat ein produktbereichs- und regionenübergreifendes Pricing-Team implementiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Wie motivieren wir Mitarbeiter zur Durchsetzung hoher Preise?							
motiviert die Mitarbeiter zur Durchsetzung hoher Preise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
bespricht häufig preisbezogene Themen in internen Besprechungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
vergütet Vertriebsmitarbeiter nach erzielten Deckungsbeiträgen und nicht nur nach Umsätzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
bildet preisbezogene Ziele in der strategischen und operativen Planung ab.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Tabelle 13: Exemplarische Excellence-Kriterien zur internen Preisumsetzung

7 Externe Preisdurchsetzung – Die Durchsetzung von Preisen im Markt

Viele Unternehmen sehen sich heute einem sehr *hohen Preisdruck* seitens der Kunden ausgesetzt. Ursachen hierfür sind nicht zuletzt *Professionalisierungen* im *Einkauf* der Kunden. Einkäufer sind heute besser ausgebildet als früher und speziell auf Preisgespräche trainiert. Zudem verlieren technisch orientierte Verkaufsgespräche zwischen Ingenieur und Entwickler in Bezug auf den Erfolg der Preisdurchsetzung zunehmend an Bedeutung. Prozesskosten- und preisfokussierte Verhandlungen mit kaufmännisch geprägten Einkäufern nehmen dagegen zu. Im folgenden wollen wir daher aufzeigen, mit welchen Instrumenten und Methoden bessere Preise bei den Kunden durchgesetzt werden können.

7.1 Wie übersetzen wir Kundennutzen in Euro?

Wer Nutzen nicht quantifizieren kann, kann dem Kunden keine hohen Preise vermitteln. Unternehmen müssen daher Argumentationsleitfäden entwickeln, mit denen der monetäre Nutzen der Produkte und Services den Kunden kommuniziert werden kann. So ist dem Kunden aufzuzeigen, wie er durch die Produkte und Services des Anbieters seinen Gewinn steigern kann. Dazu muss man sich in die Ergebnisrechnung des Kunden „hineindenken“ und versuchen, den genauen Wert der Produkte und Leistungen aus Kundensicht zu quantifizieren. Für eine Maschine liegt der Kundennutzen letztlich nicht in den technischen Eigenschaften (z.B. Durchsatz, Energieverbrauch, Störanfälligkeit), sondern in Kosteneffizienz, Ausfallsicherheit und einer Erhöhung der Qualität der vom Kunden hergestellten Produkte. So kann ein Anbieter von Ventilen seinen direkten Kunden (z.B. Hersteller von Gabelstaplern) aufzeigen, wie dieser durch die Verwendung hochwertiger Ventile bei seinen Kunden höhere Preise für das Endprodukt verlangen kann. Eine Werkzeugmaschine mit (bepreister) Ausfallgarantie bedeutet für den Kunden eine Reduktion des Risikos von Stillstandszeiten in der Produktion und damit einen potenziellen Ertragsgewinn.

In Abbildung 28 ist schematisch dargestellt, wie zur Nutzenquantifizierung neben einmaligen und laufenden Kosten auch Ertragsaspekte des Kunden berücksichtigt werden. Man spricht dann nicht mehr von Total Cost of Ownership, sondern von Total Benefit of Ownership.

