



Universität St.Gallen

Institut für Marketing und Customer Insight



1. AUFLAGE
2023

Sven Reinecke und Laura Johanna Noll

Aktives Preismanagement

Sven Reinecke/Laura Johanna Noll

Aktives Preismanagement

1. Auflage 2023

Institut für Marketing & Customer Insight an der Universität St.Gallen (HSG), St.Gallen

Prof. Dr. Sven Reinecke (1967) ist Geschäftsführender Direktor des Instituts für Marketing & Customer Insight sowie Titularprofessor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St.Gallen (HSG).

Dr. Laura Johanna Noll (1990) ist Postdoktorandin am Institut für Marketing & Customer Insight sowie Leiterin des *Competence Center for Art+* an der Universität St.Gallen (HSG).

Kontaktadresse:

Institut für Marketing & Customer Insight an der Universität St.Gallen

Dufourstrasse 40a, CH-9000 St.Gallen

Telefon +41 71 224 28 73

www.imc.unisg.ch

E-Mail: sven.reinecke@unisg.ch

Die Deutsche Bibliothek CIP-Einheitsaufnahme

Sven Reinecke/Laura Johanna Noll
Aktives Preismanagement

St. Gallen: Institut für Marketing & Customer Insight
an der Universität St.Gallen (HSG), 1. Auflage 2023

ISBN 978-3-905819-35-9

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek:
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über
<http://dnb.ddb.de> abrufbar.

© 2023 bei den Autoren c/o Institut für Marketing &
Customer Insight an der Universität St. Gallen (HSG),
Dufourstrasse 40a, CH-9000 St. Gallen,
www.imc.unisg.ch
Coverbild: © Daniele Mezzadri – iStockphoto.com

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung
sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil
des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie,
Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche
Genehmigung der Autoren reproduziert oder unter
Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet,
vervielfältigt oder verbreitet werden.

Institut für Marketing & Customer Insight an der Universität
St. Gallen (HSG), CH-St. Gallen (HSG)

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 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 <i>Definition des Preismanagements</i>	1
1.2 <i>Preismanagement im Marketing-Mix</i>	2
1.3 <i>Herausforderungen und Aufgaben des Preismanagements</i>	4
2. Rahmenbedingungen des Preismanagements	7
2.1 <i>Die 3 K des Preismanagements</i>	7
2.1.1 <i>Kosten</i>	7
2.1.2 <i>Konkurrenz</i>	12
2.1.3 <i>Kundennutzen</i>	13
2.2 <i>Digitalisierung und Preismanagement</i>	14
3. Ziele des Preismanagements	16
3.1 <i>Quantitative Preisziele</i>	17
3.2 <i>Qualitative Preisziele</i>	18
4. Strategien des Preismanagements	21
4.1 <i>Preisstrategien im Überblick</i>	21
4.1.1 <i>Premiumpreisstrategie (statisch)</i>	22
4.1.2 <i>Preis-Mengenstrategie (statisch)</i>	25
4.1.3 <i>Preisdifferenzierung (statisch oder dynamisch)</i>	26
4.1.4 <i>Abschöpfungs- bzw. Skimmingstrategie (dynamisch)</i>	26
4.1.5 <i>Penetrationsstrategie (dynamisch)</i>	26
4.2 <i>Innovative Preismodelle</i>	27
4.2.1 <i>Decoy-Pricing</i>	28
4.2.2 <i>Bundling</i>	28
4.2.3 <i>Freemium</i>	29
4.2.4 <i>Add on</i>	30
4.2.5 <i>Subscription</i>	30
4.2.6 <i>Pay-per-use</i>	30
4.2.7 <i>Flat Rate</i>	31
4.2.8 <i>Performance-based Pricing</i>	31
4.2.9 <i>Success-based Pricing</i>	31
4.2.10 <i>Pay-what-you-want</i>	32
4.2.11 <i>Auctioning</i>	32
4.2.12 <i>Switching</i>	33
4.3 <i>Preisdifferenzierung & -variation</i>	33

4.3.1 Preisdifferenzierungsstrategien im Vergleich	35
4.3.2 An Kriterien gebundene Preisdifferenzierung.....	36
4.3.3 Selbstselektion	40
5. Preismanagement für Innovationen.....	43
5.1 Nutzung verfügbarer Marktdaten.....	44
5.2 Kundenbefragung.....	44
5.2.1 Direkte Kundenbefragung.....	45
5.2.2 Indirekte Kundenbefragung: Conjoint-Analyse	50
5.2 Preisexperimente	53
5.3 Expertenbefragung/Delphi-Methode	53
6. Auktionen	55
6.1 Bedeutung, Ziele und Anwendungsfelder.....	55
6.2 Auktionsformen	57
6.2.1 Ein- und zweiseitige Auktionen	57
6.2.2 Offene Auktionen.....	58
6.2.3 Verdeckte Auktionen	60
6.3 Weitere Gestaltungsdimensionen.....	62
7. Preismanagement für Business-to-Business-Dienstleistungen.....	64
7.1 Industrielle Dienstleistungen	65
7.2 Verrechnungsansätze.....	66
7.2.1 Selektionieren.....	67
7.2.2 Optimieren	68
7.2.3 Erklären.....	68
7.2.4 Aufwerten	69
7.2.5 Trennen	70
7.2.6 Wählen lassen	70
7.2.7 Transformieren.....	71
8. Fazit	72
9. Quellenverzeichnis.....	76

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 Gesamtmarktbeobachtungen 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*).

1.1 Definition des Preismanagements

Gemäss der St. Galler Management-Definition (Bleicher, 2011, S. 46) verstehen die Autoren **Preismanagement** als das *Gestalten, Lenken und Entwickeln von Preisen*. Dabei wird unter dem **Preis** die Anzahl der Geldeinheiten verstanden, die eine Konsumentin oder ein Konsument für eine Mengeneinheit eines Produktes beziehungsweise einer Dienstleistung ausgeben muss (Simon & Fassnacht, 2016, S. 6; analog Diller, Müller, Ivens & Beinert, 2021, S. 38). Neben den Kosten und der Absatzmenge ist der Preis die dritte Determinante des Gewinns. Er hat grosse unternehmerische Bedeutung (Reinecke & Hahn, 2003, S. 335 ff.). Der Preis ist immer im *Preis-/Leistungsverhältnis*, also im Verhältnis zur Leistung, zu betrachten. Er hat immer zwei Bestandteile: einen *Geldbetrag* – oder Preiszähler – und eine *Leistung* – oder Preisnenner, bzw. Preisbezugsbasis (z.B. CHF/Stück oder Euro/Liter). Beide Komponenten fließen in die subjektive Beurteilung der Kundinnen und Kunden ein und beeinflussen sich gegenseitig: die erwartete Leistung (Nutzen) und der Preis. Um eine Kaufentscheidung hervorzurufen, muss der Nettonutzen, also die Differenz zwischen Nutzen und Gesamtaufwand inklusive Preis, positiv sein.

Zwischen Konkurrenzprodukten wählen Kundinnen und Kunden das Produkt bzw. die Dienstleistung mit dem grössten erwarteten Nettonutzen.

1.2 Preismanagement im Marketing-Mix

“Pricing is the moment of truth – all marketing comes to focus in the pricing decision.”

Prof. Raymond Corey, Harvard Business School

Der **Marketing-Mix** ist die für einen festgelegten Zeitraum gewählte Kombination der **vier Instrumentalbereiche**: *Marktleistungsgestaltung (Produkt- und Sortimentspolitik)*, *Preismanagement*, *Kommunikation*, und *Distribution* (u.v.a. Assael, 1993; McCarthy, 1960; Meffert, Burmann, Kirchgeorg & Eisenbeiss, 2018; Weinhold-Stünzi, 1994): Diese Marketinginstrumente werden traditionell als **4 P** (product, price, promotion, and place) bezeichnet (Tomczak, Kuss & Reinecke, 2014).

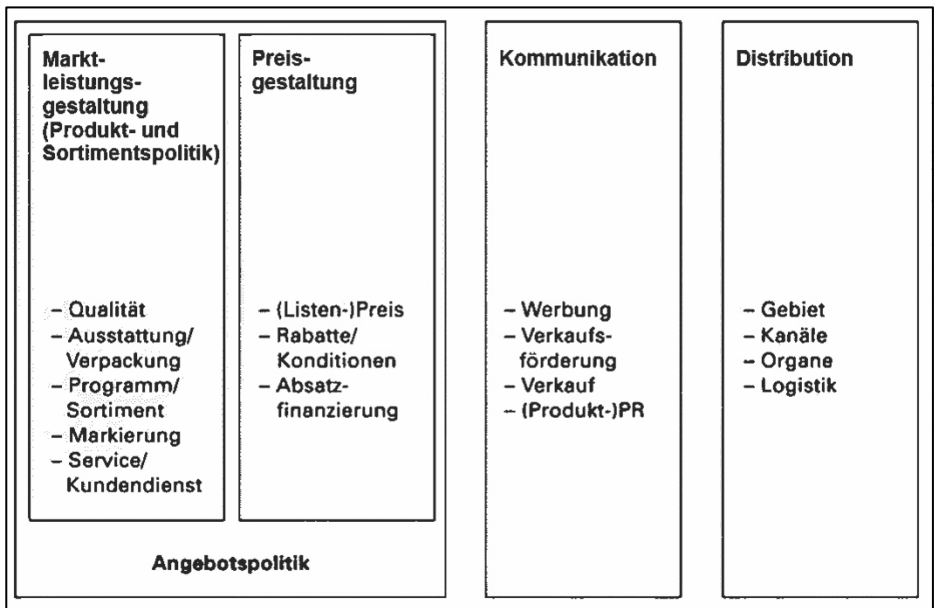


Abb. 1: Überblick über das Marketinginstrumentarium (Quelle: Tomczak, Kuss & Reinecke, 2014, S. 196).

Das Preismanagement nimmt im Marketing-Mix eine **Sonderstellung** ein: Da der Preis die Gegenleistung des Kunden ist, muss das Preismanagement immer im Kontext der anderen Marketinginstrumente betrachtet werden (siehe Abbildung 1). Probleme im Preismanagement haben häufig ihre Ursache in anderen Instrumentalbereichen (z.B. hinsichtlich der Produktqualität oder Distribution). Kundinnen und Kunden nehmen die Instrumente des Marketing-Mixes in ihrer Gesamtheit wahr.

Gesamthafte Wahrnehmung der Instrumente des Marketing-Mixes – Beispiel: Apple Macintosh

Der wahrgenommene Wert eines *Mac* hängt nicht nur von der Leistung, der Zuverlässigkeit und der Verarbeitung des Rechners, sondern beispielsweise auch vom Markenimage (*Apple*), vom Kaufumfeld (Apple Store) und von der Lieferung (z. B. Geschwindigkeit und Pünktlichkeit, „Unboxing“) ab.

Eine Kundin bzw. ein Kunde fällt eine Kaufentscheidung, wenn er oder sie sich von dem gesamthaft wahrgenommenen Angebots- beziehungsweise Leistungssystem einen subjektiven **Wertgewinn** verspricht (Grosse-Oetringhaus, 2013; Kotler, Keller & Bliemel, 2007, S. 43 ff.). Aus unterschiedlichen Angeboten wählt er oder sie das Angebot beziehungsweise das Leistungssystem mit dem höchsten subjektiven Wertgewinn. Der *subjektive Wertgewinn* stellt die *Differenz von Wertsumme und Kostensumme des Angebots* dar (siehe Abbildung 2). Beide Summen werden massgeblich von den gewählten Marketinginstrumenten beeinflusst. Die wahrgenommene Kostensumme hängt u.a. ab von der individuellen Beurteilung von:

- *monetären Kosten* (z.B. Leasing-Angebote, Rabattsysteme, Finanzierungsmodelle oder «Lockvogel-Angebote»),
- *Beschaffungszeit und -aufwand* (z.B. Selbstabholung versus Auslieferung, Eigenkonfiguration versus Verkaufsberatung) und
- *physischem Aufwand* (z.B. empfundene Sicherheit durch Garantieleistungen oder Image durch Verhandlungsprozesse).

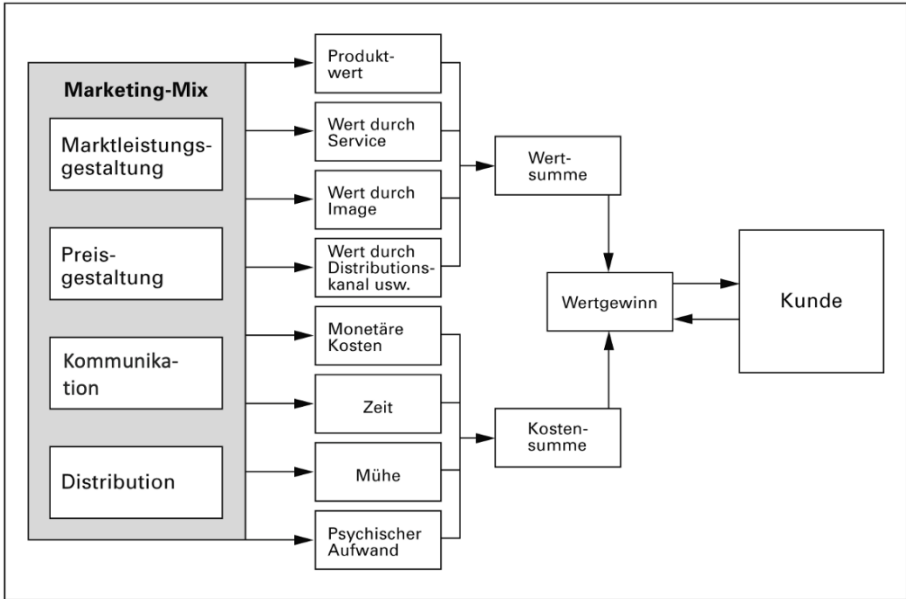


Abb. 2: Wertgewinn der Kundinnen und Kunden (Quelle: nach Tomczak, Kuss & Reinecke, 2014, S. 198).

