

EDITION  
MARKETING

Herausgegeben von  
Hermann Diller  
Richard Köhler



Diller/Beinert/Ivens/Müller

# Pricing

Prinzipien und Prozesse  
der betrieblichen Preispolitik

5., überarbeitete Auflage

**Kohlhammer**

**Kohlhammer**

## **Kohlhammer Edition Marketing**

Begründet von:

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

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert, Universität Münster

Herausgegeben von:

Prof. i.R. Dr. Dr. h.c. Hermann Diller, Universität Erlangen-Nürnberg

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

Hermann Diller / Markus Beinert /  
Björn Ivens / Steffen Müller

# Pricing

## Prinzipien und Prozesse der betrieblichen Preispolitik

5., überarbeitete Auflage

Verlag W. Kohlhammer

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

5., überarbeitete Auflage 2021

Alle Rechte vorbehalten

© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:

ISBN 978-3-17-034892-9

E-Book-Formate:

pdf: ISBN 978-3-17-034893-6

epub: ISBN 978-3-17-034894-3

mobi: ISBN 978-3-17-034895-0

Für den Inhalt abgedruckter oder verlinkter Websites ist ausschließlich der jeweilige Betreiber verantwortlich. Die W. Kohlhammer GmbH hat keinen Einfluss auf die verknüpften Seiten und übernimmt hierfür keinerlei Haftung.

## Vorwort der Herausgeber

Die »Kohlhammer Edition Marketing« stellt eine Buchreihe dar, die in mehr als 20 Einzelbänden die wichtigsten Teilgebiete des Marketing behandelt. Jeder Band soll eine Übersicht zu den Problemstellungen des jeweiligen Themenbereichs geben und wissenschaftliche sowie praktische Lösungsbeiträge aufzeigen. Als Ganzes bietet die Edition eine Gesamtdarstellung der zentralen Führungsaufgaben des Marketing-Managements. Ebenso wird auf die Bedeutung und Verantwortung des Marketing im sozialen Bezugsrahmen eingegangen.

Als Autoren dieser Reihe konnten namhafte Fachvertreter an den Hochschulen gewonnen werden. Sie gewährleisteten eine problemorientierte und anwendungsbezogene Veranschaulichung des Stoffes. Angesprochen sind mit der Kohlhammer Edition Marketing zum einen die Studierenden an den Hochschulen. Ihnen werden die wesentlichen Stoffinhalte des Faches dargeboten. Zum anderen wendet sich die Reihe auch an Institutionen, die mit der Aus- und Weiterbildung von Praktikern auf dem Spezialgebiet des Marketing befasst sind, und nicht zuletzt unmittelbar an Führungskräfte des Marketing. Der Aufbau und die inhaltliche Gestaltung der Edition ermöglichen es ihnen, einen Überblick über die Anwendbarkeit neuer Ergebnisse aus der Forschung sowie über Praxisbeispiele aus anderen Branchen zu gewinnen.

Der vorliegende Band »Pricing« ist die fünfte Auflage des Standardwerkes, das in den vorherigen Auflagen den Titel »Preispolitik« trug und von Hermann Diller als Alleinautor verfasst war. Die Neubearbeitung stammt nun von Diller und drei weiteren Autoren, die heute an verschiedenen Hochschulen tätig sind, aber alle der »Nürnberger Schule« entstammen und somit ein gemeinsames Grundverständnis des komplexen Themengebiets Pricing haben.

Die sprachliche Veränderung des Buchtitels ist nicht lediglich ein Modernismus, sondern bringt eine umfassende prozessorientierte Sicht zum Ausdruck. Dies wird vom ersten Kapitel an deutlich, in dem die Abbildung 1-1 die wesentlichen Prozessphasen des Pricing veranschaulicht.

Die Basis bildet eine Pricing-Infrastruktur, bei der es um die Pricing-Organisation, die IT-Unterstützung und die Führung der zuständigen Mitarbeiter geht. Ein nächster Schritt betrifft den Aufbau von Pricing-Know-how, womit vor allem Marktanalysen und die eingehende Untersuchung des Kundenverhaltens gemeint sind. Breiter Raum wird sodann der Entwicklung grundlegender Pricing-Strategien gewidmet, bevor schließlich die Handlungsmöglichkeiten in der operativen Preispolitik erörtert werden. Diese Gliederungsstruktur zeigt noch klarer als in den vorherigen Auflagen die

Ablaufsystematik des Pricing. Aus der Abbildung 1-1 geht auch hervor, in welchen Kapiteln des Buches die genannten Prozessphasen behandelt werden.

Aus didaktischen Gründen wird die Gestaltung der Pricing-Infrastruktur erst im letzten Kapitel diskutiert, da dann aus den vorausgegangenen Abschnitten deutlich geworden ist, was zu organisieren und worauf die Personalführung auszurichten ist. Somit schließt sich im Kapitel 2 an die einführenden Darlegungen (»Pricing verstehen«) unmittelbar die Auseinandersetzung mit dem Aufbau von Pricing-Know-how an. Zunächst wird die Analyse der Umfeldbedingungen für das Pricing beschrieben. Ganz neu ist hierbei der Abschnitt zur Bedeutung der digitalen Informationstechnik für Preisentscheidungen.

Die Digitalisierung ist ein Aspekt, der immer wieder in den Folgekapiteln angesprochen wird. Während dieser Begriff im Stichwortverzeichnis der vierten Auflage noch gar nicht vorkommt, finden sich jetzt in den einzelnen Abschnitten des Buches vielfach Ausführungen zum Einfluss dieser veränderten Umfeldbedingung und zu den Möglichkeiten, die sich hierdurch für das Pricing eröffnen.

Ein Kernpunkt für den Aufbau von Pricing-Know-how ist die Analyse bzw. das Verständnis des Kundenverhaltens. Mit dieser Thematik beschäftigt sich ausführlich das Kapitel 3, in dem auf Konstrukte wie Preisemotionen, Preisinteresse, Preiswahrnehmung, Preislernen und -kenntnisse, Preisbeurteilung und Preisintentionen eingegangen wird. Dieser verhaltenstheoretisch und praxisbezogen angelegte Teil des Werkes war in gleicher Weise auch schon in den Voraufgaben enthalten. Es ist aber eine sehr gründliche Überarbeitung und Aktualisierung erfolgt, wobei die Bedeutung eines »Behavioral Pricing« nachdrücklich betont wird.

Pricing-Know-how stützt sich, außer auf diese grundsätzlichen Verhaltenskenntnisse, nicht zuletzt auch auf Analysetechniken zur konkreten Ermittlung der entsprechenden Daten. Hiermit befasst sich das Kapitel 4. Dort wird auf Verfahren zur Untersuchung des Kundennutzens (als Ansatz für eine nutzenbasierte Preisfestlegung) und auf die Schätzung von Preis-Reaktionsfunktionen bzw. der Preiselastizität eingegangen. Aber auch Techniken für die Wettbewerbsanalyse werden angesprochen sowie Methoden zur Unternehmensanalyse, wobei es vor allem um kostenrechnerische Grundlagen geht.

Anschließend ist das umfangreiche Kapitel 5 ein Kernstück des Buches. Es behandelt die Festlegung von Pricingstrategien in einer Ausführlichkeit und Vertiefung, wie dies sonst bei Lehrbüchern zur Preispolitik nicht üblich ist. Dabei geht es um die umfassende und langfristige Entwicklung von Ziel- und Handlungskonzeptionen für die Preisgestaltung.