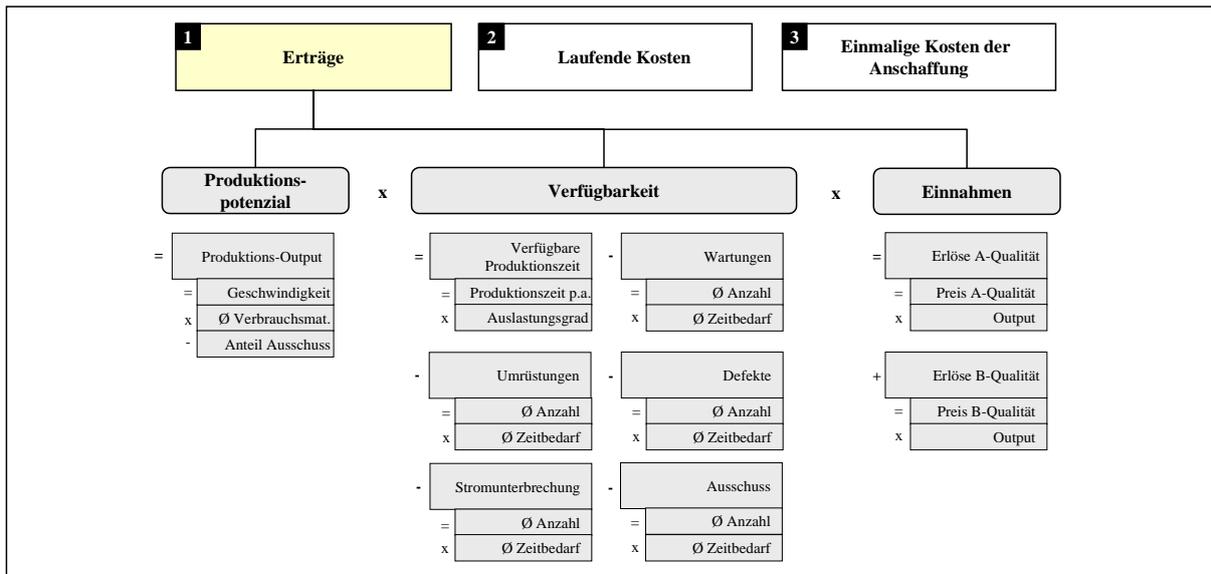


Abbildung 28: Grobraster zur Quantifizierung von Ertragseffekten am Beispiel einer Maschine (Auszug)

In Abbildung 29 ist schematisch dargestellt, wie ein Verkäufer von Systemen dem Kunden den relativen Nutzen für das System aufzeigen kann. Dazu werden die einmaligen und laufenden Kosten sowie die möglichen Ertragseffekte von zwei Maschinen aus Sicht des Nutzers der Maschine miteinander verglichen.

	(A)	Total Benefit of Ownership	(B)
höherer Umsatz mit Maschine A ▶	106.036.805 2.790.526 <hr/> 108.827.331	Total sales Residual value m/s <hr/> Total	67.451.405 979.089 <hr/> 68.430.494
höhere Anschaffungskosten für A ▶	5.765.760 19.336 <hr/> 87.652.098 84.645.317 827.432 2.179.350 <hr/> 523.505 178.214 178.214 167.076 <hr/> 162.921 47.606 115.315 <hr/> 3.613.805 302.702 <hr/> 98.040.128	Total Cost of Ownership Total Initial investment Additional costs Total material costs - Input (resources) - Packaging - Total rejects Total personnel costs - Operator/Quality Control - Technician/Electrician - Production Management Total capital costs - Working capital - Capital employed Energy consumption Service and spares Total	2.808.000 17.320 57.423.407 54.763.858 542.183 2.117.365 615.888 209.664 209.664 196.560 59.413 3.253 56.160 3.241.671 589.680 64.755.378
höhere Total Benefit of Ownership für A ▶	10.787.203	Cost Benefit Analysis Total	3.675.116

Abbildung 29: Preisargumentation auf Basis des Total Benefit of Ownership

Zur Umsetzung der Quantifizierung von Kundennutzen in Verkaufsorganisationen müssen einfach zu handhabende und flexible Tools verwendet werden. Ein Nutzenrechner, der sich über konfigurierbare Einstellungen an Länder-, Kunden-, und Produktspezifika anpassen lässt, kann hier hilfreich sein (vgl. Abbildung 30).

