

Institut für
Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim

Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:

Management Know-How

Nr. M 076

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Koschate, N./Lüers, T./Fuchs, M.

Shareholder value-orientiertes Preismanagement –

Durch effektives Preismanagement den
Unternehmenswert steigern

Mannheim 2003

ISBN Nr. 3-89333-286-3

Dr. Nicole Koschate ist Habilitandin am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I von Prof. Dr. Christian Homburg an der Universität Mannheim.

Dipl.-Kfm. Thomas Lüers ist Consultant bei Prof. Homburg & Partner, Mannheim.

Dipl.-Kfm. Matthias Fuchs war Diplomand am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I von Prof. Dr. Christian Homburg an der Universität Mannheim.

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 Produktmanagments: 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

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----|---|----|
| 1. | Preis und Wertsteigerung..... | 1 |
| 2. | Auswirkungen der wertorientierten Unternehmensführung für das Preismanagement..... | 2 |
| | 2.1. Wertsteigerung an Stelle von Gewinnmaximierung | 2 |
| | 2.2. Werttreiber als neue Zielgrößen des Preismanagements | 5 |
| 3. | Ansatzpunkte eines shareholder value-orientierten Preismanagements..... | 10 |
| | 3.1. Die richtige Preisstrategie verfolgen | 10 |
| | 3.2. Den richtigen Preis bestimmen..... | 12 |
| | 3.3. Den Preis gezielt differenzieren | 18 |
| | 3.4. Den geforderten Preis durchsetzen | 22 |
| 4. | Zusammenfassung..... | 26 |
| 5. | Literaturverzeichnis | 28 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abbildung 1: Der Zusammenhang zwischen preispolitischen Entscheidungen und dem Shareholder Value | 9 |
| Abbildung 2: Der Einfluss der Preisdifferenzierung auf Werttreiber und Shareholder Value | 19 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|--|----|
| Tabelle 1: Rechenbeispiel für die Bestimmung des shareholder value-optimalen Preises | 13 |
|--|----|

Abstract

Die Steigerung des Shareholder Value hat sich mittlerweile auch in Deutschland als zentrales Unternehmensziel etabliert. In den Anstrengungen der Unternehmen, dieses Ziel zu erreichen, wird allerdings einer der wichtigsten Einflussfaktoren auf den Shareholder Value kaum beachtet: der Preis. Obwohl das Preismanagement bei Fusionen bis zu 30% sämtlicher Synergien ausmachen kann (vgl. Marn et al. 2000), bleiben preisliche Wertsteigerungspotenziale vielfach ungenutzt. Dies liegt unseres Erachtens vor allem daran, dass bislang geeignete Konzepte für ein auf den Unternehmenswert ausgerichtetes Preismanagement fehlen. An diesem Punkt setzt der vorliegende Beitrag an. Wir werden aufzeigen,

- wie das Ziel der Unternehmenswertsteigerung in das preispolitische Zielsystem integriert werden kann,
- wie Preisentscheidungen auf den Unternehmenswert wirken und
- wie das Preismanagement gestaltet werden kann, um effektiv zu einer Steigerung des Shareholder Value beizutragen.

1. Preis und Wertsteigerung

Was im anglo-amerikanischen Raum schon seit langem eine Selbstverständlichkeit ist, setzt sich inzwischen auch in Deutschland durch: Die Steigerung des Shareholder Value wird zum zentralen Ziel unternehmerischen Handelns. Dabei haben sich nicht nur die großen deutschen Aktiengesellschaften die Unternehmenswertsteigerung auf die Fahnen geschrieben, sondern auch immer mehr kleinere und mittlere Unternehmen bekennen sich zum Shareholder Value (vgl. Pellens/Tomaszewski/Weber 2000). Wie schwer es ist, das gesteckte Ziel der Wertsteigerung zu erreichen, zeigen nicht zuletzt die jüngsten Aktienkursentwicklungen. Soll eine dauerhafte Steigerung des Unternehmenswertes tatsächlich gelingen, muss der Shareholder Value-Ansatz in sämtlichen Organisationsebenen und Unternehmensaktivitäten verankert werden. Eine wesentliche Voraussetzung dafür ist, die wichtigsten Stellhebel des Shareholder Value zu verstehen und entsprechend zu beeinflussen.

Um so erstaunlicher ist daher, dass einer der wichtigsten Stellhebel des Shareholder Value bislang kaum Beachtung gefunden hat: das Preismanagement (vgl. Doyle 2000a, S. 257). Der Preis ist eine der wichtigsten Determinanten des Shareholder Value und damit ein zentraler Faktor für die Steigerung des Unternehmenswertes. Nach Marn et al. (2000, S. 39) liegen bei Fusionen bis zu 30% des Wertes sämtlicher Synergien im Preismanagement. Auch Florissen et al. (2001) sehen den Preis als Schlüsselfaktor einer erfolgreichen wertorientierten Unternehmensführung: „The wrong pricing strategy can destroy corporate value faster than almost any other business mistake“ (S. 98). Obwohl das Wertsteigerungspotenzial der Preispolitik offenkundig ist, wird es unserer Erfahrung nach allzu oft nur unzureichend genutzt.

Die Ursache dafür liegt unserer Meinung nach vor allem daran, dass bislang geeignete Konzepte für ein auf den Unternehmenswert ausgerichtetes Preismanagement fehlen. An diesem Punkt setzt der vorliegende Beitrag an. Wir werden aufzeigen,

- wie das Ziel der Unternehmenswertsteigerung in das preispolitische Zielsystem integriert werden kann,
- wie Preisentscheidungen auf den Unternehmenswert wirken und
- wie das Preismanagement gestaltet werden kann, um effektiv zu einer Steigerung des Shareholder Value beizutragen.

Im Anschluss an diese Einführung beschäftigen wir uns mit den ersten beiden Punkten. Wir zeigen auf, warum das Preismanagement nicht am Gewinn, sondern an den Treibern des Shareholder Value auszurichten ist, und gehen auf den Einfluss von preispolitischen Entscheidungen auf den Shareholder Value ein (Kapitel 2.). Anschließend stellen wir Wege vor, wie durch eine gezielte Gestaltung des Preismanagements eine Steigerung des Unternehmenswertes möglich ist (Kapitel 3.).

2. Auswirkungen der wertorientierten Unternehmensführung für das Preismanagement

Will man die preislichen Wertsteigerungspotenziale systematisch ausschöpfen, wird eine Umorientierung des Preismanagements notwendig. Dabei stehen zwei Punkte im Vordergrund: Zum einen die Abkehr von der bisher vorherrschenden Gewinnorientierung und zum anderen die gezielte Ausrichtung preispolitischer Entscheidungen an den Treibern des Shareholder Value.

2.1. Wertsteigerung an Stelle von Gewinnmaximierung

Das Preismanagement hat die Aufgabe, „den gemäß der Zielsetzung des Unternehmens optimalen Preis zu bestimmen und am Markt durchzusetzen“ (Simon 1995, S. 5). In Preistheorie und Praxis galt bislang die langfristige Gewinnmaximierung als oberstes Ziel des Preismanagements (vgl. Meffert 2000, S. 485; Simon 1995, S. 69). Dies entspricht der weit verbreiteten Orientierung am handelsrechtlichen Gewinn als gültigem Maßstab des Unternehmenserfolges. Unternehmen gelten demnach dann als erfolgreich, wenn sie einen angemessenen Gewinn erwirtschaften.

Erfolgsmaßstab der wertorientierten Unternehmensführung ist jedoch die Aktienrendite. Nach dieser Sichtweise sind Unternehmen erst dann erfolgreich, wenn sie eine Rendite erwirtschaften, die mindestens der auf dem Aktienmarkt geforderten Rendite entspricht. Erst wenn die erwirtschaftete Rendite die Erwartungen der Anteilseigner übersteigt, wird zusätzlicher Shareholder Value geschaffen (vgl. Bühner/Weinberger 1991, S. 188).

Das gewandelte Erfolgsverständnis hat zur Folge, dass Entscheidungen auf Basis des Gewinns und daraus abgeleiteten Kennzahlen wie Return on Investment (ROI) oder Return on Equity (ROE) nicht zwangsläufig zu einer Steigerung des Shareholder Value führen müssen.

Dies ist im Wesentlichen auf die folgenden Schwächen der Gewinngröße zurückzuführen (vgl. Rappaport 1999, S. 15ff.; Günther 1997, S. 50ff.; Gomez 1993, S. 89ff.; Knorren 1998, S. 10ff.):

- **Der handelsrechtliche Gewinn berücksichtigt keine Eigenkapitalkosten**

Bei der Berechnung des Gewinns wird unterstellt, dass Eigenkapital dem Unternehmen kostenlos zur Verfügung gestellt wird. Langfristig wird allerdings kein Anleger bereit sein, Aktien eines Unternehmens zu kaufen oder zu halten, wenn er mit einer alternativen Geldanlage gleichen Risikos eine höhere Rendite erzielen kann. Die erwartete Verzinsung aus einer vergleichbaren Geldanlage auf dem Kapitalmarkt muss daher als Eigenkapitalkosten in die Erfolgsrechnung integriert werden.

- **Der handelsrechtliche Gewinn ist nicht zukunftsorientiert**

Der Gewinn ist eine einperiodige, vergangenheitsbezogene Größe; der Shareholder Value dagegen eine mehrperiodige, zukunftsorientierte Größe, die sich aus der Diskontierung der zukünftig anfallenden Zahlungsströme für die Shareholder berechnet. Da aus dem Gewinn nicht hervorgeht, welchen Beitrag eine wirtschaftliche Einheit oder eine Investition für die Erzielung zukünftiger Zahlungsströme leistet, sind hohe Gewinne nicht notwendigerweise gleichbedeutend mit einem hohen Shareholder Value. Dies trifft vor allem dann zu, wenn zur Steigerung des Gewinns wichtige Zukunftsinvestitionen unterlassen wurden und der Aufbau von zukünftigen Wachstumsoptionen vernachlässigt wurde.