Schwerpunkte sind die Bestimmung der preisstrategischen Stoßrichtung (z. B. Anstreben der Preisführerschaft oder einer Preisunabhängigkeit durch den Übergang zum Direktvertrieb) sowie die Marktsegmentierung nach Merkmalen des Preisverhaltens von Kunden (»Preissegmentierung«), an die sich dann die entsprechende Preispositionierung und das Targeting anschließen können. Ebenso gehören zum

strategischen Pricing die Ausformung des Preissystems, dessen Komponenten in Abbildung 5-10 aufgezeigt werden, einschließlich der Preisdifferenzierung und Gestaltung von Preislinien. Auch die konkrete Umsetzung der Pricingstrategie sowie das regelmäßige Ergebnis- und Prozesscontrolling aus strategischer Sicht werden thematisiert.

Bemerkenswert erscheint, dass in diesem Kapitel wiederum die aktuelle Bedeutung der Digitalisierung (die ja meist im Zusammenhang mit operativen Vorgängen erörtert wird) zum Ausdruck kommt. So wird auf die Blockchain-Technologie im Rahmen von Pricing-Netzwerken, auf digitale Plattformen für den Zugang zu einer Kunden-Community und auf Business-Ecosystems für den Datenaustausch zwischen mehreren Akteuren (z. B. im Luftverkehr) eingegangen.

Auf den grundlegenden strategischen Führungsentscheidungen fußt die operative Preispolitik, der sich das Kapitel 6 zuwendet. Im Wesentlichen werden dabei drei Ansätze unterschieden: das Cost-Based Pricing, das Competitor-Based Pricing und das Value-Based Pricing auf der Basis von Nachfrageranalysen. Im Rahmen des Cost-Based Pricing werden voll- und teilkostenrechnerische Verfahren verglichen und kritisch diskutiert, wobei u. a. auf die Ermittlung von Preisuntergrenzen und Deckungsbudgets eingegangen wird. Beim Competitor-Based Pricing spielt die Digitalisierung für die Nutzung von Preisvergleichsplattformen eine Rolle. Im Hinblick auf das Value-Based Pricing ist die Schätzung von Preis-Reaktionsfunktionen von Bedeutung. In diesem Zusammenhang werden verschiedene Modelle der Preistheorie dargestellt und hinterfragt.

Interessant erscheint die Abbildung 6-15, die aufzeigt, welche prozentuale Häufigkeit den drei Ansätzen praktisch in verschiedenen Branchen zugemessen wird, wobei sich bemerkenswerte Differenzen ergeben. Das Kapitel 6 schließt mit Ausführungen zum Vorgehen bei der Preisdurchsetzung, wobei in Tabelle 6-3 die aufgezählten Maßnahmen durch Praxisbeispiele illustriert werden.

Ein spezieller Gesichtspunkt des Pricing, nämlich die Änderung bzw. Anpassung von Preisen im Zeitablauf, wird im Kapitel 7 aufgegriffen. Sowohl auf Dauer vorgesehene Modifikationen als auch nur kurzfristig geltende Variationen sind dabei Gegenstand der Betrachtung. Neben rein operativen Eingriffen werden auch Änderungen unter Beachtung strategischer Rahmenbedingungen besprochen.

Insofern erfolgt ein Rückgriff auf Aspekte aus den Kapiteln 5 und 6. Den Preisänderungen wird aber ein eigenes Kapitel gewidmet, weil sie spezifische Eingriffe in ein komplexes Wirkungssystem des Pricing darstellen.

Das Preiscontrolling, das im 8. Kapitel behandelt wird, dient der Informationsversorgung für die Pricing-Entscheider. Es beinhaltet sowohl Ansatzpunkte für die Mitarbeiterführung als auch zur Steuerung von Pricing-Prozessen. Führungsrelevant sind einerseits ergebnisbezogene und andererseits verhaltensorientierte Daten. Die Überwachung und Kontrolle von Pricing-Prozessen stützt sich auf eine Reihe von Analysewerkzeugen, unter denen beispielsweise das sog. Preisprozess-Mapping eine wichtige Rolle spielt.



Das Kapitel 8 enthält außerdem eine eingehende Darstellung von Methoden zur problemorientierten Datenaufbereitung für vergangenheitsbezogene Untersuchungen wie auch für die zukünftige Steuerung des Pricing. Damit wird eine Rückverbindung zum Kapitel 4 hergestellt, das sich bereits mit Verfahren zum Aufbau von Pricing-Know-how beschäftigte.

Zum Abschluss des Buches wird im Kapitel 9 auf die Gestaltung der Pricing-Infrastruktur eingegangen, die Grundlagen für eine angemessene Behandlung der zuvor aufgezeigten vielfältigen Pricing-Probleme schaffen soll. Zu dieser Infrastruktur gehören die Pricing-Organisation, die Personalführung auf diesem Gebiet sowie unterstützende Informationstechniken.

Bei der Pricing-Organisation wird, wie üblich, zwischen der Aufbau-Organisation und der Ablauf-Organisation einschließlich Schnittstellenmanagement unterschieden. Die Mitarbeiterführung schließt die Aufgabenfelder der Kompetenzzuteilung sowie der Motivation ein, wobei besonderes Gewicht auf die Vermittlung einer »Pricing-Kultur« als Orientierungsgrundlage gelegt wird.

Ausführlich wird im Kapitel 9 die IT-Unterstützung des Pricings unter Einsatz aktueller digitaler Möglichkeiten erörtert. Dabei wird eine Fülle von Verfahrenstechniken aufgezeigt. Die Abbildung 9-2 bietet eine hilfreiche Übersicht über praktisch verfügbare Software-Pakete, die für die Prozess-Schritte Preisanalyse, Preisstrategie und -system, Preisfestlegung und -durchsetzung, Preiscontrolling und Preisanpassung eingesetzt werden können.

Das vorliegende Werk bietet in seiner fünften, völlig neu bearbeiteten Auflage eine umfassende und sehr vertiefte Auseinandersetzung mit den aktuellen Problemen und Handlungsmöglichkeiten des Pricing. Strategische und operative Entscheidungen werden auf der Grundlage vielfältiger Analyseverfahren und digitaler Techniken beleuchtet. Zahlreiche Kontrollfragen am Ende eines jeden Kapitels erleichtern die Verarbeitung des Stoffes und stellen insbesondere für die Studierenden eine Lernhilfe dar.

Hervorzuheben ist die große Zahl von Praxisbeispielen mit konkreten Hinweisen auf bestimmte Unternehmungen, die den Inhalt des Buches in allen Teilen anschaulich machen. Das umfangreiche Stichwortverzeichnis ist eine Fundgrube zur schnellen Orientierung der Leser.

Wir wünschen dem Buch eine weite Verbreitung in der Hochschullehre und bei den Studierenden, aber ebenso bei den mit diesem Entscheidungsgebiet befassten Praktikern.

Nürnberg und Köln, im Juni 2020

Hermann Diller, Richard Köhler

## Vorwort der Autoren

Die jüngste Neubearbeitung dieses Lehrbuches liegt nunmehr 12 Jahre zurück. Sie wäre wohl angesichts der Emeritierung des Gründungsautors auch die letzte gewesen, wenn nicht drei ehemalige Mitarbeiter am Lehrstuhl in Nürnberg und heutige Lehr- und Forscherkollegen vor drei Jahren auf mich zugekommen wären und für eine gemeinsame Neuauflage dieses Werkes plädiert hätten. Wir haben das dann tatsächlich umgesetzt und uns vorgenommen, die Gelegenheit zu nutzen, um das Werk nicht nur an den aktuellen Forschungsstand, sondern auch an die heutige, dramatisch veränderte Situation der Preispolitik in der Praxis (► Kap. 1.1) anzupassen.

Dies hatte erstens eine Änderung des Titels von »Preispolitik« zu »Pricing« zur Folge, mit der wir aufzeigen wollen, dass es auf diesem Feld heute um sehr viel mehr als nur um die Preisstellung, sondern um einen umfassenderen unternehmenspolitischen *Prozess* mit zahlreichen Prozessbereichen geht (► Kap. 1.3). Dazu zählen der Aufbau einer leistungsfähigen Pricing-Infrastruktur und eines angemessenen Pricing-Know-how ebenso wie die Entwicklung einer wohl durchdachten Pricing-Strategie. Erst auf diesen Grundlagen kann dann eine exzellente operative Preisstellung entstehen, die lange Zeit allein im Mittelpunkt des Interesses stand.