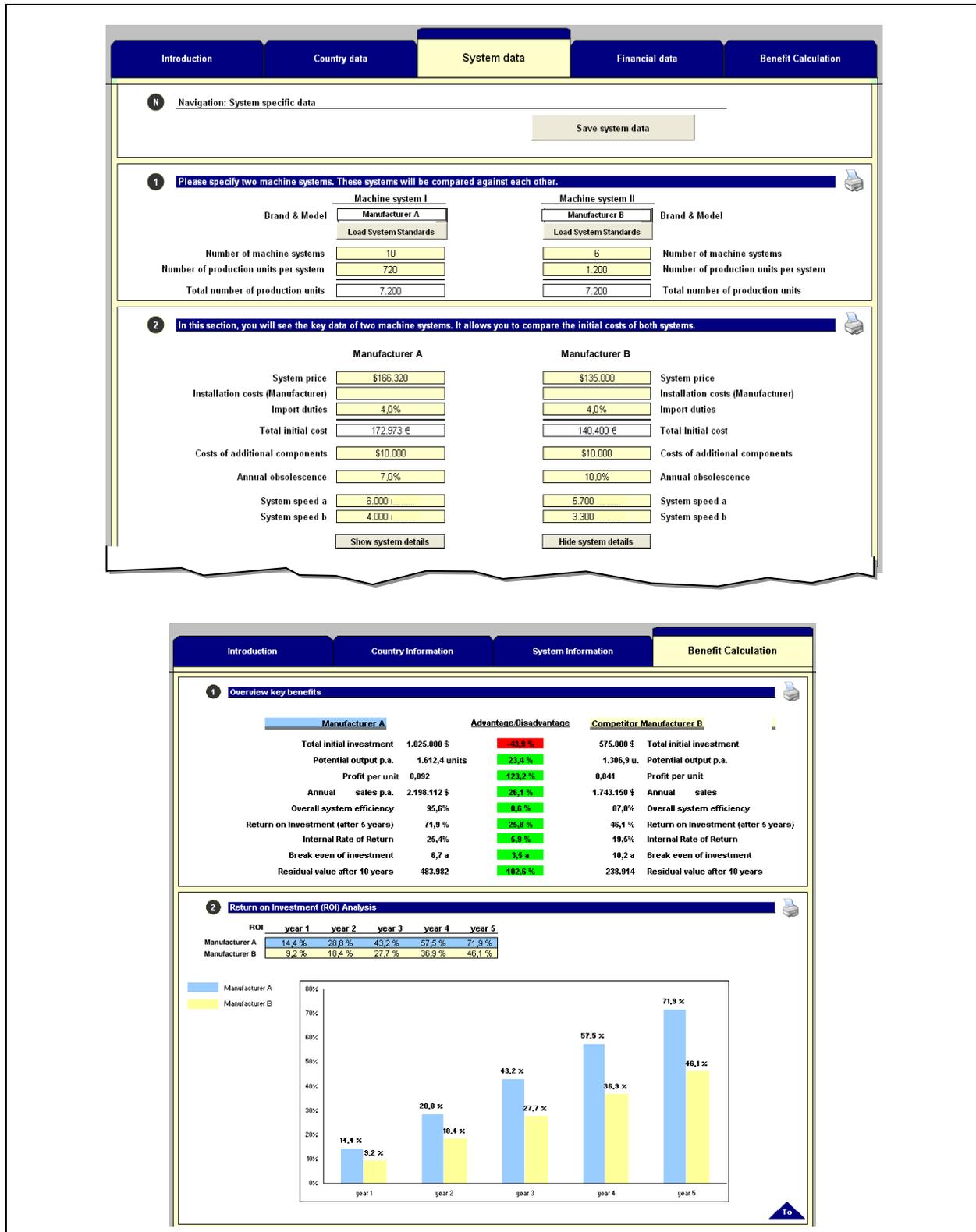


Abbildung 30: Nutzenrechner mit verschiedenen Eingabe- und Ausgabemasken (Auszug)

Auch bei der Durchsetzung von Preiserhöhungen für neue Produkte gegenüber bestehenden/alten Produkten ist das Aufzeigen der Gesamtkosten für den Kunden von zentraler Bedeutung. In Abbildung 31 verdeutlicht ein Anbieter von diagnostischen Systemen (Geräte, Service und Reagenzien) dem Kunden anhand der Gesamtkosten pro Patientenergebnis, dass sich die Anschaffung des neuen Systems gegenüber des alten Systems trotz höherer Preise für den Kunden durch die erzielten Kosteneinsparungen wirtschaftlich lohnt. So wird die Preiserhöhung i. H. v. 10,6% für das gesamte neue System durch Kosteneinsparungen i. H. v. 14,4% in Summe überkompensiert. Der Laborkunde kann seine Kosten pro Patientenergebnis also trotz Preisanhebung senken.

