

Institut für  
Marktorientierte Unternehmensführung  
Universität Mannheim  
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:  
Management Know-how

Nr. M 097

## **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung**

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

### **Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen**

Mannheim 2005

ISBN Nr. 3-89333-328-2

*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 international tätigen Unternehmensberatung Prof. Homburg & Partner.

*Dipl.-Wirtsch.-Ing. Björn Schuppar* ist Doktorand am Lehrstuhl für ABWL und Marketing I der Universität Mannheim. Davor war er mehrere Jahre in der Marketing- und Vertriebsberatung tätig, zuletzt als Kompetenzzentrumsleiter bei Prof. Homburg & Partner.

## 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](http://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](http://www.imu-mannheim.de)**

## Abstract

Die meisten Business-to-Business-Branchen leiden unter einem hohen Preisdruck und unter Preiserosion. Es gibt aber Unternehmen, die es schaffen, sowohl Preise als auch Mengen überdurchschnittlich zu steigern: die *Pricing Profis*. Pricing Profis erzielen eine deutlich höhere Umsatzrendite. Eine Professionalisierung des Preismanagements lohnt sich somit. Die Pricing Profis besitzen dabei keine „Zauberformel“: Erfolg im Pricing lässt sich nicht mit einem einzigen, „magischen“ Stellhebel erreichen. Die Pricing Profis zeichnen sich vielmehr durch eine Summe vieler richtig gestalteter Einzelfaktoren aus. Welche dies sind, stellt das vorliegende Papier dar.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Der Preis als Profitstellhebel .....	1
1.2	Der Pricing Excellence Ansatz .....	2
1.3	Die Datengrundlage .....	3
<b>2</b>	<b>Die Preisperformance der Unternehmen</b> .....	<b>5</b>
2.1	Die allgemeine Lage an der Preisfront .....	5
2.2	Die Pricing Profis.....	6
<b>3</b>	<b>Erfolgsfaktoren der Preisstrategie</b> .....	<b>10</b>
3.1	Relative Preis-Nutzen-Positionierung.....	10
3.2	Verhalten im Preiswettbewerb.....	11
3.3	Dynamisches Pricing über den Produktlebenszyklus.....	13
3.4	Preisdifferenzierung .....	14
<b>4</b>	<b>Erfolgsfaktoren der Preis- und Konditionensysteme</b> .....	<b>16</b>
4.1	Leistungsorientierung der Konditionenvergabe .....	16
4.2	Preiskonzepte.....	18
<b>5</b>	<b>Erfolgsfaktoren der Preisfindung</b> .....	<b>20</b>
5.1	Wettbewerbsbeobachtung.....	20
5.2	Methodeneinsatz.....	22
<b>6</b>	<b>Erfolgsfaktoren der Preisbezogenen Steuerungsinformationen</b> .....	<b>24</b>
6.1	Preis-Controlling.....	24
6.2	Kundendeckungsbeitragsrechnung .....	25
<b>7</b>	<b>Erfolgsfaktoren der Internen Preisumsetzung</b> .....	<b>28</b>
7.1	Interner Stellenwert des Themas Preismanagement.....	28
7.2	Verankerung der Preiskompetenz .....	29
7.3	Preisverteidigungskultur im Vertrieb.....	32
7.4	Preisbezogene Anreizmechanismen .....	34
<b>8</b>	<b>Erfolgsfaktoren der Externen Preisdurchsetzung</b> .....	<b>36</b>
8.1	Kommunikation von Preisanpassungen im Markt.....	36
8.2	Kundennutzenrechnung .....	38
8.3	Schulung der Mitarbeiter .....	39
<b>9</b>	<b>Zusammenfassung der Studienergebnisse</b> .....	<b>42</b>
<b>10</b>	<b>Weiterführende Literatur</b> .....	<b>45</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Pricing Excellence Ansatz .....	3
Abbildung 2:	Zusammensetzung der Stichprobe .....	4
Abbildung 3:	Status quo der Preisdurchsetzung in den verschiedenen Branchen .	5
Abbildung 4:	Identifikation der Pricing Profis .....	7
Abbildung 5:	Profitabilität der Pricing Profis.....	9
Abbildung 6:	Nutzenpositionierung im Wettbewerb .....	11
Abbildung 7:	Verhalten im Preiswettbewerb .....	12
Abbildung 8:	Dynamisches Pricing über den Produktlebenszyklus .....	13
Abbildung 9:	Preisdifferenzierung.....	15
Abbildung 10:	Leistungsorientierung der Konditionenvergabe .....	17
Abbildung 11:	Preiskonzepte .....	19
Abbildung 12:	Verzerrte Wahrnehmung der relativen Preispositionierung .....	20
Abbildung 13:	Wettbewerbsbeobachtung.....	21
Abbildung 14:	Methodeneinsatz .....	23
Abbildung 15:	Preis-Controlling .....	25
Abbildung 16:	Kundendeckungsbeitragsrechnung .....	27
Abbildung 17:	Interner Stellenwert des Themas Preismanagements .....	29
Abbildung 18:	Einfluss der Funktionsbereiche.....	30
Abbildung 19:	Verankerung der Preiskompetenz .....	32
Abbildung 20:	Preisverteidigungskultur im Vertrieb .....	34
Abbildung 21:	Preisbezogene Anreizmechanismen .....	35
Abbildung 22:	Kommunikation von Preisanpassungen im Markt.....	37
Abbildung 23:	Kundennutzenrechnung.....	39
Abbildung 24:	Schulung der Mitarbeiter.....	41

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Stellhebel des Gewinns .....	1
Tabelle 2:	Erfolgsfaktoren des Preismanagements im Überblick .....	44

# 1 Einleitung

## 1.1 Der Preis als Profitstellhebel

Das Thema Preismanagement ist derzeit in aller Munde. Viele Unternehmen sind bestrebt, die ungenutzten Potentiale im eigenen Preismanagement zu heben. Dies ist nicht verwunderlich, denn bereits geringe Preisanpassungen haben *enorme Auswirkungen* auf den Unternehmensgewinn. Am eindrucksvollsten lässt sich dies nachvollziehen, wenn man einmal ausrechnet, wie sich der Preis im Vergleich zu anderen Gewinnhebeln - Absatzmengen, Fixkosten und variablen Kosten - auf den Unternehmensgewinn auswirkt. Tabelle 1 stellt ein solches Rechenbeispiel dar.

Wir wollen die Tabelle an einem Beispiel kurz erläutern: Für ein Unternehmen mit 5% Umsatzrendite und einem Anteil der variablen Kosten am Umsatz von 30% bewirkt eine Preisanpassung von 1% nach oben eine 20-prozentige Gewinnsteigerung (vgl. grau hinterlegte Felder). Eine Steigerung der Absatzmenge um 1% bewirkt für dieses Unternehmen eine 14-prozentige Gewinnausweitung. Eine prozentuale Senkung der variablen Kosten um 1% würde zu einem Gewinnzuwachs von 6% und eine Reduktion der fixen Kosten um 1% zu einer Gewinnsteigerung von 13% führen. Betrachtet man alle in der Tabelle dargestellten Fälle, so ist zu erkennen, dass Preise unabhängig von der Umsatzrendite und der Kostenstruktur eines Unternehmens nahezu immer den größten Einfluss auf den Unternehmensgewinn haben. Dies macht deutlich, wie lohnend bereits kleine Verbesserungen der eigenen Preisperformance sein können.

Umsatzrendite in %	2					5					10				
	10	30	50	70	90	10	30	50	70	90	10	30	50	70	90
Anteil variabler Kosten am Umsatz in %															
<b>Eine Verbesserung von 1% ...</b>	<b>... bewirkt eine Gewinnsteigerung von ... [ in % ]</b>														
(1) ... Preis	50	50	50	50	50	20	20	20	20	20	10	10	10	10	10
(2) ... Absatzmenge	45	35	25	15	5	18	14	10	6	2	9	7	5	3	1
... Variable Kosten	5	15	25	35	45	2	6	10	14	18	1	3	5	7	9
... Fixe Kosten	44	34	24	14	4	17	13	9	5	1	8	6	4	2	0
(1) Annahme: keine negativen Mengeneffekte (2) Annahme: keine negativen Preiseffekte															

Tabelle 1: Stellhebel des Gewinns

Angesichts der unterschiedlichen Wirksamkeit der verschiedenen Gewinnhebel ist es eine interessante Frage, wie Unternehmen ihre „Management Attention“ auf diese Hebel verteilen. Man würde erwarten, dass eine professionelle Preisoptimierung ein Top-Thema für das Management in den Unternehmen darstellt. Nach unseren Beobachtungen ist in der Regel erstaunlicherweise das Gegenteil der Fall. So übertrifft in den meisten Unternehmen der Aufwand, der für Kostensenkung betrieben wird, bei weitem die Zeit, die für Preissteigerungsprojekte aufgewendet wird. Auch die Intensität und Detailgenauigkeit, mit der Kostenaspekte untersucht und laufend an das Top-Management berichtet werden, sind in vielen Unternehmen höher als für preisliche Aspekte.

Um keine Missverständnisse aufkommen zu lassen: Wir stellen hier nicht in Frage, dass ein ausgeprägtes Kostenbewusstsein und permanentes Kostenmanagement zentrale Erfolgsfaktoren für jedes Unternehmen sind. Uns geht es darum, dass angesichts seiner enormen Wirkung der Stellhebel Pricing (noch) mehr Aufmerksamkeit bekommen sollte.

## 1.2 Der Pricing Excellence Ansatz

Um das Preismanagement systematisch zu optimieren, muss man die zentralen Stellhebel zur Steigerung des Preiserfolgs kennen. Am Institut für Marktorientierte Unternehmensführung haben wir deshalb die Erfolgsfaktoren im Preismanagement in zwei Phasen herausgearbeitet.

1. Zum einen haben wir auf Basis zahlreicher Kooperationen mit Unternehmen den *Pricing Excellence Ansatz* konzipiert. Dieser stellt einen Leitfaden dar, der von Unternehmen bei der Optimierung des Preismanagements als Systematisierungshilfe genutzt werden kann. Zudem werden *Instrumente* (Best Practices, Tools) und Checklisten sowie zahlreiche Hinweise zur Professionalisierung von Preisstrategien & -systemen sowie Pricingprozessen angeboten. Der Pricing Excellence Ansatz ist in Abbildung 1 dargestellt. Für eine ausführliche Darstellung des Ansatzes verweisen wir auf Homburg/Jensen/Schuppar (2004), Pricing Excellence - Wegweiser für ein professionelles Preismanagement. Das Management Know-how-Papier ist unter der Kurzbezeichnung MKH 90 beim IMU erhältlich.
2. Zum anderen haben wir auf Basis des Pricing Excellence Ansatzes eine umfassende *empirische Untersuchung* des State-of-Practice in deutschen Unternehmen aus dem Business-to-Business-Bereich durchgeführt. Hierüber berichtet das vorliegende Papier. Unse-

re *Pricing Excellence Benchmarking-Studie* hat die Pricing-Praxis mit Hilfe einer 180 Fragen umfassenden Checkliste erfasst, die nach den sechs Management-Feldern des Pricing Excellence Ansatzes gegliedert war. Unter den Unternehmen, die an der Studie teilgenommen haben, können wir Unternehmen identifizieren, die über besondere Erfolge in der Preisdurchsetzung verfügen: so genannte *Pricing Profis*. In diesem Paper wollen wir darstellen, was diese *Pricing Profis* anders machen als der Rest der Unternehmen.

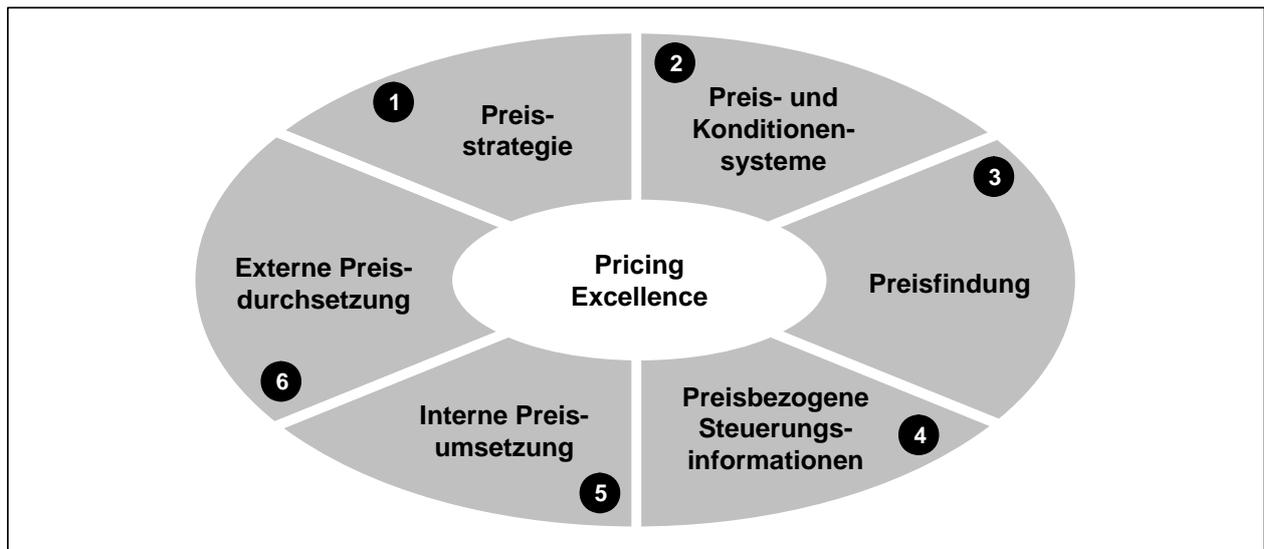


Abbildung 1: Pricing Excellence Ansatz (Quelle: Homburg/Jensen/Schuppar 2004)

### 1.3 Die Datengrundlage

Die Stichprobe unserer Pricing Excellence Benchmarking-Studie ist in Abbildung 2 dargestellt. Dabei sind die folgenden Aspekte hervorzuheben:

1. Insgesamt konnten wir *346 Unternehmen* für die Teilnahme an unserer Studie gewinnen. Eine hohe Beteiligungsquote an unserer Studie zeigte uns das große Interesse der Unternehmenspraxis am Preismanagement.
2. Wir berücksichtigen Unternehmen aus *verschiedenen Business-to-Business-Bereichen*: Maschinenbau, Chemie, Elektronik/Elektrotechnik, Gummi und Kunststoffe sowie Bauzulieferer. Wir bilden mit unserer Studie also einen breiten Querschnitt aus dem Business-to-Business-Bereich ab. Die hier identifizierten Erfolgsfaktoren können deshalb als verallgemeinerbar gelten.
3. Erfreulich ist ferner die *gute Mischung* aus kleinen, mittleren und großen Unternehmen. Die Spannweite der teilnehmenden Unternehmen reicht von kleinen Unternehmen mit we-

niger als 50 Mio. Euro Umsatz pro Jahr bis hin zu größeren Unternehmen mit über 1 Mrd. Euro Jahresumsatz. Unsere Studie bildet also nicht nur mächtige Unternehmen ab, die ihren Kunden Preise auch mal diktieren können, sondern auch kleine Spieler.

4. Ansprechpartner in den Unternehmen sind *Führungskräfte* mit engem Bezug zum Preismanagement. Wir konnten hochrangige Ansprechpartner mit langjähriger Berufserfahrung gewinnen.

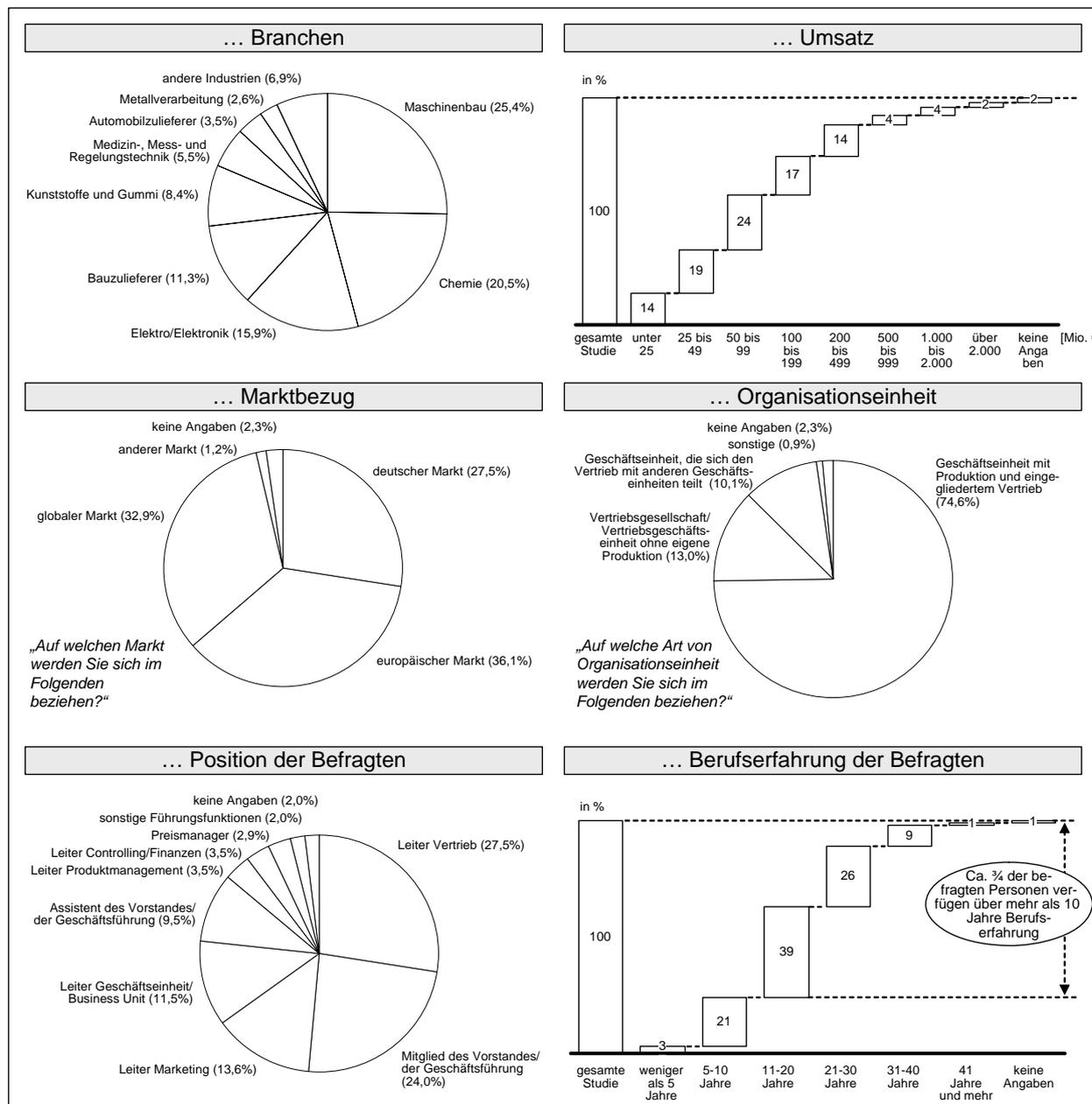


Abbildung 2: Zusammensetzung der Stichprobe

## 2 Die Preisperformance der Unternehmen

### 2.1 Die allgemeine Lage an der Preisfront

In den meisten Unternehmen stehen die Verkaufspreise unter *enormem Druck*. Die Ursachen dafür sind vielfältig. So sind zahlreiche Einkaufsorganisationen in den letzten Jahren deutlich professioneller geworden. Themen wie Global Sourcing, Zentraleinkauf oder elektronische Beschaffungsplattformen machen es für die Anbieter immer schwieriger, hohe Preise durchzusetzen. Auch der Eintritt neuer und preisaggressiver Wettbewerber aus Niedriglohnländern in den deutschen Markt und eine zunehmende Transparenz von Marktpreisen kommen erschwerend hinzu (vgl. Homburg/Jensen 2004b).