- **Der handelsrechtliche Gewinn berücksichtigt keine Investitionen**

Gewinne sind in der Regel nicht in dem Umfang als liquide Mittel verfügbar, wie sie ausgewiesen werden, da Aufwands- und Ertragsgrößen die Zahlungsmittelveränderungen nur unvollkommen abbilden. Investitionen ins Umlauf- und Anlagevermögen sind zunächst gewinnneutral und wirken sich erst über Abschreibungen auf den Gewinn aus. Eine Orientierung am Gewinn oder auch an den zukünftigen Gewinnen entspricht damit nicht einer Ausrichtung an den künftigen Zahlungsströmen.

- **Der handelsrechtliche Gewinn ist durch Ansatz- und Bewertungsspielräume beeinflussbar**

Durch Verwendung alternativer Ansatz- und Bewertungsverfahren ist es möglich, den Gewinn einer Periode zu erhöhen oder zu senken, ohne dass sich die grundlegenden ökonomischen Gegebenheiten verändert haben. Beispiele dafür sind unterschiedliche Verfah-

ren zur Bewertung von Lagerbeständen (LIFO vs. FIFO) oder Wahlmöglichkeiten bei Abschreibungen. Derartige Gestaltungsmöglichkeiten liegen bei den Cash-Größen des Shareholder Value nicht vor: „While profits are subjective, cash is a fact“ (Doyle 2000b, S. 236).

Aufgrund der dargestellten Mängel erscheint die Ausrichtung des Preismanagements am Gewinn wenig zielführend für die Steigerung des Shareholder Value. Es ist vielmehr davon auszugehen, dass sich der shareholder value-optimale Preis stark vom gewinn- oder umsatzmaximalen Preis unterscheidet (vgl. Doyle 2000a, S. 258). Dies wollen wir anhand der folgenden vier Beispiele verdeutlichen:

- Ohne Berücksichtigung der Eigenkapitalkosten basiert die Preispolitik auf ungenauen Kostendaten. Die tatsächlichen Wertwirkungen werden somit nicht erfasst, was Fehlentscheidungen nach sich ziehen kann. So führen z.B. eine gewinn- und eine shareholder value-orientierte Break-Even-Analyse zu unterschiedlichen Ergebnissen (vgl. Rappaport 1999, S. 69f.).
- Durch die mangelnde Zukunftsorientierung des Gewinns rückt die Maximierung des Periodenerfolges in den Vordergrund, wodurch die langfristigen Wirkungen der gewählten Preise auf Kunden und Wettbewerber eher vernachlässigt werden. Als Folge werden häufig nicht unerhebliche Wertsteigerungspotenziale langfristiger Preisstrategien zugunsten von kurzfristigen Erfolgen geopfert. Bestes Beispiel hierfür sind die im Handel durchgeführten Sonderpreisaktionen, die vielfach zu einer Absenkung des Referenzpreisniveaus führen und damit langfristig wesentlich mehr Wert vernichten als schaffen.
- Da der Gewinn die tatsächlichen Zahlungsmittelveränderungen nicht korrekt abbildet, entspricht eine Maximierung des Gewinns oder auch der zukünftigen Gewinne nicht einer Maximierung der zukünftigen Zahlungsströme, die einer Shareholder Value-Maximierung zugrunde liegt. Der gewinnoptimale Preis ist daher nicht notwendigerweise auch der shareholder value-optimale Preis.
- Wird das Konditionensystem auf Basis seiner Gewinnwirkungen bewertet, bleiben wichtige Treiber des Shareholder Value außer Acht. Faktoren wie der Zeitpunkt der Zahlungseingänge und das Ausmaß der notwendigen Investitionen ins Umlaufvermögen (z.B. durch Ratenzahlungen und Zahlungsfristen) haben jedoch einen großen Einfluss auf den Shareholder Value.

2.2. Werttreiber als neue Zielgrößen des Preismanagements

Soll das Preismanagement gezielt auf den Shareholder Value ausgerichtet werden, stellt sich die Frage, wie das abstrakte Ziel der Wertschaffung operationalisiert werden kann. Es bedarf einer Konkretisierung des quantitativen Ziels Unternehmenswertsteigerung in Unterziele, die preispolitische Entscheidungen mit dem Shareholder Value verknüpfen und somit eine wertorientierte Steuerung des Preismanagements ermöglichen. Dazu leiten wir in einem ersten Schritt aus der Gleichung des Shareholder Value die Treiber des Unternehmenswertes ab. Anschließend stellen wir über die Bestimmungsfaktoren der Werttreiber den Zusammenhang zu preispolitischen Zielen und Entscheidungen her.

Der gesamte ökonomische Wert eines Unternehmens setzt sich zusammen aus dem Marktwert seines Fremd- und Eigenkapitals. Der Anteil des Eigenkapitals an diesem Unternehmenswert entspricht dabei dem Shareholder Value (Rappaport 1999, S. 39ff.). Es gelten die folgenden Zusammenhänge:

Unternehmenswert = Marktwert Fremdkapital + Shareholder Value bzw.

Shareholder Value = Unternehmenswert – Marktwert Fremdkapital

Der Shareholder Value ist definiert als Barwert derjenigen Zahlungsüberschüsse (Cash Flows), die nicht wieder für Investitionen eingesetzt werden und somit als frei verwendbarer Teil des Cash Flows (Free Cash Flow) potenziell zur Ausschüttung zur Verfügung stehen (vgl. Rappaport 1999). Die Grunddefinition des Shareholder Value als Zukunftserfolgswert ist in nachfolgender Gleichung dargestellt.

$$\text{SHV} = \sum_{t=1}^T \frac{\text{CF}_t}{(1+r)^t} + \text{Restwert} - \text{Marktwert Fremdkapital}$$

SHV: Shareholder Value

CF_t: Cash Flow der Periode t

t = 1,...,T: Perioden des Planungszeitraums

T: letzte Periode im Planungszeitraum

r: Gesamtkapitalkostensatz

Aus der Gleichung lassen sich Kapitalkosten, Restwert und Cash Flow als wesentliche Einflussfaktoren ermitteln. Aufgrund der Zukunftsbetrachtung ist dabei nicht allein die Höhe des

Cash Flow, sondern die Struktur, d.h. Höhe und Entstehungszeitpunkt, entscheidend. Das Preismanagement kann demnach zu einer Steigerung des Shareholder Value beitragen (vgl. Srivastava/Shervani/Fahey 1997, S. 51)

- durch Erhöhung der zukünftigen Cash Flows,
- durch Beschleunigung der Cash Flows,
- durch Reduktion des mit den Cash Flows verbundenen Risikos und damit der Kapitalkosten sowie
- durch Erhöhung des langfristigen Wertes des Unternehmens in Form des Restwertes.

Erhöhung der zukünftigen Cash Flows

Die Höhe des Cash Flows einer bestimmten Periode (t) ergibt sich als Differenz von Ein- und Auszahlungen aus dem Umsatz ($p * x$) der Periode abzüglich der angefallenen auszahlungswirksamen Kosten (C) und den getätigten Investitionen (I).

$$CF_t = p_t * x_t - C_t - I_t$$

Höhere Cash Flows führen zu einem Anstieg des Shareholder Value. Im Rahmen eines shareholder value-orientierten Preismanagements ist es jedoch wichtig, nicht den *Cash Flow einer Periode*, sondern den Barwert sämtlicher *in Zukunft anfallenden Cash Flows* zu maximieren. Dazu ist es notwendig, die der Gewinnerorientierung immanente Fixierung auf Periodenergebnisse durch eine periodenübergreifende, zukunftsorientierte Perspektive zu ersetzen.

Um Cash Flows dauerhaft zu steigern, bedarf es eines profitablen Umsatzwachstums. Anders ausgedrückt, Gewinn und Umsatz sind gleichzeitig zu maximieren. Dabei steht das Preismanagement allerdings vor dem Dilemma, dass zur Erzielung hoher Gewinne insbesondere hohe Preise geeignet sind, die jedoch das Wachstum eines Unternehmens bremsen. Soll hingegen das Wachstum beflügelt werden, empfehlen sich vergleichsweise niedrigere Preise, die wiederum zu Lasten des Gewinns gehen (vgl. Simon 2001). Eine Fokussierung auf eine der beiden Stoßrichtungen erscheint wenig zielführend, denn die Börse zeigt sich regelmäßig enttäuscht, wenn ein starkes Umsatzwachstum mit rückläufigen Gewinnen verbunden ist oder hohe Gewinne bei stagnierenden oder sinkenden Umsätzen erzielt werden. Im ersten Fall wurde das Wachstum über niedrigere Preise erkaufte, und im zweiten Fall fehlen die Potenziale für zukünftiges Wachstum. Das Management der Beziehung zwischen Umsatzwachstum

und Gewinn wird damit zu einem zentralen Problem des shareholder value-orientierten Preismanagements. Hauptaufgabe muss es sein, beide Größen trotz bestehender Zielkonflikte gleichzeitig zu steigern bzw. in den Fällen, in denen das nicht möglich ist, die richtige Balance zwischen den Größen zu finden.

Weitere Ansätze zur Steigerung der Höhe der Cash Flows liegen in einer Reduktion von Kosten und der zur Umsatzerzielung notwendigen Investitionen. Vielfach bestehen durch eine Überarbeitung und Vereinfachung des Konditionensystems und der damit verbundenen abnehmenden Komplexität im Vertrieb gute Chancen zu Kostensenkungen. Procter & Gamble ist es in den USA beispielsweise gelungen, durch eine radikale Vereinfachung des Konditionensystems eine 12%-ige Kostensenkung in Logistik und Auftragsabwicklung zu erzielen (Bendl 2000, Oversohl 1999). Möglichkeiten, die mit der Umsatzerzielung verbundenen Investitionen zu reduzieren, kann eine Überprüfung der gewährten Zahlungsbedingungen bieten. Ratenzahlungen oder längere Zahlungsfristen verursachen häufig hohe Investitionen in das Umlaufvermögen, die durch eine Umstrukturierung der Zahlungsbedingungen abgebaut werden können.