Marketingbemühungen können sowohl auf *Kundenakquisition* als auch auf *Kundenbindung* ausgerichtet sein. Dafür ist *Kundenzufriedenheit* zentral: Nachdem Kundinnen und Kunden durch ein hohes Wertversprechen zum Kauf motiviert werden (Kundenakquisition), muss der tatsächliche Wertgewinn („Ist“) dem zuvor erwarteten Wertgewinn („Soll“) mindestens entsprechen oder diesen übersteigen, um Kundenbindung sicherzustellen (Kotler, Keller & Bliemel, 2007, S. 44 ff.). Diese Herausforderung ist auch für das Preismanagement zentral.

1.3 Herausforderungen und Aufgaben des Preismanagements

Das Preismanagement ist ein Kernbestandteil der Marketingstrategie. Es hat eine höhere und schnellere Auswirkung auf den Gewinn als jedes andere Marketinginstrument (Herrmann, 2003, S. 35; Simon & Fassnacht, 2019). Preismanagement bietet Unternehmen die Möglichkeit, sich von der Konkurrenz zu differenzieren (Kim, Natter & Spann, 2009). Es hat einen unmittelbaren Einfluss auf das Konsumentenverhalten, hilft bei der Identifikation neuer

Geschäftsfelder, und beeinflusst den Unternehmenserfolg massgeblich (Piercy, Cravens & Lane, 2010). Doch trotz sehr hoher Investitionen in die Produktion und Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen werden zahlreiche Produkte zu günstig verkauft (Marn, Roegner & Zawada, 2003). Das Problem einer zu günstigen Markteinführung verdeutlicht die *Prospect Theory* (Kahneman & Tversky, 1979). Demzufolge werden nachträgliche Preiserhöhungen stärker wahrgenommen als Preisreduktionen um denselben Betrag. Die Herausforderung besteht also im unmittelbaren Festlegen des „richtigen“ Preises (Reinecke, Fischer & Mühlmeier, 2008).

Die zentrale *Aufgabe des Preismanagements* besteht in der Definition und Durchsetzung von Preisen, die an den Zielen eines Unternehmens ausgerichtet sind. Innerhalb des Marketing-Mixes hat das Preismanagement eine Sonderstellung inne und birgt drei Besonderheiten.

- 1) Der Preis ist eine **Gegenleistung**. Somit bildet das Preismanagement das Gegenstück zu den anderen drei Marketinginstrumenten: Während die anderen Instrumentalbereiche Wert *kreieren* (*value creation*), *erfasst* der Preis den Wert eines Produktes oder einer Dienstleistung (*value capture*).
- 2) Anpassungen des Preises rufen eine **sofortige Reaktion des Marktes** hervor. Während Anpassungen in den anderen Instrumentalbereichen (z.B. in der Produktgestaltung, bei Werbekampagnen oder gar einer Änderung des Distributionssystems) viel Zeit in Anspruch nehmen, schlagen sich Preisänderungen umgehend in der Nachfrage und im Gewinn eines Unternehmens nieder.
- 3) Das Preismanagement ist ein **strategisches Marketinginstrument**. Trotz umgehender Effekte ist es nicht rein taktisch oder kurzfristig ausgerichtet, sondern eng verknüpft mit strategischen Positionierungsentscheidungen.

Die zwei Preisfunktionen, akquisitorische Wirkung sowie Kostendeckung bzw. Gewinn, können miteinander in Konflikt stehen. Preismanagement ist komplex und mit Unsicherheit verbunden, hat aber gleichzeitig einen starken Einfluss

auf Unternehmenswachstum und -profitabilität. Dies wird schon im Hinblick auf geringfügige Preisanpassungen deutlich: So führt eine Preiserhöhung um 1 % bei S&P 1500 Unternehmen zu einer durchschnittlichen Erhöhung des Gewinns um 8 % (Marn, Roegner & Zawada, 2003, S. 29). Diese Hebelwirkung ist nicht in allen Branchen gleich hoch, aber dennoch in der Regel beachtlich. Daher ist die Preiskompetenz des Top-Managements eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiches Preismanagement (Hinterhuber & Liozu, 2012).

Preisentscheidungen – sowohl *Preisänderungen* für etablierte Produkte und Dienstleistungen als auch *Preisfestlegungen* für Neueinführungen – müssen immer mit Hinblick auf den Gesamt-Marketing-Mix gefällt werden. Hierbei spielen die eigene Kostenstruktur, die Branche, die allgemeine Wirtschaftslage, aber auch das Verhalten von Konsumentinnen und Konsumenten sowie der Konkurrenz eine wichtige Rolle. Doch da Preisänderungen auch seitens der Konkurrenz schnell umgesetzt werden können, sind dauerhafte Wettbewerbsvorteile ausschliesslich mit dem Preis kaum zu erreichen (Simon & Fassnacht, 2016, S. 8).

2. Rahmenbedingungen des Preismanagements

Beim Preismanagement stehen drei zentrale Determinanten im Zentrum: Kosten, Konkurrenz und Kundennutzen (3 K). Entsprechend unterscheidet man traditionell in kosten- und unternehmensorientierte, wettbewerbs- und kundenorientierte Determinanten und Verfahren des Preismanagements (Hinterhuber, 2008; Hinterhuber & Liozu, 2012; Indounas, 2009).

2.1 Die 3 K des Preismanagements

Die drei zentralen Determinanten des Preismanagements sind die **3 K: Kosten, Konkurrenz und Kundennutzen** (siehe Abbildung 3). Hiermit sind die *Kosten* des Anbieters, das Verhalten und die Struktur der *Konkurrenz* sowie die Wahrnehmung und das Verhalten der *Kundinnen und Kunden* bzw. Nachfragenden gemeint (Diller et al., 2021, S. 158 f.; Tucker, 1966, S. 19). Oftmals werden im Preismanagement nur die Kosten, Wettbewerbspreise oder Daumenregeln zur Rate gezogen (Braidert, Hahsler & Reutterer, 2006; Wübker, 2006, S. 37). Stattdessen wäre es kundenorientierter, die Zahlungsbereitschaft in den Vordergrund zu stellen. Sie fließt massgeblich in die dem Preismanagement zugrundeliegende Preis-Absatz-Funktion ein.

2.1.1 Kosten

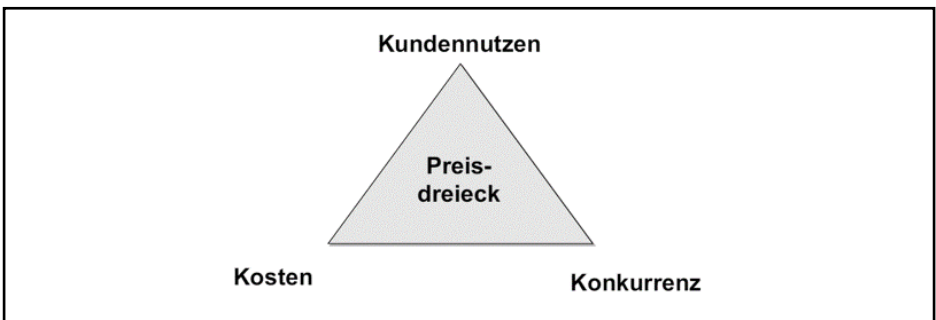


Abb. 3: 3 K des Preismanagements (Quelle: angelehnt an Reinecke & Hahn, 2003).

Da Produkte und Dienstleistungen nur dann langfristig angeboten werden können, wenn die variablen (bzw. proportionalen) und fixen Kosten gedeckt sind (Vollkostenrechnung), stehen im Preismanagement häufig die Kosten im

Vordergrund. Entsprechend basiert die kostenbasierte Methode des Preismanagements auf vorhandenen Daten und berücksichtigt beispielsweise Forschungs-, Material-, Produktions-, Distributions- und Marketingkosten (Hinterhuber & Liozu, 2012; Hinterhuber & Bertini, 2011).

Die fixen Kosten müssen ge- bzw. überdeckt werden, da sie kurzfristig nicht beeinflussbar bzw. abbaubar sind. Die proportionalen Stückkosten müssen kurzfristig gedeckt werden (Teilkostenrechnung) und bilden somit eine gewisse Preisuntergrenze (Ingenbleek, Debruyne, Frambach & Verhallen, 2003). Denn nur wenn der Preis über den Stückkosten liegt, wird ein Deckungsbeitrag erwirtschaftet. Zwei Verfahren des Preismanagements sind möglich: Die *retrograde Kalkulation* und die *progressive Kalkulation*.

Die retrograde Kalkulation (oder Erfahrungskalkulation) überprüft den tatsächlichen Verkaufspreis auf seine Wirtschaftlichkeit. Die progressive Kalkulation (oder Zuschlagskalkulation) schlägt auf die Kosten eines Produktes einen Gewinnaufschlag. Diese Methode wird auch **Kosten-Plus Kalkulation** (Cost-Plus Calculation) genannt und ist in der Praxis gängig (Hinterhuber & Liozu, 2012). Allerdings können im Falle hoher, nicht abgeschöpfter Zahlungsbereitschaften hohe Gewinnpotenziale verschenkt werden, während andere Produkte dadurch ggf. aus Sicht der Kundinnen und Kunden deutlich zu teuer werden.

Allgemein liegt der Vorteil von *Kosten- und unternehmensorientierten Verfahren* in der Verfügbarkeit der notwendigen Daten im Kostenrechnungssystem (Hinterhuber & Liozu, 2012; Hinterhuber & Bertini, 2011). Doch oft ist die Zuordnung der Kosten zu Produkten und Dienstleistungen eine Herausforderung (Hinterhuber & Liozu, 2012; Shipley & Jobber, 2001). Auch werden Kundenaspekte sowie die Konkurrenz vernachlässigt. Deswegen darf sich die Preisgestaltung nicht nur an Produktdeckungsbeiträgen orientieren, sondern sollte auch Kundendeckungsbeiträge berücksichtigen (z.B. für spezielle Preise beim Key Account Management).

Darüber hinaus ist es notwendig, eigene und fremde Marktleistungen und Produktlinien zu vergleichen. Beispielsweise muss der *Volkswagen*-Konzern Preise und Marktleistungen vergleichbarer Modelle (*Volkswagen*, *Skoda* etc.) berücksichtigen. Auch andere und eigene Marken- bzw. Produktlinien können das Preisverfahren beeinflussen. Zum Beispiel müssen die Preise von *Snickers*

und *Mars* untereinander abgestimmt werden. Nur so können Kannibalisierungs- und Substitutionseffekte vermieden werden.

Die Kosten sind insbesondere bei der **Konditionengestaltung** zu berücksichtigen. Dabei geht es um die Abweichung von sogenannten Normal- oder Listenpreisen. Gängige Konditionen sind *Rabatte* (z.B. Preisnachlässe unter bestimmten Konditionen, z.B. Mindestmengen), *Boni* (z.B. jährliche Rückvergütungen nach getätigtem Jahresumsatz), *Skonti* (z.B. Prozentabzüge bei Bar- oder Sofortzahlung), *Lieferbedingungen* (z.B. Aufteilung Transport- und Versicherungskosten), und *Zahlungsbedingungen* (z.B. Finanzierungs- und Leasingangebote). Beispiele für Rabatte zeigt Tabelle 1:

Ausgewählte Rabattarten		
Aktions-Rabatt	Jahresbonus	Schaufenster-Rabatt
Anti-Aktions-Rabatt	Jubiläums-Rabatt	Servicepauschale
Auftragsgrößen-Rabatt	Karton-Rabatt	Skonto
Ausstellungs-Rabatt	Kernsortiment-Rabatt	Sofort-Rabatt
Börsen-Rabatt	Lade-Rabatt	Sofortskonto
Dauerniedrigpreis-Rabatt	Lager-Rabatt	Social Media-Rabatt
Display-Rabatt	Listengebühr	Steigerungs-Rabatt
Einführungs-Rabatt	Mengennachlass	Testmarkt-Rabatt
Event-Rabatt	Messe-Rabatt	Totalmengenrabatt
Facebook-Rabatt	Natural-Rabatt	Treue-Rabatt
Frühbezugs-Rabatt	Newsletter-Rabatt	Valuta-Rabatt
Geburtstags-Rabatt	Paketbonus	Verkaufsförderungs-Rabatt
Handzettel-Rabatt	Paletten-Rabatt	Vollsortiments-Rabatt
Hausbonus	Quartalsbonus	Voraus-Rabatt
Inkasso-Rabatt	Regalmiete	Werbekostenzuschuss
Internet-Rabatt	Saison-Rabatt	Zielerreichungsprämie

Tab. 1: Ausgewählte Rabattarten (Quelle: ergänzte Auswahl nach Paul & Kollegen, Wien).

Rahmenbedingungen des Preismanagements

Bei Preisnachlässen ist zu beachten, dass ein deutlicher Mehrabsatz zur Kompensation der eingebüßten Deckungsbeiträge erzielt werden muss (siehe Abbildung 4).

Preis- nachlass	Deckungsbeitrag in Prozent des Verkaufspreises										
	2 %	3 %	4 %	5 %	10 %	15 %	20 %	25 %	30 %	35 %	40 %
1 %	100,0	50,0	33,3	25,0	11,1	7,1	5,3	4,2	3,4	2,9	2,6
2 %		200,0	100,0	66,6	25,0	15,4	11,1	8,7	7,1	6,1	5,3
3 %			300,0	150,0	42,8	25,0	17,6	13,6	11,1	9,4	8,1
4 %				400,0	66,6	36,4	25,0	19,0	15,4	12,9	11,1
5 %					100,0	50,0	33,3	25,0	20,0	16,7	14,3
6 %					150,0	66,7	42,9	31,6	25,0	20,7	17,6
7 %					233,3	87,5	53,8	38,9	30,4	25,0	21,2
8 %					400,0	114,3	66,7	47,1	36,4	29,8	25,0
9 %					900,0	150,0	81,8	56,3	42,9	34,6	29,0
10 %						200,0	100,0	66,7	50,0	40,0	33,3
15 %							300,0	150,0	100,0	75,0	60,0
20 %								400,0	200,0	133,3	100,0
25 %									500,0	250,0	166,7
30 %										600,0	300,0
35 %											700,0

Abb. 4: Notwendige Absatzsteigerung zur Kompensation von Preisnachlässen
(Quelle: basierend auf Brühwiler, 1989).