In unserer Studie haben wir für jedes Unternehmen die Entwicklung der eigenen Verkaufspreise gemessen. Abbildung 3 zeigt für die untersuchten Branchen die durchschnittliche Preisentwicklung pro Jahr sowie den Durchschnitt der Unternehmen im oberen und unteren Drittel.

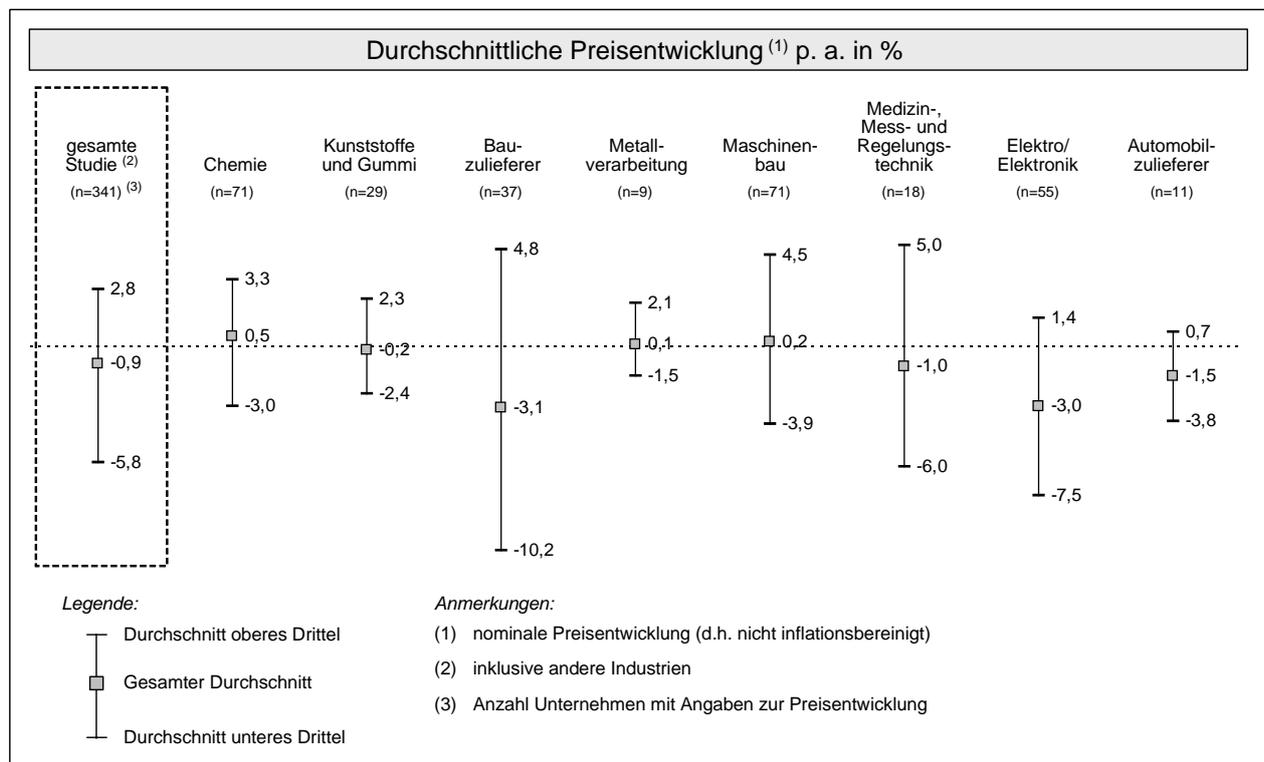


Abbildung 3: Status quo der Preisdurchsetzung in den verschiedenen Branchen

An den dargestellten Preisentwicklungen fallen zwei Punkte besonders ins Auge:

1. Die letzten Jahre waren für die meisten Business-to-Business-Branchen *im Durchschnitt* eher durch *Preiserosion* als durch Preissteigerungen gekennzeichnet. Der Preisverfall beträgt bei den von uns analysierten Unternehmen im Durchschnitt ca. -1% pro Jahr. Die Preise sind nicht inflationsbereinigt, sondern nominal angegeben. Wenn die Preissenkungen nicht durch Kostenreduktionen aufgefangen werden können, stehen die Gewinne unter hohem Druck.
2. Bezüglich der Preisentwicklung besteht zwischen den Unternehmen *innerhalb* der Branchen eine *große Spreizung*. In der Automobilzulieferindustrie liegt zwischen dem oberen und dem unteren Drittel der Unternehmen eine Spanne von ca. 4,5 Prozentpunkten. Betrachtet man die anderen Branchen, so lassen sich ebenso recht große Spannen der Preisentwicklung erkennen: z.B. 3,6 Prozentpunkte in der Metallverarbeitung bis hin zu sogar 15 Prozentpunkten im Bauzulieferbereich. Unabhängig vom Marktumfeld eines Unternehmens scheint es also unternehmensspezifische Erfolgsfaktoren zu geben, die zu großen Unterschieden in der Preisdurchsetzung führen. Genau diesen Erfolgsfaktoren spürt unsere Studie nach.

## 2.2 Die Pricing Profis

Im Folgenden wollen wir uns genauer mit den Unternehmen beschäftigen, die hohe Erfolge im Preismanagement erzielen. Im vorangegangenen Abschnitt konnten wir sehen, dass es einigen Unternehmen offensichtlich gelingt, Preise entgegen dem allgemein rückläufigen Markttrend zu steigern.

Bei einer Einschätzung der *Erfolgsauswirkungen des Preismanagements* ist allerdings auch zu berücksichtigen, dass Preiserhöhungen nicht zwangsläufig zu Gewinnsteigerungen führen: Preiserhöhungen verbessern zwar auf der einen Seite die Margensituation. Auf der anderen Seite können Preiserhöhungen aber auch negativ auf die Absatzmengen wirken und mit Absatzmengensteigerungen eventuell verbundene Kostendegressionen schmälern. Bei einer Beurteilung des Preismanagements sind daher sowohl Preis- als auch Mengenerfolg zu beachten. Folgerichtig haben wir in unserer Studie für jedes Unternehmen die Preis- und die Absatzmengenentwicklung im Vergleich zum Branchendurchschnitt gemessen. Die Unternehmen verteilen sich somit auf die vier in Abbildung 4 gezeigten Preis-/Mengen-Szenarien.

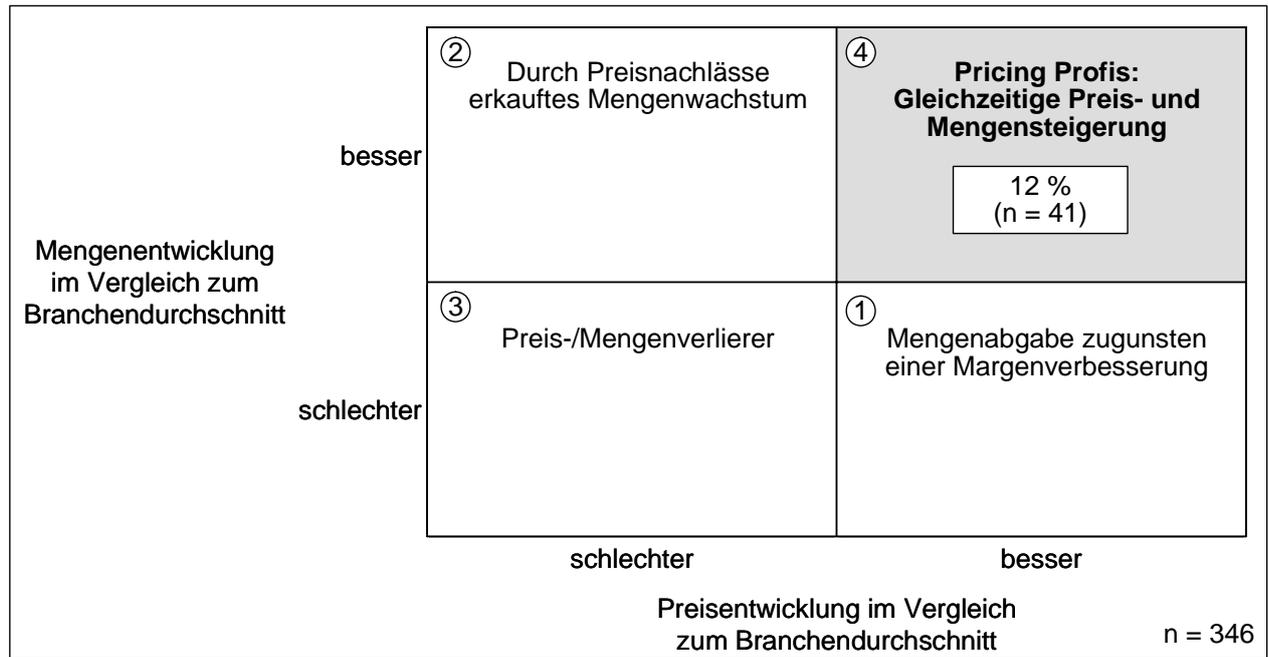


Abbildung 4: Identifikation der Pricing Profis

Wir wollen die vier dargestellten Preis-/Mengenszenarien kurz beschreiben:

1. Das erste Szenario verzeichnet höhere Preise und sinkende Mengen. Deshalb nennen wir es „Mengenabgabe zugunsten einer Margenverbesserung“. Die Durchsetzung von besseren Preisanpassungen als der Branchendurchschnitt bedeutet für den Anbieter bei vergleichbaren Kosten eine Verbesserung seiner relativen Margenposition. Ist eine im Markt erzielte Preissteigerung aber mit Mengenverlusten verbunden, so kann der Erfolg der Preiserhöhung durch Mengenverluste konterkariert werden. Je nach Verhältnis der Mengen- und Preisveränderungen und der aktuellen Marge kann sowohl eine Umsatz- sowie Gewinnminderung als auch deren Steigerung die Folge sein.
2. Im zweiten Szenario befinden sich Unternehmen, die auf der Preisseite nachgeben, um Absatzmengensteigerungen und Kostendegressionen zu erzielen. Diese Position nennen wir „Durch Preisnachlässe erkaufte Mengenwachstum“. Je nach Verhältnis der Mengen- und Preisveränderungen sowie der aktuellen Marge kann sich auch hier entweder ein negativer oder ein positiver Effekt auf Umsätze sowie Gewinne ergeben. Nach unserer Erfahrung überschätzen Manager oftmals den positiven Effekt von Preisabsenkungen auf die Absatzmengen. Ebenso wird die Kostendegression durch Mengensteigerungen oftmals überschätzt. Diese Strategie birgt daher das Risiko, dass Preisreduktionen nicht zum erhofften positiven Effekt auf Umsatz und Gewinn führen.

3. Am schlechtesten stehen die Unternehmen im dritten Szenario dar, die so genannten „Preis-/ Mengenverlierer“. Hier entwickeln sich sowohl die Preise als auch die Absatzmengen überdurchschnittlich nach unten, was zu Umsatzschmälerungen und hohem Druck auf die Gewinne führt.
4. Das vierte Szenario beschreibt eine gleichzeitige *Preis- und Mengensteigerung*“. Diese Unternehmen bezeichnen wir als *Pricing Profis*. Abbildung 4 zeigt, dass 41 von 346 Unternehmen in unserer Stichprobe nach dieser Definition Pricing Profis sind. Diese Unternehmen bilden den Benchmark, mit deren Managementprozessen wir die Unternehmen vergleichen werden, deren Preis- und Mengenperformance schlechter ist.

Besonders hervorheben möchten wir dies: Unter den als Pricing Profis identifizierten Unternehmen befinden sich nicht nur strategische Business Units global agierender und öffentlich bekannter Konzerne, sondern auch zahlreiche eher mittelständisch geprägte, weniger bekannte Unternehmen. Um die Heterogenität der Pricing Profis zu verdeutlichen, seien hier exemplarisch drei *Profile* dargestellt:

- Ein Pricing Profi stellt Kunststoffspritzgussteile sowie Gummiformteile in Standardqualitäten und in kundenspezifischen Qualitäten her. Mit den Produkten beliefert er vor allem die Automobil- und Chemiebranche. Das Unternehmen ist im Familienbesitz, hat einen Umsatz von ca. 90 Mio. Euro und beschäftigt etwas mehr als 1.000 Mitarbeiter.
- Ein anderer Pricing Profi ist eine Geschäftseinheit eines großen Chemieunternehmens. Die Geschäftseinheit stellt Produkte mit Commodity-Charakter her und hat mit einem weltweiten Marktanteil von ca. 15% eine starke Marktposition. Sie erzielt einen Umsatz von ca. 800 Mio. Euro mit etwas über 4.000 Mitarbeitern.
- Ein dritter Pricing Profi stammt aus dem Komponenten-Maschinenbau. Er stellt Kugellager her und bietet zahlreiche Services an. Mit ca. 3.500 Mitarbeitern erzielt er einen Umsatz von ca. 500 Mio. Euro bei einem Marktanteil von ca. 20% in seinem Kernmarkt Europa.

Eine letzte Qualifikation, ein letzter „Test“ unserer Pricing Profis steht natürlich noch aus: Die entscheidende Frage ist schließlich, ob sie tatsächlich profitabler sind als der Rest. Wir stellen deshalb in Abbildung 5 die durchschnittliche Profitabilität der Unternehmen in den

vier verschiedenen Szenarien gegenüber: Vorhersagegemäß *erzielen die Pricing Profis im Durchschnitt eine höhere Umsatzrendite als der Rest der Unternehmen.*

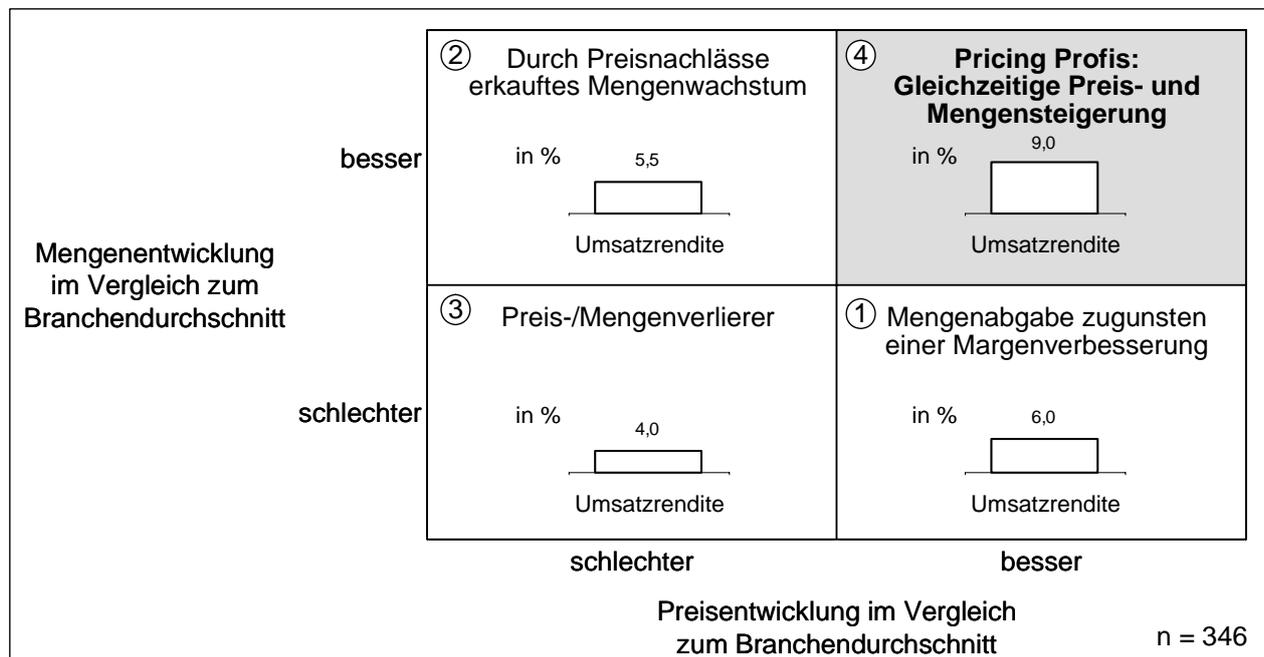


Abbildung 5: Profitabilität der Pricing Profis

Abschließend noch ein Kommentar: Mit unserer Definition von Pricing Profis, die auf Preis- und Mengensteigerungen abstellt, nehmen wir die Perspektive eines Premiumanbieters ein. Grundsätzlich wäre es natürlich auch möglich, die preisbrechenden „Discounter“ zu studieren. Die Profitabilitätssituation in unseren vier Szenarien unterstreicht jedoch, warum wir den Begriff „Pricing Profi“ mit den Unternehmen verbinden, die Preise steigern, und nicht mit solchen, die Preise senken. Dies ist auch insofern berechtigt, als wir in Deutschland ansässige Unternehmen befragt haben. Gerade im Vergleich zu osteuropäischen und asiatischen Unternehmen zeichnen sich die hiesigen meist durch qualitativ hochwertige Produkte und Services aus, deren Premiumpreise sie gegen Discountanbieter verteidigen müssen.