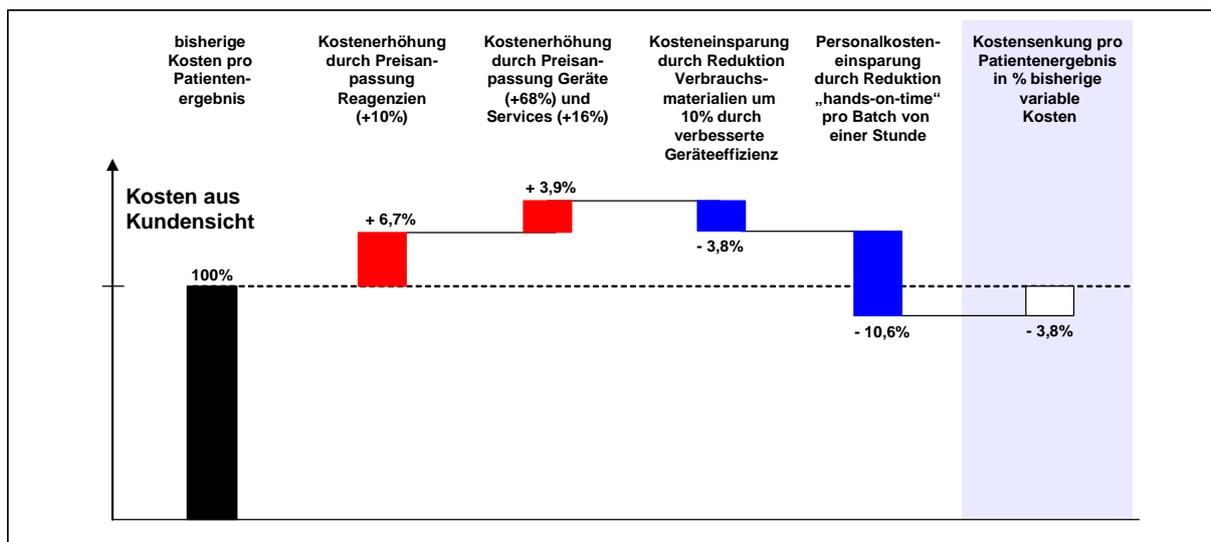


Abbildung 31: Verteidigung einer Preiserhöhung durch Kosteneinsparungen

7.2 Wie schaffen wir Zahlungsbereitschaft für Zusatzleistungen?

Viele Unternehmen weiten derzeit ihr Servicegeschäft aus (z.B. Beratung, Engineering, Wartung, Finanzierung) und wollen dort hohe Wachstumsraten erzielen. Das Problem ist dann aber meist, dass die Kunden diese als selbstverständlich ansehen und kaum *Zahlungsbereitschaft* haben. Sollen Services eines Anbieters als extra Leistung bepreist werden, kann dies nur durch eine *schrittweise Anpassung* von Leistungsangebot und Preiskommunikation für Services erfolgen. Kernidee des Vorgehens ist dabei eine Herausstellung bzw. Endbündelung der Services aus dem Leistungsangebot und der Preiskommunikation, wobei von der Reihenfolge her zuerst der Nutzen und dann die Servicepreise kommuniziert werden sollten. In Abbildung 32 ist beispielhaft das Vorgehen eines Chemieunternehmens gezeigt.