Grundsätzlich droht ein gefährlicher Preiswasserfall, wenn zahlreiche Beteiligte im Unternehmen über den Preis mitentscheiden und insgesamt sogar mehrere Rabatte gewährt werden, die sich kumulieren (siehe Abbildung 5). Das Problem ist eine unzulängliche Preisorganisation: Die Beteiligten desselben Unternehmens wissen häufig zu wenig voneinander und gewähren jeweils ein paar Prozentpunkte Rabatt, z.B. bietet der Aussendienst 5 % Mengenrabatt, das Key-Account-Management 5 % Spezialkundenrabatt, die Logistik streicht die Frachtkosten, die Buchhaltung gewährt 2 % Skonto usw. Die Auswirkungen verdeutlicht die blaue Grafik in Abbildung 5 (Marn, Roegner & Zawada, 2003, S. 31): Bei einem Standard-Listenpreis von 100 wird am Ende nur noch ein Endnettopreis von 50 erzielt. Wie die gelbe Grafik zeigt, führt dies ausserdem dazu, dass unterschiedliche Kundinnen und Kunden unterschiedliche Preise

bezahlen. Das ist besonders dann problematisch, wenn unprofitablere Kundinnen und Kunden mehr profitieren als profitablere. Dies sollte aus Gründen der Preisfairness vermieden werden, wenn nicht auszuschliessen ist, dass ein Austausch über die unterschiedlichen Preise stattfindet.

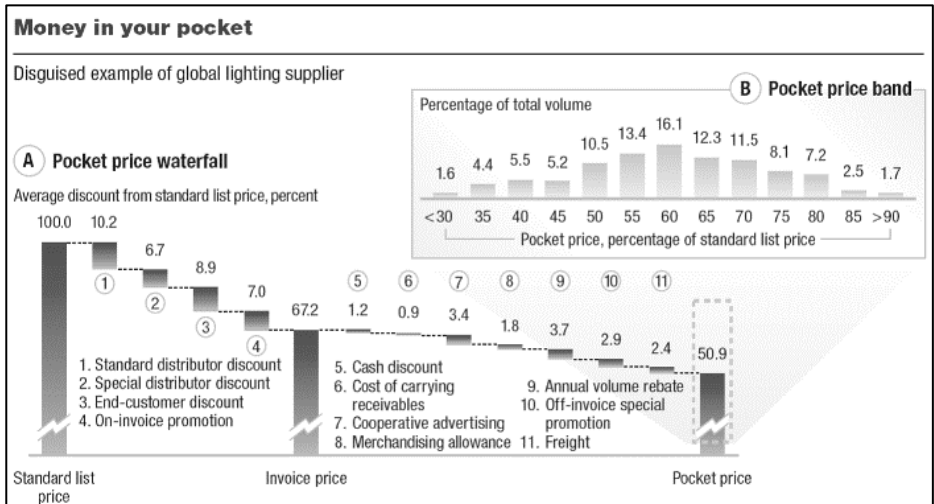


Abb. 5: Money in your pocket (Quelle: Marn, Roegner & Zawada, 2003, S. 31).

Darüber hinaus sollten die Kurz- und Langfristeffekte von Rabatten zwischen Erst- und Bestandskundinnen und -kunden verglichen werden (Anderson & Simester, 2004): Der kurzfristige Effekt einer Promotion kann bei Erst- und Bestandskundinnen und -kunden positiv sein (ggf. wird die Preisreduktion sogar durch eine grössere Bestellmenge überkompensiert), der langfristige Effekt einer Promotion ist hier aber häufig negativ, weil in Folge der Promotion der Konsum an den Aktionszyklus des Unternehmens angepasst wird (vgl. Sun, 2005, S. 430). Im Konsumgüterbereich kaufen Kundinnen und Kunden beispielsweise nur noch dann ihr bevorzugtes Waschmittel, wenn es gerade im Sonderangebot ist. In diesem Fall haben Promotionen auch langfristig negative Auswirkungen auf die Durchsetzung hoher Preise und den Unternehmenserfolg. Bei Erstkundinnen und -kunden kann der Effekt von Rabatten u.U. auch langfristig positiv sein, etwa aufgrund geringer Erfahrung mit dem Unternehmen (Anderson & Simester, 2004).

2.1.2 Konkurrenz

Auch die Struktur und das Verhalten der Konkurrenz spielen eine zentrale Rolle für das Preismanagement. Entsprechend berücksichtigt die konkurrenzbasierte Methode des Preismanagements Produkte, Dienstleistungen und Verhalten der Wettbewerber (Hinterhuber, 2008; Hinterhuber & Liozu, 2012). Vor allem bei einer geringen Anzahl konkurrierender Unternehmen (z.B. bei einem Duo- oder Oligopol) oder bei Produkten ohne nennenswerten Wettbewerbsvorteil müssen mögliche Reaktionen der Konkurrenz berücksichtigt werden (Ingenbleek et al., 2003; Hinterhuber, 2008).

Dazu werden häufig *wettbewerbsorientierte Verfahren des Preismanagements* gewählt und *strategische Preise* definiert. Ein Beispiel für *wettbewerbsorientierte Verfahren des Preismanagements* ist das *Street-Level-Pricing*: Dabei werden Preise am Marktniveau orientiert. Auf dieser Basis wird ein Durchschnittspreis bzw. marktüblicher Preis festgelegt. Eine andere Möglichkeit ist das *Preismatching*. Hier orientieren sich Preise an der direkten Konkurrenz, wie beispielsweise zwischen zwei im gleichen Ort ansässigen Tankstellen. Wenn die Konkurrenz bei Preiserhöhungen nicht mitzieht, können Marktanteile verloren gehen. Alternativ sinkt das allgemeine Preisniveau, wenn das Mitziehen der Konkurrenz bei Preissenkungen zu einem „*Race-to-the-Bottom*“ führt. Letzteres wird vor allem bei digitalem Wettbewerb beobachtet.

In manchen Fällen scheint ein an der Konkurrenz orientierter, «strategischer» Preis zunächst notwendig, beispielsweise wenn zentrale Industriekunden mit wichtiger Imagefunktion akquiriert oder gebunden werden sollen. Häufig decken die damit verbundenen Preise jedoch nicht die (Voll-)Kosten eines Unternehmens und sind somit betriebswirtschaftlich fragwürdig (Shipley & Jobber, 2001). Darüber hinaus werden wie bei kostenbasierten Verfahren die Kundenbedürfnisse vernachlässigt (Amaral & Guerreiro, 2019; Kienzler, 2008). Hingegen steigt die Unabhängigkeit von der Konkurrenz mit der Heterogenität zwischen den konkurrierenden Unternehmen. So kann eine *Nischenstrategie* bewusst auf die Abgrenzung von der Konkurrenz ausgerichtet sein, während sich bei der *Anpassungsstrategie* alle Unternehmen an einem «Preisführer» orientieren (Siems, 2009, S. 77).

2.1.3 Kundennutzen

Um Gewinnverluste durch Cost-Plus Pricing zu vermeiden, stehen beim aktiven Preismanagement die Zahlungsbereitschaften der Kundinnen und Kunden im Vordergrund. Um diese optimal abzuschöpfen, empfiehlt sich das **Value Pricing**. Beim Value Pricing stehen nicht die Kosten des Unternehmens, sondern der individuelle Kundennutzen im Fokus (Ingenbleek, 2014; Ingenbleek, 2007). Das Preismanagement orientiert sich an der Nachfrage (Hinterhuber, 2008; Nagle, Hogan & Zale, 2011). Dies ermöglicht es Unternehmen hohe Preise zu erzielen, indem sie den wahrgenommenen Kundennutzen erhöhen und somit die Zahlungsbereitschaft steigern (Hinterhuber & Liozu, 2012). Auch langfristig wirken sich kundenzentrierte Verfahren vorteilhaft auf die Unternehmensprofitabilität aus (Hinterhuber, 2008; Nagle, Hogan & Zale, 2011). Die sogenannte **Preiselastizität** gibt Auskunft über die Richtung und das Ausmass der zu erwartenden Nachfrageänderung bei einer Preisänderung. Sie bezeichnet das Produkt aus der relativen Absatzänderung in % und der relativen Preisänderung in %:

$$\text{Preiselastizität} = \frac{\text{relative Absatzänderung in \%}}{\text{relative Preisänderung in \%}}$$

Die Preiselastizität ist u.a. abhängig von der Preiskenntnis der Kundinnen und Kunden, den Kundenbeziehungen sowie der Einzigartigkeit, dem Image und der Substituierbarkeit eines Produkts. So steigt die Bedeutung des Preises – und somit die Preiselastizität, etwa zusammen mit der Preiskenntnis der Kundinnen und Kunden (etwa bei Butter, Milch und Benzin) (Shapiro, 1968) und mit der Substituierbarkeit eines Produktes (bspw. Generika). Dahingegen sinkt die Preiselastizität mit steigender Bedeutung von Image und Kundenbeziehungen sowie mit der Einzigartigkeit einer Dienstleistung oder eines Produktes (Siems, 2009, S. 100 & S. 392).

Da die Preiselastizität von diversen Faktoren abhängt, kann die Funktion zwischen Preis und Absatz sehr unterschiedlich verlaufen: beispielsweise *linear*, *multiplikativ*, *doppelt gekrümmt* oder *logistisch* (z.B. Diller et al., 2021, S. 193 ff.). Diese Funktion wird auch als **Preis-Absatz-Funktion** beschrieben. Abbildung 6 visualisiert ausgewählte Varianten der *Preis-Absatz-Funktion*. Wie in

der Betriebswirtschaft üblich, wird der Preis als unabhängige, zu gestaltende und aktive Variable auf der X-Achse abgetragen.

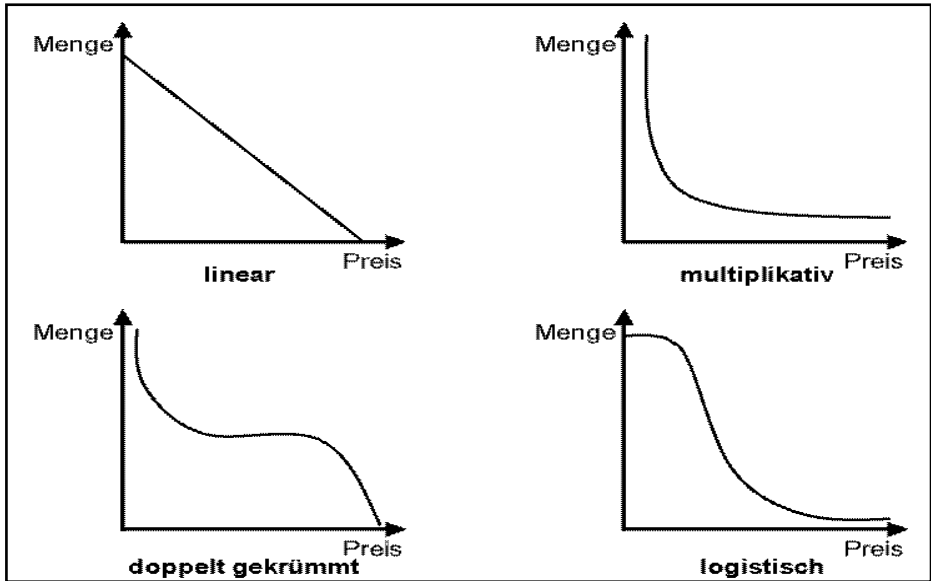


Abb. 6: Ausgewählte Varianten von Preis-Absatz-Funktionen
(Quelle: in Anlehnung an Diller et al., 2021, S. 204).

In der Realität ist die Ermittlung von Preiselastizität, Kundennutzen und Zahlungsbereitschaft herausfordernd – ebenso wie die Kommunikation des Produktnutzens (Hinterhuber, 2008; Hinterhuber & Bertini, 2011; Michel & Pfäffli, 2013).

2.2 Digitalisierung und Preismanagement

Die Digitalisierung erhöht die Markttransparenz, Informationen zu Produkten und Dienstleistungen sind zeit- und ortsunabhängig (z.B. 24-Stunden, 7 Tage, weltweit) verfügbar und Informations- bzw. Transaktionskosten werden reduziert. Dadurch sind Preisanpassungen schneller und häufiger möglich. Auch Preisexperimente und Auktionen können online leichter durchgeführt werden. Darüber hinaus werden Kundinnen und Kunden in den Kommunikations- und Leistungserstellungsprozess integriert, so dass personalisierte Produkte und

Dienstleistungen sowie multimediale Angebote (u.a. Audio, Video, Text, Bild, 3D-Drucke) angeboten werden können (z.B. One-to-one-Marketing, Customizing) (Tomczak, Kuss & Reinecke, 2014, S. 198).

Die Digitalisierung verstärkt aufgrund möglicher Automatisierungen die Gefahr eines „Race-to-the-bottom“-Pricings; häufig gilt der Grundsatz: „*The winner takes it all.*“ Insgesamt ergeben sich folgende Auswirkungen auf die 3 K (siehe Tabelle 2):

Kosten	Konkurrenz	Kundennutzen
<ul style="list-style-type: none"> • „Longtail“ ermöglicht Premiumpreise für Spezialitäten • Verbesserte Reichweite & Netzeffekte für Discounter • Verbesserte Kapazitätsauslastung möglich • Variable Kosten = null 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhte Preistransparenz • (schnellere) Reaktion auf Konkurrenzpreise (Spieltheorie) • „Cheating“ wg. Social Media und Ratings nicht möglich/sinnvoll 	<ul style="list-style-type: none"> • Präzision: Preiselastizität lässt sich schneller erfassen • Neue Formen der Kundensegmentierung (z.B. Device, IP-Adresse, Cookies, Browser, Clickverhalten) • „Sicherheit“ bei guten Bewertungen senkt Preiselastizität
<ul style="list-style-type: none"> • Preis Anpassung schneller und häufiger möglich (Gefahr: Race to the bottom) <ul style="list-style-type: none"> • Preisexperimente möglich • vermehrter Einsatz von Auktionen 		

Tab. 2: Auswirkung der Digitalisierung auf Kosten, Konkurrenz und Kundennutzen (Quelle: eigene Darstellung).