Worauf beruht nun der Erfolg der Pricing Profis? Zur Beantwortung dieser zentralen Frage stellen wir in den folgenden Kapiteln dar, was Pricing Profis *anders machen* als der Rest der Unternehmen. Dabei heben wir besonders diejenigen Faktoren des Preismanagements hervor, die das Unternehmen beeinflussen kann (Konzepte, Systeme, Prozesse, Kommunikationsinhalte etc.).

### 3 Erfolgsfaktoren der Preisstrategie

Bei den Erfolgsfaktoren zur *Preisstrategie* haben wir

- die relative Preis-Nutzen-Positionierung,
- das Verhalten im Preiswettbewerb,
- das dynamische Pricing über den Produktlebenszyklus und
- das Ausmaß der Preisdifferenzierung

untersucht. Zu jedem der Erfolgsfaktoren werden wir im Folgenden das Kernergebnis formulieren und dann mit weiteren Erläuterungen und empirischen Ergebnissen auf Details eingehen.

#### 3.1 Relative Preis-Nutzen-Positionierung

Unsere Studie zeigt:

*Pricing Profis führen einen Nutzenwettbewerb und keinen Preiswettbewerb.  
Ihre Produkte und Services bieten einen deutlichen Mehrwert.*

Wenn ein Unternehmen unter Preisdruck gerät, ist es immer empfehlenswert, vor aller Preishektik einen Blick auf die Leistungsseite zu werfen. Schließlich beurteilen Kunden nicht nur Preise, sondern auch das Preis-Leistungs-Verhältnis. Nicht selten entpuppt sich bei einer solchen Betrachtung ein vermeintliches Preisproblem als Leistungsproblem. Leistungsprobleme verstehen wir dabei im breiten Sinne, z.B. als Produktqualitätsmängel, als lange Lieferzeiten, aber auch als Erosion der Markensubstanz. Wie wir später zeigen werden, spielen in das durch den Kunden wahrgenommene Preis-Leistungs-Verhältnis auch Aspekte der Preis- und Nutzenkommunikation hinein.

Unsere Ergebnisse zeigen, dass die Pricing Profis auf einen substantiellen Nutzen der Produkte und Services setzen (Abbildung 6). Im Vergleich zum Durchschnitt aller Unternehmen bieten die Pricing Profis einen 34% höheren Produktnutzen und einen 37% höheren Servicenutzen. Die Preis-/Mengenverlierer erzielen hingegen einen vergleichsweise unterdurchschnittlichen Produkt- und Servicenutzen. Interessant ist, dass die Kluft zwischen Pricing Profis und Preis-/Mengenverlierern bei Services größer als bei Produkten ist.

Wir halten fest: Erfolgreiches Preismanagement beginnt also immer mit einem systematischen Kundennutzenmanagement. Dieses muss zum Beispiel bei Produktqualität, technischer Zuverlässigkeit, Innovativität, Lieferzuverlässigkeit, Beratungskompetenz und Beziehungsqualität ansetzen.

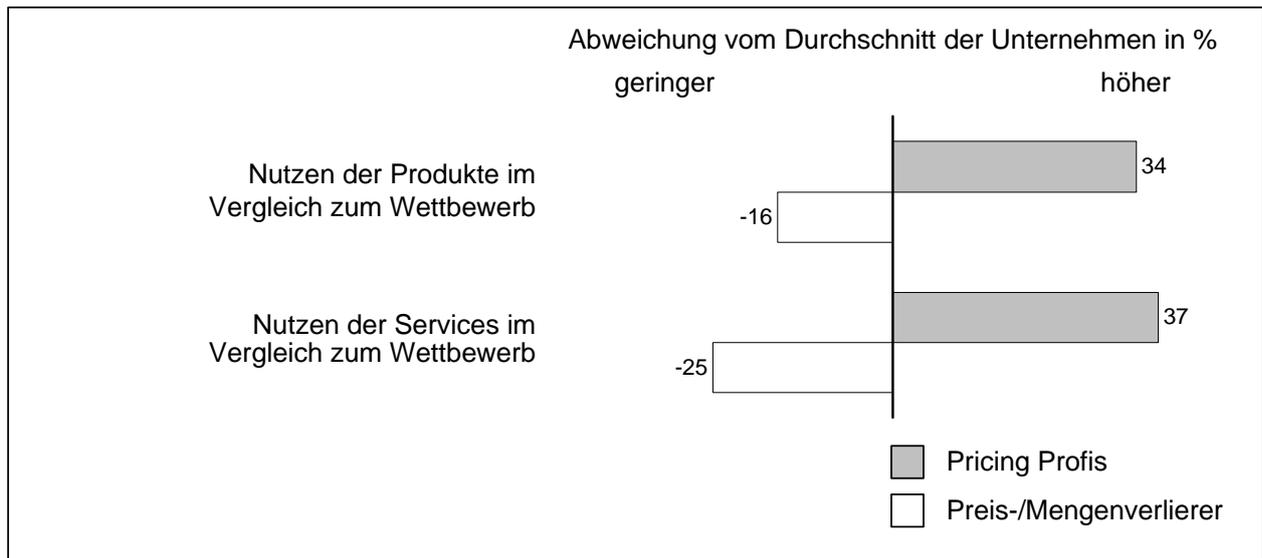


Abbildung 6: Nutzenpositionierung im Wettbewerb

### 3.2 Verhalten im Preiswettbewerb

Zum Verhalten im Preiswettbewerb können wir folgendes feststellen:

*Pricing Profis brechen keine Preiskriege vom Zaun. Sie setzen jedoch dosierte Konterschläge, wenn sie von einem Wettbewerber gezielt angegriffen werden.*

*Preiskriege* haben in der Regel immer nur einen Gewinner: den Kunden. Die meisten Preiskriege enden damit, dass die durchschnittlichen Margen der Anbieter in der Branche sinken, ohne dass einer der Anbieter nennenswerte Marktanteile gewinnen konnte. Aktuelle Beispiele hierfür sind die Mikrochip-Industrie oder der Einzelhandel.

Pricing Profis sind sich der großen Risiken von Preiskriegen bewusst und agieren daher im Preiswettbewerb *ohne Hektik*. Wie unsere empirischen Ergebnisse zeigen, greifen 68% der Pricing Profis den Wettbewerb preislich nicht an. Sie wissen, dass dies häufig eine Abwärts spirale in Gang setzt. Dazu passt auch das Ergebnis, dass mit 71% ein Großteil der Pricing Profis bei strategischen Preisentscheidungen stets die möglichen Aktionen und Reaktionen der Wettbewerber berücksichtigt (Abbildung 7).

Dass die Pricing Profis keine Preisschlachten betreiben, bedeutet allerdings nicht, dass sie sich bei Preisangriffen, die vom Wettbewerb initiiert werden, völlig passiv verhalten. Sie setzen vielmehr intelligent *dosierte Konterschläge* ein, um dem Wettbewerb zu verdeutlichen, dass er sich durch sein aggressives Verhalten nur selbst schadet. 55% der Pricing Profis kontern Preisangriffe von Wettbewerbern offensiv, während die Preis-/Mengenverlierer dies mit 46% der Unternehmen in geringerem Ausmaß tun.

Eine solche Konfliktstrategie, die auf dem Prinzip der glaubhaften Abschreckung beruht, wird auch als „*tit-for-tat*“ bezeichnet. Ein Konterschlag sollte in der Regel nicht auf dem gleichen Markt erfolgen, auf dem der Wettbewerber angreift. Dies ist nämlich meistens ein Markt, in dem der eigene Marktanteil hoch und der des Wettbewerbers klein ist, ein Markt also, in dem man selbst mehr zu verlieren hat als der Wettbewerber. Besser ist ein gezielter Konterschlag auf einem Parallelmarkt, in einer anderen Produktgruppe oder nur in einem bestimmten Kundensegment, wo der Wettbewerber viel zu verlieren hat. Wird man beispielsweise von einem Konkurrenten preislich auf dem eigenen Heimatmarkt angegriffen, so kann man den Wettbewerber auf dessen Heimatmarkt durch eine aggressive lokale Preispolitik unter Druck setzen. Im Idealfall schränkt der Wettbewerber sein preisaggressives Verhalten in dem für ihn weniger bedeutenden Auslandsmarkt dann wieder ein, um die Margen in seinem wichtigen Heimatmarkt nicht zu gefährden.

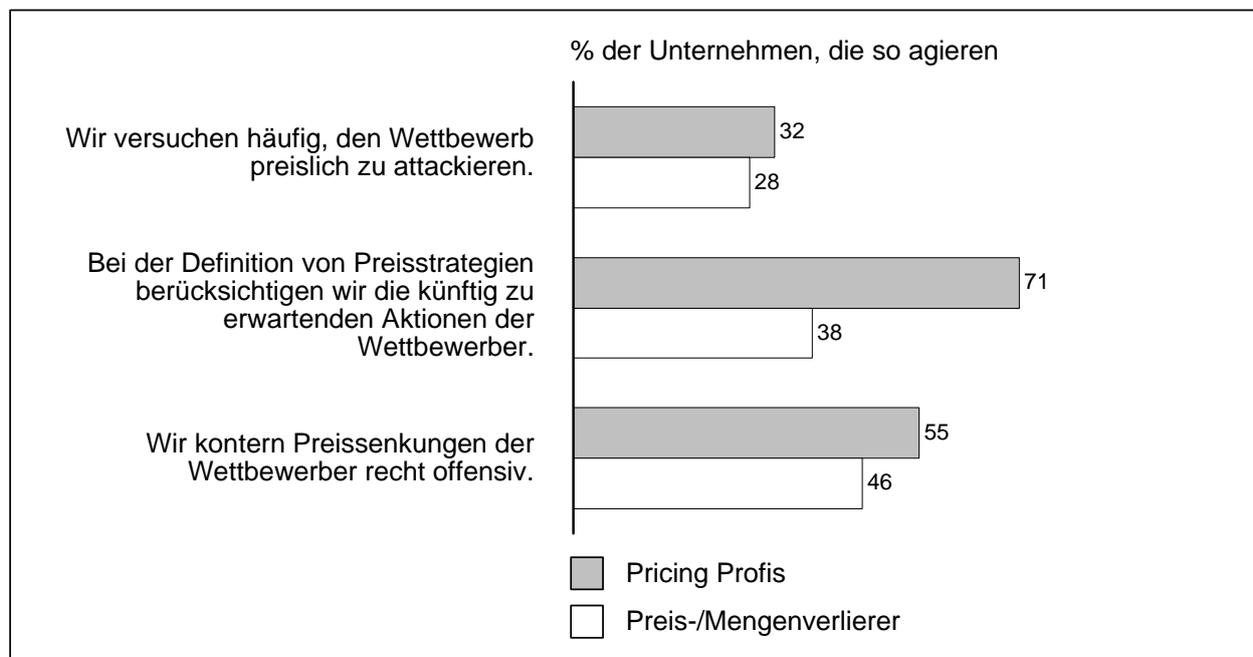


Abbildung 7: Verhalten im Preiswettbewerb

### 3.3 Dynamisches Pricing über den Produktlebenszyklus

Unsere Studie hat ferner ergeben:

*Pricing Profis lösen sich von einer „Kurzfrist-Denke“. Sie steuern Lebenszykluspreise unter Berücksichtigung des ganzen Produktsortiments.*

In der Phase der Markteinführung von neuen Produkten stehen Manager oftmals unter *hohem Erfolgsdruck*. Die Erwartungshaltungen bezüglich der zu erzielenden Umsätze sind hoch, und die vorhandenen Kapazitäten müssen ausgelastet werden. Dabei besteht die Gefahr, dass Preise aus Angst vor Nichterreichung der Absatzziele am Beginn des Produktlebenszyklus zu niedrig angesetzt werden. Während man zu hohe Preise immer noch absenken kann, ist die Erhöhung von im Markt etablierten Produktpreisen oft problematisch. Beim Pricing für Neuprodukte gilt also: „You never get a second chance to set a first price“.

Unsere Studie zeigt deutlich auf, dass Pricing Profis ein langfristiges Denken an den Tag legen (Abbildung 8).

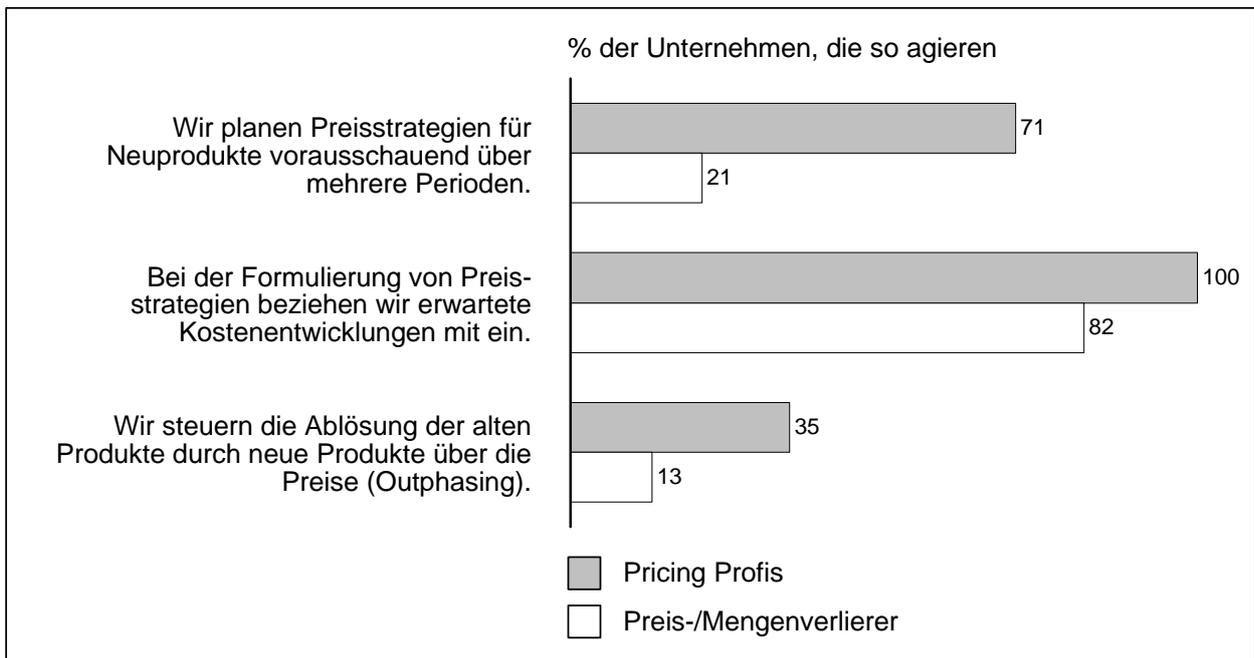


Abbildung 8: Dynamisches Pricing über den Produktlebenszyklus

Mit einem Anteil von 71% der Unternehmen plant ein Großteil der Pricing Profis Preispositionierungen für Neuprodukte über längere Zeiträume. Bei den Preis-/Mengenverlierern sind dies nur 21% der Unternehmen. Dabei berücksichtigen alle Pricing Profis (100%) bei der Preisstrategieformulierung die prognostizierten Kostenentwicklungen.

Pricing Profis setzen das Pricing zudem in höherem Maße als die Preis-/Mengenverlierer ein, um alte Produkte durch neue zu ersetzen.

### 3.4 Preisdifferenzierung

Zum Thema Preisdifferenzierung können wir folgendes festhalten:

*Pricing Profis betreiben Preisdifferenzierung mit Augenmaß.  
Sie sind bei landesspezifischen und bei saisonalen Rabatten  
zurückhaltender als andere Unternehmen.*

In vielen Publikationen zum Preismanagement ist von Preisdifferenzierung die Rede. Preisdifferenzierung heißt, keinen Einheitspreis für ein Produkt zu verlangen, sondern zeitlich, örtlich, kundenspezifisch, mengenspezifisch oder vertriebskanalspezifisch unterschiedliche Preise. Der Charme der Preisdifferenzierung liegt lehrbuchgemäß darin, dass *Zahlungsbereitschaftsunterschiede* zwischen den Kunden besser abgeschöpft werden können. Zum einen kann dadurch in Kundensegmenten mit besonders hohen Zahlungsbereitschaften ein Preispremium abgeschöpft werden. Zum anderen können Aufträge in Segmenten mit niedriger Zahlungsbereitschaft mitgenommen werden.

So weit die Theorie. Der Preisdifferenzierung sind in der Praxis allerdings *Grenzen* gesetzt. Viele Business-to-Business-Märkte sind von relativ hoher Marktpreistransparenz geprägt. Diese wird durch Kundenfusionen oder der Verbreitung von elektronischen Einkaufsplattformen noch weiter erhöht. Zu große Preisunterschiede zwischen Kunden sind dann nur noch schwer aufrecht zu erhalten, ohne Kunden zu verärgern und Kundenabwanderung zu riskieren. Ganz zu schweigen davon, dass stark gestaffelte Preise auch interne Komplexität bedeuten und Lähmung erzeugen können.

Ein interessantes Ergebnis unserer Studie ist vor diesem Hintergrund, dass Pricing Profis zwar Preisdifferenzierung betreiben, diese aber tendenziell in *geringerem Ausmaß* praktizieren als die Preis-/ Mengenverlierer (Abbildung 9). Offenbar wägen die Pricing Profis die Chancen und Risiken der Preisdifferenzierung gegeneinander ab und vermeiden übermäßig große Preisspreizungen.

Die Pricing Profis sind mit nur 43% der Unternehmen vor allem bei *landesspezifischen Preisnachlässen* (Preisdifferenzierung nach Vertriebsregionen) zurückhaltender als die Preis-/

Mengenverlierer. Bei diesen betreiben immerhin 56% der Unternehmen eine Preisdifferenzierung nach Ländern. Zu starke Unterschiede in den landesspezifischen Preisen werden insbesondere dann zu einem Problem, wenn Kunden international einkaufen und Preise zwischen den Niederlassungen (z.B. Werke) vergleichen. Sind durch Kunden identifizierte Preisunterschiede nicht plausibel begründbar, kann der Anbieter oftmals nur noch Schadensbegrenzung betreiben: Nicht selten erhalten alle Niederlassungen des Kunden dann einen Preis nahe dem untersten Niveau.