Beschleunigung der Cash Flows

Zeitlich früher anfallende Cash Flows führen zu einem höheren Shareholder Value, da sie über einen kürzeren Zeitraum diskontiert werden und früher für Neuinvestitionen zur Verfügung stehen. Aus preispolitischer Perspektive ist es somit wichtig, den Zuflusszeitpunkt der Cash Flows soweit wie möglich vorzuziehen. Ansatzpunkte dazu liegen in der Gestaltung der Zahlungsbedingungen und der Geschwindigkeit der Marktdurchdringung. Je schneller es gelingt, das Produkt am Markt zu etablieren, desto schneller fließen dem Unternehmen die Cash Flows zu, und desto höher ist der Wertbeitrag.

Reduktion des Risikos bzw. der Kapitalkosten

Da die Kapitalgeber für höhere Risiken eine erhöhte Risikoprämie auf ihr eingesetztes Kapital verlangen, führen risikoreichere Cash Flows über einen erhöhten Diskontierungsfaktor zu einem geringeren Shareholder Value. Die Höhe der von den Eigenkapitalgebern geforderten Risikoprämie ist dabei abhängig von der Anfälligkeit und Volatilität der Cash Flows. Stabile und vorhersagbare Cash Flows erzielen daher einen höheren Shareholder Value (vgl. Srivastava/Shervani/Fahey 1997, S. 51). Wichtige Faktoren in der Schaffung von Stabilität und

geringer Volatilität der Cash Flows sind Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität. So sind z.B. zufriedene und loyale Kunden weniger empfänglich für Aktionen der Konkurrenz und auch in Krisenzeiten eher zu Kompromissen und Übergangslösungen bereit. Da beim Aufbau solcher langfristiger Kundenbeziehungen preisliche Parameter wie Preisfairness und Preiszufriedenheit eine wichtige Rolle spielen, kann das Preismanagement über seinen Beitrag zu einem loyalen Kundenstamm die Reduktion von Risiko und Kapitalkosten unterstützen. Insbesondere preisorientierte Kundenbindungsprogramme bieten in diesem Zusammenhang vielfältige Möglichkeiten.

Steigerung des Restwertes

Die Höhe des Restwertes kann nicht allgemeingültig durch eine Formel bestimmt werden und basiert auf einer Vielzahl von Annahmen. Die zentrale Frage dabei ist, über welchen Zeitraum das Unternehmen in der Lage ist, Erträge zu erwirtschaften, die über den Kapitalkosten liegen.

Die wichtigsten Einflussgrößen des Restwertes sind die Nachhaltigkeit des Wettbewerbsvorteils und die Optionen für zukünftiges Wachstum des Unternehmens (vgl. Doyle 2000a, S. 52f.). Wenn der Wettbewerbsvorteil über den Planungshorizont hinaus aufrecht erhalten werden kann, so sind auch in Zukunft Renditen oberhalb der Kapitalkosten zu erwarten. Optionen bezeichnen die Möglichkeit, in neue Märkte der Zukunft einzutreten, und stehen für das Wachstumspotenzial des Unternehmens. Welche Bedeutung dieser Faktor für den Shareholder Value haben kann, zeigten die während des Aktienbooms zu beobachtenden hohen Bewertungen relativ junger Unternehmen am Neuen Markt.

Da für beide Faktoren langfristige Kundenbeziehungen eine wichtige Rolle spielen, sind Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität auch für den langfristigen Unternehmenswert sehr wichtig. Durch eine Fokussierung auf diese Parameter können der Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz abgeschirmt und auch die Profitabilität der Kundenbeziehungen erhöht werden. Dies belegt eine Untersuchung von Homburg/Koschate/Hoyer (2001), die dokumentiert, dass zufriedene Kunden eine höhere Preisbereitschaft besitzen. Die Autoren zeigen zudem, dass sich der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und der Preisbereitschaft durch eine sattelförmige Funktion beschreiben lässt. Diese Kurve verläuft im Bereich mittlerer Kundenzufriedenheit relativ flach und weist in den Extrembereichen relativ steile Verläufe

auf. Entsprechend bewirken im oberen Bereich der Kurve bereits geringe Steigerungen der Kundenzufriedenheit eine hohe Zunahme der Preisbereitschaft, während im Bereich mittlerer Zufriedenheit die Auswirkungen einer Zu- oder Abnahme der Zufriedenheit vergleichsweise gering sind. Ein loyaler und profitabler Kundenstamm bietet vielfältige Optionen für zukünftiges Wachstum. Vor allem in Branchen, in denen die Cash Flows direkt einzelnen Kunden zugeordnet werden können, wie dem Mobilfunk, ist der Restwert eng mit der Größe und der Qualität des Kundenstamms verbunden (vgl. Kim/Mahajan/Srivastava 1995).

Eine Zusammenfassung der Verknüpfung preispolitischer Entscheidungen und Ziele mit den Werttreibern und dem Shareholder Value bietet die nachstehende Abbildung 1.

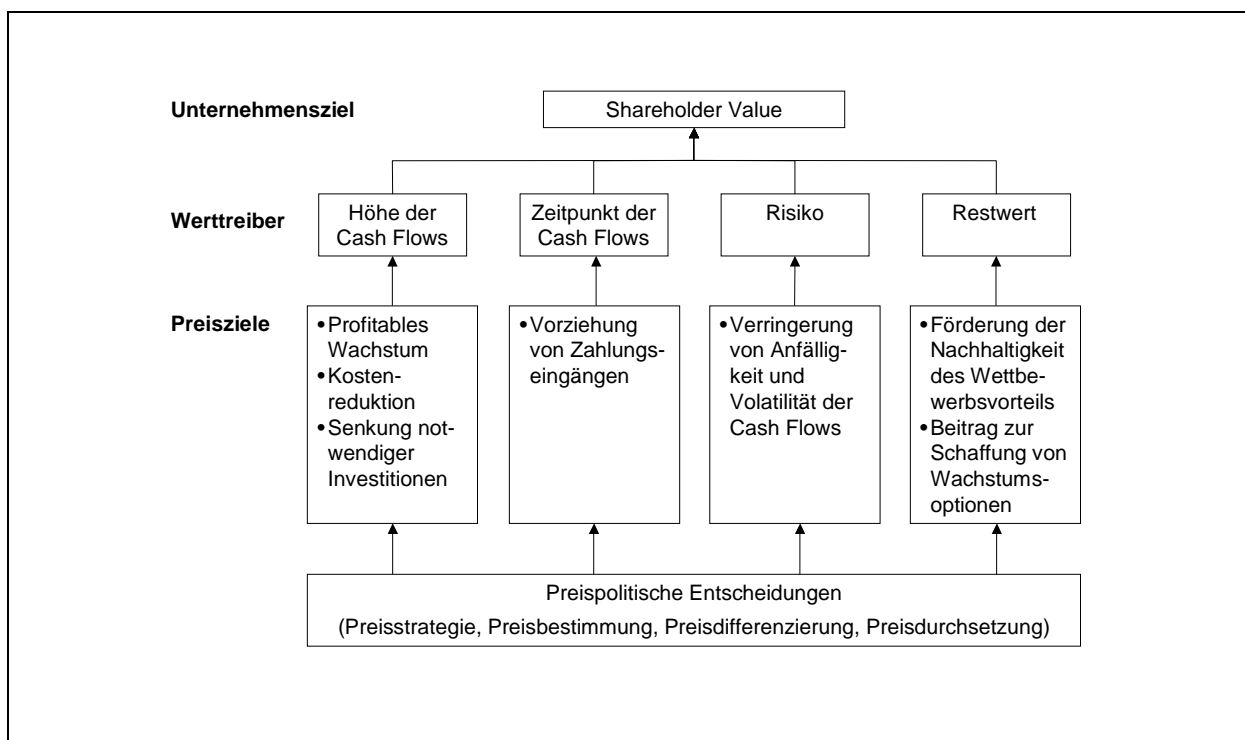


Abbildung 1: Der Zusammenhang zwischen preispolitischen Entscheidungen und dem Shareholder Value

3. Ansatzpunkte eines shareholder value-orientierten Preismanagements

An die Identifikation von Werttreibern als neuen Zielgrößen eines shareholder value-orientierten Preismanagements und deren Verknüpfung mit preispolitischen Zielen schließt sich die Frage an, wie das Preismanagement gestaltet werden kann, um einen effektiven Einfluss auf den Unternehmenswert zu realisieren. Aus unserer Sicht stehen dabei die folgenden vier Entscheidungsbereiche im Vordergrund (vgl. Homburg/Krohmer 2003):

- die richtige Preisstrategie verfolgen (Abschnitt 3.1.),
- den richtigen Preis bestimmen (Abschnitt 3.2.),
- den Preis gezielt differenzieren (Abschnitt 3.3.) sowie
- den geforderten Preis durchsetzen (Abschnitt 3.4.).

3.1. Die richtige Preisstrategie verfolgen

Aufgrund der langfristigen, zukunftsorientierten Perspektive des Shareholder Value kommt der Strategie in einem shareholder value-orientierten Preismanagement eine zentrale Rolle zu. Eine falsche Preisstrategie kann Shareholder Value schneller vernichten als fast jeder andere geschäftliche Fehler (vgl. Florissen et al. 2001, S. 98). Trotzdem ist immer wieder zu beobachten, dass die meisten Unternehmen in ihrer Preispolitik bislang eher situativ und ohne strategische, langfristige Konzepte agieren, wie auch eine Studie von Huckemann (1997) unter 85 deutschen Industrieunternehmen zeigt. Es dominieren kurzfristige Gewinn-, Umsatz- oder Marktanteilsziele, die mit dem Shareholder Value in Konflikt stehen.