Aus diesem prozessualen Grundverständnis heraus haben wir zweitens die Gliederung im Vergleich zur Voraufgabe erheblich umgestellt. Die neun Kapitel präsentieren den relevanten Stoff nunmehr in einer sachlogischen *prozessualen Reihenfolge*. Lediglich der Aufbau der Pricing-Infrastruktur, der sachlogisch eigentlich am Anfang stehen müsste, wurde ganz nach hinten platziert, weil die entsprechenden Ausführungen dort sehr viel verständlicher werden als am Anfang des Buches.

Drittens haben wir den oft disruptiv veränderten *Rahmenbedingungen des Pricing* in den dafür unmittelbar zuständigen Textabschnitten (► Kap. 1.1, 2.2 und 5.1), aber auch in zahlreichen Anschauungsbeispielen und Übersichten besonders herausgearbeitet und das Werk damit im Anwendungsbezug stark *aktualisiert*. In besonderem Maße gilt dies für die *Digitalisierung* (dazu den Überblick ► Kap. 2.3.5) und die *Plattformökonomie* mit entsprechenden Business-Ecosystemen, welche das moderne Pricing zunehmend prägt und erhebliche neue Möglichkeiten und Methoden für preispolitisches Agieren geschaffen hat.

Viertens wurde die *Implementierung* des Pricing nicht wie bisher in einem abschließenden Kapitel gesondert abgehandelt, sondern gemeinsam mit den jeweiligen strategischen und operativen Pricing-Prozessen. Damit trennen wir die Behandlung der operativen Umsetzung von den *Infrastrukturentscheidungen*, die weiter im abschließenden Kapitel beschrieben werden.

Aufgegeben haben wir fünftens auch das Kapitel zu den *branchenspezifischen Besonderheiten* der Preispolitik. Sie wurden in die Prozesskapitel integriert, wobei wir generell das Ziel verfolgten, die weniger nach Branchen als nach Geschäftstypen variierenden Besonderheiten des Pricing unmittelbar bei den jeweiligen Aktionsfeldern deutlich zu machen.

Naturgemäß galt es sechstens die *neuen Forschungsergebnisse* in das Werk einzuarbeiten, wozu eine Flut von seit 2008 erschienener Publikationen zu sichten und auszuwerten war. Dabei wurde eindrucksvoll sichtbar, dass das Pricing inzwischen zu einem sehr intensiv und differenziert behandelten Themengebiet der Marketingforschung herangewachsen ist, in dem auch viele Nachwuchswissenschaftler ihre Forscherleidenschaft entwickeln. Entsprechend dynamisch verläuft die Wissensentwicklung, und umso wichtiger sind »Zwischenstandberichte«, wie sie ein Lehrbuch liefern kann.

Auf einer Schulter alleine wären diese Aufgaben nicht mehr zu bewältigen gewesen. Deshalb haben die nunmehr vier Autoren sich die Arbeit geteilt, stehen aber gleichwohl alle in der Verantwortung für das Gesamtwerk. Der Gründungsautor, *Prof. (i.R.) Dr. Dr. h.c. Hermann Diller*, betreute die Kapitel 1-3 sowie Teile von Kapitel 5 und übernahm die Endredaktion, *Dr. Steffen Müller* die Kapitel 4 und 6, *Prof. Dr. Markus Beinert* die Kapitel 7 und 8 sowie *Prof. Dr. B. Ivens* die Kapitel 5 und 9.

*Prof. (i.R.) Dr. Dr. h.c. Hermann Diller* (h.diller@fau.de) war Begründer dieses Werkes mit der Erstauflage im Jahre 1985 und Alleinautor der drei Folgeauflagen. Er widmete, beginnend mit seiner Habilitation in Mannheim (1978), sein ganzes Forscherleben dem Thema Preisverhalten und Preispolitik und prägte damit das »Behavioral Pricing« in Deutschland. Die über 60 im Literaturverzeichnis aufgeführten Publikationen legen davon Zeugnis ab.

*Prof. Dr. Markus Beinert* (markus.beinert@hswt.de) studierte Betriebswirtschaftslehre und arbeitete nach dem Studium im Produktmanagement der *Villeroy & Boch AG*. Er promovierte 2008 an der Universität Erlangen-Nürnberg und war danach im Business Development der *Deutschen Telekom AG* tätig. Seit 2011 ist er Professor für Investitionsgütermarketing an der Hochschule Weihenstephan-Triesdorf. Seine Beratungs- und Forschungsbereiche liegen in den Bereichen B2B-Marketing, Innovationsmarketing und Pricing.

*Prof. Dr. Björn Ivens* (bjoern.iven@uni-bamberg.de) ist Inhaber des Lehrstuhls für BWL, insbesondere Vertrieb und Marketing, an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg. Bis 2009 war er Professor an der Université de Lausanne (Schweiz). Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Key Account- bzw. Kundenmanagement, Pricing und Digitale Geschäftsmodelle mit einem Fokus auf B2B-Märkte. Er ist Mitglied im Editorial Board der Zeitschriften *Industrial Marketing Management* und *Review of Managerial Science*. Er unterrichtet regelmäßig in Weiterbildungsprogrammen führender europäischer Universitäten und Business Schools und berät Unternehmen.

*Dr. Steffen Müller* (muef@zhaw.ch) promovierte 2006 an der Universität Erlangen-Nürnberg und war von 2006 bis 2011 Senior Marketing Consultant bei der *Siemens AG* in Nürnberg. Von 2011 bis 2014 war er Vice President Corporate Market Research bei

der *Hilti AG* in Schaan. Seit 2014 ist er Dozent und Leiter der Fachstelle Behavioral Marketing an der ZHAW School of Management Law in Winterthur. Seine Beratungs- und Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Kundenmanagement, Marketing Analytics und Pricing.

Wertvolle Zusatzen zu diesem Werk haben *Helen Hoffmann* (Nürnberg) und *Vera Lenggenhager* (Winterthur) übernommen. Ihnen allen sei an dieser Stelle herzlich gedankt. Ohne ihre arbeitsreiche und gründliche Unterstützung wäre die Erstellung eines Werkes wie dem vorliegenden gar nicht möglich.

Danken möchten wir schließlich auch dem Lektor des Kohlhammer-Verlags, *Dr. Uwe Fliegau*, der sich unmittelbar durch die Formatierung des Textes und Umsetzung des Stichwortverzeichnisses sehr verdient gemacht hat.

Für jederlei kritische Anmerkungen zum Inhalt und Stil dieses Buches sind alle Autoren dankbar. Nicht zuletzt davon lebt die Fortentwicklung eines »Standardwerkes«, welches in den 35 Jahren seit Ersterscheinen das Vertrauen der zahlreichen Leser gewonnen hat. Wir hoffen dieses Vertrauen bei Studierenden, Wissenschaftlern und Praktikern mit aktuellen und differenzierten Hilfestellungen weiter festigen und ausbauen zu können.