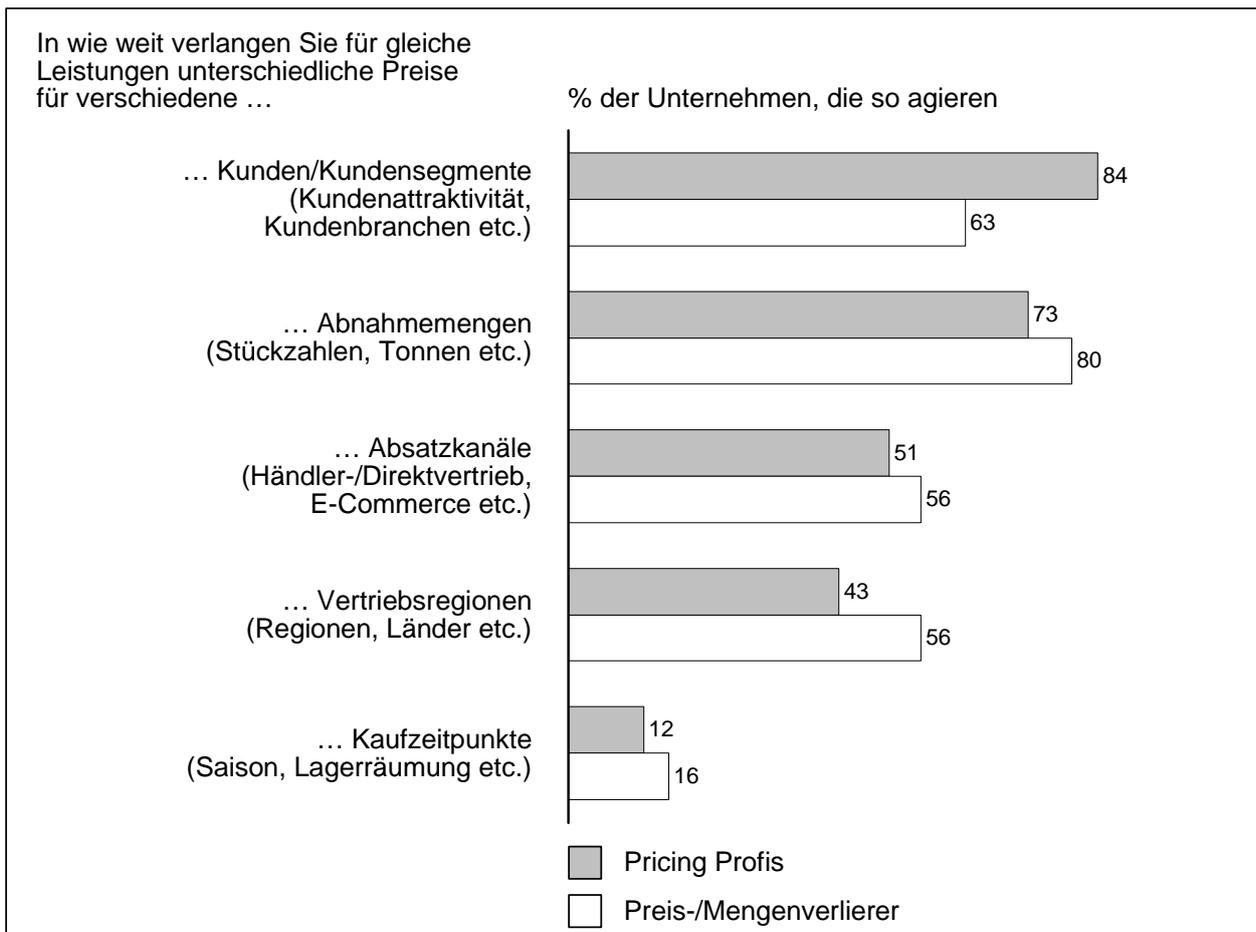


Abbildung 9: Preisdifferenzierung

Auch bei *saisonalen Preisnachlässen* (Preisdifferenzierung nach Kaufzeitpunkten) sind Pricing Profis sehr zurückhaltend. Nur 12% der Pricing Profis geben zeitpunktabhängige Sonderkonditionen, wobei auch die Preis-/Mengenverlierer mit 16% hier zurückhaltend sind. Saisonale Sonderpreisaktionen werden häufig kritisiert, da sie langfristig Preisbereitschaften untergraben. Durch Hamsterkäufe der Kunden folgt auf das Absatzhoch nach Preisaktionen stets eine Absatzflaute.

Nur nach einem Kriterium betreiben die Pricing Profis mehr Preisdifferenzierung als der Rest der Unternehmen: 84% der Pricing Profis setzen eine Preisdifferenzierung nach *Kunden/Kundensegmenten* ein. Hierbei werden Preisnachlässe systematisch mit einer Kundenklassifizierung oder einer Nutzensegmentierung verknüpft. Durch eine Nutzensegmentierung wird die Grundidee der Preisdifferenzierung, die Ausnutzung unterschiedlicher Zahlungsbereitschaften, sehr konsequent umgesetzt. Wichtig bleibt dabei, dass die einzelnen Kundensegmente klar voneinander getrennt und Preisunterschiede zwischen den Segmenten plausibel begründbar sind.

## 4 Erfolgsfaktoren der Preis- und Konditionensysteme

Bei den *Preis- und Konditionensystemen* haben wir

- die Leistungsorientierung der Konditionenvergabe und
- die Preiskonzepte

beleuchtet.

### 4.1 Leistungsorientierung der Konditionenvergabe

Unsere Studie zeigt klar auf:

*Pricing Profis können Preisunterschiede gut begründen. Sie knüpfen Preisnachlässe konsequent an Auftragsvolumen und Gegenleistungen der Kunden.*

Wie im Zusammenhang mit der Preisdifferenzierung angeschnitten, wird eine systematische Begründung von Preisunterschieden zwischen Kunden immer wichtiger. Eine Möglichkeit dazu bietet eine leistungsorientierte Konditionenpolitik (vgl. Homburg/Jensen/Schuppar 2004, Abschnitt 3.2). Diese ruht auf zwei Säulen:

- Ein erster Aspekt betrifft die *Koppelung von Preisnachlässen an Gegenleistungen der Kunden*. Unsere Studienergebnisse zeigen, dass mit 73% ein Großteil der Pricing Profis besondere Preisnachlässe nur dann vergibt, wenn auch eine Gegenleistung der Kunden erfolgt (Abbildung 10). Bei den Preis-/Mengenverlierern vergeben mit 56% weniger der Unternehmen leistungsorientierte Konditionen. Gegenleistungen der Kunden können zum Beispiel die Abnahme großer Bestellmengen, die elektronische Auftragseingabe oder die frühe Zahlung sein. Für den Anbieter entsteht so ein direkter Nutzen, zum Beispiel in

Form von Kostenersparnissen, die den Preisnachlass teilweise kompensieren. Beispiele für Konditionen mit Leistungsorientierung sind Mengenrabatt, EDI-Discount, Skonto oder ein Lagerbeschickungsrabatt für Händler.

- Ein zweiter Aspekt betrifft die *disziplinierte Vergabe von Sonderpreisen*. Die konsequente Anwendung der Konditionenregeln im Tagesgeschäft ist eine wichtige Grundlage, um die Kunden zur Gegenleistung zu motivieren. Doch gerade an diesem Punkt gibt es ein Phänomen, das alle Unternehmen kennen: Kleine Kunden bekommen, wenn sie nur „laut genug schreien“, oft ähnlich gute Konditionen wie Großkunden. Deshalb ist bemerkenswert, dass die Pricing Profis diszipliniert bleiben: 70% der Pricing Profis vergeben nicht schon bei kleinen Auftragswerten Sonderpreise und 84% der Pricing Profis wenden die bestehenden Konditionenregeln konsequent an. Die Preis-/Mengenverlierer sind bei der Vergabe von Sonderpreisen deutlich weniger restriktiv als die Pricing Profis.

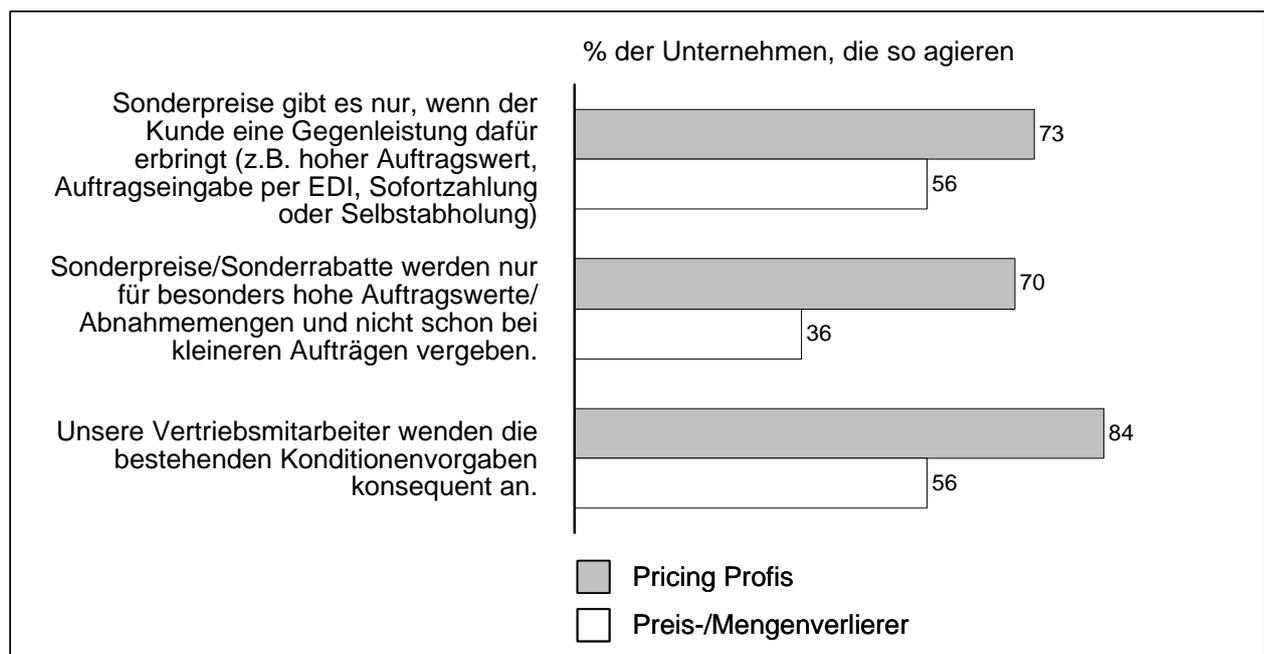


Abbildung 10: Leistungsorientierung der Konditionenvergabe

## 4.2 Preiskonzepte

Hinsichtlich der Gestaltung von Preiskonzepten können wir die folgenden Schlüsse ziehen:

*Pricing Profis verhalten sich im Preiswettbewerb keinesfalls passiv. Sie zeichnen sich durch die proaktive Einführung von innovativen und intelligenten Preiskonzepten aus.*

Aus unseren obigen Ausführungen darüber, dass Pricing Profis nicht preisaggressiv agieren und Preisdifferenzierung nicht übertreiben, darf nicht geschlossen werden, dass sich Pricing Profis passiv im Preisstrom treiben lassen. Sie sind weit entfernt davon. Es sind gerade die Pricing Profis, die mit intelligenten und neuen Preiskonzepten aufwarten. Man darf ihre fehlende Aggressivität nicht mit fehlender Proaktivität verwechseln.

Ein zentraler Punkt, an dem viele intelligente Preiskonzepte ansetzen, ist die *Wahrnehmung von Preisen und Leistungen*. Man kann einen gleichen Preis durchaus unterschiedlich „verpacken“. Oder bislang „unsichtbare“ Leistungen preiswirksam machen. Hier seien beispielhaft nur einige Möglichkeiten aufgeführt:

- *Reduktion der Investitionshürde*: Einige Anbieter von Investitionsgütern erheben statt einmaliger Kaufpreise nutzungsabhängige Preise. Anbieter von diagnostischen Geräten (z.B. Röntgen, medizinische Tests) bieten ihre Geräte beispielsweise zu Preisen pro Patientenergebnis statt einmaligen Kaufpreisen an. Softwarehersteller bieten ihre Produkte zu „Pay-for-demand“-Preisen statt Lizenzpreisen an.
- *Bepreisen von Sicherheit*: Logistikanbieter bieten Premiumprodukte an, bei denen die Sicherheit und Zuverlässigkeit der Leistungserbringung im Vordergrund steht. Lufthansa Cargo und FedEx sind hier Vorreiter.
- *Preisbündelung*: Viele Anbieter von technischen Lösungen, bei denen Beratungs-, Trainings- oder Wartungsservices anfallen, bieten ihre Produkte (z.B. Systeme) zu Bündelpreisen an. Hier findet bei den Kunden ein Transfer von Zahlungsbereitschaften zwischen Produkten und Services statt. Mit einheitlichen Bündelpreisen können so mehr Kunden angesprochen werden (vgl. Homburg/Jensen/Schuppar 2004, Abschnitt 2.3).

Auf eine Kombination dieser Hebel stießen wir bei einem Hersteller von Gabelstaplern: Er bietet den Kunden die Fahrzeuge sowohl zu einem einmaligen Kaufpreis als auch zur Miete

an. In dem Mietangebot sind ein ausgebildeter Fahrer und ein Full-Service-Vertrag mit inbegriffen. Durch das Mietangebot werden die fixen Finanzierungs- und Personalkosten des Kunden reduziert. Die Mietkosten sind im Wesentlichen proportional zu der Anzahl bewegter Güter im Lager. Der Kunde kann so Kosten flexibilisieren und Auslastungsrisiken für sein Lager reduzieren. Diese Risikominimierung wird mit einem Aufpreis versehen.

Unsere Studienergebnisse zeigen, dass sich Pricing Profis von den Preis-/Mengenverlierern in hohem Maße durch *Innovativität und Proaktivität* bei der Gestaltung von Preiskonzepten und Preisangeboten abgrenzen (Abbildung 11). So sind zum Beispiel 59% der Pricing Profis in der Gestaltung und Kommunikation von Preisangeboten innovativ, während dies bei den Preis-/Mengenverlierern nur 20% sind. Mit 48% der Unternehmen führt ca. jeder zweite Pricing Profi als Pionier neue Preiskonzepte ein, während dies mit 5% der Unternehmen nur für jeden zwanzigsten Preis-/Mengenverlierer gilt.

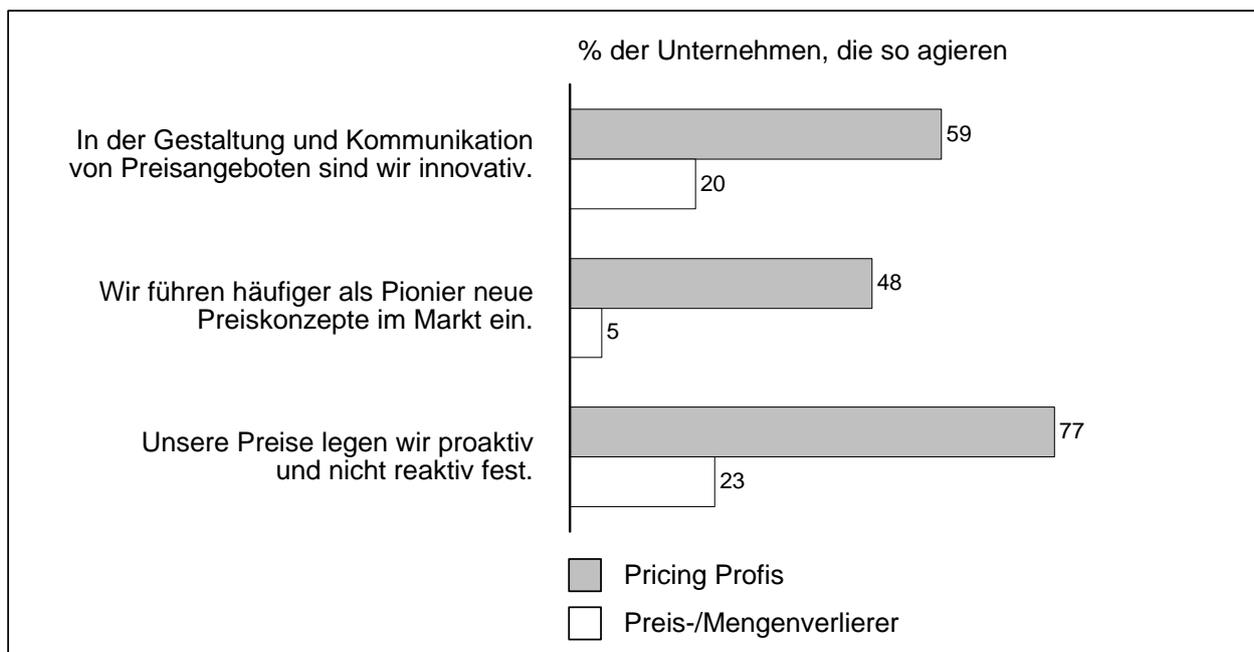


Abbildung 11: Preiskonzepte

## 5 Erfolgsfaktoren der Preisfindung

Bei den Erfolgsfaktoren der Preisfindung beleuchten wir

- die Wettbewerbsbeobachtung und
- den Methodeneinsatz.

### 5.1 Wettbewerbsbeobachtung

Unsere Studie hebt den folgenden Sachverhalt hervor:

*Pricing Profis verlassen sich bei der Einschätzung von Wettbewerbspreisen nicht allein auf Kundenaussagen. Sie ermitteln ihre relative Preisposition systematisch über neutrale Quellen.*

In unserer Studie haben wir die Unternehmen nach ihrer *preislichen Positionierung* im Wettbewerb gefragt. Das Ergebnis ist bemerkenswert: Mit 79% der Unternehmen schätzen sich knapp vier von fünf Unternehmen teurer als der Wettbewerb ein. Nur 6% der Unternehmen oder ca. jedes 17. Unternehmen schätzt sich günstiger als der Wettbewerb ein (Abbildung 12).