An die Stelle von intuitiven Reaktionen müssen langfristige Überlegungen treten. Ausgangspunkt dieser Überlegungen ist ein klares Ziel. Oberstes Ziel eines shareholder value-orientierten Preismanagements ist die Steigerung des Unternehmenswertes. Um dieses Ziel zu erreichen, ist es notwendig, die Treiber des Shareholder Value zu verstehen und systematisch zu beeinflussen. Eine im Sinne der Wertschaffung erfolgreiche Strategie benötigt daher ein umfassendes Verständnis der Wirkungszusammenhänge zwischen den preispolitischen Zielgrößen und dem Shareholder Value (vgl. Abschnitt 2.2). Nur auf Basis dieses Verständnisses ist es möglich, an den richtigen Punkten anzusetzen und konsistente Preisstrategien zu entwickeln.

Aufbauend auf einem klaren Zielsystem hat das strategische Preismanagement die Aufgabe, das Preis-Leistungs-Verhältnis am Markt zu positionieren. Dabei gilt es, Nutzen und Preis des Angebots miteinander abzustimmen und eine konsistente Positionierung zu erarbeiten, bei der sich relative Leistung und relativer Preis (jeweils relativ zur Konkurrenz) in etwa entsprechen.

Die genaue Festlegung des Preis-Leistungs-Verhältnisses ist eng mit der Frage nach der Wettbewerbsstrategie des Unternehmens verbunden. Für die Generierung eines Wettbewerbsvorteils stehen dem Unternehmen grundsätzlich zwei Stoßrichtungen zur Verfügung: Entweder es bietet bei höherem Nutzen den gleichen Preis (Nutzenvorteil), oder es offeriert den gleichen Nutzen bei geringerem Preis (Preisvorteil). Für die meisten deutschen Unternehmen erscheint dabei die Nutzenstrategie die günstigere Alternative zu sein (vgl. Simon 2001, S. 70).

Überlegener Kundennutzen kann nicht nur auf den funktionalen Eigenschaften eines Angebots beruhen, sondern auch auf psychologischen Vorteilen, die mit dem Erwerb der Leistung verbunden sind. Solche Vorteile sind z.B. Vertrauen in das Produkt oder auch den damit erworbenen Status. Welche Chancen in einer Fokussierung auf die psychologische Differenzierung bestehen, zeigt eine Studie im deutschen Unterhaltungs- und Haushaltselektronikhandel sowie dem schweizerischen Sporthandel (vgl. Schindler/Rogulic 1998). Die Untersuchung kam zu dem Ergebnis, dass der Preis zwar ein bedeutender Faktor der Kaufentscheidung ist, aber über 58% der befragten Kunden die Preise der verschiedenen Anbieter nicht verglichen haben. Lediglich bei 16,4% der gekauften Produkte kannten die Kunden den genauen Preis des Konkurrenzproduktes. Hier zeigt sich, dass viele Kunden zwar preisbewusst einkaufen möchten, aber auf detaillierte Preisvergleiche verzichten. Stattdessen wird die subjektive Einschätzung des Preisniveaus, das sogenannte Preisimage, für die Wahl einer Einkaufsstätte herangezogen.

Nicht das tatsächliche Preisniveau, sondern vor allem das Preisimage ist demnach zu einem zentralen Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb geworden. Investitionen in den systematischen Aufbau und die Pflege eines Preisimages können damit einen wichtigen Beitrag zur Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolges und zur Steigerung des Shareholder Value leisten. Wie dies erfolgreich umgesetzt und genutzt werden kann, zeigt die preisstrategische Ausrichtung bei Aldi. So konnte man z.B. beim letzten Computer-Discount bei Aldi Süd feststellen, dass die Wettbewerber Media-Markt und auch Saturn durchaus vergleichbare Ange-

bote vorweisen konnten, die von den Kunden jedoch nur zurückhaltend angenommen wurden. Während diese Angebote noch mindestens bis in die nächste Woche gültig waren, konnte Aldi bereits am Nachmittag des ersten Verkaufstages sämtliche Geräte verkaufen. Das „hier kann man nichts falsch machen – gute Leistung bei geringem Preis“-Image von Aldi ist dabei unseres Erachtens der entscheidende Wettbewerbsvorteil.

3.2. Den richtigen Preis bestimmen

Den richtigen Preis zu finden, ist der zweite wichtige Hebel zur Steigerung des Unternehmenswertes. Bereits eine 1%-ige Erhöhung des Preises führt nach einer Studie von Marn/Rosiello (1993) zu einer Steigerung des Gewinns von 11,1%, wohingegen eine Verbesserung der variablen Kosten, der abgesetzten Menge und der Fixkosten um 1% lediglich Gewinnsteigerungen von 7,8%, 3,3% und 2,3 % möglich machen. Überführt man diese Beziehungen in eine Shareholder Value-Modellrechnung, zeigt sich, dass bereits eine 10%-ige Preiserhöhung zu einer Verdoppelung des Shareholder Value führen kann. Umso überraschender ist daher, dass Preisentscheidungen in der Praxis häufig noch aus dem Bauch heraus getroffen werden, während man mit größter Akribie bemüht ist, auch die letzten Möglichkeiten einer Reduktion von fixen und variablen Kosten zu erschließen.

Den richtigen Preis zu bestimmen, bedeutet einerseits, Preise für neue Produkte festzulegen und andererseits Preise von bestehenden Produkten zu ändern.

Preisbestimmung für neue Produkte

Bei der *Preisbestimmung für neue Produkte* geht es um die Frage, mit welcher Strategie und zu welchem Preis ein neues Produkt am Markt eingeführt werden soll. Das Spektrum der Entscheidungen reicht von der Prüfung der Werthaltigkeit einer Produktidee in der frühen Planungsphase bis hin zur Festlegung des konkreten Einführungspreises am Tage des Markteintritts. Grundsätzlich gilt, dass kostspielige und wertvernichtende Fehlinvestitionen nur vermieden werden können, wenn sich die Preisbestimmung für Neuprodukte frühzeitig an dem am Markt erzielbaren Preis bzw. an der Zahlungsbereitschaft der Kunden ausrichtet. Dieser „Target Price“ ist die Grundlage einer wertorientierten Preisbestimmung.

Der erste und einfachste Grund, Wertsteigerungspotenziale zu verschenken, liegt darin, die Preisbildung nur unzureichend an der Zahlungsbereitschaft der Kunden auszurichten. Bis zu 45% der Unternehmen ermitteln ihren Preis für neue Produkte durch einen „angemessenen“

Gewinnaufschlag auf die Stückkosten (vgl. Huckemann 1997). Dieser cost-plus-Preis entspricht aber häufig nicht dem geschaffenen Kundennutzen bzw. der Zahlungsbereitschaft der Kunden. Vielfach wären die Kunden bereit, einen wesentlich höheren Preis zu akzeptieren, so dass ein großer Teil möglicher Erträge einfach verschenkt wird (Doyle 2000a).

Welche Bedeutung die Berücksichtigung der Zahlungsbereitschaft für den Unternehmenswert haben kann, verdeutlicht das Beispiel zur Einführung der Mercedes-A-Klasse (vgl. Simon 2001). Die A-Klasse sollte nach einer ersten Kalkulation zu einem Preis unterhalb der 30.000 DM-Schwelle in entsprechendem Abstand zum schärfsten Konkurrenten am Markt eingeführt werden. Eine anschließend durchgeführte Nutzenanalyse ergab jedoch eine Zahlungsbereitschaft der Kunden von 31.000 DM, was schließlich dazu führte, dass die A-Klasse zu einem Preis oberhalb der 30.000-DM-Schwelle eingeführt wurde. Im Ergebnis konnte dadurch trotz des deutlich höheren Preises innerhalb eines Jahres eine Vollausslastung der Kapazitäten erreicht werden. Bei Absatzzahlen von 200.000 Stück pro Jahr zeigt sich die enorme Bedeutung einer nutzenorientierten Preisfindung für den Shareholder Value.

Aber auch eine konsequent nutzenorientierte Preispolitik ist noch kein Garant für dauerhafte Wertsteigerung. Der zweite Grund, weshalb Unternehmen oftmals Wertsteigerungspotenziale verschenken, liegt in der Vernachlässigung langfristiger Preiskonzepte. Das Ziel einer shareholder value-orientierten Preisbestimmung ist es nicht, den optimalen Preis einer Periode zu finden, sondern den Preis, der unter den gegebenen Umständen *den langfristigen Shareholder Value maximiert*. Wie das nachfolgende Rechenbeispiel in Tabelle 1 zeigt, maximiert der optimale Preis einer Periode nicht zwangsläufig den langfristigen Unternehmenswert.

Die ersten beiden Spalten der Tabelle beschreiben die Preis-Absatz-Beziehung. Bei steigenden Preisen verringert sich die abgesetzte Menge. Die höchste Absatzmenge wird bei einem Preis von 1 € erreicht. Die Maximierung des Umsatzes ergibt einen Preis von 3 €. Unter der Einbeziehung der verursachten Kosten ergibt sich der gewinnoptimale Preis von 5 €. Ein Wechsel von einer einperiodigen in die langfristige Betrachtungsweise des Shareholder Value ergibt einen optimalen Preis von 4 €. Unter Umständen kann es also sinnvoll sein, nicht den vollen Gewinn eine Periode abzuschöpfen, sondern auf einen Teil der heutigen Erträge zugunsten höherer zukünftiger Absatzmengen und Erträge zu verzichten.

| Preis (€) | Absatzmenge | Umsatz | Kosten | Gewinn | Cash Flow | Prognostizierter Shareholder Value |
|-----------|-------------|-------------|--------|-------------|------------|------------------------------------|
| 1 | 17,0 | 17,0 | 27,0 | -10,0 | -31,3 | 50,0 |
| 2 | 16,0 | 32,0 | 26,0 | 6,0 | -18,0 | 150,0 |
| 3 | 14,0 | 42,0 | 24,0 | 18,0 | -6,5 | 220,0 |
| 4 | 9,0 | 36,0 | 19,0 | 17,0 | -1,0 | 250,0 |
| 5 | 7,5 | 37,5 | 17,5 | 20,0 | 3,1 | 200,0 |
| 6 | 5,0 | 30,0 | 15,0 | 15,0 | 2,5 | 100,0 |
| 7 | 3,0 | 21,0 | 13,0 | 8,0 | -0,3 | 50,0 |
| 8 | 2,0 | 16,0 | 12,0 | 4,0 | -2,0 | 10,0 |
| 9 | 1,0 | 9,0 | 11,0 | -2,0 | -5,3 | -50,0 |
| 10 | 0,0 | 0,0 | 10,0 | -10,0 | -10,0 | -70,0 |

Tabelle 1: Rechenbeispiel für die Bestimmung des shareholder value-optimalen Preises (vgl. Doyle 2000a, S. 260)

Zu unterscheiden sind in diesem Zusammenhang zwei grundlegende Orientierungen: die Skimming- und die Penetrationsstrategie.

