

Sven Reinecke
Laura Johanna Noll

Aktives Preismanagement

 Springer Gabler

Aktives Preismanagement

Sven Reinecke · Laura Johanna Noll

Aktives Preismanagement



Springer Gabler

Sven Reinecke
Marketing & Customer Insight
Universität St. Gallen
St. Gallen, Schweiz

Laura Johanna Noll
Marketing & Customer Insight
Universität St. Gallen
St. Gallen, Schweiz

ISBN 978-3-658-42287-5 ISBN 978-3-658-42288-2 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-42288-2>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien
Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2023

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Barbara Roscher

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Be a Price Maker, Not a Price Taker!

In volkswirtschaftlichen Lehrbüchern wird der Preis (P) immer auf der Y-Achse dargestellt – er ist also eine abhängige Variable, die sich aufgrund der im Markt angebotenen Menge (Q) ergibt. Auch wenn dies bezogen auf Gesamtmarkt Betrachtungen sinnvoll sein mag, so ist es für das einzelne Unternehmen betriebswirtschaftlicher Unfug. Der Preis muss hier vielmehr eine aktive Gestaltungsvariable sein, den das anbietende Unternehmen selbst festsetzen kann und sollte. Aufgrund dieser Entscheidung und dem von Kunden wahrgenommenen Wert des Gesamtangebots ergibt die Menge, die ein Unternehmen im Markt absetzen kann.

Benson P. Shapiro formulierte es vor langer Zeit an der Harvard Business School sehr treffend als Handlungsaufforderung für ein professionelles Management: „Be a price maker, not a price taker.“ Es dürfe nicht der Fall sein, dass verantwortliche Manager den Preis senkten, nur um Marktanteil oder einen imageträchtigen Kunden zu gewinnen. Ist doch der Preis die Gegenleistung des Abnehmers für die anderen drei wertstiftenden Marketinginstrumente: das Produkt (funktionaler

VI Be a Price Maker, Not a Price Taker!

Wert), die Kommunikation (emotionaler Wert) und die Distribution (Verfügbarkeit).

Im vorliegenden Booklet zeigen wir auf, wie es gelingt, aus dem „Stiefkind“ im Marketing, dem Pricing, jenes Marketinginstrument zu entwickeln, das den Gewinn des Unternehmens am nachhaltigsten positiv beeinflusst. Es geht um aktives Preismanagement. Dabei streben wir nicht danach, ein umfassendes Grundlagenlehrbuch zu diesem Thema zu verfassen. Zwar stellen wir die wichtigsten Rahmenbedingungen und Grundprinzipien des Preismanagements vor, doch greifen wir ansonsten ohne Anspruch auf Vollständigkeit jene Aspekte heraus, die sich im Rahmen der Executive Education der Universität St.Gallen (HSG) als besonders relevant für die Unternehmenspraxis bewährt haben.

Viel Spass bei der Lektüre – und danke für Ihr konstruktives Feedback!



Sven Reinecke



Laura Johanna Noll

Inhaltsverzeichnis

1 Aktives Preismanagement: Grundlagen und Herausforderungen	1
1.1 Definition des Preismanagements	2
1.2 Preismanagement im Marketing-Mix	2
1.3 Herausforderungen und Aufgaben des Preismanagements	5
2 Rahmenbedingungen des Preismanagements	9
2.1 Die 3 K des Preismanagements	9
2.1.1 Kosten	10
2.1.2 Konkurrenz	14
2.1.3 Kundennutzen	15
2.2 Digitalisierung und Preismanagement	17
3 Ziele des Preismanagements	21
3.1 Quantitative Preisziele	22
3.2 Qualitative Preisziele	23

4 Strategien des Preismanagements	27
4.1 Preisstrategien im Überblick	28
4.1.1 Premiumpreisstrategie (statisch)	29
4.1.2 Preis-Mengenstrategie (statisch)	32
4.1.3 Preisdifferenzierung (statisch oder dynamisch)	32
4.1.4 Abschöpfungs- bzw. Skimmingstrategie (dynamisch)	33
4.1.5 Penetrationsstrategie (dynamisch)	33
4.2 Innovative Preismodelle	34
4.2.1 Decoy-Pricing	34
4.2.2 Bundling	35
4.2.3 Freemium	36
4.2.4 Add on	36
4.2.5 Subscription	37
4.2.6 Pay-per-use	37
4.2.7 Flat Rate	37
4.2.8 Performance-based Pricing	38
4.2.9 Success-based Pricing	38
4.2.10 Pay-what-you-want	39
4.2.11 Auctioning	39
4.2.12 Switching	40
4.3 Preisdifferenzierung & -variation	40
4.3.1 Preisdifferenzierungsstrategien im Vergleich	42
4.3.2 An Kriterien gebundene Preisdifferenzierung	44
4.3.3 Selbstselektion	48
5 Preismanagement für Innovationen	53
5.1 Nutzung verfügbarer Marktdaten	54
5.2 Kundenbefragung	55
5.2.1 Direkte Kundenbefragung	55
5.2.2 Indirekte Kundenbefragung: Conjoint-Analyse	60
5.3 Preisexperimente	63
5.4 Expertenbefragung/Delphi-Methode	63

6	Auktionen	67
6.1	Bedeutung, Ziele und Anwendungsfelder	67
6.2	Auktionsformen	70
6.2.1	Ein- und zweiseitige Auktionen	70
6.2.2	Offene Auktionen	71
6.2.3	Verdeckte Auktionen	74
6.3	Weitere Gestaltungsdimensionen	75
7	Preismanagement für Business-to-Business-Dienstleistungen	77
7.1	Industrielle Dienstleistungen	79
7.2	Verrechnungsansätze	80
7.2.1	Selektionieren	80
7.2.2	Optimieren	81
7.2.3	Erklären	82
7.2.4	Aufwerten	83
7.2.5	Trennen	83
7.2.6	Wählen lassen	84
7.2.7	Transformieren	85
8	Fazit	87
	Literatur	91



1

Aktives Preismanagement: Grundlagen und Herausforderungen

In volkswirtschaftlichen Lehrbüchern wird der Preis (P) immer auf der Y-Achse dargestellt –also als abhängige Variable, die sich aufgrund der im Markt angebotenen Menge (Q) ergibt. Auch wenn dies bezogen auf Gesamtmarkt Betrachtungen sinnvoll sein mag, so ist es für das einzelne Unternehmen betriebswirtschaftlicher Unfug. Der Preis sollte vielmehr eine aktive Gestaltungsvariable sein, den das anbietende Unternehmen selbst festsetzen kann und sollte. Aufgrund dieser Entscheidung und dem von Kundinnen und Kunden wahrgenommenen Wert des Gesamtangebots ergibt sich die Menge, die ein Unternehmen im Markt absetzen kann.

Aktives Preismanagement ist somit ein zentrales und strategisches Marketinginstrument. Es umfasst das aktive *Gestalten, Lenken und Entwickeln von Preisen*. Preisänderungen wirken sofort und schlagen sich umgehend in der Nachfrage, im Umsatz und im Gewinn eines Unternehmens nieder. Während die anderen Instrumentalbereiche Wert *schaffen (value creation)*, *erfasst* der Preis den Wert eines Produktes oder einer Dienstleistung (*value capture*).