Auf der *Kostenseite* ermöglicht die Digitalisierung eine bessere Kapazitätsauslastung. Discounter profitieren von einer verbesserten Reichweite und Netzeffekten. Ausserdem können für Spezialitäten („Longtail“ des Sortiments) Premiumpreise durchgesetzt werden. Die variablen Kosten gehen häufig gegen Null, so dass sich Skaleneffekte stark bemerkbar machen.

Ziele des Preismanagements

Die Digitalisierung erhöht die Preistransparenz und somit die *Konkurrenzintensität*. Sie ermöglicht somit auch eine (schnellere) Reaktion auf Konkurrenzpreise, was dazu führt, dass bei Preismassnahmen immer auch die potenziellen Gegenmassnahmen der Konkurrenz berücksichtigt werden müssen. Somit werden spieltheoretische Überlegungen besonders relevant. Das Internet erschwert andererseits betrügerische (Billig-)Angebote, weil Anbieterratings und Soziale Medien diese sofort offenlegen.

Die Digitalisierung ermöglicht eine höhere Präzision im Preismanagement; insbesondere kann der *Kundennutzen* besser eingeschätzt werden. Es haben sich ganz neue Formen der Kundensegmentierung ergeben: Beispielsweise können Benutzerinnen und Benutzer unterschiedliche Preise angeboten werden, je nachdem, welches Endgerät sie verwenden. So ist es möglich, höhere Preise zu verlangen, wenn der Nutzer ein Apple-Gerät verwendet, weil bei Apple-Usern eine höhere Zahlungsbereitschaft vermutet wird. Vergleichbar sind unterschiedliche Preise je nach IP-Adresse (internationale Preisdifferenzierung!), Cookies, Browernutzung und dem vorgängigen Such- und Clickverhalten möglich. Beispielsweise werden preissensitive Kundinnen und Kunden, die von der Seite eines Preisvergleichsportals weitergeleitet werden, niedrigere Preise offeriert als denjenigen, die eine Webseite direkt besuchen. (z.B. Device, IP-Adresse, Cookies, Browser, Clickverhalten). Die besonders positive Bewertung mancher Anbieter durch sehr viele Kundinnen und Kunden führt dazu, dass die Preiselastizität aufgrund höherer Kundensicherheit gesenkt wird.

3. Ziele des Preismanagements

Grundsätzlich sollten die Ziele der Preismanagements allen an der Preisentscheidung und -umsetzung Beteiligten im Unternehmen bekannt sein (Monroe, 2003, S. 433 ff.). Die Ziele müssen im Kontext des Gesamtmarketings betrachtet werden und sich an der Marketing- bzw. *Positionierungsstrategie* eines Unternehmens orientieren. Gängige Positionierungen sind ein *höherer Preis* durch bessere Leistung (bzw. Nutzen) und nichtpreisliche Instrumente, oder ein *niedrigerer Preis* durch geringere Kosten bei gleicher Leistung (ähnlich bei Simon & Fassnacht, 2016, S. 47 ff.). Darüber hinaus müssen für unterschiedliche Marktleistungen und Kundengruppen unterschiedliche *Preisziele* in Erwägung

gezogen werden (siehe hierzu ausführlich Diller et al., 2021, S. 130 ff.). Hierbei unterscheidet man in quantitative und qualitative *Preisziele* (Reinecke & Hahn, 2003, S. 341 ff.). Alle Preisziele sind voneinander abhängig und müssen als Zielsystem verstanden werden.

3.1 Quantitative Preisziele

Quantitative Preisziele sind insbesondere

1. *Gewinn* und *Profitabilität*,
2. *Wachstum* und
3. *Sicherheit*.

Gewinn und *Profitabilität* sind gängige Preisziele. Langfristig ist sowohl ein absoluter Gewinn als auch die relative Profitabilität eine notwendige Bedingung für wirtschaftliches Handeln (siehe hierzu insbesondere Simon, 2020). Dennoch ist häufig zu beobachten, dass dieses Ziel aufgrund kurzfristiger Überlegungen vernachlässigt wird.

Auch das *Unternehmenswachstum* ist ein übliches Preisziel. Vor diesem Hintergrund können beispielsweise Umsatz- oder Absatzvorgaben definiert werden. Alternativ können erhöhte Marktanteile angestrebt werden. Wachstum, Umsatz und Marktanteil werden insbesondere in neuen, wachsenden Märkten priorisiert. Auch bei börsennotierten Unternehmen stehen diese Ziele häufig im Vordergrund.

Ein weiteres Preisziel ist unternehmerische *Sicherheit* (Becker, 2019, S. 16 ff.). Diese kann beispielsweise durch Risikominimierung sichergestellt werden. In der Regel legen Eigentümer von Familienunternehmen mehr Wert auf Sicherheit (und Rentabilität) als auf schnelles Wachstum. Dies liegt zum Teil auch darin begründet, dass man schnelleres Wachstum gar nicht aus eigenen finanziellen Quellen finanzieren kann – aber sich aus Risikoüberlegungen dennoch scheut, die Fremdkapitalfinanzierung auszubauen. Familienunternehmen gewichten die Unabhängigkeit von Banken häufig sehr hoch.

Die Gewichtung der quantitativen Preisziele ist einerseits von der unternehmensspezifischen Situation (z.B. der Rechtsform und der Eigentümerstruktur)

Ziele des Preismanagements

und Risikofreudigkeit abhängig. Andererseits müssen branchen-, unternehmens- und produktspezifische berücksichtigt werden.

Insgesamt müssen die quantitativen Preisziele vor dem Hintergrund der oben angesprochenen Positionierungsstrategie festgelegt werden, und in Bezug auf Leistungen, Kundinnen und Kunden, Umsätze und Deckungsbeiträge spezifiziert werden.

In der Realität kann eine grosse Diskrepanz zwischen dem tatsächlichen und dem subjektiv empfundenen Preis liegen. Doch nur der subjektiv empfundene Preis ist kaufentscheidend (Schindler, 1998, S. 3). Deshalb müssen neben quantitativen auch qualitative Preisziele definiert werden.

3.2 Qualitative Preisziele

Qualitative Preisziele sind insbesondere (siehe u.a. Diller et al., 2021, S. 130 ff.):

1. *Preisgünstigkeit*,
2. *Preiswürdigkeit*,
3. *Preisfairness*,
4. *Preiszufriedenheit*, und
5. *Preisvertrauen*.

Qualitative Preisziele sind von der subjektiven Wahrnehmung der Kundinnen und Kunden abhängig; sie beschreiben das angestrebte Preisimage. Bei der Priorisierung dieser Ziele ist die Kundenbeziehung ausschlaggebend: Bei langfristigen (z.B. Vertrags-) Beziehungen sind *Preiszufriedenheit* und *Preisvertrauen* zentral. Bei reinen (z.B. einmaligen) Transaktionen kann *Preisgünstigkeit* ausreichend sein.

Preisgünstigkeit bedeutet, dass die absolute Preishöhe in Relation zu Konkurrenzleistungen oder anderen Referenzpreisen wie subjektiven Preisschwellen (z.B. 1 €/Liter) beurteilt wird (Zielke, 2007). Dies geschieht unabhängig vom Preis-Leistungsverhältnis. Bei reinen (z.B. einmaligen) Transaktionen kann *Preisgünstigkeit* auch dann ausreichend sein, wenn die wahrgenommene

Preisgünstigkeit durch Preisintransparenz hervorgerufen wurde. Ergänzend kann die Konkurrenz vom Markteintritt abgehalten werden, beispielsweise indem Kampfbereitschaft signalisiert wird (Belz & Schindler, 1994).

Preiswürdigkeit bezeichnet das subjektiv wahrgenommene Preis-Leistungsverhältnis. Der Begriff unterstreicht die Abhängigkeit des Preises von individuellen Präferenzen: Aufgrund unterschiedlicher Kundenbedürfnisse und ihrer Gewichtung schätzen verschiedene Kundinnen und Kunden die Preiswürdigkeit desselben Angebots unterschiedlich ein (Tomczak, Kuss & Reinecke, 2009, S. 235).

Preisfairness bezeichnet die aus Kundensicht wahrgenommene Gerechtigkeit des Preises (Bolton, Warlop & Alba, 2003; Diller, 2008). Der Begriff deutet daraufhin, dass die Motive hinter Preisdifferenzierungen und -änderungen für Kundinnen und Kunden nachvollziehbar sein müssen (Siems, 2009, S. 246 f.). Aus Kundensicht gerechtfertigte Motive (höhere Kosten, neue Bedürfnisse, Kapazitätsauslastung) bzw. nicht gerechtfertigte Motive (Ausnutzen von Marktmacht und Abhängigkeit der Kundinnen und Kunden) entscheiden über die wahrgenommene Preisfairness, und damit über das (Wieder-)Kaufverhalten. Wichtig ist auch, wie der Preis entstanden ist bzw. kalkuliert wurde sowie welche Preise andere Kundinnen und Kunden für vergleichbare Marktleistungen zahlen (Bolton, Warlop & Alba, 2003). Wenn unterschiedliche Preise für dieselbe oder eine vergleichbare Leistung bezahlt werden, können sich Kunden unfair behandelt fühlen (Frey & Pommerehne, 1993; Michel & Pfäffli, 2013). Das kann negative Auswirkungen auf das Kundenverhalten haben (Michel & Pfäffli, 2013, Xia, Monroe & Cox, 2004). Ob Preise als fair wahrgenommen werden, ist davon abhängig, ob Preise konsistent, ehrlich, zuverlässig, und beeinflussbar sind, und ob Preismanagerinnen und Preismanager opportunistisch oder kulant handeln (Diller, 2008, S. 354 f.; Tomczak, Kuss & Reinecke, 2009, S. 235).

Das Thema *Preisfairness* hat an Bedeutung gewonnen (Xia, Monroe & Cox, 2004): In der Praxis gab es zunehmend öffentliche Debatten über die ethische Korrektheit von Preiserhöhungen, besonders wenn diese trotz steigender Gewinne eingeführt wurden, wie etwa bei der *Deutschen Bahn* oder bei *E.ON*. In der Wissenschaft wurden Auswirkungen von Preisfairness auf

Ziele des Preismanagements

Konsumentenverhalten und Unternehmenserfolg hinsichtlich ihrer statistischen Signifikanz untersucht. Unterschiedliche Studien (Hermann et al., 2007; Konuk, 2018; Malc et al., 2021) haben gezeigt, dass die wahrgenommene Preisfairness u.a. Zahlungsbereitschaft, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung beeinflusst. Bei komplexen Käufen und Preiserhöhungen ist *Preistransparenz* besonders wichtig (Hermann et al., 2007). Hier steigert sie die wahrgenommene Preisfairness und Preisakzeptanz. Schliesslich müssen Unternehmen vor allem in wirtschaftlichen Notsituationen ein faires Preismanagement sicherstellen. Wenn sie in dieser Zeit kurzfristige Umsatzgewinne priorisieren, kann dies negative Auswirkungen auf die langfristige Unternehmensprofitabilität haben (Hermann et al., 2007).

Mangelnde Preisfairness – Beispiel: Coca-Cola Value Pricing

Testweise variierte *Coca-Cola* eine Zeit lang die Preise bei Getränkeautomaten in Abhängigkeit der Aussentemperatur: Mit steigender Temperatur stieg auch der Preis. Doch bald machte die Presse Druck wegen mangelnder *Preisfairness*, so dass nach kurzer Zeit wieder Abstand von dieser Preisstrategie genommen wurde (Dixit et al., 2005).

Die bisher erwähnten qualitativen Preisziele schlagen sich in der Preiszufriedenheit bzw. dem Preisvertrauen nieder (Diller et al., 2021; Siems, 2009). *Preiszufriedenheit* beschreibt die Übereinstimmung der subjektiven Preiserwartung mit der subjektiven Preiserfahrung. *Preisvertrauen* bezeichnet das individuelle Vertrauen in die Preisgünstigkeit, Preiswürdigkeit und Preisfairness eines Produktes bzw. einer Dienstleistung (Siems, 2009, S. 246 f.; Tomczak, Kuss & Reinecke, 2009, S. 235).

4. Strategien des Preismanagements

Grundsätzlich lassen sich bei den Strategien des Preismanagements statische und dynamische Verfahren unterscheiden.

Von statischem Preismanagement spricht man, wenn bei der Preisentscheidung ein *festgelegter Zeitpunkt* betrachtet wird. Statisches Preismanagement erfolgt mit dem Grundsatz, eine Preisposition langfristig festzulegen. In diesem Fall werden im Zeitverlauf keine späteren Preisänderungen erwartet. Ein typisches Beispiel ist die Hochpreisgestaltung beim Pricing für Luxusgüter.

Von dynamischem Preismanagement spricht man, wenn bei der Preisentscheidung ein *längerer Zeitraum* betrachtet wird (siehe hierzu auch Siems, 2009, S. 162 ff.). In diesem Fall werden Preisänderungen im Zeitverlauf berücksichtigt. Dies ist vor allem bei der Neueinführung von Marktleistungen sinnvoll, sowie dann, wenn der Preis den Gewinn zeitverzögert beeinflusst. Wichtige Beispiele für zeitverzögerte Nachfrageeffekte sind *Carry-over-Effekte* (bei erwarteten Wiederholungskäufen in einer späteren Phase) und *Preisänderungswirkungen* (bei Orientierung der Kunden an früheren Preisen) (Kucher, 1985, S. 88 ff., Simon, 1979, S. 415 ff.). In solchen Fällen besteht ein Zusammenhang zwischen der Nachfrage mehrerer Perioden, und eine Veränderung der Preiselastizität im Lebenszyklus ist möglich. Weitere Determinanten für dynamisches Preismanagement sind *Economies of Scale* und *Erfahrungskurven*.

Im Zuge der Digitalisierung haben die Möglichkeiten des dynamischen Preismanagements zugenommen. Im Internet unterscheiden sich Preise für Kundinnen und Kunden – oft ohne deren Wissen – in Abhängigkeit der erhobenen Daten (Howe, 2017). Anhaltspunkte über das individuelle Entscheidungsverhalten bieten beispielweise die verwendeten Browser, die Suchhistorie oder Klick- bzw. Konversationsraten (u.a. Kaspersky, 2021).