- Bei einer *Skimmingstrategie* werden Produkte zunächst zu einem relativ hohen Preis angeboten, um vorhandene Zahlungsbereitschaften von kaufkräftigen und weniger preissensiblen Kunden abzuschöpfen. Mit zunehmendem Konkurrenzdruck werden die Preise dann sukzessive gesenkt. Ein Beispiel für eine Abschöpfungsstrategie ist die Markteinführung der Playstation 2 von Sony.
- Bei einer *Penetrationsstrategie* werden Produkte mit einem sehr niedrigen Preis am Markt eingeführt, um schnell große Marktanteile und eine starke Marktposition zu erreichen. Durch Marktmacht und „Economies of Scale“ sollen dadurch mittel- bis langfristig hohe Gewinne erzielt werden. Penetrationsstrategien konnten nach der Deregulierung in der Telekommunikationsbranche bei Wettbewerbern der deutschen Telekom beobachtet werden.

Welche dieser beiden dargestellten Stoßrichtungen jeweils die geeignete ist, hängt in hohem Maße von den gegebenen Produkt-, Markt- und Unternehmensbedingungen ab und kann nicht pauschal beantwortet werden. Zur Entscheidungsfindung ist es daher notwendig, die aus den Zahlungsbereitschaften abgeleiteten Preisspannen und die erarbeiteten Preiskonzepte in eine wertorientierte Simulationsrechnung zu überführen. Alternative Eintrittspreise und -konzepte können in einer solchen Rechnung über mehrere Perioden betrachtet, mit verschiedenen Szenarien über zukünftige Entwicklungen kombiniert und anhand ihres Wertbeitrags verglichen werden.

Trotz bestehender Ungenauigkeiten in der Abschätzung zukünftiger Entwicklungen hat diese Vorgehensweise den Vorteil, dass alle relevanten Bewertungsgrößen offen gelegt und auch quantifiziert werden müssen. Ziel ist somit eine „vollständige“ Bewertung, die im Gegensatz zu einer gewinn- oder umsatzorientierten Sichtweise auch Fragen des Zahlungszeitpunkts, des Risikos und des Restwertes berücksichtigt (vgl. Abschnitt 2.2.). Um so wichtiger ist es, sämtliche Wirkungen alternativer Preisen auf die vier zentralen Werttreiber des Shareholder Value zu erfassen: Erhöhung des Cash Flows, Beschleunigung des Cash Flows, Reduktion des Risikos, Steigerung des Restwertes.

Wie könnte eine solche Simulationsrechnung aussehen? Nachfolgende Fragen sollen unser Vorgehen verdeutlichen und als Grundgerüst einer wertorientierten Simulationsrechnung dienen.

- 1) Wie wirken die geplanten Preise und Preiskonzepte auf die Struktur der Cash Flows (Höhe und Zeitpunkt) der Planungsperiode?

In diesem Zusammenhang ist es notwendig, die Wirkungsbeziehungen zwischen dem Preis und den relevanten Faktoren des Cash Flow (Absatzmenge, Kosten und Investitionen) zu verstehen und für mehrere Perioden in Form von Cash Flow-Profilen zu quantifizieren.

Eine Skimmingstrategie wird aufgrund geringerer Investitionen und höherer Einstiegspreise in den Anfangsperioden zunächst höhere Free Cash Flows aufweisen. Durch wachsenden Konkurrenzdruck ist jedoch langfristig mit sinkenden Preisen und Free Cash Flows zu rechnen. Die Penetrationsstrategie zeichnet sich dagegen durch geringe oder negative Free Cash Flows in den Anfangsperioden aus, da für die Schaffung der entsprechenden Produktionskapazitäten große Investitionen notwendig sind. Durch große Absatzmengen und Economies of Scale sind allerdings langfristig höhere Free Cash Flows zu erwarten.

- 2) Welches Risiko ist mit den geplanten Cash Flows verbunden bzw. wie hoch sind die Kapitalkosten der geplanten Preise?

Kernpunkt dieser Frage ist es, die unterschiedlichen Risiken der Alternativen abzuschätzen und mit entsprechenden Auf- oder Abschlägen auf den Kapitalkostensatz zu berücksichtigen. Preisalternativen mit einem hohen Risiko sind mit höheren Zuschlägen zu versehen.

Vor diesem Hintergrund ist das Risiko einer Penetrationsstrategie aufgrund der hohen Investitionsausgaben, der vergleichsweise späten Cash-Rückflüssen und auch der Wettbewerbsaggressivität grundsätzlich höher einzustufen als das einer Skimmingstrategie.

- 3) Wie wirken die geplanten Preise auf den langfristigen Wert des Unternehmens, d.h. den Restwert?

Die Abschätzung eines Restwertes am Ende des Planungszeitraums ist aufgrund der Unsicherheit über die zukünftigen Entwicklungen der am schwierigsten zu schätzende Parameter. In diesem Punkt ist anzunehmen, dass aufgrund der starken Marktposition und des großen Kundenstamms die Penetrationsstrategie wesentlich bessere Potenziale für überdurchschnittliche Renditen und zukünftige Wachstumsoptionen bietet. Der Restwert einer Penetrationsalternative wird daher wahrscheinlich höher ausfallen als im Fall einer Skimmingstrategie.

Preisänderungen für bestehende Produkte

Neben der Festlegung der Preise für neue Produkte sind *Preisänderungen* der zweite Aufgabenbereich der Preisbestimmung. Preisänderungen liegen vor, wenn ein Anbieter zur bewussten Beeinflussung des Marktes seinen Angebotspreis verändert, d.h. erhöht oder senkt (vgl. Diller 2000, S. 325). Da bei der Preisänderung nicht mehrere Preise gleichzeitig gültig sind, ist sie von der zeitlichen Preisdifferenzierung zu trennen. Grundsätzlich können dauerhafte und zeitlich begrenzte Preisänderungen in Form von Preisaktionen (Sonderangebote) unterschieden werden. Während dauerhafte Preisänderungen darauf abzielen, den Preis an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen, verfolgen kurzfristige Preisaktionen konkrete Zielsetzungen, wie die Gewinnung neuer Kunden oder die Lagerräumung. Die zentralen Entscheidungsgegenstände der Preisänderung sind, ob, wann (Timing), wie oft (Aufteilung der Preis-anpassung) und wie stark der Preis verändert werden soll.

Bei der Frage, ob und wenn ja in welcher Höhe der Preis angepasst werden sollte, spielen neben der eigenen Unternehmenssituation vor allem die Reaktionen von Kunden und Konkurrenten eine wichtige Rolle. Diese hängen von vielfältigen Einflussfaktoren z.B. dem bisherigen Preis (Referenzpreis) ab und sind oft schwierig zu prognostizieren. Hinweise für die Prognose der Reaktionen von Kunden und Konkurrenten liefern Preiselastizitäten auf Basis einer Preis-Absatz-Funktion oder empirische Reaktionelastizitäten der Konkurrenten. Wenn bei der Umsetzung der Preisänderung noch zeitliche Spielräume existieren, ist es wichtig, das richtige Timing abzusichern. Aus dem Blickwinkel des Shareholder Value gilt dabei die folgende Grundregel: Preissenkungen so spät wie möglich und Preiserhöhungen so früh wie möglich. Dass sich diese Vorgehensweise auch auszahlt, verdeutlicht das folgende Beispiel (vgl. Baker et al. 2001). So konnte ein Hersteller von Elektrogeräten durch die Verschiebung einer geplanten Preissenkung um zwei Wochen den Gewinn um 17% steigern und ein anderer Elektronikanbieter durch schnellere Preisanpassungen an die stark gestiegene Nachfrage den Gewinn um geschätzte \$ 25 Millionen erhöhen.

Bei der Frage, wie oft der Preis angepasst werden sollte bzw. ob die Preisänderung in einem oder in mehreren Schritten erfolgen sollte, ist es notwendig, das Wahrnehmungs- und Beurteilungsverhalten der Marktteilnehmer genauer zu betrachten. Die Prospect Theory (vgl. Kahnemann/Tversky 1979) und deren Erweiterung durch Thaler (1985) liefern dazu interessante Ansatzpunkte. Demnach gelten die folgenden Zusammenhänge: Bei Preiserhöhungen ist es ratsam, die Preisanpassung in einem Schritt durchzuführen, da mehrfache negative Erfahrungen insgesamt als schlechter empfunden werden als eine größere. Bei Preissenkungen ist es dagegen sinnvoll, den positiven Gesamteffekt auf mehrere Schritte zu verteilen, denn mehrere kleinere positive Erfahrungen werden besser empfunden als ein einzelner Effekt in gleicher Höhe.

Kurzfristige Preisaktionen sind in der Praxis weit verbreitet und können fast täglich in den Werbebeilagen von Zeitungen beobachtet werden. Bei der Frage, ob und in welchem Umfang diese Aktionen durchgeführt werden sollten, haben vor allem die langfristigen Wirkungen eine zentrale Bedeutung. Denn kurzfristig erfolgreiche Preisaktionen können langfristig starke negative Auswirkungen auf den Shareholder Value haben. Es besteht die Gefahr, dass Gewinne, Wettbewerbssituation und Kundenzufriedenheit Schaden nehmen. So können dürftig angelegte Preisaktionen schnell zu scharfen Wettbewerbsreaktionen oder auch zu einem Preiskrieg führen (vgl. Dolan 1996, S. 121). Zudem besteht die Möglichkeit, dass sich die

Kunden durch häufige Sonderpreisaktionen an den niedrigeren Preis gewöhnen und ihre Preisbereitschaft reduzieren. Dies führt langfristig gesehen zu enormen Einbußen für das Unternehmen und vermutlich auch für die Branche.