Nürnberg, Freising, Bamberg, Winterthur, im August 2020

*Hermann Diller, Markus Beinert, Björn Ivens, Steffen Müller*

## Abkürzungsverzeichnis

ACA	Adaptive Conjoint-Analysis
ACBC	Adaptive Choice-Based Conjoint-Analysis
AGBG	Gesetz zur Regelung des Rechts der Allgemeinen Geschäftsbedingungen
AS	Anwendungssysteme
AYCE	All You Can Eat
BDM-Methode	Becker-DeGroot-Marschak-Methode
BES	Business-Ecosystem
BOGOF	Buy One Get One Free
BtA	Business-to-Administration
BtB (B2B)	Business-to-Business
BtC (B2C)	Business-to-Consumer
CAS	Computer Aided Selling
CBC	Choice-Based Conjoint-Analysis
CHF	Schweizer Franken
CM	Category Management
c.p.	ceteris paribus
CPQ	Configure Price Quote
CRM-System	Customer-Relationship-Management-System
CtC (C2C)	Consumer-to-Consumer
CTQ-Matrix	Critical-to-Quality-Matrix
CVA	Conjoint-Value Analysis
DB	Deckungsbeitrag
DBR	Deckungsbeitragsrate
DNP	Dauerniedrigpreis
ECR	Efficient Consumer/Customer Response
EDI	Electronic Data Interchange
EMSR	Expected Marginal Seat Revenue
ENR	Entgelt-Nutzen-Relation
ERA	Electronic Reverse Auction
ERP	Enterprise-Ressource-Planning
F&E	Forschung & Entwicklung
FIFO	First in-First out
FMCG	Fast Moving Consumer Goods
GBP	britische Pfund

---

GCN	Global Coupon Number
GM	Geschäftsmodell
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
ICBC	Incentive-Aligned Choice-Based Conjoint-Analysis
IT	Informationstechnologie
IoT	Internet of Things
KNK	Kundennutzenkonzept
KPI	Key Performance-Indicator
KR	Konsumentenrente
LIFO	Last in-First out
MBC	Menu-Based Choice
MPE	Mittleres Preisempfinden
MROI	Marketing-Return on Investment
NLT	Nicht-lineare Tarife
NYOP	Name Your Own Price
OEM	Original Equipment Manufacturer
PAngV	Preisangabenverordnung
PB	Preisbündelung
PD	Preisdifferenzierung
PIA	Preis-Informations-Architektur
PGU	Preisgünstigkeitsurteil
PNR	Preis-Nutzen-Relation
POG	Preisobergrenze
POMS	Price Optimization and Management Software
POS	Point of Sale
PUG	Preisuntergrenze
PRF	Preis-Reaktionsfunktion
PRIAS-Modell	Price-Affect-Scale-Modell
PWR	Preiswürdigkeitsrang
PWU	Preiswürdigkeitsurteil
POMS	Price-Optimization-and-Management-Software
PWYW	Pay What You Want
RACI-Matrix	Responsible-Accountable-Consulted-Informed-Matrix
RFP	Request for Proposal
RFQ	Request for Quotation
RFT	Request for Tender
ROI	Return on Investment
ROP	Return on Pricing
SCM	Supply Chain Management
SKU	Stock Keeping Unit
S-T-P-Prozess	Segmentierung-Targeting-Positionierung-Prozess
SWOT-Analyse	Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats-Analyse
TCO	Total Cost of Ownership
UPP	Unique Pricing Proposition

USP	Unique Selling Proposition
UVP	Unverbindliche Preisempfehlung
UWG	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb
VPöA	Verordnung über Preise bei öffentlichen Aufträgen
VUCA	Volatility-Uncertainty-Complexity-Ambiguity
WKZ	Werbekostenzuschuss
ZOPA	Zone of Possible Agreement

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort der Herausgeber</b> .....	<b>5</b>
<b>Vorwort der Autoren</b> .....	<b>9</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>12</b>
<b>Kapitel 1: Pricing verstehen</b> .....	<b>25</b>
1.1 Pricing statt Preispolitik .....	25
1.2 Den Stellenwert des Pricing erkennen.....	29
1.3 Zum Aufbau und zur Sichtweise des Buches.....	32
Kontrollfragen zu Kapitel 1.....	35
<b>Kapitel 2: Das Pricing-System verstehen</b> .....	<b>37</b>
2.1 Gegenstand und Parameter des Pricing abgrenzen .....	37
2.1.1 Definition des Preises .....	38
2.1.2 Definition des Pricing .....	40
2.1.3 Aktionsfeld des Pricing abgrenzen .....	43
2.2 Pricing-Ziele auswählen und priorisieren.....	46
2.2.1 Die Grundstruktur und Problematik des preispolitischen Zielsystems .....	46
2.2.2 Das Gewinnstreben als Oberziel .....	49
2.2.3 Pricing-Effekte durchschauen .....	51
2.2.3.1 Umsatz-, Durchschnittspreis- und Rabatteffekte .....	51
2.2.3.2 Absatz- und Wettbewerbseffekte .....	54
2.2.3.3 Kosten- und Sicherheitseffekte .....	55
2.2.3.4 Kundenpolitische Effekte .....	56
2.3 Umfeldbedingungen des Pricing sondieren .....	57
2.3.1 Überblick .....	57
2.3.2 Das interne Umfeldsystem .....	59
2.3.3 Das Marktssystem .....	62
2.3.3.1 Allgemeine Marktcharakteristika .....	62
2.3.3.2 Die Konkurrenten .....	66
2.3.3.3 Die Absatzmittler und Absatzhelfer .....	68
2.3.3.4 Die Nachfrager .....	70



2.3.4	Das Makrosystem .....	71
2.3.4.1	Ökonomische Rahmenbedingungen .....	72
2.3.4.2	Politische Rahmenbedingungen .....	73
2.3.4.3	Technisches, soziales und natürliches Makrosystem .....	73
2.3.4.4	Preisrecht .....	74
2.3.5	Internet und Digital Pricing .....	79
2.3.5.1	Digitale Informationsversorgung für das Pricing .....	79
2.3.5.2	Digital gestützte Preisstrategien .....	80
2.3.5.3	Digitale Preissegmentierung .....	81
2.3.5.4	Interaktive Preismechanismen .....	82
2.3.5.5	Dynamisches Pricing .....	82
2.3.5.6	Steigende Preistransparenz für Kunden .....	83
2.4	Preisrisiken .....	84
2.4.1	Kalkulationsrisiken .....	84
2.4.2	Marktreaktionsrisiken .....	85
2.4.3	Auftragerlangungs- und Projektrisiken .....	85
2.4.4	Zahlungsrisiken .....	86
2.4.5	Dispositions- und Transferrisiko .....	86
2.4.6	Kundenseitige Preisrisiken .....	86
2.5	Typische Pricing-Situationen .....	87
	Kontrollfragen zu Kapitel 2 .....	90

**Kapitel 3: Pricing aus Kundensicht verstehen ..... 91**

3.1	Überblick .....	91
3.2	Preisemotionen .....	92
3.2.1	Abgrenzung und Klassifikation von Preisemotionen ...	93
3.2.2	Wirkungen von Preisemotionen .....	96
3.3	Preisinteressen .....	99
3.3.1	Definition und Ausrichtung .....	99
3.3.1.1	Preisgewichtung .....	101
3.3.1.2	Alternativenbewusstsein .....	102
3.3.1.3	Preissuche .....	104
3.3.2	Einflussfaktoren des Preisinteresses .....	107
3.3.2.1	Persönlichkeitsspezifische Einflussfaktoren ....	108
3.3.2.1.1	Motivationen .....	108
3.3.2.1.2	Soziodemographika .....	111
3.3.2.1.3	Involvement .....	112
3.3.2.2	Situative Einflussfaktoren .....	112
3.3.2.2.1	Informationssituation .....	112
3.3.2.2.2	Produktspezifika .....	113
3.4	Preiswahrnehmung .....	115
3.4.1	Theoretische Grundlagen .....	117