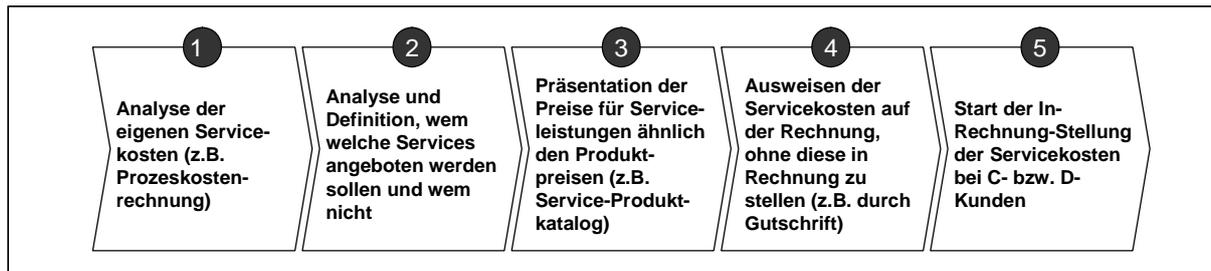


Abbildung 32: Schrittweise Preiskommunikation von Services

7.3 Wie kommunizieren wir Preisanpassungen im Markt?

Ein weiterer, wichtiger Punkt bei der Preisdurchsetzung im Markt ist die Frage nach der richtigen Kommunikation von Preisanpassungen. Viele Unternehmen passen ihre Preise jährlich an. Wenn dies nicht richtig kommuniziert wird, können Preisanpassungen nach oben nicht durchgesetzt werden und Preisanpassungen nach unten führen nicht zu den erhofften Absatzausweitungen. Bei der Kommunikation von Preisanpassungen im Markt sind insbesondere vier Punkte zu beachten:

- *Die richtige Begründung (...)*

Zur Begründung von Preiserhöhungen können allgemeine Kostensteigerungen herangezogen werden. Dies entspricht dem Fairnessgedanken und wird von Kunden meist in gewissem Maße akzeptiert. Unternehmen können sich dabei an öffentlich zugänglichen Kostenentwicklungen orientieren, z.B. dem VDMA-Kostenindex. Beliebte sind auch die zeitlich befristeten Materialkosten- oder Rohstoffkostenzuschläge bei unterjährigem Kostenanstieg (z.B. Stahl, Erdöl).

- *(...) zur richtigen Zeit (...)*

Zahlreiche Unternehmen aktualisieren ihre Preisliste in regelmäßigen Abständen (z.B. einmal pro Jahr). Wichtig ist, dass Preisanpassungen rechtzeitig angekündigt werden, so dass sich Einkäufer und Verkäufer bereits frühzeitig darauf einstellen können. Ein Standardfahrplan mit mindestens sechs Monaten Vorlauf macht hierbei Sinn.

- *(...) mit der richtigen Verpackung (...)*

Viele Anbieter verfassen Briefe an Kunden zu Preisanpassungen als reine Entschuldigungsbriefe. Die Preisanpassung sollte aber möglichst mit positiven Nutzenbotschaften angereichert werden (z.B. eine Verbesserung des Lieferservice).

- *(...) mit ruhiger Hand.*

Die Kommunikation von Preisanpassungen an Kunden hat meist eine Signalwirkung an Wettbewerber. Wer nervöse Überreaktionen der Wettbewerber vermeiden will, sollte die Preiskommunikation im Markt gut vorbereiten und nicht zu offensiv gestalten. In preissen-

siblen Branchen kann bereits die Ankündigung von Preissenkungen bei Kunden zu Preiskriegen führen. Gute Beispiele für hervorragendes Preis-Signalling in einem sehr sensiblen Markt bieten einige Notenbanken. Wenn eine Änderung des Leitzinssatzes offiziell mitgeteilt wird, haben die meisten Akteure in den Finanzmärkten bereits seit längerem mit der Anpassung gerechnet und es gibt kaum hektische Reaktionen.

7.4 Wie gehen wir mit hohem Preisdruck in Verhandlungen um?

In den oben dargestellten Kapiteln wurden zahlreiche Systematiken und Tools zur Optimierung des Preismanagements vorgestellt. Dabei darf nicht außer Acht gelassen werden, dass ein Großteil des Erfolgs der Preisdurchsetzung von dem Verhandlungsgeschick der an Preisverhandlungen beteiligten Personen abhängt.

Jeder im Verkauf tätige Mitarbeiter/Manager kennt das Kundenargument „(...) zu teuer!“ und die dann oftmals entstehenden Argumentationsprobleme. Obwohl jede Verkaufssituation anders ist, sollen am Ende dieses Leitfadens exemplarisch einige Grundregeln zum Umgang mit Verhandlungsdruck aufgezeigt werden:

- *Exzellente Vorbereitung auf das Verkaufsgespräch:* Probleme des Kunden mit dem Preis für eine Leistung ergeben sich oft aus mangelnder Überzeugung des Kunden für die Leistung des Anbieters. Die genauen Gründe sind zu evaluieren, entsprechende Einwände des Kunden zu antizipieren und Gegenargumente vorzubereiten. Grundlage ist immer eine fundierte Bedürfnis- und Entscheideranalyse im Vorfeld der Verhandlung. Des weiteren sollten im Vorfeld der Verhandlung mit dem Management abgestimmte Ausstiegsgrenzen festgelegt werden.
- *Nachfragen:* Verkäufer sollten auf die Aussage des Kunden „zu teuer“ immer erst nach den genauen Gründen fragen. Die Aussage „zu teuer“ ist ja schließlich eine ganz andere Aussage als „Ich habe kein Interesse“. So ergeben sich aus der schlichten Frage „warum zu teuer“ oft weitere Anknüpfungspunkte. Wenn der Kunde Angebote des Wettbewerbs anführt, sollte versucht werden, diese schriftlich zu erhalten. Zum einen können so „Bluffs“ der Kunden vermieden bzw. enttarnt werden. Zum anderen sind in günstigeren Wettbewerbsangeboten oft nachhaltige Leistungsnachteile der Konkurrenz versteckt. Oftmals ergeben sich beim Fragen nach den Gründen auch Hinweise auf die variable Vergütung des Einkäufers. Wenn diese - wie vielerorts üblich - an Rabatthöhen geknüpft ist, kommt ggf. schon eine wertneutrale Umgestaltung des Preisgefüges (Listenpreise, Rabatte, Boni) dem Verkäufer entgegen.

- *Preisnachlässe nie ohne Leistungsreduktionen vergeben:* In Konditionenverhandlungen gilt das Prinzip der Gerechtigkeit des Leistungsaustausches. Auf Forderungen der Kunden nach Preisnachlässen kann der Verkäufer eingehen und gemeinsam mit dem Kunden nach Möglichkeiten zur Leistungsreduktionen des Anbieters (z.B. 1 Woche-Lieferung statt 24 h-Lieferung, einfache Verpackung, keine Beratung) oder Leistungssteigerungen des Kunden (z.B. Zusatzkäufe aus anderen Geschäftsbereichen, Ausweitung Abnahmemenge, frühe Zahlung ohne Skonto) suchen. Voraussetzung für diese Taktik ist, dass das Preissystem leistungsorientiert gestaltet ist und genügend Raum für kreative Preis/Leistungsspiele vorsieht.
- *Das Spiel mitspielen:* Das Kundenargument „zu teuer“ kann auch bewusst bestätigt werden. Viele Kunden lassen sich durch ein standfestes Auftreten des Verkäufers in ihrer Preisattacke entwaffnen. Der hohe Preis muss dann aber durch im Wettbewerbsvergleich überlegene Leistungen gerechtfertigt werden (vgl. Detroy 2001).
- *Die richtige Einstellung haben:* Letztlich zählt auch die innere Einstellung des Verkäufers. Wer gute Leistungen zu hohen Preisen verkaufen will, muss zum einen absolut überzeugt von den Leistungen des Unternehmens sein und zum anderen Freude an Preis/Nutzengesprächen haben. Viele Unternehmen führen dazu Preisverhandlungstrainings mit dem Außendienst durch.

7.5 Exemplarische Excellence-Kriterien zur externen Preisdurchsetzung

Nachfolgende Tabelle 14 stellt eine Auswahl der von uns entwickelten Excellence-Kriterien zur internen Preisumsetzung dar.