4.1 Preisstrategien im Überblick

Gängige Strategien *des statischen Preismanagements* sind

- 1) *Premiumpreisstrategie*,
- 2) *Preis-Mengenstrategie* und
- 3) *Preisdifferenzierung*.

Typische Strategien *des dynamischen Preismanagements* sind

- 4) *Abschöpfungs- bzw. Skimmingstrategie* und
- 5) *Penetrationsstrategie*.

Die folgende Abbildung 7 visualisiert diese Strategien. Sie stellt den Preis (auf der X-Achse) in Abhängigkeit der Zeit (auf der Y-Achse) dar. Darüber hinaus zeigt die Abbildung eine sechste Strategie: die Markt-„strategie“. Strategie steht hier in Anführungszeichen, da es sich hierbei um ein rein taktisches Reagieren auf die Konkurrenzpreise und somit nicht um eine tatsächliche Strategie handelt. Aus diesem Grund kann nicht von *aktivem* Preismanagement die Rede sein. In den folgenden Unterkapiteln werden die fünf typischen Strategien des statischen und dynamischen Preismanagements vorgestellt.

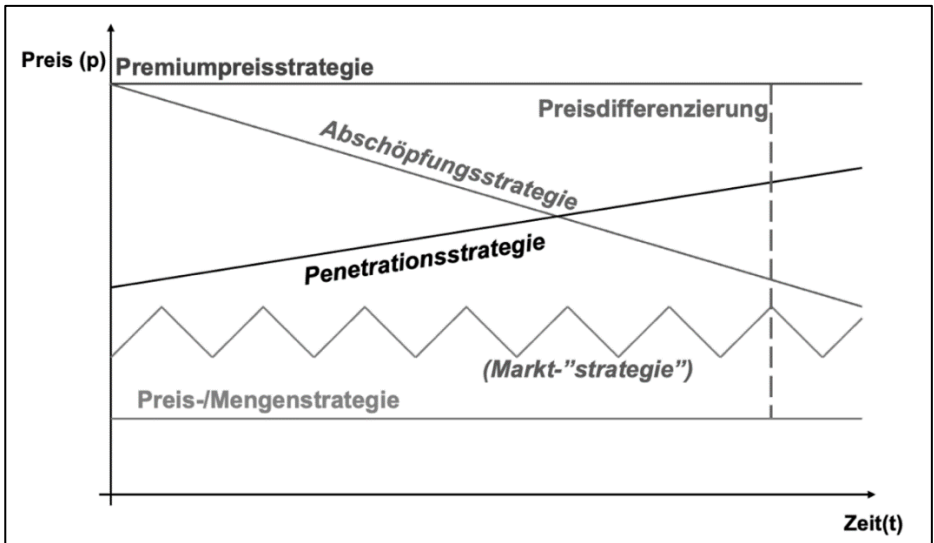


Abb. 7: Preisstrategien (Quelle: eigene Darstellung in enger Anlehnung an P. Möller, Bayer Crop Science).

4.1.1 Premiumpreisstrategie (statisch)

Die Premiumpreisstrategie verfolgt die Grundsätze einer *mehrwertorientierten Preisstrategie*. Dabei steht das **konsequente Gegenleistungsprinzip** im Vordergrund. Der Grundsatz dieser Preisstrategie lautet „Be a Price Maker, Not a Price Taker“ (Shapiro, 2003): Demzufolge müssen Unternehmen vor allem

- a) *Kundennutzen schaffen,*
- b) *auf jene Kundengruppen fokussieren, die Werte schätzen,*
- c) *anders sein,*
- d) *Preise am Nutzen orientieren und*
- e) *verlässlich und konsequent sein.*

a) **Kundennutzen schaffen**

Unternehmen müssen einen besonderen Kundennutzen schaffen. Der Kundennutzen wird hier definiert als Nettonutzen aus Kundensicht. Er stellt die Differenz zwischen dem individuellen Nutzen und den individuellen Kosten dar. Die konzeptionelle Wertgleichung lautet (mit bestem Dank an Steffen Hahn):

Nettonutzen aus Kundensicht =

$$\text{Nutzen (a * funktionaler + b * emotionaler + c * ästhetischer + ...)} \\ - \text{Kosten (x * Preis + z * Aufwand + w * Risiko + ...)}$$

Der Nutzen reflektiert also den subjektiv wahrgenommenen Nutzen, der funktionaler, emotionaler sowie ästhetischer Art sein kann. Die Kosten schliessen neben dem Preis weitere Faktoren wie Aufwand und Risiko ein. Beispielsweise führt der vergleichsweise geringe Aufwand, der mit einer Buchung bei *Booking.com* oder mit einer Bestellung bei *Amazon* verbunden ist (etwa durch Zeitersparnis und eingespeicherte Zahlungs- sowie Lieferinformationen) zu einer höheren Preisbereitschaft. Ein weiteres Beispiel für einen besonderen Kundennutzen bietet *Thermomix*. Durch den Zusatznutzen der Digitalisierung erhalten Kundinnen und Kunden einen besonders hohen funktionalen Nutzen sowie einen Community-Effekt. Darüber hinaus profitieren sie z.B. von dem ästhetischen Nutzen des Designs und dem symbolischen Nutzen des Originals bzw. dessen Bekanntheit.

b) **Fokus auf jene Kundengruppen, die Wert schätzen**

Unternehmen müssen ihren Fokus auf jene Kundinnen und Kunden richten, die den Wert ihres Produktes bzw. ihrer Dienstleistung schätzen. Nur wenn diese das Leistungsangebot wertschätzen, sind sie auch bereit, hohe („gute“) Preise zu zahlen. So gibt es beispielsweise Kunden, die bereit sind, für Davidoff-

Streichhölzer 5 \$ zu zahlen. Kundinnen und Kunden, die das spezifische Angebot weniger schätzen, werden stets nach Sonderangeboten suchen und ausschliesslich niedrige („schlechte“) Preise bezahlen wollen, unabhängig von der Qualität des Leistungsangebots.

Unternehmen versuchen bei einer Optimierung des Preismanagements häufig, die Preisgestaltung insbesondere bei jenen Kundengruppen anzupassen, die derzeit nicht profitabel sind. Dagegen wäre es gelegentlich zielführender, sich zu fragen, warum besonders profitable Kundengruppen derzeit bereit sind, einen relativ hohen Preis zu zahlen. Gegebenenfalls wäre es dann sogar möglich, diese Kundenbeziehungen mit Hilfe eines aktiven Preismanagements noch profitabler als vorher zu gestalten.

c) *Anders sein*

Unternehmen sollten danach streben, ihr Angebot zu differenzieren. Denn niemand kauft eine identische und somit austauschbare Leistung bei einem anderen Anbieter zu einem höheren Preis. Beispielsweise kann ein nach DIN spezifizierter *Portlandzement* ohne jegliche Leistungsdifferenzierung an der Börse nicht zu einem höheren Preis verkauft werden. Auch kann ein austauschbares Standardprodukt bei *eBay* nicht zu einem höheren Preis als dem marktüblichen verkauft werden.

Eine Möglichkeit der Differenzierung ist die Marke: So ist *NutraSweet* nichts anderes als der Süsstoff *Aspartam*, erzielt aber als Markenprodukt einen deutlich höheren Preis. Und ein *Apple*-Computer ist auch und gerade kein Standard-PC.

d) *Preise am Nutzen orientieren*

Eine Möglichkeit der Premiumpreisstrategie besteht darin, Preise am Kundennutzen zu orientieren. Zum Beispiel führte eine amerikanische IT-Dienstleistungsfirma gegenüber einem Grosshandelsunternehmen ein besonderes Entgelt- und Anreizsystem ein. Die Dienstleistungsfirma konnte desto höhere Preis für ein neues Logistiksystem verrechnen, je besser damit die Anzahl an Fehllieferungen reduziert und der durchschnittliche Lagerbestand gesenkt werden konnte, je höher die erzielte

Mitarbeiterproduktivität und je niedriger die Anzahl an Beschwerden aus dem Detailhandel war. Zu den eingeführten Massnahmen zählten Boni für Zielerreichung und sogar eine Beteiligung der IT-Dienstleistungs-firma am betriebswirtschaftlichen Erfolg des Grosshandelsunternehmens. Das Kundenunternehmen ging kaum Risiken ein, weil nur im Erfolgsfall gezahlt werden musste. Dadurch konnte sowohl die Kundenzufriedenheit als auch die Unternehmensleistung massgeblich gesteigert werden (Reinecke, 1996; Steinert-Threkeld, 1993).

e) *Verlässlich und konsequent sein*

Unternehmen müssen verlässlich und konsequent sein. Plötzliche und drastische Sonderangebote können das Preisvertrauen der Kundinnen und Kunden gefährden. Wenn ein Unternehmen die Strategie verfolgt, grundsätzlich keine Rabatte zu gewähren, dann bedeutet dies auch, dass es in der Preisumsetzung konsequent sein muss. Mit anderen Worten: Gelegentlich wird es erforderlich sein, auch im konkreten Einzelfall keinen Rabatt einzugestehen, um langfristig erfolgreicher operieren zu können.

4.1.2 Preis-Mengenstrategie (statisch)

Bei der *Preis-Mengenstrategie* oder Discountstrategie rückt das Preismanagement in den Mittelpunkt des Marketings. Das Ziel besteht darin, aus Sicht der Kundinnen und Kunden *günstiger* als die Konkurrenz wahrgenommen zu werden. Denn günstige Preise motivieren zum Kauf. Diese Strategie wird vor allem von grösseren Unternehmen sowie im Handel verfolgt, wo hohe Absatzmengen, günstige Produktion und Rationalisierung möglich sind (Froböse, 2016, S. 73 ff.). Niedrige Preise müssen jedoch durch höhere Absatzmengen kompensiert werden. Daher wurde bewusst die Bezeichnung „Preis-Mengenstrategie“ anstatt „Niedrigpreisstrategie“ gewählt.

Eine erfolgreiche *Preis-Mengenstrategie* setzt langfristig voraus, dass das Unternehmen auch Kostenführer ist – denn sonst kann die Konkurrenz das jeweilige Angebot immer unterbieten.

Eine Herausforderung bei dieser Strategie besteht darin, dass die Position „preisgünstig“ aus Kundensicht häufig schon besetzt ist. So können im

Detailhandel nicht alle Unternehmen glaubwürdig die Rolle eines *Lidl*, *Aldi* oder *Denner* einnehmen.

4.1.3 Preisdifferenzierung (statisch oder dynamisch)

Mittels *Preisdifferenzierung* können Unternehmen ihren Deckungsbeitrag und Gewinn durch eine Unterscheidung bzw. Trennung unterschiedlicher Kundensegmente steigern („Fencing“). Dabei wird die Zahlungsbereitschaft in den jeweiligen Segmenten optimal abgeschöpft. Grundlage für die Akzeptanz unterschiedlicher Preise bieten beispielsweise subjektive Produkt- bzw. Leistungsbeurteilungen sowie individuelle Kaufkraft und unterschiedliche Preiselastizitäten. Das Thema Preisdifferenzierung wird in *Kapitel 4.3* ausführlich behandelt.

4.1.4 Abschöpfungs- bzw. Skimmingstrategie (dynamisch)

Für Produkte mit hohem Innovationsgrad und niedrigerer kurzfristiger Preiselastizität empfiehlt sich die Abschöpfungs- bzw. *Skimmingstrategie*. Bei der Abschöpfungsstrategie (stammt von „Rahm abschöpfen“) wird die neue Marktleistung zu einem relativ hohen Preis eingeführt und im Zeitverlauf schrittweise reduziert (Marburger, 2012). Die Strategie stellt kurzfristige Gewinne und Kostendeckung in den Vordergrund (Simon & Fassnacht, 2016, S. 301 ff.). Der hohe Einführungspreis signalisiert Qualität und ermöglicht Preisreduktionen im Zeitverlauf. So werden kurzfristig hohe Gewinne für neu eingeführte Leistungen und Innovationen erwirtschaftet, während langfristig das Konkurrenzrisiko gemindert wird, und Zahlungsbereitschaften schrittweise abgeschöpft werden (Simon & Fassnacht, 2016, S. 304). Die Strategie ist vor allem bei innovativen Produkten (z.B. in der Automobil- oder Elektronikbranche) wie beispielsweise bei *Apple* üblich (Cross, 2021).

4.1.5 Penetrationsstrategie (dynamisch)

Bei Produkten und Dienstleistungen mit hoher, kurzfristiger Preiselastizität empfiehlt sich die *Penetrationsstrategie*. Die *Penetrationsstrategie* entspricht einer *Durchdringungsstrategie*. Sie stellt schnellen Umsatz und langfristige Gewinne in den Vordergrund (Simon & Fassnacht, 2016, S. 301 ff.). Dabei wird

das neue Produkt bzw. die neue Dienstleistung zu einem relativ niedrigen Preis eingeführt. Dieser Preis erschwert der Konkurrenz den Markteintritt. Anschließend können Preise geändert, Kosten gesenkt (z.B. durch Economies of Scale), und der Absatz gesteigert werden. Auch langfristig besteht die Möglichkeit, durch *Carry-Over* Effekte eine starke Marktpositionen zu erzielen (Simon & Fassnacht, 2016, S. 301 ff.).

4.2 Innovative Preismodelle

Neben den gängigen Preisstrategien existieren weitere, innovative Preismodelle, bei denen die Schaffung eines besonderen Mehrwerts aus Kundensicht im Vordergrund steht. Alle Preismodelle streben ein optimales Abschöpfen individueller Zahlungsbereitschaften an. Letztlich geht es immer darum, die Preisgestaltung auf einen spezifischen Nutzenaspekt der Kundinnen und Kunden auszurichten. Tabelle 3 fasst die nachfolgend erläuterten beispielhaften, nicht abschliessenden Preismodelle sowie ihren jeweiligen zentralen Mehrwert zusammen.