Vor dem Hintergrund der Ausrichtung des Preismanagements auf den Shareholder Value gilt für beide Formen von Preisänderungen, dass sie stets auf ihren Beitrag zum Shareholder Value hin bewertet werden müssen. Wir schlagen daher vor, auch für Preisänderungen Shareholder Value-Rechnungen einzusetzen, wie wir sie weiter oben beschrieben haben. Damit sind alle wichtigen Faktoren in die Bewertung integriert und im Vorfeld der Preisanpassung diskutiert und quantifiziert.

3.3. Den Preis gezielt differenzieren

Der dritte wichtige Hebel zur Steigerung des Shareholder Value liegt in der Preisdifferenzierung. Kunden verbinden mit ein und demselben Angebot oftmals einen unterschiedlich hohen Nutzen. Setzt man nur einen Preis, verpasst man die Chance, für Kunden und auch Shareholder zusätzlichen Wert zu schaffen. Setzt man dagegen für (nahezu) identische Leistungen für verschiedene Kunden unterschiedlich hohe Preise an, können die unterschiedlichen Zahlungsbereitschaften der Kunden ausgenutzt und damit Gewinn und Shareholder Value gesteigert werden. Zur Preisdifferenzierung bieten sich verschiedene Formen an (vgl. Faßnacht 1996, S. 55ff.):

- Bei der *zeitlichen Preisdifferenzierung* werden in Abhängigkeit vom Kaufzeitpunkt unterschiedliche Preise verlangt (z.B. Telefongebühren oder Urlaubsreisen).
- Bei der *räumlichen Preisdifferenzierung* werden in Abhängigkeit geographisch abgegrenzter Teilmärkte, z.B. verschiedener Länder oder Regionen, unterschiedliche Preise gefordert (z.B. Preisunterschiede bei Levis in Deutschland und den USA).
- Bei einer *leistungsbezogenen Preisdifferenzierung* werden für Produkte, die nur geringe leistungsmäßige Unterschiede aufweisen, unterschiedliche Preise gesetzt (z.B. Preise für die verschiedenen Klassen von Flugtickets oder die Varianten bei Kreditkarten).
- Bei einer *personellen Preisdifferenzierung* variieren die Preise in Abhängigkeit verschiedener Merkmale der Käufer, z.B. Alter, Geschlecht oder Einkommen (z.B. kostenfreie Girokonten für Studenten oder Sonderpreise für Kinder).

- Bei der *mengenmäßigen Preisdifferenzierung* werden in Abhängigkeit der nachgefragten Menge unterschiedliche Preise gefordert (z.B. Großpackungen für Lebensmittel).
- Eine Sonderform der Preisdifferenzierung im Mehrproduktfall ist die *Preisbündelung*. Dabei werden mehrere Produkte oder Leistungen zu einem Bündel zusammengefasst und zu einem Bündelpreis verkauft (z.B. All-inclusive-Reiseangebote oder Menüs).

Der kreative Einsatz dieser Preisdifferenzierungsformen bietet über verschiedene Wirkungszusammenhänge sehr vielfältige Ansatzpunkte zur Erhöhung des Shareholder Value. Abbildung 3 verdeutlicht diese Wirkung der Preisdifferenzierung auf Werttreiber und Shareholder Value.

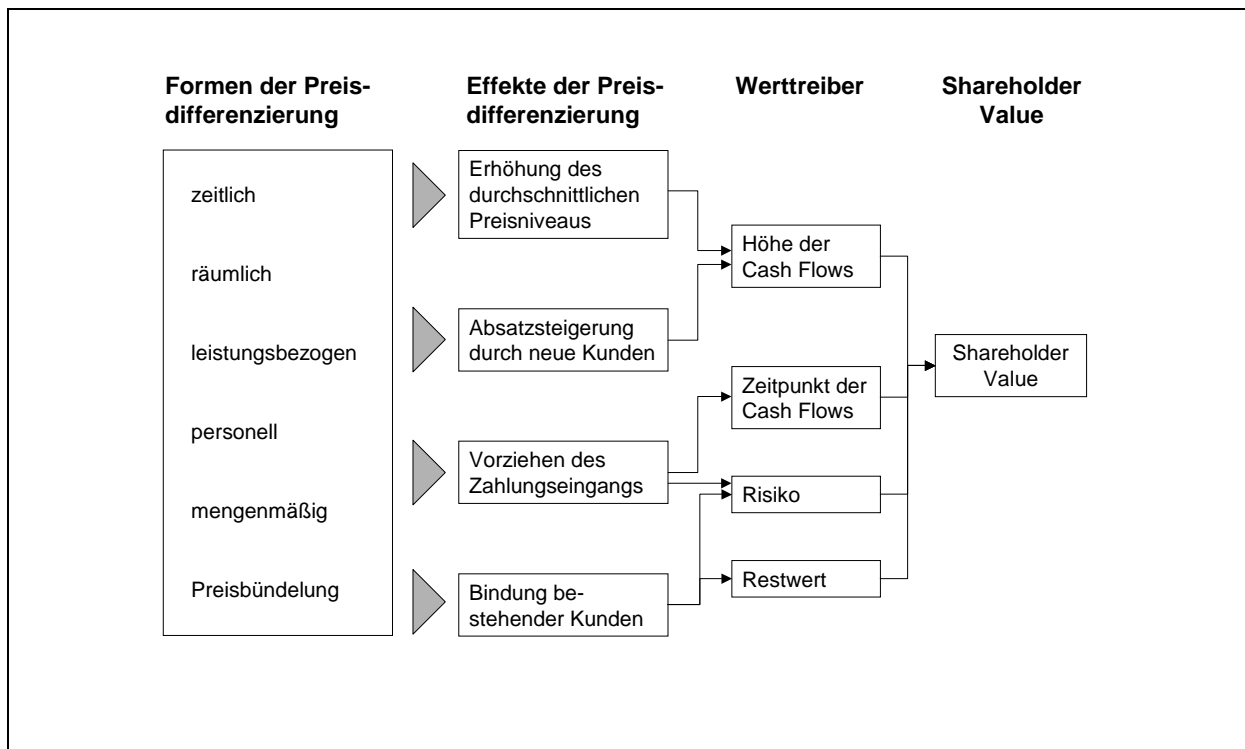


Abbildung 2: Der Einfluss der Preisdifferenzierung auf Werttreiber und Shareholder Value

Der wohl wichtigste Einfluss der Preisdifferenzierung auf den Shareholder Value geht von der Erhöhung der künftigen Cash Flows durch ein profitables Wachstum aus. Gegenüber der Einheitspreissetzung ist es bei der Preisdifferenzierung möglich, zwei Käufergruppen besser zu erschließen. Zu der ersten Gruppe zählen Nachfrager, die bereit wären, einen höheren Preis als den Einheitspreis zu zahlen, zu der zweiten Gruppe gehören Konsumenten, die beim geforderten Preis nicht kaufen würden, weil ihr Maximalpreis unter dem Einheitspreis liegt. Durch eine Preisdifferenzierung ist es nun möglich, zum einen bei der ersten Gruppe ein hö-

heres Preisniveau zu erzielen und zum anderen aus der zweiten Gruppe neue Käufer zu gewinnen. Die Preisdifferenzierung trägt also dazu bei, dass einerseits keine Gewinne „verschenkt“ und andererseits neue Käufergruppen erschlossen werden. Der ansonsten bestehende Konflikt zwischen Wachstum und Gewinn wird aufgehoben.

Ein Beispiel für die Umsetzung einer gleichzeitigen Erhöhung von Umsatz und Gewinn durch eine mengenbezogene Preisdifferenzierung bietet die Kinokette Cineplex (vgl. Simon 2001). Ausgangspunkt dieses Ansatzes war die Tatsache, dass der erste Besuch eines Kinos innerhalb eines begrenzten Zeitraums dem Kunden einen größeren Nutzen stiftet als der zweite und dritte Besuch und somit bei den Kunden unterschiedliche Zahlungsbereitschaften in Abhängigkeit von der Menge der Kinobesuche bestehen. Dieses Phänomen nutzt Cineplex durch ein nichtlineares Tarifsystem aus, bei dem der erste Besuch teurer verkauft wird als der zweite, dritte usw. Die Kontrolle erfolgt dabei durch eine kostenlose Kundenkarte. Dieses nichtlineare Preissystem ermöglichte Cineplex, den ursprünglichen Preis von \$ 5,50 auf einen jetzigen Durchschnittspreis von \$ 6,13 zu erhöhen. Gleichzeitig stiegen die Zuschauerzahlen um 22%. Wachstum und Gewinn wurden gleichzeitig erhöht.

Ein weiteres Beispiel ist der Preisbündelungsansatz des Automobilherstellers BMW (vgl. Simon 2001). Durch die Zusammenfassung verschiedener, vorher getrennter Produkte bildete BMW Pakete von Sonderausstattungen, die zu einem Preis angeboten wurden, der ca. 21% unterhalb des Gesamtpreises der Einzelausstattungen lag. Durch die Preisbündelung konnte BMW unterschiedliche Preisbereitschaften für die einzelnen Produkte ausnutzen und „überschüssige“ Zahlungsbereitschaften von einem Ausstattungsmerkmal auf ein anderes übertragen. Dies führte über eine erhöhte Einbaurrate zu einem deutlichen Mengenwachstum. Zudem war die Gewinnspanne durch Kosteneinsparungen höher, so dass der Gewinn um insgesamt 25% gesteigert werden konnte. Auch hier konnten also Gewinn- und Mengenwachstum gleichzeitig realisiert werden.