3.4.1.1	Psychophysik .....	117
3.4.1.2	Adaptionsniveau- und Assimilations-Kontrast- Theorie .....	117
3.4.1.3	Referenzpreistheorie .....	118
3.4.2	Effekte der Preiswahrnehmung .....	120
3.4.2.1	Preisschwelleneffekt .....	121
3.4.2.2	Gebrochene Preise und Preisrundungseffekt ...	122
3.4.2.3	Preisfigureneffekt .....	123
3.4.2.4	Eckartikeleffekt .....	123
3.4.2.5	Preisfärbungseffekt .....	124
3.4.2.6	Preis-Framing .....	124
3.5	Preislernen und Preiskenntnisse .....	126
3.5.1	Grundlagen .....	126
3.5.2	Die Aneignung von Preiswissen .....	126
3.5.2.1	Grundlagen .....	126
3.5.2.2	Kognitive Berieselung .....	128
3.5.2.3	Generalisierung und Diskriminierung von Preisimages .....	128
3.5.2.4	Preiskonditionierung .....	129
3.5.2.5	Instrumentelles Preislernen .....	130
3.6	Preisbeurteilung .....	130
3.6.1	Theoretische Grundlagen .....	130
3.6.2	Preisgünstigkeitsurteile .....	132
3.6.2.1	Prospect-Theorie .....	132
3.6.2.2	Mental Accounting .....	135
3.6.3	Preiswürdigkeitsurteile .....	137
3.6.4	Preisorientierte Qualitätsbeurteilung .....	139
3.6.5	Preisfairness-Urteile .....	142
3.7	Preisintentionen .....	146
3.7.1	Preisbereitschaft .....	147
3.7.2	Preispräferenzen .....	148
3.7.3	Preiszufriedenheit .....	149
3.7.4	Preisvertrauen .....	153
3.8	Zusammenfassung .....	154
	Kontrollfragen zu Kapitel 3 .....	155

## **Kapitel 4: Preisanalyse durchführen .....** 157

4.1	Gegenstand und Umfang festlegen .....	157
4.2	Quellen festlegen .....	159
4.3	Unternehmensanalyse durchführen .....	162
4.4	Markt- und Wettbewerbsanalyse durchführen .....	166
4.5	Nachfrageranalyse durchführen .....	170
4.5.1	Kundennutzen abschätzen .....	170
4.5.1.1	TCO-Analyse .....	172

4.5.1.2	Conjoint-Analyse .....	175
4.5.2	Zahlungsbereitschaft abschätzen .....	185
4.5.2.1	Direkte Preisbefragungen .....	185
4.5.2.2	Auktionen und Lotterien .....	190
4.5.3	Eignung der Ansätze beurteilen .....	191
4.6	Preis-Reaktionsfunktion und Preiselastizität ermitteln .....	193
4.6.1	Datengrundlage festlegen .....	196
4.6.1.1	Individuelle quantitative Daten .....	196
4.6.1.2	Aggregierte quantitative Daten .....	196
4.6.1.3	Qualitative Daten .....	198
4.6.2	Lineares Modell schätzen .....	199
4.6.3	Nicht-lineare Modelle prüfen .....	202
4.6.4	Prämissen prüfen .....	208
4.7	Verbreitung von Preisanalysen in der Praxis .....	210
	Kontrollfragen zu Kapitel 4 .....	210
<b>Kapitel 5: Pricing-Strategie festlegen .....</b>		<b>212</b>
5.1	Grundlagen .....	212
5.1.1	Definition und Charakterisierung .....	212
5.1.1.1	Definition .....	212
5.1.1.2	Pricing- und Unternehmensstrategie .....	214
5.1.1.3	Pricing-Netzwerke .....	214
5.1.2	Funktionen von Pricing-Strategien .....	216
5.1.2.1	Inhaltliche Abstimmung und zeitliche Koordination der Pricing-Aktivitäten .....	216
5.1.2.2	Risiko- und Chancenmanagement .....	217
5.1.2.3	Wertschöpfung, Werteforderung und Kontrollpunkte sichern .....	218
5.1.2.4	Koordination mit internen und externen Stakeholdern .....	220
5.1.2.5	Anpassung an Umfeldveränderungen (preisstrategischer Fit) .....	224
5.1.2.6	Zusammenfassung .....	225
5.1.3	Prozess des strategischen Pricings .....	225
5.2	Preisstrategische Teilprozesse .....	226
5.2.1	Strategische Pricinganalyse .....	226
5.2.2	Preisstrategische Stoßrichtungen bestimmen .....	229
5.2.2.1	Stoßrichtungen für Pricing-Strategien .....	229
5.2.2.1.1	Digitalisierung .....	230
5.2.2.1.2	Corporate Social Responsibility: Nachhaltigkeit und Ethik des Pricings .....	232
5.2.2.1.3	Finanzwirtschaftlich orientierte preisstrategische Stoßrichtungen .....	233

5.2.2.1.4	Praktische Beispiele für preisstrategische Stoßrichtungen .....	236
5.2.2.2	Preisstrategische Effekte nutzen .....	239
5.2.2.2.1	Größen-, Erfahrungs- und Sortimentseffekte bezüglich Kosten ...	239
5.2.2.2.2	Wettbewerbseffekte .....	242
5.2.2.2.3	Preisimageeffekte .....	243
5.2.2.2.4	Kooperationseffekte .....	244
5.2.3	Preissegmente identifizieren, Zielsegmente selektieren und Preispositionierung vornehmen .....	245
5.2.3.1	Märkte preisorientiert segmentieren .....	246
5.2.3.2	Preispolitische Zielgruppen selektieren .....	248
5.2.3.3	Preispositionierung vornehmen .....	250
5.2.3.3.1	Generische Positionierungsstrategien .....	251
5.2.3.3.2	Preisstrategische Kundennutzenkonzepte .....	253
5.2.3.3.3	Preisstrategische Wettbewerbskonzepte .....	267
5.2.4	Preissystem gestalten .....	270
5.2.4.1	Preisformen festlegen .....	272
5.2.4.2	Preisfindungsregeln anwenden .....	278
5.2.4.3	Preis- und Konditionenkomponenten definieren .....	281
5.2.4.3.1	Preissockel .....	282
5.2.4.3.2	Preisbaukästen (Partitioned Pricing) ...	282
5.2.4.3.3	Konditionensysteme und Zahlungsmodalitäten .....	283
5.2.4.4	Preise kundenspezifisch differenzieren .....	286
5.2.4.4.1	Gegenstand und Formen der Preisdifferenzierung .....	286
5.2.4.4.2	Ziele und Voraussetzungen der Preisdifferenzierung .....	289
5.2.4.4.3	Instrumente der Preisdifferenzierung einsetzen .....	292
5.2.5	Preislinien strukturieren .....	314
5.2.5.1	Problemstellung und Bedeutung der Preislinienpolitik .....	314
5.2.5.2	Preisstrukturpolitik .....	317
5.2.5.3	Mischkalkulation .....	320
5.2.6	Umsetzung der Pricing-Strategie sicherstellen .....	322
5.2.7	Controlling des strategischen Pricings .....	324
5.3	Zusammenfassung .....	326
	Kontrollfragen zu Kapitel 5 .....	327