Das Unternehmen ...	Trifft voll und ganz zu (100)	trifft im Wesentlichen zu (75)	trifft teilweise zu (50)	trifft in geringem Maße zu (25)	trifft überhaupt nicht zu (0)	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
1. Wie übersetzen wir Kundennutzen in Euro?							
kennt den Wert der eigenen Produkte aus Kundensicht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
kann den Nutzen der eigenen Leistungen im Vergleich zum Wettbewerb quantifizieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
kann dem Kunden die ökonomischen Vorteile der Produkte vorrechnen (z.B. Nutzenrechner).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
verteidigt Preise über Prozesskosteneinsparungen, die beim Kunden erzielt werden können	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Wie schaffen wir Zahlungsbereitschaft für Zusatzleistungen?							
präsentiert Services und produktbegleitende Dienstleistungen gleichwertig zu den Produkten im Katalog und Internetauftritt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
kann Kunden den Wert von Services und produktbegleitenden Dienstleistungen vorrechnen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
weist Services und produktbegleitende Dienstleistungen auf Rechnungen aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
hat eine eigene Preisliste für Services und produktbegleitende Dienstleistungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Wie kommunizieren wir Preisanpassungen im Markt?							
macht sich intern viele Gedanken über den Inhalt der Kommunikation von Preisänderungen im Markt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
begründet Preiserhöhungen mit Kosten- und Leistungssteigerungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
achtet auf ein gutes Timing bei der Ankündigung von Preisanpassungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
verhindert Schockerlebnisse der Kunden bei der Mitteilung von Preiserhöhungen durch gute Kommunikation im Vorfeld.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Wie gehen wir mit hohem Preisdruck in Verhandlungen um?							
hat Argumentationsleitfäden zur Behandlung von möglichen Einwänden der Kunden im Preisgespräch entwickelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
lenkt Verhandlungen mit Kunden auf gemeinsame Wertschöpfung und weg von reinen Preisdiskussionen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
entwickelt bei den Mitarbeitern gezielt Fähigkeiten zur Durchsetzung von Preisen (z.B. Trainings).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Tabelle 14: Exemplarische Excellence-Kriterien zur externen Preisdurchsetzung

8 Schlussbemerkung

Zu jedem der vorgestellten Bausteine von Pricing Excellence haben wir zusammenfassend Kernfragen formuliert (vgl. Abbildung 33). Unternehmen, die alle 30 Kernfragen beantworten können, haben eine gute Grundlage für Pricing Excellence.