Neben der Erzielung eines profitablen Wachstums kann die Preisdifferenzierung auch über ein Vorziehen von Zahlungseingängen den Shareholder Value erhöhen. Zeitlich früher anfallende Cash Flows führen zu einem höheren Shareholder Value, da sie früher für Neuinvestitionen (mit Renditen oberhalb der Kapitalkosten) zur Verfügung stehen und über einen kürzeren Zeitraum diskontiert werden. Zudem kann eine gezielte Steuerung der Zahlungseingänge auch zu einer Reduktion des Risikos der Cash Flows genutzt werden. Eine Möglichkeit, diese

Effekte einer Vorziehung der Zahlungseingänge auszunutzen, bietet eine mengenabhängige Preisdifferenzierung mit einer fixen Grundgebühr und einem variablen Tarif. Die ansonsten erst zum Zeitpunkt des Konsums anfallenden Cash Flows werden dadurch zum Teil vorgezogen und stehen früher für neue Investitionen bereit. Für den Fall, dass ausreichend Investitionsalternativen bestehen, die Renditen oberhalb der Kapitalkosten ermöglichen, ist durch die Beschleunigung der Cash Flows mit starken Effekten auf den Shareholder Value zu rechnen. Zudem trägt dieses Preissystem auch dazu bei, das Fixkostendeckungsrisiko des Cash Flow zu reduzieren (vgl. Büschken 1997).

Viele Unternehmen, vor allem in der Dienstleistungsbranche, zeichnen sich in ihrer Kostenstruktur durch sehr hohe Fixkostenblöcke aus, was dazu führt, dass diese Unternehmen sehr anfällig gegenüber Beschäftigungsschwankungen sind. Da auch bei geringen Absatzmengen die hohen Fixkosten erwirtschaftet werden müssen, sieht sich das Unternehmen dem Risiko ausgesetzt, die Fixkostenbelastungen bei Nachfrageschwankungen nicht mehr tragen zu können. Zur Reduktion dieses Fixkostendeckungsrisikos kann ein nichtlineares Preissystem mit einer mengenunabhängigen Grundgebühr beitragen. Den fixen Kosten stehen dann die fixen Erlöse aus der von allen Kunden realisierten Grundgebühr gegenüber. Diese Erlöse bilden damit ein vom Absatzrisiko unabhängiges Deckungspotenzial. Im Fall der Bahncard der Deutschen Bahn AG machte dieses Deckungspotenzial im Jahr 1996 600 Millionen DM aus. Derartig hohe fixe Erlöse verringern die Volatilität der Cash Flows und machen das Unternehmen wesentlich stabiler gegenüber Beschäftigungsschwankungen (Büschken 1997). Sie reduzieren damit das Risiko des Unternehmens, was sich über verringerte Renditeforderungen der Investoren und damit geringeren Kapitalkosten auf den Shareholder Value auswirken kann.

Ein weiterer Ansatzpunkt zur Steigerung des Shareholder Value durch die Preisdifferenzierung ist deren Einsatz zur Schaffung von Kundenbindung. Diese ist ein wichtiger Faktor in der Abschirmung des Wettbewerbsvorteils gegenüber der Konkurrenz und kann entscheidend dazu beitragen, das Risiko der Cash Flows zu reduzieren und die Nachhaltigkeit des Wettbewerbsvorteils zu sichern. Maßnahmen zur Kundenbindung wirken somit gleichzeitig auf Risiko und Restwert. Beispiele für den erfolgreichen Einsatz der Preisdifferenzierung zur Kundenbindung sind die mittlerweile üblichen Payback-Karten und die Vielflieger-Programme der Fluggesellschaften. Die Kunden werden in diesen mengenabhängigen Programmen für

ihre Loyalität bzw. den Umsatz belohnt und animiert, ihre Geschäfte auf einen Anbieter zu fokussieren.

Die Preisdifferenzierung bietet also vielfältige Möglichkeiten zur Steigerung des Shareholder Value. Bei Entscheidungen über den Einsatz der Preisdifferenzierung müssen allerdings die dargestellten Vorteile mit den Risiken abgeglichen werden. Dabei steht neben den mit der Komplexität des Preissystems zunehmenden Kosten vor allem die langfristige Durchsetzbarkeit im Vordergrund. Hier ist insbesondere sicherzustellen, dass die einzelnen Marktsegmente gut voneinander abgegrenzt werden können, so dass es nicht zu einer Verlagerung der Nachfrage von Hoch- in Niedrigpreissegmente kommt oder Kunden verärgert werden (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2001, S. 55). Zur Überprüfung der Shareholder Value-Konsequenzen der gewählten Alternativen bietet es sich auch hier an, die erarbeiteten Preissysteme anhand von Shareholder Value-Rechnungen zu bewerten.

3.4. Den geforderten Preis durchsetzen

Preise müssen nicht nur bestimmt, sondern auch am Markt realisiert werden. Letztlich ist nicht der Listenpreis, sondern der tatsächlich am Markt erzielte Preis der Maßstab für den Shareholder Value. Dem Unternehmen kommt die Aufgabe zu, aktiv dafür zu sorgen, dass der festgesetzte Preis tatsächlich umgesetzt und am Markt akzeptiert wird.

In vielen Unternehmen beobachten wir aufgrund einer großen Anzahl verschiedener Rabatt- und Bonusformen enorme Diskrepanzen zwischen festgelegten Listenpreisen und tatsächlich realisierten Preisen. Spannen von bis zu 60% zwischen Brutto- und Nettopreis sind keine Seltenheit (vgl. Homburg/Daum 1997). Diese gewährten preislichen Zugeständnisse basieren vielfach nicht auf Markterfordernissen, sondern sind das Ergebnis einer unsystematischen Preisdurchsetzung. Eingeräumten Rabatten und Boni stehen häufig keine adäquaten Gegenleistungen der Kunden gegenüber. Als Resultat liegen in einer systematischen Preisdurchsetzung Potenziale zur Vermeidung von unnötigen Erlösschmälerungen und damit zur Steigerung des Shareholder Value. Dies verdeutlicht das Beispiel eines Batterieherstellers, der durch ein gezieltes Konditionenmanagement den durchschnittlichen Effektivpreis um 3% anheben konnte und dadurch den Gewinn bei weitgehend gleichem Umsatz um 42% steigerte (vgl. Marn/Rosiello 1993). Wer sich also nicht dafür interessiert, zu welchen Preisen er seine Produkte effektiv verkauft, lässt eine wichtige Quelle der Wertsteigerung ungenutzt.

Für eine effektive Durchsetzung der festgesetzten Preise sind die folgenden Punkte von zentraler Bedeutung:

- (1) ein leistungsorientiertes Konditionensystem,
- (2) ein systematisches Preiscontrolling und
- (3) die Führung der zuständigen Vertriebsmitarbeiter.

Bei der Gestaltung des Konditionensystems ist aus der Perspektive der Unternehmenswertsteigerung darauf zu achten, dass die gewählten Konditionen in ihren Shareholder Value-Wirkungen bewertet werden. Insbesondere der Zuflusszeitpunkt der Zahlungseingänge und die mit dem Preissystem verbundenen Investitionen (z.B. durch Ratenzahlungen oder Zahlungsfristen) spielen hierbei eine wichtige Rolle. Ansatzpunkte für die Gestaltung des Konditionensystems liefern die nachfolgenden Grundsätze (vgl. Homburg/Daum 1997, Homburg/Krohmer 2003):

- *Kundensegmentierung*: Anhand geeigneter Kriterien müssen trennscharfe Kundengruppen gefunden werden, die unterschiedliche Konditionen erhalten.
- *Leistungsorientierung*: Jede Rabatt- und Bonusleistung muss an eine entsprechende Gegenleistung gekoppelt sein. Die preislichen Zugeständnisse sind gewissermaßen als Investitionen in die Geschäftsbeziehung zu verstehen, die sich amortisieren müssen. Dies verlangt eine möglichst exakte Quantifizierung des entstehenden eigenen Vorteils für das Unternehmen. Im Sinne der angestrebten Maximierung des Shareholder Value sind dafür stets auch Kapitalwertrechnungen anzustellen, die es ermöglichen, den Wertbeitrag einer Kundenleistung abzuschätzen.
- *Komplexitätsbegrenzung*: Die Anzahl der Rabatt- und Bonusarten muss begrenzt sein, da eine zu hohe Komplexität zu hohen Kosten führen kann.
- *Transparenz*: Intransparenz trägt gegenüber den Kunden zu Misstrauensbildung bei und kann auf der Unternehmensseite dazu führen, dass die Erosion des Konditionensystems häufig übersehen wird.
- *Konsequenz in der Anwendung*: Werden bestimmte Leistungen vom Kunden nicht mehr erbracht, ist es unerlässlich, den relevanten Rabatt nicht mehr zu gewähren. Dies mag im Einzelfall zwar schwierig und konfliktintensiv sein, die Verletzung dieses Grundsatzes

führt jedoch mittelfristig zu einem Verlust an Glaubwürdigkeit, der bei weitem schwerer wiegt.

- *Einbau geeigneter Ermessensspielräume:* Im Tagesgeschäft ist es nicht selten erforderlich, über die im System vorgesehenen Standardkonditionen hinauszugehen. Bei einem vollkommen starren System käme dies bereits einer Außerkraftsetzung gleich.
- *Regelmäßige proaktive Anpassung:* Die heutigen dynamischen Marktbedingungen machen regelmäßige Anpassungen des Konditionensystems notwendig. Das System sollte daher in gewissen Zeitabständen in seiner Eignung geprüft und bei relevanten Veränderungen angepasst werden.