<b>Kapitel 6: Preise festlegen und durchsetzen</b> .....	<b>329</b>
6.1 Problemstellung und Überblick .....	329
6.2 Preise festlegen .....	331
6.2.1 Preise auf Basis von Kosten festlegen (Cost-Based Pricing) .....	331
6.2.1.1 Verfahren auf Basis von Vollkosten .....	331
6.2.1.2 Verfahren auf Basis von Teilkosten .....	334
6.2.1.3 Preisuntergrenzen und Deckungsbudgets .....	342
6.2.2 Preise auf Basis von Markt- und Wettbewerbsanalysen festlegen (Competitor-Based Pricing) .....	346
6.2.3 Preise auf Basis von Nachfrageranalysen festlegen (Value-Based Pricing) .....	352
6.2.3.1 Verfahren auf Basis von TCO-Analysen .....	353
6.2.3.2 Verfahren auf Basis von Preis-Reaktionsfunktionen .....	354
6.2.3.2.1 Eindimensionale Preise .....	354
6.2.3.2.2 Mehrdimensionale Preise .....	363
6.2.4 Preise für neue Produkte bzw. Dienstleistungen festlegen .....	369
6.2.5 Zusammenfassung .....	373
6.3 Preise durchsetzen .....	374
6.3.1 Risikokalkulation .....	375
6.3.2 Preiswerbung nutzen .....	376
6.3.2.1 Preisdeklaration .....	376
6.3.2.2 Preisoptik .....	377
6.3.2.3 Preistaktik .....	379
6.3.3 Preisvereinbarungen nutzen .....	379
6.3.3.1 Preisverhandlungen .....	379
6.3.3.2 Preisargumentation und Value Selling .....	381
6.3.3.3 Vertragliche Preisvereinbarungen .....	383
6.3.3.3.1 Preisanpassungsklauseln .....	383
6.3.3.3.2 Preisgarantien .....	384
6.3.3.3.3 Finanzierungshilfen .....	385
6.3.4 Mehrstufige Preisdurchsetzung sicherstellen .....	386
6.3.4.1 Preisbindung und Preisempfehlung .....	386
6.3.4.2 Selektivvertrieb .....	387
6.3.4.3 Preispflege .....	388
6.3.5 Multi-Channel-Pricing sicherstellen .....	388
6.3.6 Zusammenfassung .....	390
Kontrollfragen zu Kapitel 6 .....	391
<b>Kapitel 7: Preise ändern und anpassen</b> .....	<b>392</b>
7.1 Dauerhafte Preisänderungen gestalten und umsetzen .....	392

7.1.1	Gestaltungsoptionen dauerhafter Preisänderungen abwägen .....	392
7.1.2	Strategische Rahmenbedingungen von Preisänderungen .....	397
7.1.2.1	Skimming- versus Penetrationspreise .....	397
7.1.2.2	Preispolitik bei Modellwechsel .....	400
7.1.3	Umsetzung dauerhafter Preisänderungen .....	401
7.1.3.1	Ziele und Zielkonflikte von Preisänderungen...	401
7.1.3.2	Preisänderungsanalyse .....	403
7.1.3.2.1	Positionierungsanalyse .....	403
7.1.3.2.2	Wettbewerbsanalyse .....	406
7.1.3.2.3	Handelsanalyse .....	406
7.1.3.2.4	Kosten- und Ertragsanalyse .....	407
7.1.3.3	Entwurf eines Preisänderungskonzeptes .....	411
7.1.3.4	Preisänderungsentscheidung und -timing .....	413
7.1.3.5	Organisation und Umsetzung der Preisänderung .....	414
7.2	Temporäre Preisänderungen gestalten und umsetzen .....	415
7.2.1	Definition, Arten und Bedeutung temporärer Preisänderungen .....	415
7.2.2	Effekte temporärer Preisänderungen .....	418
7.2.2.1	Preisniveaueffekt .....	418
7.2.2.2	Referenzpreiseffekt .....	419
7.2.2.3	Kannibalisierungseffekt und Halo-Effekt .....	420
7.2.2.4	Preiserwartungseffekt .....	422
7.2.2.5	Segmentierungseffekt .....	422
7.2.2.6	Wettbewerbseffekt .....	423
7.2.3	Temporäre Preisänderungen umsetzen .....	425
7.2.3.1	Preisaktionen aus Herstellersicht .....	425
7.2.3.1.1	Entscheidungsparameter von Preisaktionen .....	425
7.2.3.1.2	Die Ziele von Preisaktionen .....	426
7.2.3.1.3	Wirkungsvoraussetzungen und Zielkonflikte bei Preisaktionen .....	427
7.2.3.1.4	Ausgestaltung von Preisaktionen .....	431
7.2.3.2	Aktionsparameter aus Händlersicht .....	435
7.2.3.2.1	Preisabschriften .....	435
7.2.3.2.2	Dynamic Pricing .....	437
7.2.3.3	Aktionsparameter aus Dienstleistersicht .....	441
7.3	Zusammenfassung .....	444
	Kontrollfragen zu Kapitel 7 .....	445

**Kapitel 8: Preiscontrolling durchführen .....** **447**

8.1	Aufgabenfelder des Preiscontrolling .....	447
-----	---	-----

8.2	Informationen zur Mitarbeiterführung im Preismanagement .....	448
8.2.1	Ergebnisorientierte Steuerung der Mitarbeiter im Preismanagement .....	449
8.2.2	Verhaltensorientierte Steuerung der Mitarbeiter im Preismanagement .....	451
8.3	Informationen zur Überwachung und Kontrolle von Pricing-Prozessen .....	456
8.4	Problemspezifische Informationsbereitstellung .....	462
8.5	Zusammenfassung .....	473
	Kontrollfragen zu Kapitel 8 .....	475
<b>Kapitel 9: Pricing-Infrastruktur aufbauen und pflegen .....</b>		<b>476</b>
9.1	Bedeutung der Pricing-Infrastruktur .....	476
9.2	Pricing-Organisation .....	477
9.2.1	Grundlagen der Pricing-Organisation .....	477
9.2.2	Aufbauorganisation für das Pricing .....	478
9.2.2.1	Stellenbildung .....	479
9.2.2.2	Konfiguration .....	480
9.2.3	Ablauforganisation von Pricing-Prozessen .....	481
9.2.3.1	Bedeutung und Gegenstand der Prozess- Perspektive für das Pricing .....	481
9.2.3.2	Formalisierung von Pricing-Prozessen .....	483
9.2.3.3	Schnittstellen in Pricing-Prozessen .....	485
9.2.3.4	Gestaltung und Entwicklung von Pricing- Prozessen in der Praxis .....	486
9.3	IT-Unterstützung des Pricings .....	488
9.3.1	Internes Datenmanagement .....	489
9.3.2	Anwendungsfelder und -Tools der Pricing-IT .....	492
9.3.2.1	Management von Preislisten .....	493
9.3.2.2	Pricing Analytics .....	493
9.3.2.3	Preisangebote und Preisgenehmigungen .....	494
9.3.2.4	Management spezifischer Pricing-Prozesse .....	496
9.3.2.5	Verknüpfung von Pricing-Aufgaben und Pricing-IT-Tools .....	497
9.3.3	Software-Packages ausgewählter Anbieter .....	499
9.4	Pricing-bezogene Mitarbeiterführung .....	501
9.4.1	Pricing-Kultur: Mitarbeiter orientieren .....	502
9.4.1.1	Strategisches Bewusstsein für das Pricing .....	503
9.4.1.2	Artefakte als sichtbare Elemente der Pricing- Kultur .....	504
9.4.2	Pricing-Kompetenzen: Mitarbeiter befähigen .....	504
9.4.2.1	Individuelle Pricing-Kompetenzen .....	505
9.4.2.2	Organisationale Pricing-Intelligenz .....	506

9.4.3	Pricing-Motivation: Mitarbeiter zielorientiert	
	steuern .....	507
	9.4.3.1 Zielvereinbarungen .....	507
	9.4.3.2 Incentivesysteme .....	508
	9.4.3.3 Transformationale Führung .....	509
9.5	Zusammenfassung .....	509
	Kontrollfragen zu Kapitel 9 .....	510
<b>Literatur</b> .....		<b>512</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....		<b>557</b>





# Kapitel 1: Pricing verstehen

## 1.1 Pricing statt Preispolitik

Mit der vorliegenden fünften Auflage dieses Buches ändert sich der Titel von »Preispolitik« zu »Pricing«. Wir folgen damit keineswegs einem eher unseligen Trend zu immer mehr Anglizismen im Marketing, sondern wollen einem deutlichen Wandel sowohl in der Praxis als auch in der Forschung zur Preispolitik begrifflich Rechnung tragen: Pricing ist grammatikalisch ein Partizip, also etwas, was ein andauerndes, nicht-punktuelles Ereignis ausdrückt. Es unterstreicht also explizit den *Prozesscharakter*, der sich mit der Preispolitik verbindet. Es geht heute nicht mehr (nur) um punktuelle Preisfestsetzungen, z. B. im Rahmen jährlicher Preisanpassungen, sondern um eine Vielzahl von nahezu permanent und oft auch überlappend laufenden Arbeitsprozessen. Implizit ist das im Begriff »Preispolitik«, den wir synonym verwenden, zwar auch enthalten, aber nicht so offen und prononciert wie im Begriff »Pricing«.