Innovative Preismodelle	Mehrwert
1. <i>Decoy Pricing</i>	Risikoaversion
2. <i>Bundling</i>	Bequemlichkeit
3. <i>Freemium</i>	Freiheit zu experimentieren
4. <i>Add-on</i>	Niedriger Basispreis
5. <i>Subscription Pricing</i>	Reduzierte Kostenvolatilität
6. <i>Pay-per-use/ "… as a service"</i>	Keine Fixkosten
7. <i>Flat rate</i>	Kostensicherheit
8. <i>Performance-based Pricing</i>	Leistungssicherheit
9. <i>Success-based Pricing</i>	Kein Geschäftsrisiko
10. <i>Pay-what-you-want</i>	Zufriedenheit und Fairness
11. <i>Auctioning</i>	Verrechnen intangibler Werte
12. <i>Switching</i>	Eine dritte Partei belasten

Tab. 3: Innovative Preismodelle – Beispiele (Quelle: Reinecke, 2021).

4.2.1 Decoy-Pricing

Beim *Decoy-Pricing* (Decoy: Köder) bieten Unternehmen Lockpreise an, um sogenannte „Extrema“ zu vermeiden und Nettomargen zum Teil deutlich zu steigern (Mortimer, 2019; Wu & Cosguner, 2020). Dies verdeutlicht folgendes Beispiel: Wenn Unternehmen nur zwei Produkte – ein Basisprodukt zum Preis von 20 € und ein Luxusprodukt zum Preis von 50 € – anbieten, wird sich der Verkaufsanteil auf diese beiden Produkte aufteilen. Mittels *Decoy-Pricing* wird nun ein weiteres Produkt zu einem dritten Preis ergänzt. Beispielsweise führt das Unternehmen ein weiteres Luxusprodukt zum Preis von 100 € ein. Dieser „Lockvogelpreis“ beeinflusst nun die Kaufentscheidungen der Kundinnen und Kunden. Er wird bewirken, dass mehr Personen das mittlere Produkt zum Preis von 50 € wählen als ohne dieses Angebot. *Decoy-Pricing* ist besonders attraktiv für Kundinnen und Kunden mit Risikoaversion, da diese mit dem mittleren Angebot keine „Extremangebote“ auswählen.

4.2.2 Bundling

Bei *Bundling* werden unterschiedliche Produkte oder Leistungen zu einem Produkt- bzw. Leistungspaket kombiniert. Manche Angebote werden zusätzlich im Bundle (mixed bundle), andere ausschliesslich im Bundle (pure bundle)

angeboten (Marburger, 2012). Dabei ist der Paketpreis günstiger als die Summe der Preise aller enthaltenen Produkte bzw. Leistungen (Armstrong & Vickers, 2010; Derdenger & Kumar, 2013; Michel, 2014; Zhou, 2017). Beim Bundling ist es wichtig, darauf zu achten, dass man möglichst nur „Schnelldreher“ bzw. Standardprodukte integriert – denn ein Bündelbestandteil, dessen Wert nicht geschätzt wird, senkt auch den wahrgenommenen Wert des Gesamtbündels. Der Mehrwert für Kundinnen und Kunden liegt vor allem in der Bequemlichkeit. Sie können subjektiv Kosten sparen während Anbietende ein höheres Volumen erzielen. Zudem werden Transaktionskosten reduziert (Nagle, Hogan & Zale, 2011). Üblich ist diese Form der Preisgestaltung beispielsweise bei Geschirr: Ein Geschirrsatz ist meist deutlich günstiger als die Summe der einzelnen Teile.

Beim *Unbundling* werden Leistungen in ihre Einzelteile zerlegt, um einen höheren Gesamtpreis zu erzielen. Gängig ist dies beispielsweise in der Luftfahrtbranche, wo Fluggäste zunehmend separate Preise für Ticket, Sitzplatz, Gepäckaufgabe, Verpflegung uvm. zahlen (Michel, 2014). Auch *Ikea* verfolgt diese Strategie bei Möbeln, indem z.B. Tischplatte und Tischbeine separat ausgezeichnet werden.

Ähnlich ist beim *Tying* der Preis einer Leistung von der Anschaffung einer anderen Ware abhängig (Marburger, 2012). Dies ist beispielsweise bei digitalen Angeboten in der Medienbranche üblich, wie beispielsweise einem eBook-Download auf *Amazon*, der nur auf einem *Kindle*-Gerät abgerufen werden kann.

4.2.3 Freemium

Mittels *Freemium*-Modellen bieten Unternehmen ihren Kundinnen und Kunden unterschiedlich umfangreiche Abonnements an, die flexibel getestet und gebucht werden können (Gu, Kannan & Ma, 2018; Kumar, 2014). In der Regel wird dabei die Grundvariante (zumindest für eine gewisse Zeit) kostenlos angeboten. Kundinnen und Kunden genießen die Freiheit, mit den unterschiedlichen Leistungspaketen zu experimentieren und die für sie richtige Lösung zu identifizieren. Häufig wird die kostenfreie Variante durch Werbung finanziert, während eine zahlungspflichtige Variante ohne Werbung oder mit höherer

Leistung verfügbar ist (Sato, 2019). Bekannte Beispiele für *Freemium*-Modelle bieten *Spotify*, *YouTube* und *Vimeo*.

4.2.4 Add on

Bei *Add on Pricing* bezahlen Kundinnen und Kunden einen niedrigen Basispreis und können für zusätzliche Kosten nach Belieben weitere Produkte bzw. Dienstleistungen (Add-ons) hinzufügen (Ellison, 2005; Marburger, 2012; Schüwer & Kosfeld, 2010). Gängige Beispiele sind Mitgliedschaften (Grundgebühr mit zusätzlich buchbaren Services) und die Fahrzeugausstattung in der Automobilindustrie. Auch bei Mobilfunkunternehmen kann man Zusatzoptionen bzw. -pakete erwerben, um das eigene Abonnement situativ zu ergänzen.

4.2.5 Subscription

Bei *Subskriptionsmodellen* zahlen Kunden eine regulär wiederkehrende Gebühr für ein Produkt, eine Dienstleistung, oder eine Mitgliedschaft (Kübler, Seifert & Kandziora, 2021). Dabei profitieren Kundinnen und Kunden von Kostensicherheit und Bequemlichkeit. Subskriptionen sind Abonnements mit fixem Beitrag pro Leistungszeitraum wie beispielsweise ein Onlinenachrichten-, Spotify-, iCloud- oder Fitnessstudioabonnement (Chyi, 2005; Danaher, 2002). Besonders verbreitet sind sie bei Dienstleistungen, aber zunehmend sind sie auch bei Ver- und Gebrauchsgütern zu finden. Man kann beispielsweise in der Schweiz schon seit Jahren Socken bei *Blacksocks.com* abonnieren und bekommt dann im Standardabonnement dreimal im Jahr drei Paar Socken zugeschickt. Auch *Amazon* bietet sogenannte „Spar-Abos“ an.

4.2.6 Pay-per-use

Bei *Pay-per-use* fallen keine Fixkosten an. Preise werden auf Basis der tatsächlich erbrachten Leistung bzw. Dienstleistung abgerechnet (Balasubramanian, Bhattacharya & Krishnan, 2015; Skiera & Lambrecht, 2006). Ein gängiges Beispiel sind Kopierkosten pro Seite bei *Xerox*. Gerade für Investitionsgüter oder teure Gebrauchsgüter ist dieser Ansatz geeignet, weil dabei keine Anfangsinvestitionen anfallen und die Kosten flexibilisiert werden. Ähnlich fallen bei *Gillette* neben fixen Kosten für die Anschaffung eines Rasierers Zusatzkosten

für Rasierklingen in Abhängigkeit der tatsächlichen Nutzung an (Michel, 2014).

4.2.7 Flat Rate

Flat Rates sind eine Art „Ultrabundle“ (Michel, 2014) – also eine Vielzahl gebündelter Leistungen – zu einem fixen Preis. Hierbei besteht der zentrale Mehrwert für Kundinnen und Kunden in der Kostensicherheit und Bequemlichkeit (Michel, 2014; Skiera & Lambrecht, 2006). Ein typisches Beispiel sind All-Inclusive-Tarife bei Kreuzfahrtschiffen oder Cluburlaube (Michel, 2014). Anstatt für Flug, Hotel, Essen, Getränke, Sport- und Freizeitangebot jeweils einzelne Preise zu zahlen, erhält man mit einer Flat Rate ein Gesamtangebot mit garantiertem Preis. Dieses Angebot schliesst alle Nebenleistungen und variablen Dienstleistungen wie Verpflegung und Getränke ein, so dass bereits bei der Buchung der Gesamtpreis für den Urlaub bekannt ist.

Bei Mobilfunkunternehmen setzen sich diese Angebote zunehmend durch, weil Preisintransparenz aus Kundensicht damit durch Sicherheit ersetzt wird.

4.2.8 Performance-based Pricing

Bei *Performance-based Pricing* steht die Leistungssicherheit bzw. -garantie im Vordergrund (Shapiro, 2002). Wie bei einem Management-by-Objectives-System zahlen Kundinnen und Kunden den Anbietenden ausschliesslich, wenn gewisse Ziele erreicht sind. So werden in der Informationstechnologie-Branche Zahlungen häufig an gewisse Service-levels gekoppelt, z.B. an Serverfügbarkeiten, Klickraten oder Reaktionszeiten (Hu, Shin & Tang, 2012).

4.2.9 Success-based Pricing

Success-based oder *Outcome-based Pricing* ist letztlich eine Maximalvariante des Performance-based Pricing (Adida, 2021). Hierbei gehen Kundinnen und Kunden keinerlei Risiko ein: Der Preis wird nur fällig, wenn beispielsweise eine Dienstleistung zum Erfolg führt (Shapiro, 2002). Ein Beispiel hierfür sind sogenannte „Contingency Fees“, wie sie bei US-amerikanischen Anwälten üblich sind. Anwaltsgebühren fallen hier für den Kläger nur an, wenn beispielsweise ein Schadensersatzprozess auch zum Erfolg führt. Häufig wird das

Anwaltshonorar dann prozentual vom erzielten Schadensersatz berechnet, nicht nach Aufwand (z.B. Arbeitsstunden).

4.2.10 Pay-what-you-want

Bei *Pay-what-you-want* handelt es sich um ein partizipatives Preismanagementverfahren (Kim, Natter & Spann, 2009). Hierbei liegt der Fokus auf Kundenzufriedenheit und Fairness. Der Mehrwert für Kundinnen und Kunden besteht darin, dass diese selbst entscheiden, welchen Preis ihnen eine Marktleistung wert ist (Kim, Natter & Spann, 2009; Michel, 2014; Schmidt, Spann & Zeithammer, 2015). Im Gegensatz zu öffentlichen Auktionen, sind die individuellen Zahlungsbereitschaften bei *Pay-what-you-want* für andere Mitbietende unsichtbar (Michel, 2014). Ein Beispiel hierfür bietet die Hotelkette *Ibis* mit der *Ibis*-Testwoche. Hier mussten Kunden während einer Aktionswoche keinen vorgängig vereinbarten Preis für ihre Übernachtung zahlen, sondern konnten bei der Abreise entscheiden, wie viel Ihnen die Übernachtung wert war. Auf diese Weise wollte das Unternehmen Kundinnen und Kunden von sich überzeugen – und konnte gleichzeitig auch das eigene wahrgenommene Preis-Leistungsverhältnis im Rahmen eines Feldexperiments testen. Auch die englische Rockband *Radiohead* bat 2007 den Download ihres Albums zu einem frei wählbaren Betrag an und übertraf dabei jegliche vorherige Download-Einnahmen (Kim, Natter & Spann, 2009).

Der Einsatz der *Pay-what-you-want-Strategie* kann gefährlich sein, wenn man die Zahlungsbereitschaft nicht richtig einschätzen kann. Daher sind gute Kundenkenntnis und -segmentierung eine wichtige Voraussetzung für den erfolgreichen Einsatz. Bei einem französischem Luxusrestaurant, das sich auf Gourmands und Businesskunden ausrichtet, kann das Preismodell durchaus erfolgreich sein. Bei *McDonald's* würde diese Preisstrategie zumindest langfristig nicht funktionieren, weil es voraussichtlich zu viele Kundinnen und Kunden gäbe, die das Angebot einseitig ausnutzen und nichts bezahlen würden.

4.2.11 Auctioning

Beim *Auctioning* können Unternehmen intangible Werte verrechnen und individuelle Zahlungsbereitschaften maximal abschöpfen (Zeithammer & Liu,

2006). Zum Beispiel verspricht *Google* den Höchstbietenden für Werbeanzeigen die grösste Sichtbarkeit (Michel, 2014). Das Thema Auktionen wird in *Kapitel 6* ausführlich behandelt.

4.2.12 Switching

Switching ist eine besondere strategische Methode des innovativen Preismanagements. Hierbei zahlt nicht die Endkundin oder der Endkunde den Preis, sondern es wird eine dritte Partei gesucht, die die Kosten übernimmt (Michel, 2014). Traditionell ist dies bei Zeitungsverlagen der Fall. Der Zeitungsleser zahlt nur einen (geringen) Teil der Produktkosten, bei Gratisblättern sogar gar nichts. Dafür tragen die Anzeigekundinnen und -kunden die Kosten. Ein Beispiel hierfür ist die Schweizer Zeitung *20 Minuten*, die kostenlos im öffentlichen Nahverkehr ausgelegt wird und sich mit einer Reichweite von 2 Millionen Lesern über hohe Anzeigenkosten finanziert (Michel, 2014).

Ein weiteres Beispiel ist die Schweizer Firma *Lifestraw*, die Wasserfilter gegen Bakterien und Parasiten anbietet (Michel, 2014). Das Bedürfnis nach diesen Produkten ist insbesondere bei ärmeren Kunden in ländlichen Gegenden in Afrika sehr gross, doch fehlt es dort an finanziellen Mitteln. Mittels Switching werden die Wasserfilter nun zum Teil über CO₂-Kredite (teil-)finanziert. Die Filter ermöglichen es, dass Wasser nicht mehr unnötig und mittels Energieeinsatzes abgekocht werden muss und können somit als Kompensationsmassnahmen für unökologisches Verhalten wie Flugreisen genutzt werden (siehe *carbonfootprint.com*).