Die Aufgabe des Preiscontrolling ist die Bereitstellung der notwendigen Informationen für ein systematisches Management des Effektivpreises. Dazu gehören vor allem die Messung des tatsächlich am Markt erzielten Preises und die Überprüfung von gewährten Rabatten und Boni. Als Instrumente bieten sich hierzu Preistreppen, Preisbänder und sogenannte Nachlasskorridore an, die den Umsatz bei verschiedenen Kunden mit deren Rabatten in Beziehung setzen. Der Einsatz derartiger Analysen kann zu überraschenden Ergebnissen führen. So stellte z.B. ein Automobilzulieferer fest, dass er Kleinkunden zum Teil höhere Bonusleistungen gewährte als Großkunden.

Der dritte, „eher weiche“ Faktor einer erfolgreichen Preisdurchsetzung ist die Führung der Vertriebsmitarbeiter - ein Thema, dass vielerorts stark vernachlässigt wurde. Um die Durchsetzung optimal auf den Shareholder Value auszurichten, sind die Gestaltung eines shareholder value-orientierten Anreizsystems und die Schulung der Mitarbeiter von besonderer Bedeutung.

Bei der Entwicklung eines geeigneten Anreizsystems ist darauf zu achten, dass die Zielsetzungen und Motivationen der Vertriebsmitarbeiter die Wertsteigerung unterstützen. In diesem Zusammenhang sind vor allem zwei Faktoren in das Anreizsystem zu integrieren: (1) die langfristige Betrachtung der Kundenbeziehung und (2) eine Ausrichtung am profitablen Wachstum. Die Motivation zum nachhaltigen, langfristig orientierten Arbeiten kann z.B. durch Zielvereinbarungen und Vergütungsleistungen erreicht werden, die sich an der Kundenzufriedenheit und/oder der Dauer der Geschäftsbeziehung orientieren. Eine Fokussierung auf profitables Wachstum verlangt eine gezielte Mischung aus Gewinn- und Umsatzzielen, die je nach Marktentwicklung und Strategie festgelegt werden. Zudem könnte ein besonderer

Bonus eingeführt werden, der sich an der Höhe des Effektivpreises orientiert und diejenigen Mitarbeiter belohnt, die mit möglichst wenig Preiszugeständnissen auskommen.

Die Schulung der Mitarbeiter zielt auf die Schaffung eines Bewusstseins für das Ziel der Unternehmenswertsteigerung. Nur wenn die Mitarbeiter die Beziehungen zwischen Preis und Shareholder Value kennen, können sie diese bei ihren Geschäftsabschlüssen berücksichtigen.

4. Zusammenfassung

Der Gegenstand unserer Betrachtungen war die Frage, wie Unternehmen ihr Preismanagement effektiv auf die Schaffung von Shareholder Value ausrichten können. Hierzu haben wir zunächst das Ziel der Unternehmenswertsteigerung mit preispolitischen Zielen und Entscheidungen verknüpft. Anschließend haben wir für die vier Entscheidungsbereiche Preisstrategie, Preisbestimmung, Preisdifferenzierung und Preisdurchsetzung aufgezeigt, wie das Preismanagement zur Steigerung des Shareholder Value beitragen kann. Der gesamte Ansatz lässt sich wie folgt zusammenfassen:

- Der Preis ist eine wichtige Bestimmungsgröße des Shareholder Value. Die effektive Ausrichtung des Preismanagements am Unternehmenswert ist daher eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche wertorientierte Unternehmensführung. Bislang fehlen allerdings geeignete Konzepte für ein systematisches shareholder value-orientiertes Preismanagement.
- Ein effektiver Beitrag des Preismanagements zur Wertschaffung verlangt eine Umorientierung im preispolitischen Zielsystem. Preispolitische Entscheidungen sind nicht mehr am Gewinn, sondern an den Werttreibern des Shareholder Value auszurichten.
- Aufbauend auf dem Verständnis der Beziehungen zwischen Preis und Shareholder Value können die preispolitischen Entscheidungen zu Preisstrategie, Preisbestimmung, Preisdifferenzierung und Preisdurchsetzung am Unternehmenswert ausgerichtet werden.
- Trotz der großen Bedeutung einer langfristigen Ausrichtung der Preise für den Shareholder Value wird die Preisstrategie in vielen Unternehmen vernachlässigt. Vielfach dominieren kurzfristige Gewinn-, Umsatz- oder Marktanteilsziele, die mit dem Shareholder Value in Konflikt stehen.
- Bei der Preisbestimmung verschenken viele Unternehmen durch eine unsystematische Vorgehensweise große Potenziale zur Wertsteigerung. Die Preisbildung orientiert sich häufig nicht an der Zahlungsbereitschaft der Kunden und lässt dadurch Chancen zu Gewinnsteigerungen ungenutzt. Zudem kommen vor allem statische Preisbildungsmethoden zur Anwendung, die für die Ermittlung eines shareholder value-optimalen Preis ungeeignet sind. Eine Möglichkeit zur näherungsweisen Bestimmung des optimalen Preises bieten Shareholder Value-Prognoserechnungen.

- Die Preisdifferenzierung ist ein sehr wirkungsvolles und vielseitiges Instrument zur Steigerung des Unternehmenswertes. Sie kann dazu beitragen, das durchschnittliche Preisniveau anzuheben, neue Kundengruppen zu erschließen, Zahlungseingänge zu beschleunigen und Kunden an das Unternehmen zu binden.
- Aufgrund der häufig zu beobachtenden großen Unterschiede zwischen festgesetzten und tatsächlich realisierten Preisen spielt eine systematische Preisdurchsetzung eine wichtige Rolle für die Steigerung des Shareholder Value. Wichtige Stellhebel dafür sind ein leistungsorientiertes Konditionensystem, ein systematisches Preiscontrolling und die Führung der zuständigen Vertriebsmitarbeiter.

5. Literaturverzeichnis

- Baker W./Lin, E./Marn, M./Zawada, C. (2001): Getting prices right on the Web, The McKinsey Quarterly, 2, 54-63.
- Bendl, H. (2000): Planung, Steuerung und Kontrolle leistungsbezogener Konditionen: Eine empirische Analyse zwischen Industrie und Lebensmittelhandel, Stuttgart.
- Büschken, J. (1997): Gewinnoptimierung und Risikoreduktion durch nichtlineare Preise, Thesis, 2, 49-53.
- Bühner, R./Weinberger, H.-J. (1991): Cash-Flow und Shareholder Value, Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 3, 187-207.
- Diller, H. (2000): Preispolitik, 3. Auflage, Stuttgart.
- Dolan, R. (1996): Der richtige Preis – ewig das Problem?, Harvard Business Manager, 1, 115-123.
- Doyle, P. (2000a): Value-Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value, New York.
- Doyle, P. (2000b): Valuing Marketing's Contribution, European Management Journal, 18, 3, 233-245.
- Faßnacht, M. (1996): Preisdifferenzierung bei Dienstleistungen: Implementationsformen und Determinanten, Wiesbaden.
- Florissen, A./Maurer, B./Schmidt, B./Vahlenkamp, T. (2001): The Race to the Bottom, The McKinsey Quarterly, 3, 98-107.
- Gomez, P. (1993): Wertmanagement: Vernetzte Strategien für Unternehmen im Wandel, Düsseldorf.
- Günther, T. (1997): Unternehmenswertorientiertes Controlling, München.
- Homburg, Ch./Daum, D.(1997): Marktorientiertes Kostenmanagement: Kosteneffizienz und Kundennähe verbinden, Frankfurt am Main.
- Homburg, Ch./Koschate, N./Hoyer, W. D. (2001): Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship Between Customer Satisfaction and Willingness to Pay, Arbeitspapier der Universität Mannheim.
- Homburg, Ch./Krohmer, H. (2003): Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, Wiesbaden.

- Homburg, Ch./ Schäfer, H./Schneider, J. (2001): Sales Excellence: Vertriebsmanagement mit System, Wiesbaden.
- Huckemann, M. (1997): Pricing: Gewinnen durch die richtigen Preise. Ergebnisse einer Mercurie International Studie zur aktuellen Preispolitik in Deutschen Industrieunternehmen, Thexis, 2, 46-48.
- Kahnemann, D./Tversky, A. (1979): Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk, *Econometrica*, 47, 2, 263-291.
- Kim, N./Mahajan, V./Srivastava, R. (1995): Determining the Going Value of a Business in an Emerging Information Technology Industry: The Case for Cellular Communications Industry, *Technological Forecasting and Social Change*, 49, July, 257-279.
- Knorren, N. (1998): Wertorientierte Gestaltung der Unternehmensführung, Wiesbaden.
- Marn, M./Rosiello, R. (1993): Balanceakt auf der Preistreppe, *Harvard Business Manager*, 2, 46-56.
- Marn, M./Moffitt, J./Swinford, D./Zawada, C. (2000): The hidden value in postmerger pricing, *The McKinsey Quarterly*, 4, 39-45.
- Meffert, H. (2000): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, Wiesbaden.
- Oversohl, D. (1999): Leistungsorientierte Gestaltung von Konditionensystemen in der Konsumgüterindustrie, *Arbeitspapiere des Lehrstuhl für Marketing und Handel*, Nr. 4, Universität GH Essen.
- Pellens, B./Tomaszewski, C./Weber, N. (2000): Wertorientierte Unternehmensführung in Deutschland, *Der Betrieb*, 53, 37, 1825-1833.
- Rappaport, A. (1999): Shareholder Value: Ein Handbuch für Manager und Investoren, 2. Auflage, Stuttgart.
- Schindler, H./Rogulic, B. (1998): Vom Preiskampf zur Steuerung des Preisimages, *Absatzwirtschaft*, 12, 68-73.
- Simon, H. (1995): Preismanagement kompakt: Probleme und Methoden des modernen Pricing, Wiesbaden.
- Simon, H. (2001): Money for Value – Der Preis zwischen Wert und Kostendruck, *Absatzwirtschaft*, 5, 64-70.

- Srivastava, R./Shervani, T./Fahey, L. (1997): Driving Shareholder Value: The Role of Marketing in Reducing Vulnerability and Volatility of Cash Flows, *Journal of Market Focused Management*, 2, 49-64.
- Thaler, R. (1985): Mental Accounting and Consumer Choice, *Marketing Science*, 4, 3, 199-214.