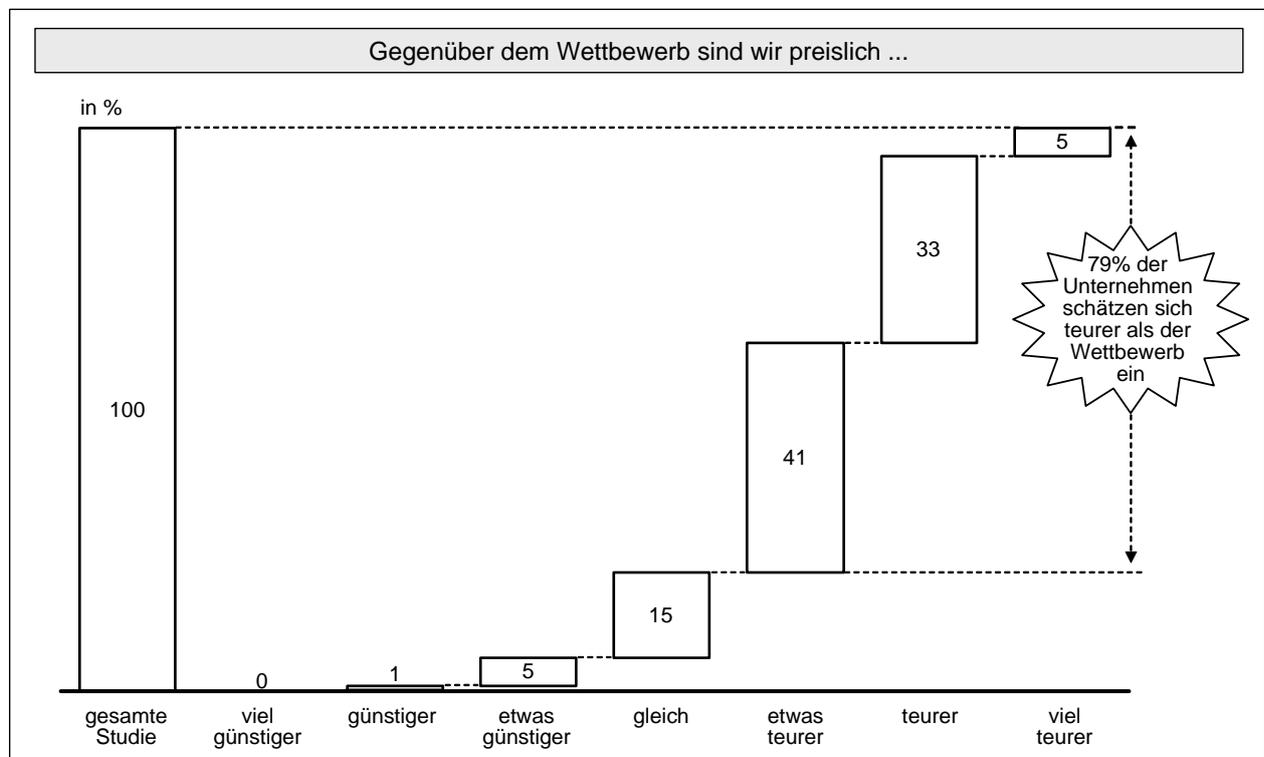


Abbildung 12: Verzerrte Wahrnehmung der relativen Preispositionierung

Die Ergebnisse lassen nur einen Schluss zu: Die Unternehmen unterliegen einer systematischen Wahrnehmungsverzerrung. Sie schätzen sich *teurer* ein, als sie in Wirklichkeit sind. Eine mögliche Ursache für die beschriebene Wahrnehmungsverzerrung liegt in der Informationskette über Preise, die sich vom Kunden über die Außendienstmitarbeiter zum Management spannt. Hier besteht das so genannte „*Stille-Post-Problem*“ der Preisinformationsweitergabe (vgl. Homburg/Jensen/Schuppar 2004, Abschnitt 4.3). In Kürze: Die Informationskette filtert Preisinformationen so, dass *nur die Billigangebote der Wettbewerber weitergeleitet werden*. Kunden tun dies aus Verhandlungsgründen, Außendienstmitarbeiter zur Rechtfertigung verlorener Aufträge.

Man kann sich dieses Phänomen an zwei einfachen Fragen vor Augen führen: Wie genau wird im Unternehmen der Preis nachgeprüft, wenn ein Auftrag verloren geht? In allen Unternehmen, die wir kennengelernt haben: sehr intensiv. Doch wie oft wird nachgefragt, ob man nicht bei einem gewonnenen Auftrag einen noch viel höheren Preis hätte nehmen können?

Als Folge der selektiven Wahrnehmung kann eine *hausgemachte Preispanik* entstehen. Einzelne niedrigpreisige Wettbewerbsangebote führen oft ohne weitere Prüfung zu einem Druck auf die eigenen Verkaufspreise.

Die Pricing Profis erkennen das Stille-Post-Problem. 89% der Pricing Profis führen daher *Wettbewerbsbeobachtung* zur Einschätzung der relativen Preispositionierung durch. Die Wettbewerbspreise werden immerhin von 39% der Pricing Profis über *neutrale Quellen* ermittelt, die unabhängig vom Außendienst sind (Abbildung 13).

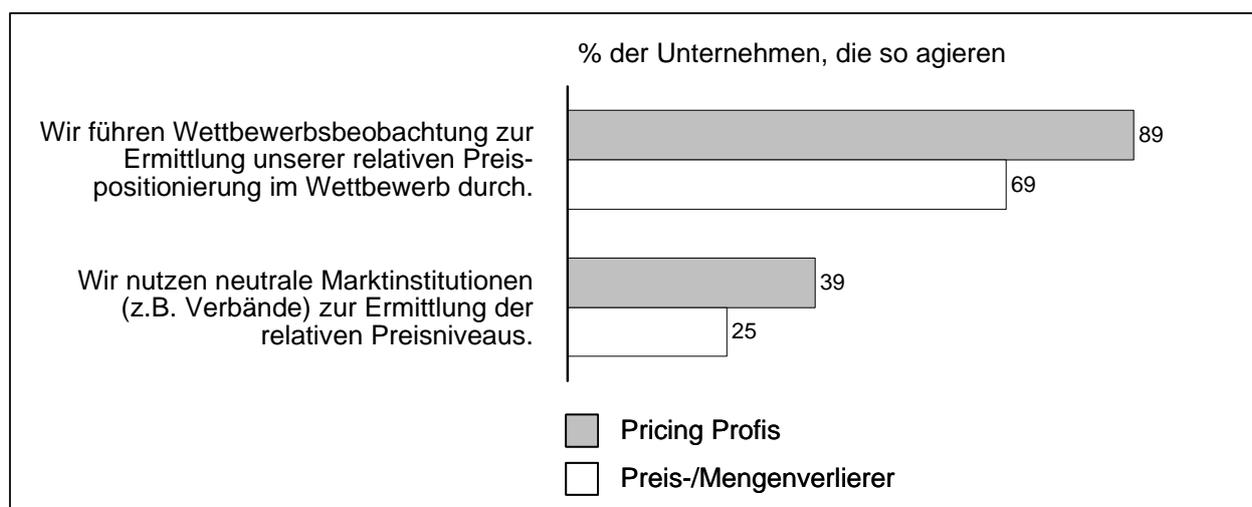


Abbildung 13: Wettbewerbsbeobachtung

Generell lässt sich festhalten, dass die Pricing Profis in stärkerem Ausmaß als die Preis-/Mengenverlierer versuchen, objektive Preisinformationen zu erhalten. Allerdings scheint es auch für einige Pricing Profis noch Optimierungspotential bei der neutralen Ermittlung von Wettbewerbspreisen zu geben.

## 5.2 Methodeneinsatz

Zum Methodeneinsatz können wir Folgendes feststellen:

*Pricing Profis setzen bei der Preisfindung quantitative Methoden ein. Sie berechnen gewinnoptimale Preise mit Hilfe von Conjoint-Analysen, Preiselastizitäten und Szenariosimulationen.*

In Diskussionen zum Preismanagement in B2B-Unternehmen stellen wir eines immer wieder fest: Es wird zu wenig gerechnet. Preisentscheidungen basieren meist allein auf dem Bauchgefühl der beteiligten Akteure. *Quantitative Methoden* zur Messung von Zahlungsbereitschaften oder zur Simulation von Preisentscheidungen werden hingegen kaum eingesetzt.

Die meisten Manager stimmen zwar zu, dass eine Flankierung des Bauchgefühls durch quantitative Methoden notwendig wäre. Sie verweisen jedoch immer auf die Schwierigkeit, exakte Prognosen der dafür benötigten Daten vorzunehmen.

Wir haben an dieser Stelle den Eindruck, dass häufig „das Kind mit dem Bade ausgeschüttet wird“: Auch wenn sich keine sicheren Vorhersagen treffen lassen, ist es immer möglich, in Best- und Worst-Case-Szenarien zu denken. Wenn man selbst mit dem Best-Case nicht leben kann, kann man eine Entscheidung mit hoher Sicherheit ablehnen. Wenn man schon mit dem Worst-Case gut leben kann, kann man umgekehrt eine Entscheidung mit hoher Sicherheit treffen. In unseren Augen tun sich übrigens Vertriebsmanager mit dem Denken in Szenarien deutlich schwerer als beispielsweise Produktionsmanager, die ebenfalls mit Unsicherheit zu kämpfen haben.

Unsere Studienergebnisse zeigen beim Denken in Szenarien eine deutliche Kluft zwischen Pricing Profis und dem Rest: 71% der Pricing Profis, aber nur 31% der Preisverlierer setzen diese ein. Auch die Bewertung von alternativen Preisentscheidungen mit *Preiselastizitäten* und *Simulationsmodellen* wird von den Pricing Profis wesentlich stärker angewendet als von den Preis-/Mengenverlierern (Abbildung 14). Die Pricing Profis lassen sich also von Informa-

tionsdefiziten nicht abschrecken und versuchen Preisentscheidungen soweit wie möglich methodisch zu treffen.

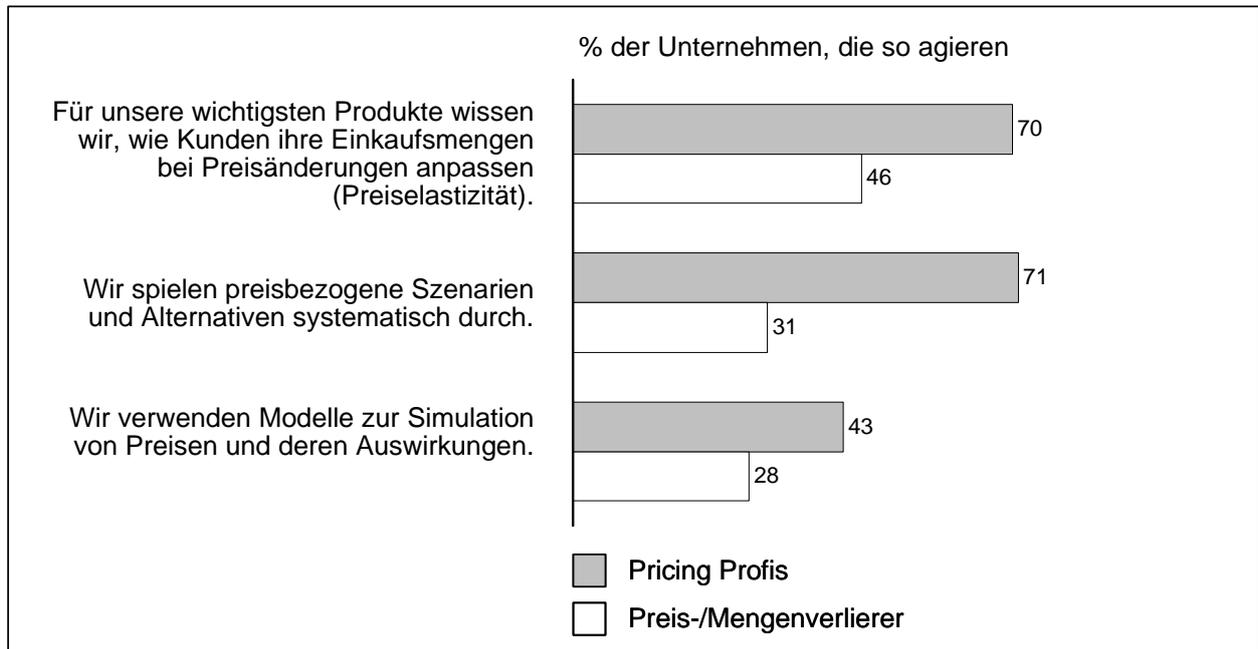


Abbildung 14: Methodeneinsatz

## 6 Erfolgsfaktoren der Preisbezogenen Steuerungsinformationen

Bei den preisbezogenen Steuerungsinformationen haben wir

- das Preis-Controlling und
- die Kundendeckungsbeitragsrechnung

untersucht.

### 6.1 Preis-Controlling

Unsere Studie zeigt klar auf:

*Pricing Profis installieren ein systematisches Preis-Controlling.  
Sie hinterfragen nicht nur verlorene Aufträge, sondern auch  
verschenktes Preispotential bei gewonnenen Aufträgen.*

Bei vorangegangenen Erfolgsfaktoren haben wir festgestellt, dass es im Preismanagement unter anderem auf eine intelligente Abschöpfung von Zahlungsbereitschaften der Kunden ankommt. Dies betrifft die Preisdifferenzierung nach Kundensegmenten, das Angebot innovativer Preiskonzepte und die Erhebung preisrelevanter Wettbewerbs- und Kundeninformationen.

Ein systematisches Vorgehen erfordert dementsprechend, dass die internen Controllingsysteme des Unternehmens eine Ermittlung vorhandener Preispotentiale berücksichtigen. Dazu sind die bestehenden kunden-, produkt-, vertriebseinheits- und auftragsbezogenen Daten in den Controllingsystemen auf Preiserhöhungspotenziale hin zu durchleuchten (zur Konzeption eines Preis-Controllings vgl. Homburg/Jensen/Schuppar 2004, Kapitel 5).

Wir erkennen auf Basis unserer Studienergebnisse, dass die Pricing Profis ein systematischeres Preis-Controlling als die Preis-/Mengenverlierer betreiben (Abbildung 15). Nahezu alle Pricing Profis (93%) können preissensible und preisbereite Kunden *identifizieren*, während dies nur für 53% der Preis-/Mengenverlierer gilt. Auch die Analyse des *Erfolgs der Preisperformance* (z.B. Rabattquote, Deckungsbeitrag, Preisänderungsrate) bis auf die operative Ebene des einzelnen Verkäufers praktizieren mit 55% etwa doppelt so viele Pricing Profis wie Preis-/Mengenverlierer (26%).

Durch die *Verknüpfung* von Kundendaten, wie Zahlungsbereitschaften, und Unternehmensdaten, wie Deckungsbeiträgen, können Pricing Profis eine laufende Bewertung und kritische Hinterfragung des eigenen Preiserfolgs durchführen.

Ein Beispiel hierfür ist die bereits angesprochene Hinterfragung von verlorenen Preispotentialen durch ein won-order-tracking. Viele Unternehmen untersuchen ex post die Gründe für verlorene Aufträge in einem lost-order-tracking. In den meisten Berichten steht dann ein besonders günstiger Wettbewerbspreis als Begründung für den Auftragsverlust. Nur wenige Unternehmen betreiben ein so genanntes won-order-tracking, bei dem die Gründe für einen Auftragsgewinn evaluiert werden. Dadurch können *verschenkte Preispotentiale* bei gewonnenen Aufträgen identifiziert und bei künftigen Angeboten genutzt werden.

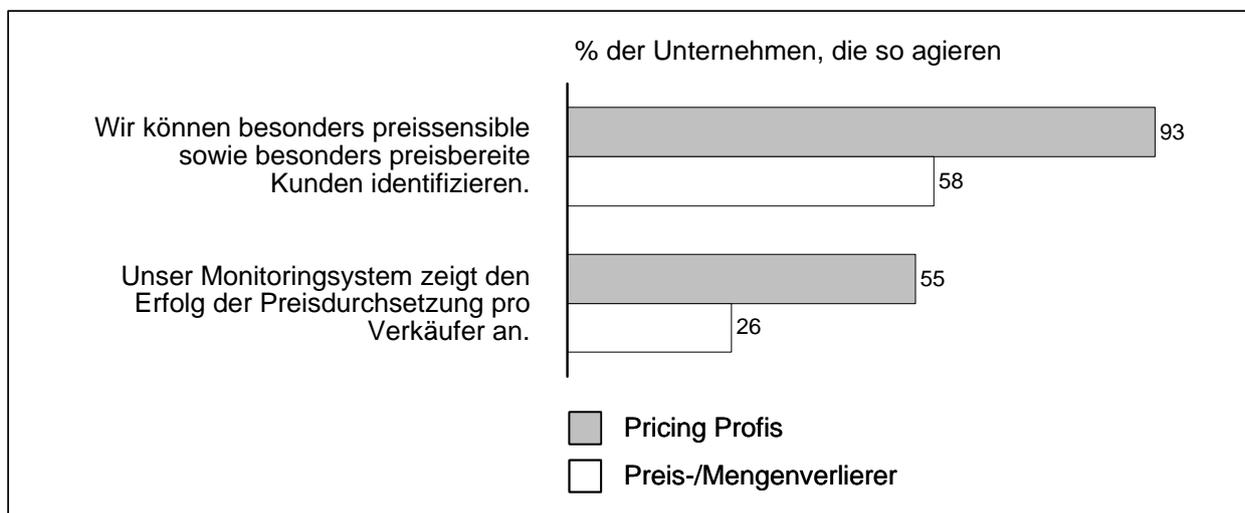


Abbildung 15: Preis-Controlling

## 6.2 Kundendeckungsbeitragsrechnung

Auf Basis unserer Analysen können wir festhalten:

*Pricing Profis wissen genau, wieviel sie mit einem Kunden verdienen.  
Sie berechnen Kundendeckungsbeiträge unter Einbezug der kundenspezifischen Service- und Betreuungskosten.*

Bei der Festlegung der Höhe von Konditionen bei einzelnen Kunden ist es wichtig zu wissen, ob man mit dem Kunden Geld verdient oder bereits „mit dem Rücken an der Wand“ steht. Dazu sollten *Kundendeckungsbeiträge* als ein Maß für die Profitabilität einer Kundenbeziehung ermittelt werden. Zur Berechnung der Kundendeckungsbeiträge wird auf einer ersten

Stufe der mit dem Kunden erzielte Bruttoerlös um die kundenindividuellen Preisnachlässe und um die variablen Kosten der vom Kunden bezogenen Produkte reduziert. Auf weiteren Stufen werden die Deckungsbeiträge um die fixen Kosten aus den verschiedenen Unternehmensbereichen reduziert. Die fixen Kosten müssen den Kunden dazu über geeignete Schlüssel möglichst verursachungsgerecht zugeordnet werden.