4.3 Preisdifferenzierung & -variation

Preisdifferenzierung und -variation sind wichtige Instrumente des aktiven Preismanagements. Hierbei sind Preisdifferenzen nicht auf Kostendifferenzen zurückzuführen, sondern auf unterschiedlich hohe Zahlungsbereitschaften der Kundschaft (Marburger, 2012, S. 45; Seufert, 2014). Denn wenn ein Einheitspreis als „zu teuer“ wahrgenommen, sinkt die Absatzmenge und somit der Deckungsbeitrag. Ist der Einheitspreis zu günstig, steigt zwar die Absatzmenge, doch die Zahlungsbereitschaft der Kundinnen und Kunden wird nicht optimal abgeschöpft. Drei Voraussetzungen für eine erfolgreiche Preisdifferenzierung

sind, dass 1) das Unternehmen die Rolle eines ‚Price-Makers‘ innehat, also eine hohe Marktmacht in einem meist monopolistischen oder oligopolistischen Markt, 2) sich die Kundschaft in unterschiedliche Kundensegmente mit unterschiedlich hoher Zahlungsbereitschaft einteilen lässt und 3) diese Kundensegmente getrennt voneinander sind („Fencing“) (Seufert, 2014).

Bei der Preisdifferenzierung und -variation streben Unternehmen also danach, mittels Segmentierung unterschiedlich hohe vorhandene Zahlungsbereitschaften abzuschöpfen (Diller et al., 2021, S. 363 ff.; Simon & Fassnacht, 2016, S. 233 ff.). Dadurch lassen sich, sowohl durch höhere als auch niedrigere Preise, zusätzlicher Deckungsbeitrag und/oder Umsatz erwirtschaften und somit die *quantitativen Preisziele* optimieren (siehe Abbildung 8). Während bei einem Einheitspreis einige Kunden nicht kaufen, weil es ihnen zu teuer ist, und andere durchaus bereit gewesen wären, mehr zu zahlen, lassen sich durch differenzierte Preise die Deckungsbeiträge erhöhen (= grüne Fläche in Abbildung 8). Dabei wurde angenommen, dass die proportionalen Kosten Null betragen (wie beispielsweise bei manchen Softwarelizenzen).

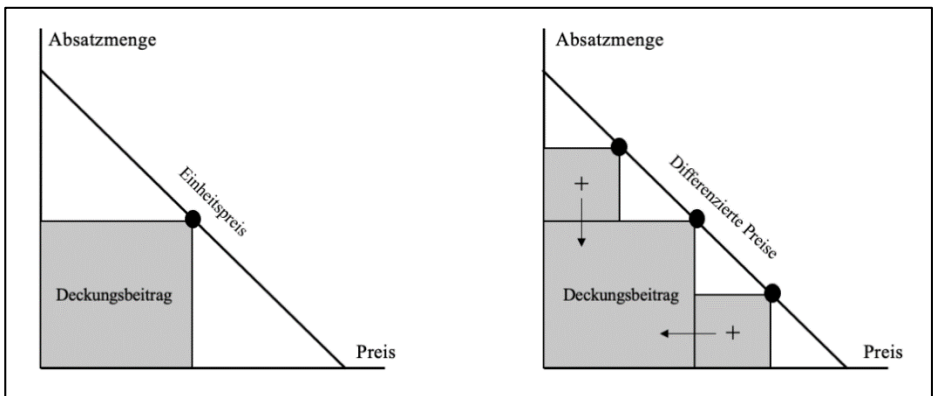


Abb. 8: Zusätzlicher Deckungsbeitrag durch Preisdifferenzierung (bei angenommenen proportionalen Kosten von 0) (Quelle: Eigene Darstellung).

Andererseits besteht die Gefahr, dass sich Differenzierung und Variation negativ auf *qualitative* Preisziele auswirken. Beispielsweise können differenzierte und variable Preise das Preisvertrauen sowie die Preiszufriedenheit der Kundinnen und Kunden beeinträchtigen und zu Preisverwirrung führen (Michel &

Pfäffli, 2013). Ausserdem erhöhen Preisdifferenzierung und -variation die Komplexität im Preismanagement, weshalb Preisstrategien sorgfältig geplant, implementiert und kommuniziert werden müssen.

4.3.1 Preisdifferenzierungsstrategien im Vergleich

Grundsätzlich unterscheidet man zwischen *an Kriterien gebundener* Preisdifferenzierung (personenbezogen, räumlich, zeitlich) und *Selbstselektion* (leistungsbezogen, Bündelung, nichtlineare Preisbildung, Mehr-Personen-Preisbildung) (Fassnacht, 2003). Wenn Preise – in Abhängigkeit festgelegter Kriterien – aktiv vom Unternehmen variiert werden, spricht man von *an Kriterien gebundener* Preisdifferenzierung (z.B. Sparpreise der *Deutsche Bahn AG*). In diesem Fall steht Kundinnen und Kunden zu jedem Zeitpunkt nur eine Option zur Wahl. Wenn sie dagegen zu einem gegebenen Zeitpunkt – abhängig von individueller Präferenz und Zahlungsbereitschaft – zwischen unterschiedlichen Preis-Leistungskombinationen wählen können, spricht man von *Selbstselektion* (z.B. Business vs. Economy-Class; Simon & Fassnacht, 2016, S. 246 f.). Tabelle 4 visualisiert die möglichen Strategien.

Differenzierungsstrategien					
An Kriterien gebunden			Selbstselektion		
a) Personenbezogene Preisdifferenzierung	b) Räumliche Preisdifferenzierung	c) Zeitliche Preisdifferenzierung	a) Leistungsbezogene Preisdifferenzierung	b) Bündelung	c) Nichtlineare Preisbildung, Mehr-Personen-Preisbildung

Tab. 4: Differenzierungsstrategien (Quelle: Fassnacht, 2003, S. 483 ff.).

Folgende Unterformen lassen sich unterscheiden (Fassnacht, 2003, S. 483 ff.):

1. An Kriterien gebundene Preisdifferenzierung:
 - a. *Personenbezogene Preisdifferenzierung,*
 - b. *räumliche Preisdifferenzierung,*
 - c. *zeitliche Preisdifferenzierung.*
2. Selbstselektion:
 - a. *Leistungsbezogene Preisdifferenzierung,*

- b. Bündelung,
- c. *nichtlineare Preisbildung, Mehr-Personen-Preisbildung.*

4.3.2 An Kriterien gebundene Preisdifferenzierung

Bei der *an Kriterien gebundenen* Preisdifferenzierung werden ähnliche Produkte bzw. Dienstleistungen zu unterschiedlichen Preisen angeboten. Die Differenzierung orientiert sich an gängigen Segmentierungsmodellen. Man unterscheidet *personenbezogene, räumliche, und zeitliche Preisdifferenzierung*.

a) *Personenbezogene Preisdiskriminierung*

Falls sich Kundensegmente hinsichtlich ihrer Zahlungsbereitschaft oder -fähigkeit unterscheiden, können Preise *personenbezogen* differenziert werden. Beispielsweise können Studierenden und Auszubildenden Rabatte gewährt werden. Oder Mitarbeitende erhalten die Möglichkeit, die Marktleistungen des eigenen Unternehmens zu Vorzugskonditionen zu erwerben. Die Unterscheidungsformen können persönlich, regional, zeitlich oder hinsichtlich der Ausgestaltung anderer Marketinginstrumente sein, beispielsweise der Distribution. Umsetzungsprobleme bestehen bei der Definition und Trennung der Segmente (Simon & Fassnacht, 2016, S. 235 ff.): Mittels *Fencing* (z.B. Zhang & Bell, 2012) muss sichergestellt werden, dass die jeweiligen Segmente getrennt werden können, beispielsweise dadurch, dass Studierende ihre Legitimationskarte vorweisen müssen, wenn sie einen Rabatt erhalten wollen.

b) *Räumliche Preisdifferenzierung*

Bei der *räumlichen Preisdifferenzierung* werden Preise abhängig vom Ort (z.B. Lage, Region, Land etc.) variiert (Zhang, 2012). Ein Beispiel ist die räumliche Preisdifferenzierung von *McDonald's*: So kostete ein Big Mac im Jahr 2020 6.71 U.S. \$ in der Schweiz, 4.41 in England und 2.15 in Südafrika (Burgernomics, 2021).

Die internationale Preisgestaltung stellt einen Sonderfall der regionalen Preisdifferenzierung dar. Internationale Preisdifferenzen haben unterschiedliche, interne und externe Ursachen: Interne Ursachen können beispielsweise die unternehmerische Performance der Vorperiode, Unternehmensprognosen und strategische Vorgaben, spezifische Kosten, Distributionsstruktur und Marktleistungsgestaltung sowie Unternehmensorganisation sein. Externe Ursachen können unterschiedliche gesetzliche Rahmenbedingungen, Zölle und Abgaben, makroökonomische Faktoren wie Wirtschaftswachstum und Inflation, die Markt- und Wettbewerbsstruktur oder die regionsspezifischen Kundenpräferenzen und das daraus resultierende Kundenverhalten sein.

Exkurs – Internationale Preisdifferenzierung vs. -harmonisierung

Zu hohe internationale Preisdifferenzen können problematisch sein, weil sie die Marktteilnehmenden zu Arbitrage verleiten und politisch kritisch wahrgenommen werden. In der Regel sind differenzierte Preise zwar besser in der Lage, quantitative Preisziele zu erreichen, doch entstehen durch die Preisdifferenzierung auch Komplexitätskosten. Daher kann es sinnvoll sein, die Höhe der Preisdifferenzen zu reduzieren: zu hohe Preise in gewissen Märkten sollten gesenkt oder dort Parallelimporte in Kauf genommen werden; zu niedrige Preise in anderen Ländern sollten erhöht bzw. die eigenen Marktleistungen nicht mehr angeboten werden, um keine Arbitrage zu verursachen. In dem daraus resultierenden, *internationalen Preiskorridor* (siehe Abbildung 9) werden optimale Deckungsbeiträge erwirtschaftet und Parallelimporte weitgehend reduziert (in Anlehnung an Simon, 1992).

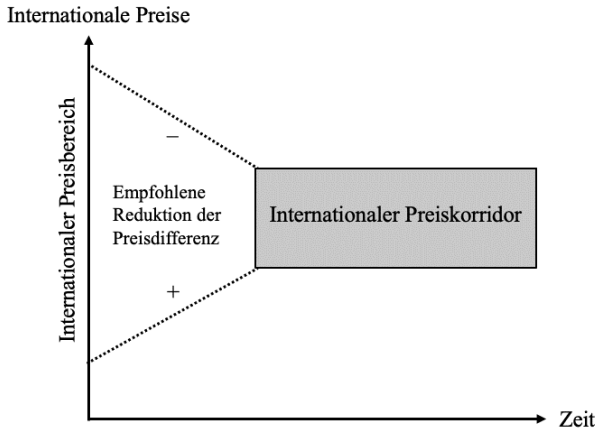


Abb. 9: Internationaler Preiskorridor (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Simon, 1992).

Massnahmen des internationalen Preismanagements sind für Unternehmen herausfordernd, weil eine Zentralisierung der Preise (Preisharmonisierung) dazu führt, dass die einzelnen Länder nicht mehr vollkommen für ihr erzieltes regionales betriebswirtschaftliche Ergebnis verantwortlich sind, weil ihnen ein zentraler Gestaltungsparameter, der Preis, entzogen wurde.

Folgende zehn Thesen unterstützen Unternehmen beim Umgang mit internationaler Preisharmonisierung bzw. -differenzierung (in Anlehnung an Belz & Mühlmeier, 2000):

1. *Verschaffen Sie sich eine internationale Preistransparenz!*
Tun Sie dies bevor es Ihre wichtigsten Kundinnen und Kunden tun.
2. *Analysieren Sie die Ursachen für Preisdifferenzen in unterschiedlichen Ländern.*
Beurteilen Sie auch die Tendenz Ihrer Kundinnen und Kunden, sich internationale Preisinformationen zu beschaffen und diese zu vergleichen.
3. *Vergleichen Sie die Vor- und Nachteile einer aktiven Preisharmonisierung mit den Chancen eines reaktiven Vorgehens, d.h. eines Beibehaltens der Preisdifferenzen.*
4. *Evaluieren Sie die Möglichkeiten der Marketingdifferenzierung.*

Erlaubt es Ihnen die Differenzierung bezüglich der verschiedenen Marketinginstrumente, in unterschiedlichen Ländern lokal vorzugehen?

5. Wählen Sie jene Kundinnen und Kunden sowie Leistungen, bei denen eine Preisharmonisierung vordringlich erscheint.

6. Entwickeln Sie dynamische Lösungen bei einer erforderlichen Harmonisierung.

Bestimmen Sie dafür den internationalen Preiskorridor.

7. Bestimmen Sie Lösungen, wie Sie globale und regionale Preissysteme parallel führen können.

Setzen Sie beispielsweise lokale Preisdifferenzen durch und bieten Sie Ausgleichszahlungen bzw. Boni für zentrale Key Accounts.

8. Verhandeln Sie mit Key Accounts über Gegenleistungen zur Preisharmonisierung.

Solche Gegenleistungen können beispielsweise zentrale Einkaufsentscheide, eine gemeinsame Entwicklungsstrategie oder eine gemeinsame internationale Wachstumsstrategie sein.

9. Verbinden Sie die Preisharmonisierung mit internationalen Leistungspaketen für Kundinnen und Kunden (z.B. Bundling).

10. Überprüfen Sie die (de-)zentrale Führung sowie die Provisionen Ihrer internationalen Niederlassungen.

c) Zeitliche Preisdifferenzierung

Bei zeitlicher Preisdifferenzierung spricht man von *Preisvariation* (Fassnacht, 2003, S. 13). Dabei werden Rabatte oder Preisaufschläge für identische Produkte abhängig von der Kalender-, Tages- oder Bestellzeit variiert (Fassnacht, 2003, S. 494). Beispiele sind *Einführungsangebote*, *Spartickets*, *Saisonrabatte*, *Tages- oder Sonderangebote*. Preisvariation ist nur dann sinnvoll, wenn zu unterschiedlichen Zeiten unterschiedlich viel Bedarf an einem bestimmten Produkt bzw. einer Dienstleistung besteht. Man unterscheidet in „peak“- und „off-peak“-Zeiten (Marburger, 2012). Darüber hinaus muss Preisvariation sorgfältig geplant werden, um keine negativen Auswirkungen hervorzurufen wie Imageschäden, „Hamsterkäufe“, eine dauerhaft niedrige Preisbereitschaft oder eine Spitzenlast-Umkehr („peak reversal“). Letzteres würde beispielsweise dann stattfinden,

wenn bei Einführung eines vergünstigten Kinotags zahlreiche Kundinnen und Kunden ihren Besuch auf diesen Tag verschieben würden und somit zahlreiche reguläre Besuche durch vergünstigte Eintritte ersetzt würden. Das passiert an typischen Kinotagen wie Montagen allein deswegen nicht, weil viele Personen bezüglich ihrer Nachfrage nicht flexibel sind und das Kino nur am Wochenende aufsuchen wollen oder können. Üblich ist die Preisvariation insbesondere in der Transport- und Tourismusbranche. So steigen Flug- oder Hotelpreise etwa bei kürzerer Vorlaufzeit und steigender Nachfrage.