Darüber hinaus wurde die Preispolitik im Laufe ihrer historischen Entwicklung mit immer mehr *Anforderungen* beladen, um den Entwicklungen der Unternehmen und der Märkte Rechnung zu tragen. Damit entstand eine enorme *Komplexität* der preispolitischen Entscheidungsprozesse, die mit dem Begriff »Pricing« ebenfalls unterstrichen wird. Blickt man mit größerem Abstand – sozusagen aus der Vogelperspektive – auf die Entwicklung der Preispolitik, so kann man in den letzten 50 Jahren etliche Neuorientierungen und Anreicherungen feststellen (► Kap. 2.3).

### (1) Steigende strategische Orientierung

Der zunehmende Wettbewerb zwang die Unternehmen immer stärker zu einem *strategischen Marketing* im Sinne des »*strategischen Dreiecks*«, nach dem ein Unternehmen einen strategischen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Konkurrenten erringen muss, der es ihm ermöglicht, ein in irgendeiner Weise attraktiveres Preis-Leistungs-Angebot für die potenziellen Kunden bereitzustellen (Ohmae 1985). Dieses zunehmend *strategische Denken* förderte die Abkehr von der früher weit verbreiteten Produkt- zur konsequenten Kundenorientierung (► Kap. 5.2). Dies galt auch für die Preispolitik (Diller 1997a, Diller/Ivens 2017). Die Vorteile eines Produktes gegenüber den Konkurrenten sind nämlich nur dann relevant, wenn sie in eine in vom Kunden wahrnehmbare und substantielle Steigerung des angebotenen Nutzens (»Customer Value«) umsetzbar sind. Damit ist auch beim Pricing eine Outside-in-Perspektive einzunehmen und auf den erzielbaren Customer Value zu achten (»Value Pricing«

► Kap. 5.2.3.2 und 6.2.3). Die Preispolitik avanciert damit von einem ehemals eher taktisch-operativen zu einem strategischen Aufgabenfeld. »Pricing« ist ohne strategisches Denken nicht umsetzbar.

### (2) Stärkere Wettbewerbsorientierung

Kundenorientierung – dies ergibt sich schon aus dem Konzept des strategischen Dreiecks – kann ohne *Wettbewerbsorientierung* nicht durchgreifend sein. Beide Perspektiven sind zu bündeln, soll Pricing erfolgreich sein. Entscheidend ist demnach das am Customer Value der wichtigsten Wettbewerber *relativierte* eigene Preis-Leistungs-Verhältnis. Da die Preishöhe damit nicht mehr die ausschließliche Bedeutung besitzt, ist Wettbewerbsorientierung auch nicht mehr gleichbedeutend mit Preisunter- oder -überbietung, sondern (auch) eine Frage der *Positionierung* im Wettbewerbsumfeld (► Kap. 2.1.1 und 5.2.3.3). Gleichzeitig verliert die Kostenorientierung an Gewicht. Die Basis für einen strategischen Preisvorteil kann nunmehr nämlich nicht nur in einer relativ besseren Kostenposition, sondern auch in einer besseren (preispolitischen) Beziehungsposition zum Kunden liegen (Hunt/Duhan 2002).

Viele Unternehmen haben dies in den letzten Jahren durch eine Hinwendung zum sog. Problemlösungsgeschäft zu realisieren versucht, indem sie z.B. nicht mehr nur Immobilien vermarkten, sondern eine »Immobilien-Rundum-Versorgung« der Kunden durch entsprechendes Facility-Management anbieten. Ähnliches geschieht in der Automobilindustrie, die zunehmend nicht mehr allein Kraftfahrzeuge, sondern Mobilität als viel umfassendere Dienstleistung vermarktet. Damit einher geht der Versuch, sich dem reinen Preiswettbewerb und der »Commoditisierung« der Produkte (Enke et al. 2014) entgegenzustellen. Der Unterschied eines derart konzipierten Pricing zur herkömmlichen Preispolitik ist evident.

### (3) Wandel der Geschäftsmodelle

Eine weitere Aufladung erhielt die Preispolitik durch den Umstand, dass der moderne digitale Preiswettbewerb nicht selten die bestehenden *Geschäftsmodelle* in Frage stellte und zu neuen, auch preispolitisch innovativen Lösungen zwang (► Kap. 2.3.5). Ein prominentes Beispiel hierfür sind die vielen neuen Wettbewerber in der Plattformökonomie, wie *Uber*, *Airbnb*, *Booking.com*, *Verivox* oder *Check24* etc., die in vielen Branchen »Preiskrisen« erzeugten, weil die Plattformbetreiber überlegene Vermarktungskonzepte entwickelten und schnell erfolgreich wurden. Damit war Pricing im Herzen der Unternehmenspolitik der »Old Economy« angekommen und konnte nicht mehr »Kalkulatoren« überlassen bleiben. Pricing wurde zur unternehmerischen Überlebensfrage.

### (4) Digitalisierung und E-Commerce

Die Plattformökonomie ist dabei nur eine von vielen Herausforderungen und Chancen, welche die Digitalisierung mit sich bringt. Wir werden darauf im Abschnitt 2.3.5 und

im Kapitel 5 ausführlich eingehen. Zur Bewusstmachung der Komplexität des Pricing soll an dieser Stelle vorab nur auf einige weitere, neuartige Entwicklungen stichwortartig hingewiesen werden, die klar machen, dass sich Pricing im digitalen Zeitalter erheblich komplexer als die herkömmliche Preispolitik darstellt:

- Der Erfolg des E-Commerce zwingt viele Unternehmen zum Einstieg in den Onlinehandel und damit in ein *Multi-Chanel-Vertriebssystem*, das preispolitisch koordiniert werden muss (► Kap. 6.3.5).
- Die größere *Preistransparenz* untergräbt die Kundenbindung. Für den Kunden ist der Wettbewerber insbesondere im Onlinehandel immer nur »einen Click entfernt«. Daraus erwächst die Aufgabe, die Kunden auf ihrer »Customer Journey« in Echtzeit zu verfolgen und entsprechende Angebote und Preisofferten zu unterbreiten. Pricing wird damit nicht nur *individueller*, sondern auch zur *Hochgeschwindigkeitsaufgabe*, die zunehmend nur noch durch entsprechende Pricing-Roboter gemeistert werden kann (► Kap. 8.2.3.2.3 und 9.3.2).
- Das Ausmaß der *Preisdifferenzierung* und *Preissegmentierung* steigt, z.B. durch Couponing, Internet-Auktionen oder elektronisch überwachte Geschäftsbeziehungen auf Basis von Kundendatenbanken, in die alle digitalen Spuren jedes einzelnen Konsumenten eingepflegt werden – oft sogar ohne dessen Wissen, etwa beim Aufzeichnen von Standortmeldungen des Handys oder Autos (► Kap. 5.2.3). Standardmäßige »Massenpreise« wie sie in der herkömmlichen Preispolitik üblich waren, weichen so einem zum Teil millionenfach individualisierten »Personal Pricing«.

Pricing wird also insgesamt zu einem wichtigen Bestandteil des »Digital Marketing« (Kollmann 2020).