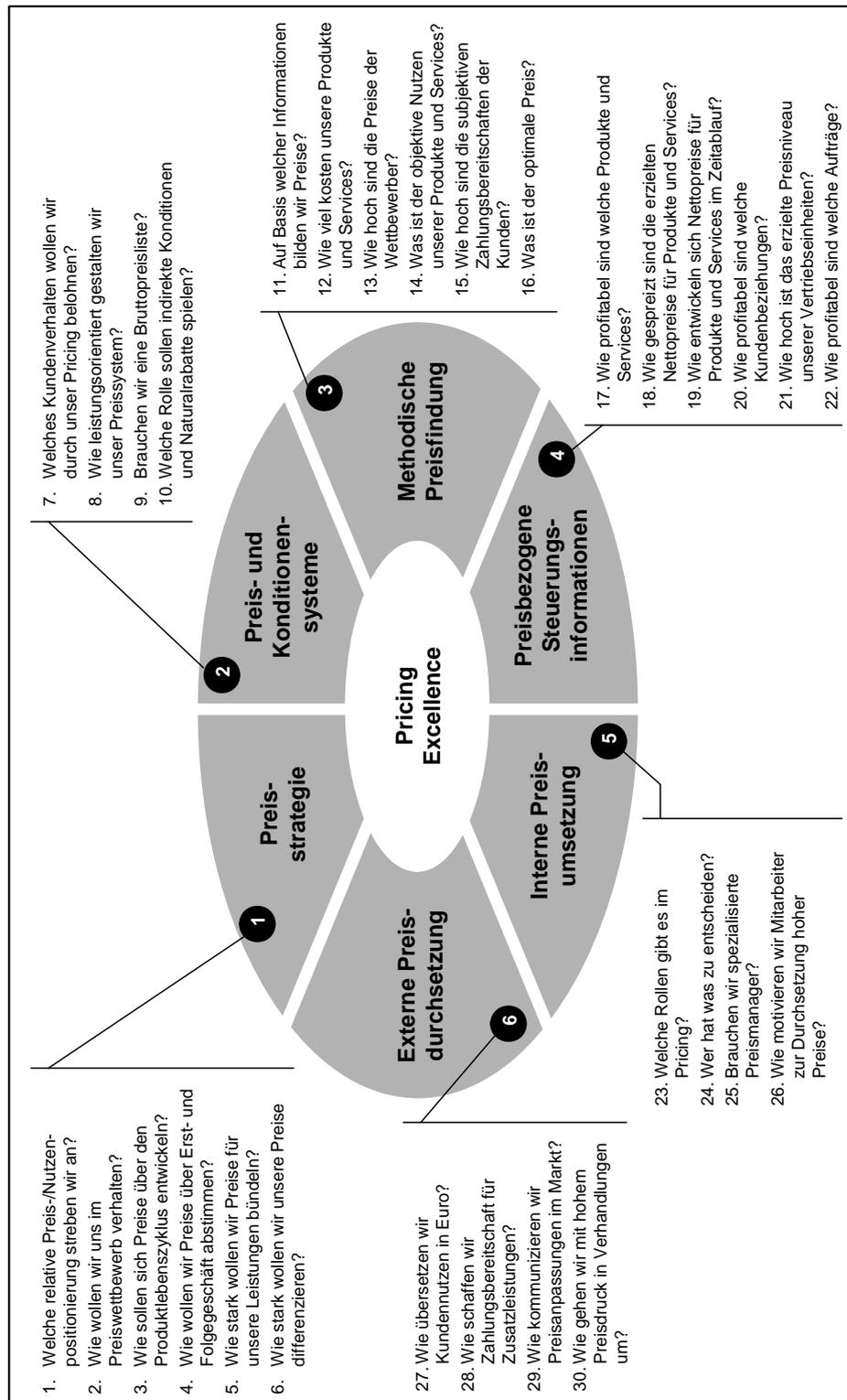


Abbildung 33: Die Kernfragen hinter dem Pricing Excellence Ansatz

9 Weiterführende Literatur

Beutin, N., Jensen, O., Schuppar, B. (2003), Effektives Preismanagement, in: *Plastverarbeiter*, 54. Jahrg., Nr. 11, S. 20-21.

Beutin, N., Schuppar, B. (2003), Händlermanagement, in: Albers, S., Hassmann, V., Somm, F., Tomczak, T. (Hrsg.), *Loseblattwerk Verkauf, Sektion 05, Verkaufsorgane und Vertriebskanäle*, 05.12, Wiesbaden, S. 1-10.

Beutin, N., Schuppar, B. (2003), Systematisches Preismanagement für Maschinenbau-Unternehmen. Erfordernisse für nachhaltige Renditestеigerungen, in: *VDMA-Nachrichten*, 82. Jg., Februar, S. 49-50.

Beutin, N., Schuppar, B. (2002), Maschinenbauer brauchen besseres Pricing, in: *acquisa*, September, S. 86-87.

Detroy, E. N. (2001), *Sich durchsetzen in Preisgesprächen und -verhandlungen*, 12. Auflage, Zürich.

Homburg, Ch., Daum, D. (1997), *Marktorientiertes Kostenmanagement*, Frankfurt am Main.

Homburg, Ch., Jensen, O. (2004), *KAM-Excellence – Key-Account-Management mit System*, Arbeitspapier M85, Reihe Management Know-how des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) der Universität Mannheim.

Homburg, Ch., Krohmer, H. (2003), *Marketingmanagement – Strategie, Instrumente, Umsetzung*, Unternehmensführung, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Homburg, Ch., Kühlborn, S. (2003), *Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter – Strategische Neuausrichtung von Industriegüterunternehmen*, Arbeitspapier M81, Reihe Management Know-how des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) der Universität Mannheim.

Homburg, Ch., Schäfer, H., Schneider, J. (2003), *Sales Excellence*, 3. Aufl., Wiesbaden.

Koschate, N., Lüers, T., Fuchs, M. (2003), *Shareholder Value-orientiertes Preismanagement – Durch effektives Preismanagement den Unternehmenswert steigern*, Arbeitspapier M76, Reihe Management Know-how des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) der Universität Mannheim.

Leszinski, R., Marn, M. V. (1997), *Setting value - not price*, *The McKinsey Quarterly*, 1, S. 99-115.

Marn, M. V., Rosiello, R. L. (1993), *Balanceakt auf der Preistreppe*, *Harvard Business Manager*, 15, 2, S. 46-57.

Schuppar, B. u. a. (2003), *Pricing - Wie Sie mit geschickter Preispolitik Ihre Rendite steigern*, in: *Markt und Mittelstand*, April, S. 68-73.

Simon, H. (2004), *Preismanagement: Analyse – Strategie - Umsetzung*, Wiesbaden.