Die Kenntnis von Kundendeckungsbeiträgen kann zu *differenzierten Preisentscheidungen* führen. Beispielsweise erscheinen einige Kunden auf der ersten Deckungsbeitragsstufe sehr gewinnbringend, weil sie hohe Preise erhalten. Auf tieferen Deckungsbeitragsstufen sind manche dieser Kunden aber kaum noch profitabel, weil bei ihnen sehr hohe Vertriebs- und Servicekosten anfallen. In einem solchen Falle müssten Forderungen des Kunden nach Preisnachlässen abgewehrt werden oder mit Kosteneinsparungen kompensiert werden.

Mit einem Anteil von 73% der Unternehmen kennen die Pricing Profis zu einem Großteil die Kundendeckungsbeiträge. Bei den Preis-/Mengenverlierern trifft dies allerdings auch für 51% der Unternehmen zu. Die Differenzierung der Pricing Profis von den Preis-/Mengenverlierern findet vor allem über die Güte der verwendeten Deckungsbeitragsrechnungen statt. So führen immerhin 45% der Pricing Profis eine *Kalkulation der Kosten der Kundenbetreuung* unter Einbezug von Service- und Betreuungskosten durch. Diese wird nur von 15% der Preis-/Mengenverlierer durchgeführt.

Damit die *ermittelten* Kundendeckungsbeitragsinformationen in der Preisfindung genutzt werden können, sind diese dem Außendienst ferner in geeigneter Weise zu *vermitteln*. Eine Weitergabe von Kundendeckungsbeitragsinformationen an den Vertrieb ist in der Regel kein Problem, wenn man sich in einem margenschwachen Commodity-Geschäft bewegt. Sie kann aber problematisch sein, wenn das Geschäft Deckungsbeiträge in deutlich zweistelliger Prozenzhöhe abwirft - oder erfordert. Wenn hier genaue Zahlen an den Kunden durchsickern, ist dies oft katastrophal. Daher kommen bei der Vermittlung von Kundendeckungsbeiträgen an den Vertrieb in diesen Fällen meist „Ampel“- oder Punktsysteme zum Einsatz, die den Deckungsbeitrag in maskierter Form ausweisen.

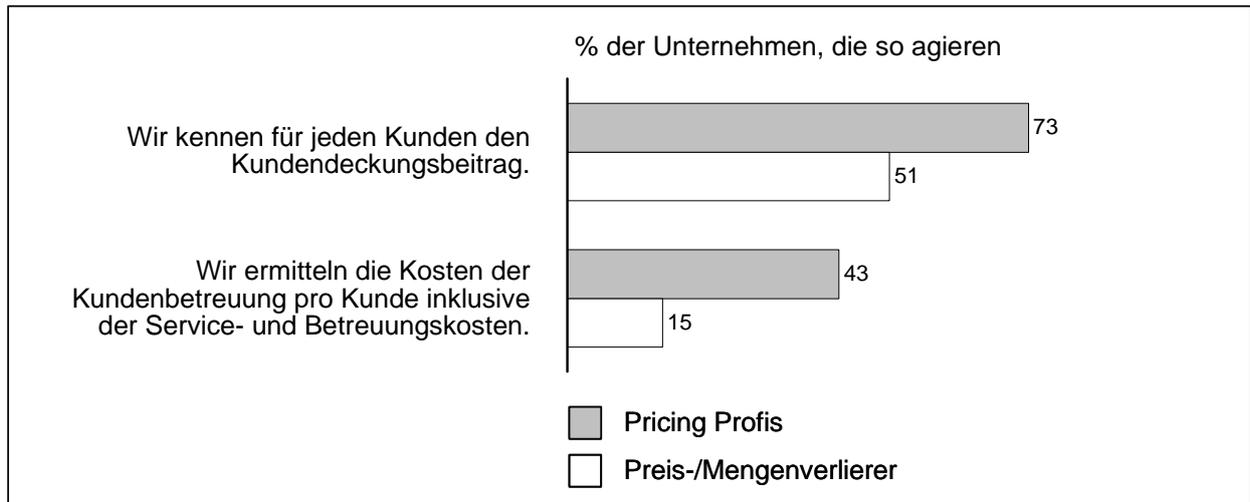


Abbildung 16: Kundendeckungsbeitragsrechnung

## 7 Erfolgsfaktoren der Internen Preisumsetzung

Bei der *internen Preisumsetzung* untersuchen wir

- den internen Stellenwert des Themas Preismanagements,
- die Preisverteidigungskultur im Vertrieb,
- die Verankerung der Preiskompetenz und
- die preisbezogenen Anreizmechanismen.

### 7.1 Interner Stellenwert des Themas Preismanagement

Auf Basis unserer Analysen konstatieren wir:

*Pricing Profis erheben Pricing zu einem Top-Management Thema.  
Das Top-Management beschäftigt sich ebenso viel mit Preisen wie mit Kosten.*

Gute Indikatoren für die *Schwerpunkte*, die ein Unternehmen im Management setzt, sind die Anzahl und Detailliertheit von Controlling-Reports, Besprechungen und Projekten zu verschiedenen Themen. Vergleicht man in diesem Zusammenhang die beiden Management-Themen Kosten und Preise, so stellt man häufig fest, dass sich viele Top-Manager zwar sehr intensiv mit Kostenaspekten beschäftigen. Preisaspekte kommen aber vergleichsweise zu kurz.

Bei den Pricing Profis beschäftigen sich die Top-Manager sehr *intensiv* mit dem Thema Pricing (Abbildung 17). Bei 84% der Pricing Profis fragt die Geschäftsführung *Berichte* zur Preisentwicklung ab und hat das Thema Pricing auf der Management-Agenda. Bei den Preis-/Mengenverlierern sind dies nur 46% der Unternehmen. Bei strategischen Ertragssteigerungsprogrammen stellen die Pricing Profis daher neben Kosten- (z.B. Overhead-, Komplexitätskosten) und Wachstumsaspekten (z.B. neue Märkte, Vertriebskanäle) meist auch Preis- und Konditionenaspkte in den Vordergrund.

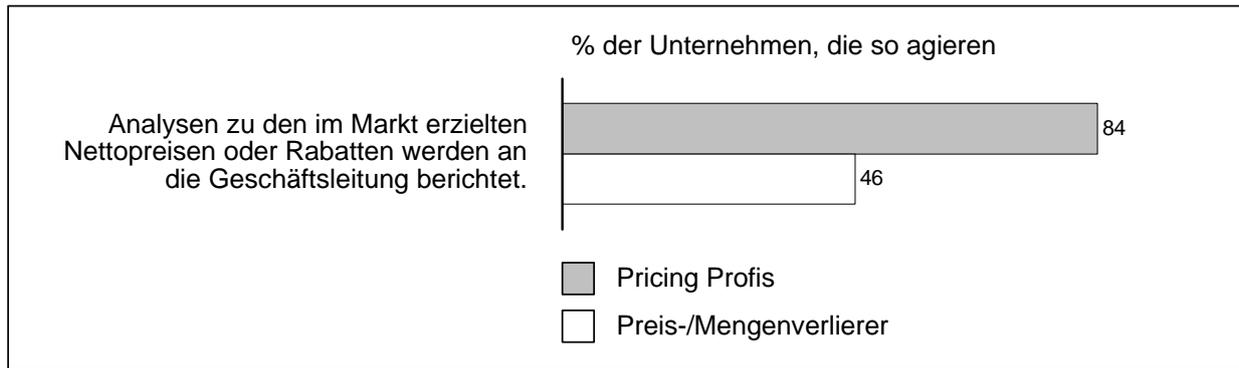


Abbildung 17: Interner Stellenwert des Themas Preismanagements

## 7.2 Verankerung der Preiskompetenz

Zur Verankerung der Preiskompetenz im Unternehmen können wir festhalten:

*Pricing Profis schaffen ein Machtgleichgewicht zum Vertrieb, um das Pricing zu hinterfragen. Die Rolle eines solchen „Preishüters“ können ein Chief Pricing Officer oder ein starkes Produktmanagement spielen.*

In den vorherigen Abschnitten zur Preisfindung und zu den preisbezogenen Steuerungsinformationen haben wir unter anderem diskutiert, *wie* Preise gefunden und gesteuert werden. Bei der Ausgestaltung eines professionellen Preismanagements ist ferner genau zu definieren, *wer* im Unternehmen welche Aufgaben im Preismanagement wahrnimmt. Bei der Verankerung der Preiskompetenz sind vor allem die beiden folgenden Kernfragen zu beantworten:

- Wie viel Einfluss sollen welche Funktionsbereiche auf Preisentscheidungen haben?
- Wie viel Preisentscheidungsspielräume sollen die operativen Einheiten bekommen?

Bei der Festlegung des *Einflusses der Funktionsbereiche* geht es insbesondere darum, welche Rolle die Bereiche Vertrieb/Service, Marketing/Produktmanagement und Finanzen/Controlling in den verschiedenen Entscheidungsfeldern des Preismanagements spielen sollen. Unsere Studie zeigt auf, dass der *Vertrieb/Service* sowohl bei den Pricing Profis als auch bei den Preis-/Mengenverlierern den größten Einfluss auf die Preise hat (Abbildung 18). Die Kernaufgabe des Vertriebs besteht dabei in der Gestaltung der Rabatt- und Bonusstaffeln sowie der Kommunikation und Durchsetzung von Preisangeboten gegenüber Kunden.

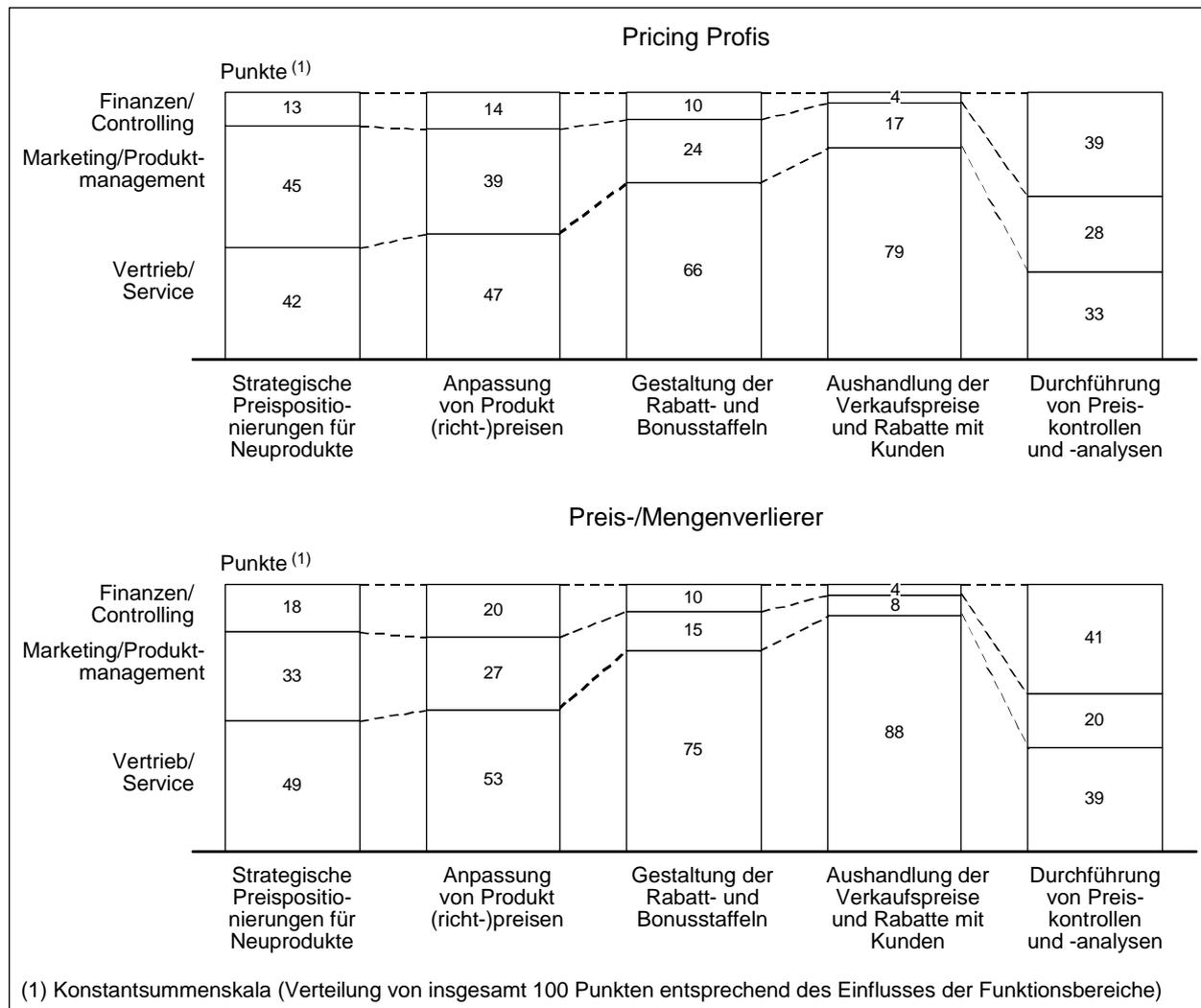


Abbildung 18: Einfluss der Funktionsbereiche

Bei der Vergabe von Preisentscheidungskompetenzen an den Vertrieb ist allerdings zu beachten, dass Vertriebsmitarbeiter meist unter hohem *Druck* hinsichtlich der Erreichung ihrer Umsatzziele stehen. Viele Vertriebsmitarbeiter gehen bei Preisangeboten daher verständlicherweise lieber nicht das Risiko eines Auftragsverlustes durch zu hohe Preise ein. In internen Analysen zu erzielten Verkaufspreisen stellt man daher oftmals folgendes fest: Ein Großteil des Umsatzes wird zu Preisen nahe der Minimum-Verkaufspreise erzielt, während nur wenig Umsatz mit Preisen nahe der Maximum-Verkaufspreise gemacht wird.

Um der im Vertrieb vorliegenden *Versuchung* der Vergabe hoher Preisnachlässe vorzubeugen, sollte eine Art Gegengewicht zum Vertrieb geschaffen werden. Abbildung 18 zeigt deutlich auf, dass Pricing Profis in höherem Maße ein *Machtgegengewicht* zum Vertrieb aufbauen als Preis-/Mengenverlierer: *Der Einfluss des Bereichs Vertrieb/Service fällt bei den Pricing*

*Profis in allen Entscheidungsfeldern des Preismanagements geringer aus als bei den Preis-/Mengenverlierern.*

Interessant ist weiterhin, dass die Pricing Profis das Machtgegengewicht zum Vertrieb vor allem im Bereich *Marketing/Produktmanagement* und weniger im Bereich *Finanzen/Controlling* etablieren. Eine Erklärung hierfür ist, dass Marketing/Produktmanagement bei den Pricing Profis über die notwendige Marktkenntnis und das Gefühl für Kundensituationen verfügt, um einen *echten Sparringspartner* zum Vertrieb darzustellen. Wird das Machtgegengewicht dagegen im Bereich Finanzen/Controlling aufgehängt, besteht das Risiko, dass im Markt vorhandene Preispotenziale und -risiken von Mitarbeitern aus Finanzen/Controlling nur schwer bewertet werden können. Dazu müssten diese regelmäßigen Kundenkontakt haben.

Auffällig ist zudem, dass bei den Pricing Profis gerade in strategischen Fragestellungen (Preisstrategien für Neuprodukte, Preiscontrolling) gleichsam eine „*Balance of Power*“ zwischen den beiden Bereichen Marketing und Vertrieb herrscht.

Kommen wir nun zu der zweiten Kernfrage bezüglich der Verankerung der Preiskompetenz: der Festlegung der *Preisentscheidungsspielräume der operativen Einheiten*. Hierbei gibt es grundsätzlich zwei Optionen:

- Zum einen können den dezentralen und operativen Einheiten weit reichende Preisentscheidungsspielräume eingeräumt werden. Diese „*Delegation von Preiskompetenz*“ verspricht eine hohe Flexibilität vor Ort, um auf spezifische Marktsituationen schnell und kundennah eingehen zu können.
- Zum anderen kann die *Preiskompetenz zentralisiert* werden, zum Beispiel durch den Einsatz einer spezialisierten Pricing-Abteilung oder eines fokussierten Pricing Teams. Vorteile liegen hierbei in den Möglichkeiten der ganzheitlichen und strategischen Steuerung von Preisentscheidungen und der Schaffung von klaren Preisvorgaben für die dezentralen Einheiten. Zudem kann eine zentralisierte Preisstelle preisbezogenes Wissen und Methodenkompetenz bündeln und diese den dezentralen Einheiten durch Trainings und Tools vermitteln.

Ein wichtiges Ergebnis unserer Studie ist, dass die Pricing Profis etwas *weniger Preiskompetenz* an die dezentralen Einheiten, insbesondere die einzelnen Vertriebsmitarbeiter, *delegieren* als die Preis-/Mengenverlierer. Dafür setzen 48% der Pricing Profis, also ca. jeder zweite Pri-

cing Profi, *spezialisierte Preismanager* ein, während dies nur für etwa jeden vierten Preis-/Mengenverlierer zutrifft (Abbildung 19).

Preismanager verstehen sich dabei als „Preishüter“ und „Preistrainer“ im Sinne eines internen Dienstleisters für die „Preisdurchsetzer“ in den dezentralen Einheiten. Preismanager sollten daher auch über langjährige Erfahrung in Vertrieb/Marketing und ein umfassendes quantitatives Methoden-Know-how verfügen (zur Implementierung von Preismanagern vgl. Homburg/Jensen/Schuppar 2004, Abschnitt 6.3).