#### (5) *Internationalisierung*

Die Globalisierung der Märkte machte naturgemäß auch vor der Preispolitik nicht halt, im Gegenteil, sie wurde von ihr sogar vorangetrieben, weil kostengünstiger agierende Unternehmen in anderen Ländern und Kontinenten via Internet selbst in ehemals lokale Märkte eindringen, und vor allem die gewerblichen Kunden ihre Einkaufsentscheidungen zunehmend international ausrichteten (»*Global Sourcing*«). Damit wurde auch die Preispolitik zunehmend in das internationale Marketing eingebunden, wo sie einerseits zusätzliche Aufgaben, aber auch Chancen und Risiken vorfand (► Kap. 9.1.2.2).

#### (6) *Vertikalisierung und nachhaltige Wertschöpfungsketten*

Im Gegensatz zur ersten »Blüte« des Preises in den Vor- und Nachkriegsjahren war nicht nur der scharfe horizontale, sondern auch und vor allem der enorme *vertikale Wettbewerb* (► Kap. 2.3.3.2) ein prägendes und deshalb stilbildendes Merkmal der Preispolitik seit den 1970er Jahren. Der »Kampf« aller an der Wertkette beteiligten

Unternehmen um die Verteilung der beim Endkunden erzeugten Wertschöpfung wurde aus vielerlei Gründen immer heftiger. Zunehmende Konzentration auf der Handelsstufe oder bei industriellen Abnehmern und damit einhergehende Machtverschiebungen, Tendenzen zur Reduzierung der Lieferantenzahl (»*single sourcing*«), Konditionenwettbewerb und Wettbewerb mit Handelsmarken, verbreitete Unterinstandspreispraktiken sowie rigoroses *Supply Chain Management* stellten insbesondere das Key Account Management vor große preispolitische Herausforderungen (Diller 1989).

Nicht selten ging das zu Lasten der ärmsten Glieder in der Wertschöpfungskette, nämlich der gesetzlich wenig geschützten Arbeiter und Unternehmer in den Entwicklungsländern. Deshalb stieg in den letzten Jahren die Sensitivität für die *Fairness der Wertabschöpfung* in der Wertschöpfungskette, insbesondere im Hinblick auf Rohstofflieferanten und Arbeitnehmer in den Produktionsstätten von Vor- und Endprodukten. Fair trade-Produkte und vielfältige Gütesiegel für nachhaltige Produktion und Logistik sind nur zwei Beispiele dafür. Das moderne Pricing sieht sich dadurch mit immer mehr Stakeholdern konfrontiert, deren Berücksichtigung nicht nur ein soziales Anliegen, sondern auch Forderung der Öffentlichkeit im Heimatland und der eigenen Kunden wird (► Kap. 5.1.2.4 und 5.2.2.1). Ein Beispiel dafür aus den letzten Jahren sind die niedrigen *Fleischpreise* in Deutschland, die wegen ihrer negativen ökologischen Folgen in der industriellen Low-Cost-Fleischproduktion und der Verdrängung kleinerer, regionaler Fleischerzeuger heftig in der Diskussion stehen. Pricing wird dadurch auch zum Bestandteil der unternehmerischen Nachhaltigkeitspolitik (► Kap. 5.2.2.1.2).

### *(7) Professionalisierung und Integration finanzwirtschaftlicher Perspektiven*

Eine unübersehbare und für die gesamte Preispolitik eminent bedeutsame Entwicklung ist in der steigenden *Professionalisierung* der Entscheidungsfindung zu sehen. Erfolgte früher die Preisfindung oft nur intuitiv, imitativ und/oder impulsiv, unterliegt sie heute zunehmend einem systematischen Prozessmanagement (Kossmann 2008). Organisation, IT-Unterstützung und systematische Personalführung und -entwicklung hinsichtlich Pricing-Know-how und Pricing-Wille gehören heute zum Grundkanon des Pricing (► Kap. 9). Pricing wird so zum Qualitäts-, Kosten- und Zeitmanagement aller einschlägigen Prozesse.

Damit einher geht, dass das Pricing (so wie das gesamte Marketing) wegen seiner starken direkten und indirekten Wirkungen auf die Finanzen eines Unternehmens immer enger mit den *finanzwirtschaftlichen Bereichen* im Unternehmen zusammenarbeiten und finanzwirtschaftliche Zielsetzungen verfolgen muss (► Kap. 5.2.2.1.3). Marketer müssen in der Lage sein, ihre Entscheidungen gegenüber dem Finance-Bereich im Unternehmen zu erklären und zu verteidigen. Zudem müssen die Effekte von Pricing-Entscheidungen für die Finanzströme jedes Unternehmens transparent gemacht werden (De Ruyter/ Wezels, 2000; Zinkhan/ Verbrugge, 2000; Hyman/ Mathur, 2005; Ganesan, 2012).

### (8) Umsetzungsraffinesse

In Verbindung mit der Professionalisierung änderte sich der Charakter der Preispolitik in vielen Unternehmen auch hinsichtlich der Grobschlächtigkeit bzw. Raffinesse im Vorgehen: Man kann es sich z. B. scheinbar einfach machen und die Preise pauschal verändern, aber auch versuchen, durch vielfältige und differenzierte Maßnahmen zum besseren Ergebnis zu gelangen. Häufig geschieht dies dadurch, dass die *Durchsetzung* des geplanten Preises im Rahmen sog. Preisverbesserungsprogramme differenzierter (z. B. nach Kundengruppen, Absatzregionen, Produktvarianten oder Verkaufskanälen) analysiert und bei entsprechenden Schwachstellen verbessert wird. Dabei musste man auch kreative Wege der Ergebnisverbesserung verfolgen, etwa stärkere Preisdifferenzierung (► Kap. 5.3.4) Cross- und Up-Selling-Angebote an bestimmte Kundengruppen, Differenzierung der Packungsmengen oder preispflichtige Serviceangebote wie bei *Amazon Prime*. Die Raffinesse der Preispolitik nahm so erheblich zu, erforderte aber auch ein sehr viel breiteres und kreativeres Aktivitätsspektrum als die herkömmliche Preispolitik. Pricing wurde damit vielfältiger und raffinierter.

Zusammenfassend lässt sich der andere Charakter des Pricing im Vergleich zur traditionellen Preispolitik also wie folgt charakterisieren:

- Pricing bedeutet strategisches Denken.
- Pricing wird zum Bestandteil des Problemlösungsgeschäfts.
- Pricing ist im Zeichen der Plattformökonomie eine unternehmerische Überlebensfrage.
- Pricing ist ein wichtiger Bereich des »Digital Marketing«.
- Pricing erfolgt zunehmend nicht massenweise, sondern immer stärker individualisiert (»Individual Pricing«) und dynamisiert (»Dynamic Pricing«).
- Pricing ist Teil des Internationalen Marketing.
- Pricing wird zum Bestandteil der unternehmerischen Nachhaltigkeitspolitik.
- Pricing beinhaltet ein Qualitäts-, Kosten- und Zeitmanagement aller relevanten Prozesse.
- Pricing wird vielfältiger und raffinierter.

## 1.2 Den Stellenwert des Pricing erkennen

Schon die voranstehenden Ausführungen zum unternehmenspolitischen Charakter des Pricing haben erkennen lassen, welche enorme betriebswirtschaftliche Bedeutung ihm heute zukommt. Der Pricing-Manager operiert an einem vielgängigen Triebwerk und vielen »Schaltern«, welche in diesem Buch nach und nach im Detail behandelt werden. Dieses »Pricing-Getriebe« zeichnet sich in der Summe durch folgende sieben Merkmale aus, welche den betriebswirtschaftlichen Stellenwert des Pricing begründen:

- (1) Pricing gehört zu den *schärfsten* »Waffengattungen« im Marketing-Mix. Diese Schärfe ergibt sich aus den starken und schnellen Wirkungen (»Preisresponse«), die sich mit