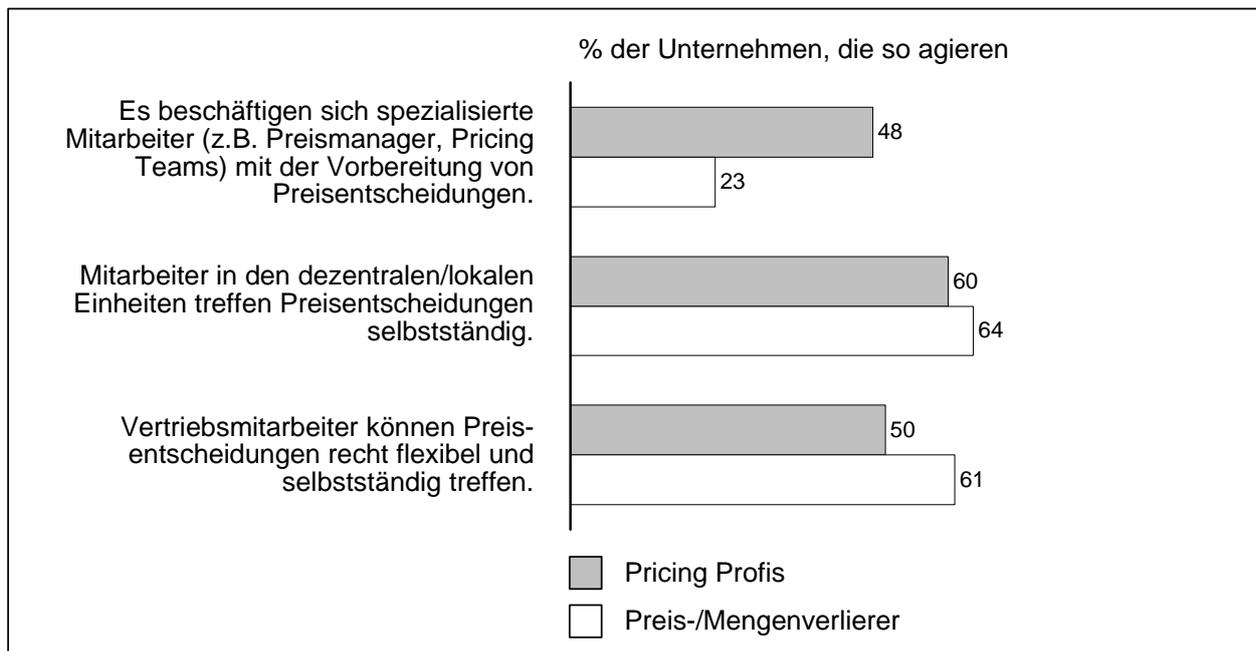


Abbildung 19: Verankerung der Preiskompetenz

### 7.3 Preisverteidigungskultur im Vertrieb

Ein weiteres wichtiges Ergebnis unserer Studie ist:

*Pricing Profis etablieren eine „Kultur der Preisverteidigung“.  
Sie lösen sich von einer Kultur der Mengenverteidigung um jeden Preis.*

Wie im vorherigen Abschnitt dargestellt, spielt der Vertrieb eine wichtige Rolle im Preismanagement. Obwohl Pricing Profis ein Machtgegengewicht zum Vertrieb implementieren und Preisspielräume im operativen Außendienst stärker begrenzen, kommt dem Vertrieb natürlich die entscheidende Rolle bei der Preisgestaltung und Preisverhandlung zu. Daher wollen wir uns nun der Vertriebskultur zuwenden, die ohne Zweifel eine wichtige Grundlage eines pro-

professionellen Preismanagements bildet. Es gibt dabei grundsätzlich Vertriebskulturen, die eine Erzielung von Absatzmengen- und Marktanteilssteigerungen begünstigen (Mengenverteidigungskultur), wie auch Vertriebskulturen, die eine Durchsetzung hoher Preise und Margen begünstigen (Preisverteidigungskultur).

Die beiden Vertriebskulturen lassen sich gut anhand der bereits bekannten Frage verdeutlichen: Was passiert eigentlich im Unternehmen, wenn ein Auftrag verloren geht? Bei der *Mengenverteidigungskultur* werden auch sehr geringe oder sogar negative Margen in Kauf genommen, um heiß umkämpfte Aufträge zu gewinnen. Die Mengenverteidigungskultur könnte mit dem Motto: „Kein Auftrag geht über den Preis verloren!“ beschrieben werden.

Im Gegensatz zur Mengenverteidigungskultur erhalten die Vertriebsmitarbeiter bei der *Preisverteidigungskultur* vom Management den Rücken gestärkt, nicht jeden Preis im Markt mitzumachen. Die Marketing- und Vertriebsleitung nimmt hier eine Vorreiterrolle ein und akzeptiert Auftragsverluste, wenn der Wettbewerb mit Dumpingpreisen agiert. Der Druck auf die Vertriebsmitarbeiter wird also nicht über die Forderung nach der Gewinnung möglichst vieler Aufträge aufgebaut. Im Kern dieser Vertriebskultur steht eher das Ziel, möglichst viele Geschäfte mit hohen Margen abzuschließen. Das Motto könnte daher lauten „Kein Preispotential geht verloren!“

Unsere Studie zeigt, dass die Pricing Profis eher eine solche Preis- und Margenverteidigungskultur etablieren. So halten sich die Pricing Profis mit 61% der Unternehmen im Tagesgeschäft wesentlich stärker an die bestehenden Preisregeln und Preisspielräume (z.B. Minimum-Verkaufspreise) als die Preis-/Mengenverlierer. Bei diesen machen 80% der Unternehmen eher Ausnahmen von den bestehenden Preisregeln, als den Auftrag zu verlieren (Abbildung 20). Die Preis-/Mengenverlierer praktizieren also eher eine Mengenverteidigungskultur. Von den Pricing Profis verhandeln nur 10% der Unternehmen einzelne Aufträge außerhalb der mit Kunden vereinbarten Rahmenpreise. Bei den Preis-/Mengenverlierern sind es immerhin 31% der Unternehmen, die zahlreiche Sonderpreisverhandlungen führen.

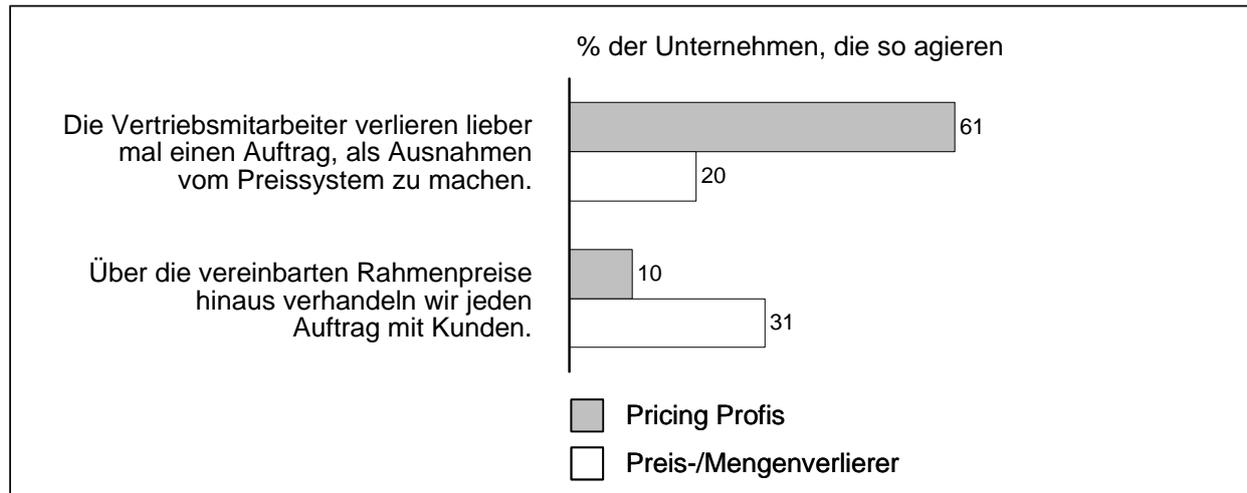


Abbildung 20: Preisverteidigungskultur im Vertrieb

#### 7.4 Preisbezogene Anreizmechanismen

Unsere Studienergebnisse zeigen:

*Pricing Profis belohnen ihre Vertriebsmitarbeiter dafür,  
beim Pricing in den Nahkampf zu gehen.  
Sie vergüten den Vertrieb margenbezogen, nicht nur umsatzbezogen.*

Im vorangegangenen Abschnitt konnten wir festhalten, dass Pricing Profis eine „Kultur der Preisverteidigung“ etablieren. Das Führungssignal, dass die Durchsetzung hoher Preise gewünscht ist, sollte sich auch in den Anreizsystemen niederschlagen. Nichts wäre fataler, als mit Worten Preisdurchsetzung zu „predigen“ und im Anreizsystem Volumen zu belohnen. Margenbezogene Anreize sollten folglich ein Bestandteil des Vergütungsmix werden.

Unsere Studie belegt: Die Pricing Profis bilden in den vertrieblichen Anreizsystemen in höherem Maße Margen- oder Profitkomponenten ab als die Preis-/Mengenverlierer (Abbildung 21). Mit 50% der Unternehmen honoriert die Hälfte der Pricing Profis die Durchsetzung hoher Preise über das Vergütungssystem und legt in den Anreizsystemen den Fokus eher auf Margen als auf Mengen. Die Preis-/Mengenverlierer setzen eine Margenorientierung der Anreizsysteme mit knapp unter 25% der Unternehmen in geringerem Ausmaß um.

Neben variablen Vergütungssystemen im Vertrieb sollten auch weitere Anreizmechanismen genutzt werden. Hierzu zählen z.B. Team-Awards. Um auch auf Management-Ebene die notwendige Verbindlichkeit zu erzeugen, sollten avisierte Preisänderungsraten in die mittelfristi-

ge Wirtschaftsplanung (Umsätze, Mengen, Kosten, Erträge, Marktanteile etc.) und die Zielvereinbarungen integriert werden.

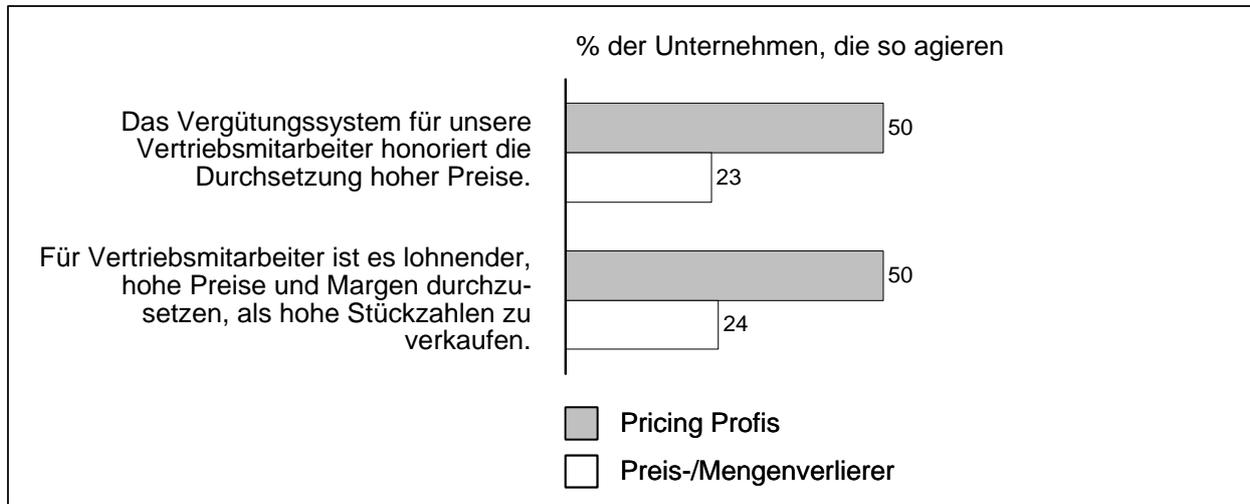


Abbildung 21: Preisbezogene Anreizmechanismen

## 8 Erfolgsfaktoren der Externen Preisdurchsetzung

Bei der *Externen Preisdurchsetzung* geht es um

- die Kommunikation von Preisanpassungen im Markt,
- die Kundennutzenrechnung sowie
- die Schulung der Mitarbeiter.

### 8.1 Kommunikation von Preisanpassungen im Markt

Zur Kommunikation von Preisanpassungen im Markt können wir folgendes feststellen:

*Pricing Profis bereiten Preiserhöhungen gründlich vor.  
Sie verbinden deren Ankündigung mit positiven Botschaften.  
Sie vermeiden Missverständnisse der Wettbewerber.*

Im Business-to-Business-Bereich ist die Vereinbarung von *Rahmenpreisen* mit Kunden weit verbreitet. Hier wiederholt sich meist auf jährlicher Basis das im Vertrieb oft gefürchtete Ritual der Preisverhandlung. Nicht selten fahren die Kunden - je nach Größe und Verhandlungsmacht - schon im Vorfeld schwere „verbale Geschütze“ und Drohungen für den Fall auf, dass der Anbieter an eine Preiserhöhung denken sollte. Der Anbieter muss deshalb höchstes Gewicht auf die kommunikative Vorbereitung und auf die Begründung einer Preiserhöhung legen.

In unserem Pricing Excellence Ansatz haben wir bereits auf die Wichtigkeit der richtigen Kommunikation von Preisanpassungen verwiesen (vgl. Homburg/Jensen/Schuppar 2004, Abschnitt 7.3). Unsere Studie bestätigt eindrucksvoll, dass die Pricing Profis bei Preisanpassungen insbesondere auf zwei Aspekte achten (Abbildung 22):

- das Senden von positiven Botschaften und
- ein gutes Timing.

Die beiden Punkte wollen wir daher kurz ausführen. Die meisten Anbieter begründen Preisanpassungen nach oben mit *Steigerungen* auf der Material-, Energie- und Lohnkostenseite. Dies ist generell sinnvoll, da eine solche Argumentation aus Kundensicht meist als fair empfunden wird und nachvollziehbar ist. Etwaige Mehrkosten bzw. höhere Preise sollten daneben

auch durch einen *Mehrnutzen* für Kunden gerechtfertigt werden. Pricing Profis kommunizieren Preisanpassungen nach oben in Verbindung mit einem Mehrwert für den Kunden und senden so mit der negativen auch eine *positive Botschaft* (z.B. Verbesserung der Liefertreue, neue Services). Der in Abbildung 22 dargestellte große Unterschied von 59 Prozentpunkten zwischen den Pricing Profis und den Preis-/Mengenverlierern zeigt dies deutlich auf.

Das richtige *Timing* von Preisanpassungen betrifft die zeitliche Koordination der Preisanpassung mit anderen Kommunikationsinhalten und anderen Marktteilnehmern. So stellt die *Koordination* der Inhalte von Kapitalmarktkommunikation (z.B. Gewinnsteigerungen) und kundengerichteter Kommunikation (z.B. Preisanpassungen nach oben) ein oft ungelöstes Problem für publikationspflichtige Unternehmen dar.

Konzerne mit Kunden, die aus *mehreren Geschäftseinheiten* kaufen, stehen zudem vor der besonderen Herausforderung, die Preisrunden der einzelnen Geschäftseinheiten zeitlich (und inhaltlich) zu koordinieren. Es macht keinen guten Eindruck, wenn ein Kunde beispielsweise innerhalb eines halben Jahres vier verschiedene Preisanpassungsbriefe des gleichen Unternehmens mit verschiedenen Botschaften und Prozentangaben erhält.

Das richtige Timing der Kommunikation von Preisanpassungen ist auch in Zusammenhang mit dem Wettbewerb relevant. Diese sollten sich frühzeitig auf Preisanpassungen einstellen können, um *Überreaktionen* und hektische nachträgliche Anpassungen zu vermeiden. Nicht selten entstehen Preiskämpfe durch kommunikative Missverständnisse und ein schlechtes Timing der Akteure bei Preisanpassungen. Die Pricing Profis achten mit 82% der Unternehmen in höherem Maße auf ein gutes Timing als die Preis-/Mengenverlierer mit 54%.

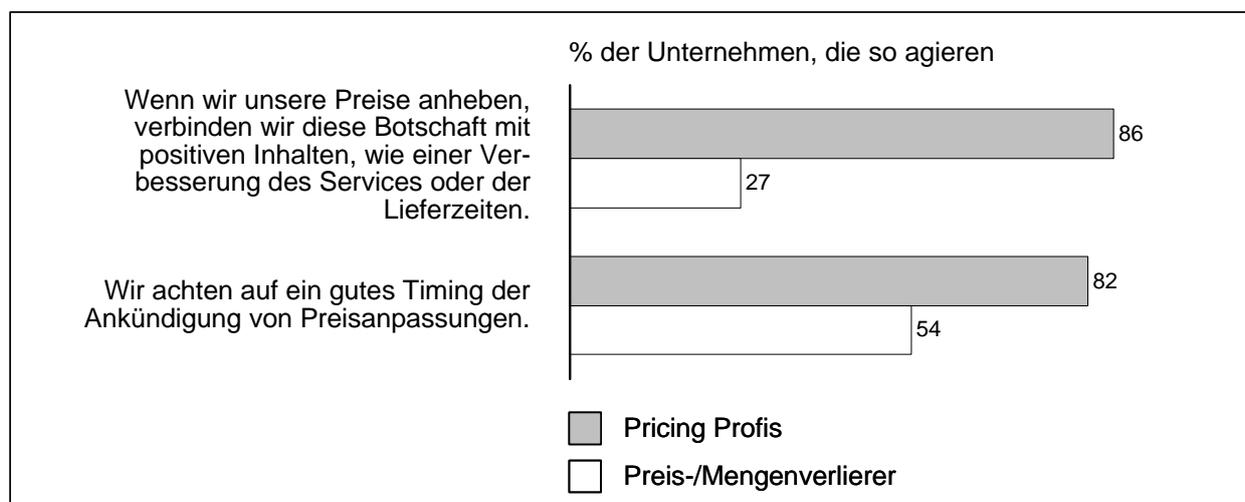


Abbildung 22: Kommunikation von Preisanpassungen im Markt

## 8.2 Kundennutzenrechnung

Auf Basis unserer Analysen halten wir ferner fest:

*Pricing Profis rechnen ihren Kunden vor, welchen monetären Gesamtnutzen sie bieten. Sie quantifizieren nicht nur den reinen Produktnutzen, sondern alle Kosten- und Erlösvorteile aus Kundensicht.*

Bei den Ausführungen zur Preisstrategie hatten wir festgehalten, dass die Pricing Profis einen substantiellen Mehrwert bei Produkten und Services schaffen (Abschnitt 3.1). Die bloße Existenz des Qualitätsvorsprungs ist jedoch nicht genug, er muss auch kommuniziert werden – und zwar in der Sprache des Einkaufs beim Kunden. In der Sprache des Einkaufs zu sprechen, heißt konkret, technische Leistungsdaten in *monetär messbaren Kundennutzenvorteilen* auszudrücken. Der Anbieter darf es nicht dem Einkauf überlassen, eine Investitionsrechnung aufzumachen, die den höheren Preis des eigenen Produkts anhand des Leistungsvorteils über die Nutzungsdauer rechtfertigt. Der Anbieter muss sie dem Kunden gewissermaßen „servieren“.

Die Kundennutzenrechnung wird nach unseren Beobachtungen immer wichtiger. Viele Einkaufsorganisationen setzen neben technisch geprägten Einkäufern zunehmend kaufmännisch ausgebildete Einkäufer ein. Die Folge ist zum einen, dass der Ton in Preisverhandlungen schärfer wird. Zum anderen erfolgt eine Bewertung des Nutzens von Leistungen systematischer und wird um weitere Dimensionen wie Prozesskosten erweitert. Obwohl dies bekannt ist, sind die Vertriebsbereiche vieler B2B-Unternehmen noch zu einseitig auf Technikkompetenz ausgerichtet. Es bestehen Defizite in der prozess- und wertorientierten Darstellung von Produkt- und Servicenutzen aus Kundensicht.

Unsere Analyse zeigt deutlich auf, dass die Pricing Profis Kundennutzen systematisch quantifizieren. 77% der Pricing Profis verwenden *Wirtschaftlichkeitsrechnungen* (z.B. Total-Cost-of-Ownership bzw. Total-Benefit-of-Ownership) und 82% der Pricing Profis wehren Preisnachlassforderungen über *Prozesskostenrechnungen* ab. Unter den Preis-/Mengenverlierern lassen sich deutlich weniger Unternehmen finden, die Kundennutzen quantifizieren (Abbildung 23).

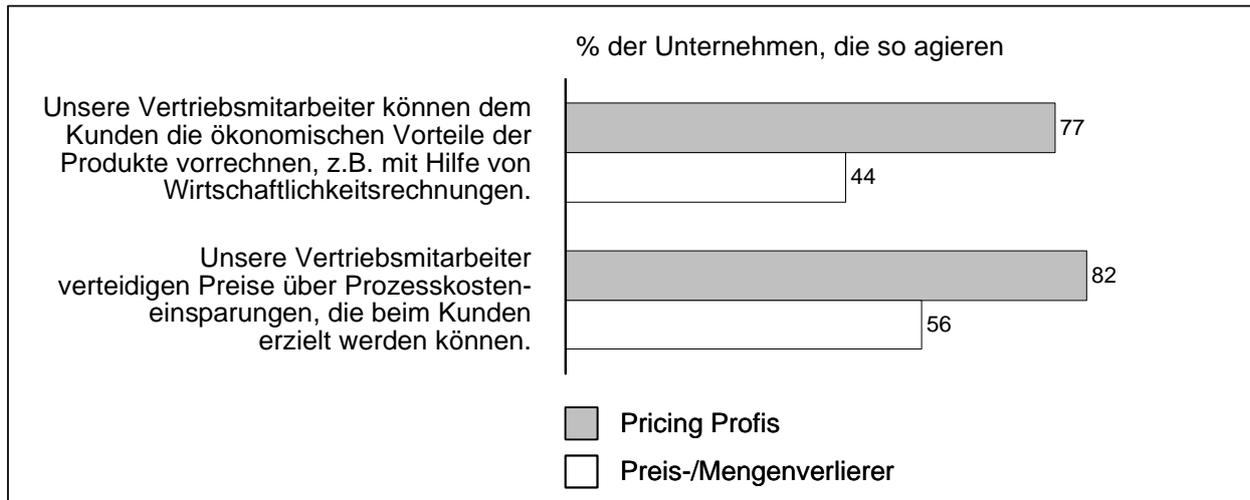


Abbildung 23: Kundennutzenrechnung

Für die erfolgreiche Umsetzung der Nutzenquantifizierung ist der Einsatz professioneller Tools wichtig. Die Ausgestaltung der Tools hängt dabei wesentlich von der Art der zu bepreisenden Leistungen ab:

- Für technisch komplexe Produkte, insbesondere Investitionsgüter, können so genannte *Nutzenrechner* eingesetzt werden. Hierbei wird der Nettokundennutzen unter Eingabe von kundenspezifischen Produktnutzungsdaten in Relation zu Wettbewerbsprodukten berechnet.
- Für Produkte mit Commodity-Charakter sind vor allem die Nutzenbeiträge der *Zusatzleistungen* neben dem „nackten“ Produkt zu quantifizieren. In *Nutzenbaukästen* können verschiedene quantifizierte Zusatznutzenelemente zu einem Gesamtpaket für den Kunden kombiniert werden. Zusatznutzenelemente können z.B. durch spezielle Produktverpackungen, Beratungsservices, Prozesskostenreduktionen, elektronischen Datenaustausch oder besondere logistische Leistungen realisiert werden.

### 8.3 Schulung der Mitarbeiter

Abschließend wollen wir noch das folgende wichtige Studienergebnis festhalten:

*Pricing Profis können auch „Nein“ sagen. Sie schulen ihre Vertriebsmitarbeiter, auf den letzten Metern der Preisverhandlung nicht zu schnell weich zu werden.*

Wie in unserer Einleitung deutlich gemacht wurde, hat im Preismanagement oftmals schon ein Prozentpunkt große Gewinnauswirkungen. Dieser Prozentpunkt kann schon dadurch ge-

wonnen oder verloren werden, dass in der *Preisverhandlung* mit Kunden der Ermessensspielraum im Vertrieb nicht bzw. voll ausgeschöpft wird. Hier entscheidet sich, ob nicht doch noch eine Zugabe von ein paar Prozent gegeben wird oder ob ein besonderes Preispremium erzielt werden kann. Die beste Preisstrategie und das innovativste Preiskonzept können hier noch gekippt werden. Umgekehrt können Vertriebsmitarbeiter preisstrategische Defizite oder Produktprobleme durch die richtige Kommunikation von Preisen und Kundennutzen abfedern. Stellt man sich das Preismanagement und die Preisdurchsetzung als 100-Meter-Sprint vor, so bildet die Preisverhandlung sozusagen die letzten fünf Meter des Rennens.

Wie unsere Studie belegt, sind die *Fähigkeiten der Vertriebsmitarbeiter* in Preisverhandlungen ganz entscheidend für den Erfolg der Preisdurchsetzung. Beim Ausbau dieser Fähigkeiten heben sich die Pricing Profis, wie die Abbildung 24 aufzeigt, klar von den Preis-/Mengenverlierern ab: 68% der Pricing Profis, doch nur 21% der Verlierer fördern gezielt diese Fähigkeiten.

Im Einzelnen führen 82% der Pricing Profis Preisschulungen durch, doch nur 47% der Preis-/Mengenverlierer. Bei den Preisschulungen sollten die Vertriebsmitarbeiter sensibilisiert und motiviert werden. Insbesondere sind dabei die enormen Gewinneinflüsse von Preiserhöhungen und Preisnachlässen zu verdeutlichen. Desweiteren geht es um das Einüben von typischen Verhandlungssituationen. Hierzu können zum Beispiel Rollenspiele mit den Einkäufern aus dem eigenen Haus durchgeführt werden. Dabei werden verschiedene Preisverhandlungssituationen geübt und die möglichen Preis-Taktiken analysiert und bewertet. Auch der Einsatz von professionellen externen Preistrainern, die mit Videounterstützung arbeiten, ist an dieser Stelle zu empfehlen. Den Transfer des Gelernten in den Alltag kann man dann mit Argumentationsleitfäden und Einwandbehandlungslisten unterstützen. Auf solche Instrumente greifen die Pricing Profis (50%) wiederum deutlich häufiger zurück als die Preis-/Mengenverlierer (15%).

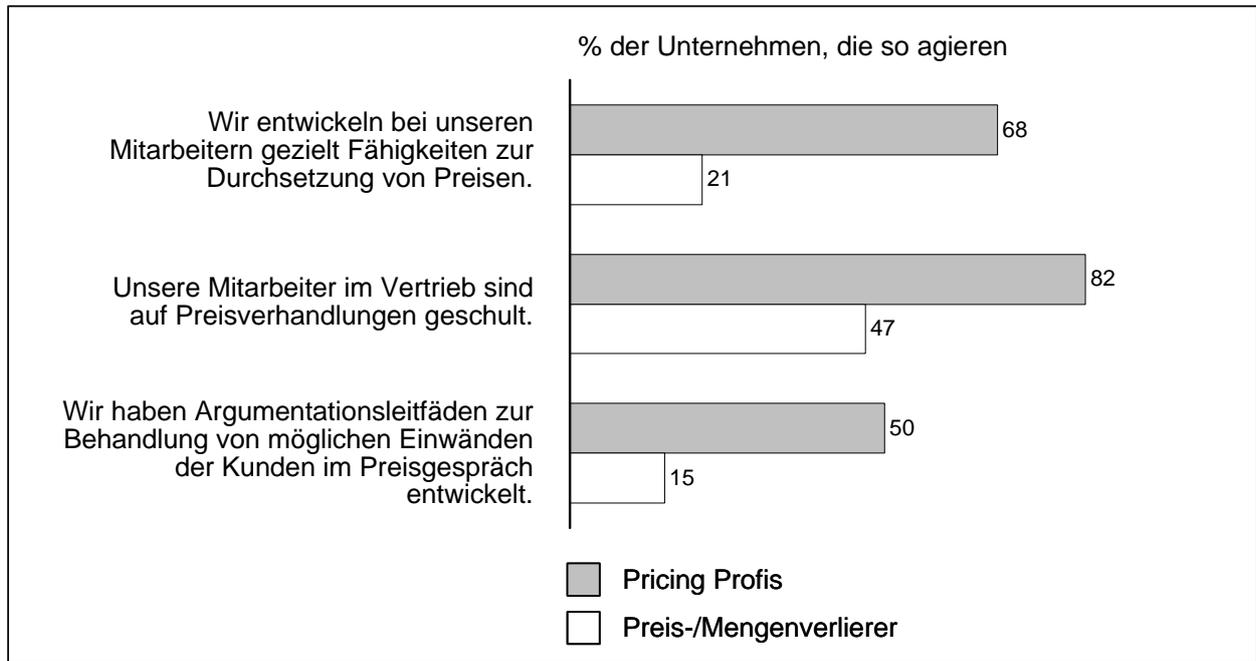


Abbildung 24: Schulung der Mitarbeiter

## 9 Zusammenfassung der Studienergebnisse

Die Ergebnisse unserer branchenübergreifenden Pricing Excellence Benchmarking-Studie mit 346 teilnehmenden Unternehmen zeigen:

- Die meisten Business-to-Business-Branchen leiden unter einem *hohen Preisdruck* und Preiserosion (ca. -1% p. a.).
- Es gibt Unternehmen, die es trotz des hohen Preisdrucks schaffen, sowohl Preise als auch Mengen überdurchschnittlich zu steigern: *Pricing Profis*.
- Professionelles Preismanagement *zahlt sich aus*. Pricing Profis erzielen eine deutlich höhere Umsatzrendite.
- Die Pricing Profis besitzen *keine Zauberformel*. Erfolg im Pricing lässt sich nicht mit zwei bis drei „magischen“ Stellhebeln erreichen. Die Pricing Profis zeichnen sich vielmehr dadurch aus, dass sie in zahlreichen Gesichtspunkten und in allen sechs Bereichen des Preismanagements besser sind als der Rest der Unternehmen. Erfolgreiches Preismanagement entsteht also als *Summe vieler richtiger Entscheidungen*. Dies unterstreicht, dass zur Optimierung des Preismanagements ein konsistenter Ansatz notwendig ist, beispielsweise der Pricing Excellence Ansatz.
- Abschließend ist festzustellen, dass erfolgreiches Preismanagement sehr viel mit grundlegenden Aspekten der *Vertriebskultur* und operativen Aspekten der *Vertriebssteuerung* zu tun hat. Eine Professionalisierung des Preismanagements kann daher *nicht* bereits mit der Durchführung einer Marktforschungsstudie oder einem zwei Tage dauernden Workshop mit Führungskräften und Mitarbeitern erzielt werden. Vielmehr ist eine intensive Auseinandersetzung mit den relevanten Strategien, Systemen und Prozessen sowie den beteiligten Mitarbeitern auf den verschiedenen Hierarchiestufen notwendig.

Die Erfolgsfaktoren, die einen Pricing Profi ausmachen, wollen wir abschließend zusammenfassen.

Dimension	Pricing Profis ...
<b>1. Preisstrategie</b>	<p>... führen einen Nutzenwettbewerb und keinen Preiswettbewerb. Ihre Produkte und Services bieten einen deutlichen Mehrwert.</p> <p>... brechen keine Preiskriege vom Zaun. Sie setzen jedoch dosierte Konterschläge, wenn sie von einem Wettbewerber gezielt angegriffen werden.</p> <p>... lösen sich von einer „Kurzfrist-Denke“. Sie steuern Lebenszykluspreise unter Berücksichtigung des ganzen Produktsortiments.</p> <p>... betreiben Preisdifferenzierung mit Augenmaß. Sie sind bei landesspezifischen und saisonalen Rabatten zurückhaltender als andere Unternehmen.</p>
<b>2. Preis- und Konditionensysteme</b>	<p>... können Preisunterschiede gut begründen. Sie knüpfen Preisnachlässe konsequent an Auftragsvolumen und Gegenleistungen der Kunden.</p> <p>... verhalten sich im Preiswettbewerb keinesfalls passiv. Sie zeichnen sich durch die proaktive Einführung von innovativen und intelligenten Preiskonzepten aus.</p>
<b>3. Preisfindung</b>	<p>... verlassen sich bei der Einschätzung von Wettbewerbspreisen nicht allein auf Kundenaussagen. Sie ermitteln ihre relative Preisposition systematisch über neutrale Quellen.</p> <p>... setzen bei der Preisfindung quantitative Methoden ein. Sie berechnen gewinnoptimale Preise mit Hilfe von Conjoint-Analysen, Preiselastizitäten und Szenariosimulationen.</p>
<b>4. Preisbezogene Steuerungsinformationen</b>	<p>... installieren ein systematisches Preis-Controlling. Sie hinterfragen nicht nur verlorene Aufträge, sondern auch verschenktes Preispotential bei gewonnenen Aufträgen.</p> <p>... wissen genau, wie viel sie mit einem Kunden verdienen. Sie berechnen Kundendeckungsbeiträge unter Einbezug der kundenspezifischen Service- und Betreuungskosten.</p>
<b>5. Interne Preisumsetzung</b>	<p>... erheben Pricing zu einem Top-Management Thema. Das Top-Management beschäftigt sich ebenso viel mit Preisen wie mit Kosten.</p> <p>... schaffen ein Machtgegengewicht zum Vertrieb, um das Pricing zu hinterfragen. Die Rolle eines solchen „Preishüters“ können ein Chief Pricing Officer oder ein starkes Produktmanagement spielen.</p> <p>... etablieren eine „Kultur der Preisverteidigung“. Sie lösen sich von einer Kultur der Mengenverteidigung um jeden Preis.</p> <p>... belohnen ihre Vertriebsmitarbeiter dafür, beim Pricing in den Nahkampf zu gehen. Sie vergüten den Vertrieb margenbezogen, nicht nur umsatzbezogen.</p>
<b>6. Externe Preisdurchsetzung</b>	<p>... bereiten Preiserhöhungen gründlich vor. Sie verbinden deren Ankündigung mit positiven Botschaften. Sie vermeiden Missverständnisse der Wettbewerber.</p> <p>... rechnen ihren Kunden vor, welchen monetären Gesamtnutzen sie bieten. Sie quantifizieren nicht nur den reinen Produktnutzen, sondern alle Kosten- und Erlösvorteile aus Kundensicht.</p> <p>... können auch „Nein“ sagen. Sie schulen ihre Vertriebsmitarbeiter, auf den letzten Metern der Preisverhandlung nicht zu schnell weich zu werden.</p>

**10 Tabelle 2: Erfolgsfaktoren des Preismanagements im Überblick**

## Weiterführende Literatur

- Beutin, N., Jensen, O., Schuppar, B. (2003), Effektives Preismanagement, in: *Plastverarbeiter*, 54. Jahrg., Nr. 11, S. 20-21.
- Beutin, N., Schuppar, B. (2002), Maschinenbauer brauchen besseres Pricing, in: *acquisa*, September, S. 86-87.
- Beutin, N., Schuppar, B. (2003), Händlermanagement, in: Albers, S., et al. (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 Renditesteigerungen, in: *VDMA-Nachrichten*, 82. Jg., Februar, S. 49-50.
- Detroy, E. N. (2001), *Sich durchsetzen in Preisgesprächen und -verhandlungen*, 12. Auflage, Zürich.
- Homburg, C., Jensen, O., Schuppar, B. (2004), *Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement*, Arbeitspapier M90, Reihe Management Know-how des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) der Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Daum, D. (1997), *Marktorientiertes Kostenmanagement*, Frankfurt am Main.
- Homburg, Ch., Jensen, O. (2004a), *KAM-Excellence – Key-Account-Management mit System*, Arbeitspapier M85, Reihe Management Know-how des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) der Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Jensen, O. (2004b), *Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: 12 Thesen*, Arbeitspapier M91, Reihe Management Know-how des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) der Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Krohmer, H. (2005), *Marketingmanagement – Strategie, Instrumente, Umsetzung*, Unternehmensführung, Gabler Verlag, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Homburg, Ch., Schäfer, H., Schneider, J. (2003), *Sales Excellence*, 3. Aufl., Wiesbaden.

Jensen, O. (2004), Key Account Management – Gestaltung, Determinanten, Erfolgsauswirkungen, 2. Aufl., Gabler Verlag, 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.

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

Simon, H. (1992), Preismanagement: Analyse – Strategie - Umsetzung, Wiesbaden.