Preisvariation – Beispiel: Deutsche Bahn AG

Die *Deutsche Bahn AG* berechnet ihre Preise nicht nur nach Länge der Fahrstrecke, sondern belohnt langfristige Planung durch günstige «Sparpreise». Diese sind bis spätestens drei Tage vor Fahrtantritt in festgelegten Kontingenten erhältlich und weisen Rabatte zwischen 25 und 50 % auf. Die *Schweizerischen Bundesbahnen* bieten sogar bis zu 70% reduzierte Sparbillets an. Kurzfristige Buchungen erfolgen zum höheren, dafür flexiblen «Normalpreis».

Eine Herausforderung der zeitlichen Preisdifferenzierung ist die Kapazitätsauslastung: Wenn, wie in diesem Fall, zeitliche Preisdifferenzierung mit mengenbezogenen Kontingenten kombiniert werden, um eine optimale Kapazitätsauslastung zu erreichen, spricht man auch von „*Yield Management*“ oder „*Durchschnittsertrags-Management*“ (Donaghy, McMahon & McDowell, 1995). Beim Yield Management werden zu jedem Zeitpunkt die höchstmöglichen Preise realisiert. Dies ist möglich, wenn unterschiedliche Kundengruppen unterschiedliche Nachfragekurven haben. Ein typisches Beispiel ist der Sitzladefaktor bei Fluggesellschaften (Vinod, 2021).

4.3.3 Selbstselektion

Bei *Selbstselektion* werden unterschiedliche Preise für ähnliche, aber differenzierte Produkte bzw. Dienstleistungen festgelegt. Kundinnen und Kunden selbst wählen in Abhängigkeit der eigenen Bedürfnisse die für sie geeignetste Preis-Leistungskombination. Preisentscheidungen orientieren sich an individuellen Zahlungsbereitschaften und Präferenzen (Marburger, 2012).

a) *Leistungsbezogene Preisdifferenzierung*

Bei *leistungsbezogener Preisdifferenzierung* werden Preise nach Produktmerkmalen, wie beispielsweise Qualität, und nach Zeiten differenziert. Ziel ist die maximale Ausschöpfung kundenindividueller Zahlungsbereitschaften sowie das Schaffen von Anreizen für Cross- und Upselling. Dafür schaffen Unternehmen unterschiedliche Produkt- oder Dienstleistungs-versionen. Kundinnen und Kunden können selbst entscheiden, welchen Tarif sie wählen. So unterscheiden sich z.B. Business- und Economy-Tarife bei Fluggesellschaften hinsichtlich Komforts, Verpflegung, Flexibilität, Gepäckmitnahme und Check-in-Geschwindigkeit.

b) *Preisbündelung*

Für Mehrproduktunternehmen ist *Preisbündelung* interessant. Hierbei werden Einzelprodukte zu einem Bündel zusammengefasst, und zu einem Gesamtpreis angeboten, der günstiger ist als die Summe der einzelnen Preise. Das Bündel schöpft die vorhandene Zahlungsbereitschaft der Kundinnen und Kunden ab und induziert Mehrverbrauch. So bietet beispielsweise der Computerhersteller *Dell* Bündel bestehend aus PC, Bildschirm, Software, Peripheriegeräten und Service an, die deutlich günstiger sind als die Summe der Einzelteile.

Preisbündelung – Beispiel: McDonald's

Mit seinen erfolgreichen Menüs nutzt *McDonald's* die zusätzliche Zahlungsbereitschaft seiner Kundinnen und Kunden aus, für einen geringen Zusatzbetrag ein Getränk, eine weitere Beilage oder ein zusätzliches Essen zu kaufen. Darüber hinaus bietet *McDonald's* grössere Portionen beim sogenannten «Menu plus» an. Dadurch löst das Unternehmen Mehrkonsum aus, weil die Restzahlungsbereitschaft der Kundinnen und Kunden abgeschöpft wird. Finanzwirtschaftlich ist diese Strategie sehr erfolgreich, wenn auch aus Sicht des Konsumentenschutzes umstritten, weil es Kundinnen und Kunden dazu verleitet, mehr zu essen als sie ursprünglich geplant hatten.

c) *Nichtlineare Preisbildung, Mehr-Personen-Preisbildung*

Wenn der Preis die Menge der konsumierten Einheiten eines Produktes oder einer Dienstleistung bestimmt, empfiehlt sich die *nichtlineare Preisbildung* (Tacke, 2013). Bei dieser Differenzierungsstrategie stehen Kundenbindung und Ertragssteigerung im Vordergrund. Hier wird der Preis in Abhängigkeit des Verbrauchs, der Grösse, der Leistung und der Attraktivität der Kundinnen und Kunden variiert. Der Grundpreis kann mit steigender Menge *kontinuierlich* (4 für 10 €, 5 für 12 €, 6 für 13,50 €) oder *diskontinuierlich* (4 für 10 €, 8 für 15 €, 16 für 20 €) sinken. Häufig ist dies beispielsweise beim Verkauf von Fotografien üblich, beispielsweise bei Passbildern. Einerseits werden dadurch Anreize für den Mehrkonsum geschaffen, was zu Kundenbindung führen kann. Andererseits werden Zahlungsbereitschaften strukturell abgeschöpft, was Erträge steigert.

Weitere Beispiele bieten die Kommunikations-, Strom- oder die öffentliche Verkehrsbranche: In der Telekommunikation sind *zweiteilige Tarife* bestehend aus Grundgebühr und Nutzungsentgelt üblich. In der Strom- und Wasserwirtschaft gibt es sogenannte Blocktarife, bei denen der Preis ab einem bestimmten Konsum steigt; häufig können Kundinnen und Kunden dabei unterschiedliche Modelle wählen. Im Bahnverkehr existiert mit der Bahncard der *Deutschen Bahn AG* oder dem HalbTax-Abonnement der *Schweizerischen Bundesbahnen* ein *zweiteiliger Tarif bestehend aus einer Grundgebühr* (dem Abopreis) und einem niedrigeren Fahrpreis pro Strecke. Kundinnen und Kunden müssen selbst abschätzen, ob sich ein Abonnement lohnt, weil sie regelmässig lange Strecken zurücklegen. Für Anbieter ist die Grundgebühr auch deshalb besonders attraktiv, weil sie unabhängig von der Leistungsnutzung im Voraus anfällt und somit zur Deckung von Investitionen bzw. Fixkosten dienen kann. Dass die Kombination aus fixen und proportionalen Preisen die Zahlungsbereitschaft bestmöglich abschöpft, verdeutlicht Abbildung 10. Ohne Grundgebühr könnte der Beförderungspreis bei der Bahn beispielsweise 0,30 € pro Kilometer betragen. In dem Modell mit einer Grundgebühr könnte diese beispielsweise € 75 für eine Bahncard 50 betragen, so dass zwischen einem Preis von 0,40 € pro Kilometer (ohne Bahncard) und einem von 0,20 € pro Kilometer (mit Bahncard) gewählt werden kann.

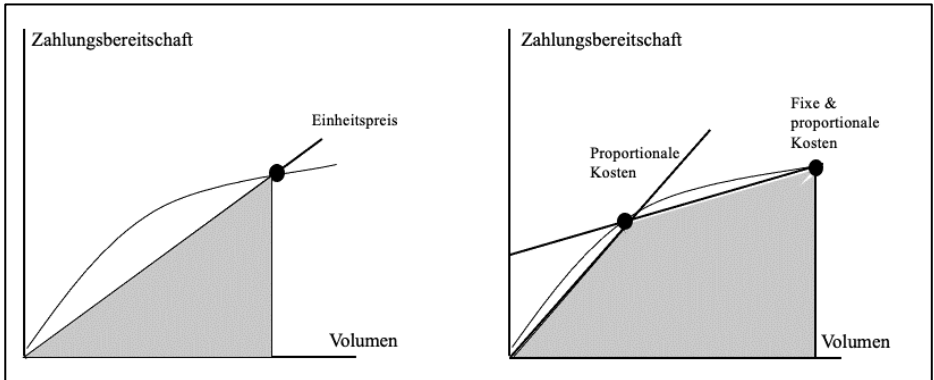


Abb. 10: Höhere Abschöpfung der Zahlungsbereitschaft durch nichtlineare Preisbildung (Quelle: Eigene Darstellung).

Einen Sonderfall der Preisdifferenzierung bildet die *Mehrpersonenpreisbildung* (Simon & Fassnacht, 2016, S. 257): Beispiele sind Gruppen-, Familienpreise oder Streamingpreise die abhängig sind von der Personenzahl, zum Beispiel in Freizeit, Unterhaltung und Tourismus.

5. Preismanagement für Innovationen

Wenn Unternehmen Innovationen lancieren, sind sie mit unterschiedlichen Herausforderungen konfrontiert: Unter Umständen haben sie noch keine klare Vorstellung von der Zielgruppe sowie von der Zielanwendung oder -funktion der neuen Marktleistung. Eventuell ist die Go-to-Market-Strategie noch nicht definiert, und es gibt noch kein Marketing- und Verkaufspersonal. Vor allem aber ist noch kein Preismodell festgelegt, und die Preis-Absatz-Funktion für das innovative Angebot des Unternehmens ist nicht bekannt. Daher ist es wichtig, den aus Kundensicht wahrgenommenen Nutzen der Innovation zu schätzen.

Der wahrgenommene Kundennutzen lässt sich durch Beobachtung, Befragung oder Mischformen zumindest näherungsweise ermitteln. Dazu zählen *reale Marktdaten*, *Preisexperimente*, *Lotterien und Auktionen* sowie *Kunden- und Expertenbefragungen* (Simon & Fassnacht, 2016, S. 123 ff.; Völckner, 2006). Hinsichtlich *realer Marktdaten* können beispielsweise Preise ähnlicher Produkte, anderer Länder oder Pilotmärkte zu Rate gezogen werden. *Preisexperimente* können als Labor- oder Feldexperimente durchgeführt werden. Bei

Letzteren kann man beispielsweise den Preis in verschiedenen, aber grundsätzlich vergleichbaren Geschäften oder Verkaufsregionen variieren, um die Zahlungsbereitschaften zu erfassen. Durch *Lotterien und Auktionen* können (maximale) individuelle Zahlungsbereitschaften ermittelt werden. Ferner können *Expertinnen und Experten* bei der Beurteilung und dem Preismanagement von Innovationen behilflich sein. Häufig wird versucht, mittels Kundenbefragungen die Zahlungsbereitschaft zu erfassen. Fragt man Kundinnen und Kunden *direkt* nach ihrer Zahlungsbereitschaft, so besteht ein Problem hinsichtlich der Validität der Ergebnisse, etwa durch fehlendes Einschätzungsvermögen der eigenen Preisbereitschaft oder mangelnde Ehrlichkeit. Daher stellen *indirekte* Preisabfragen wie beispielsweise bei der Conjoint-Analyse den Preis nicht als alleinige Variable ins Zentrum.

Abhängig vom Grad der Innovation der neuen Marktleistung (von niedrig zu hoch) sind folgende Möglichkeiten zur Preisfestlegung verbreitet:

1. *Beobachtung*: Marktdaten
2. *Befragung*: Kundenbefragung
 - a. *Direkt (Gabor-Granger Methode oder Van-Westendorp Analyse)*
 - b. *Indirekt (Conjoint Analyse)*
3. *Mischform*: Preisexperimente
4. *Befragung*: Expertenbefragung (Delphi-Methode)

5.1 Nutzung verfügbarer Marktdaten

Um einen angemessenen Preis für Innovationen mit (1) *niedrigem Innovationsgrad* festzulegen, können Unternehmen auf verfügbare Marktdaten ähnlicher Produkte zurückgreifen. Soll beispielsweise eine neue Variante einer Milka-Schokolade eingeführt werden, so wird sich der Preis an den bisherigen Varianten orientieren.

5.2 Kundenbefragung

Um einen angemessenen Preis für Innovationen mit (2) *niedrigem bis mittlerem Innovationsgrad* festzulegen, können Unternehmen die Preisbereitschaft ihrer Kundschaft durch direkte oder indirekte Kundenbefragungen ermitteln.

5.2.1 Direkte Kundenbefragung

Bei einer direkten Kundenbefragung werden häufig die *Gabor-Granger Methode* oder die *Van Westendorp-Analyse* eingesetzt.

a) *Gabor-Granger Methode*

Die *Gabor-Granger Methode* versucht, den optimalen Preis einer Marktleistung anhand der Preis-Absatz Funktion zu ermitteln. Sie wurde 1964 nach André Gabor und Clive Granger benannt und gilt als eine gängige Methode zur Ermittlung der Zahlungsbereitschaft mittels *direkter Kundenbefragung* (Gabor & Granger, 1964). Die Methode beabsichtigt, den *optimalen Preis* für ein Produkt oder eine Dienstleistung zu bestimmen, indem die Kaufwahrscheinlichkeit für eine Leistung X in Abhängigkeit des Preises Y abgefragt wird. Zur Ermittlung der Preis-Absatz-Funktion werden mehrere Fragen zur Kaufwahrscheinlichkeit bei unterschiedlichen Preisen gestellt (Gabor & Granger, 1964), beispielsweise:

Gabor-Granger Methode – Fragen zur Kaufwahrscheinlichkeit

Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie die Leistung X für ...

1. ... CHF 125 kaufen?
2. ... CHF 100 kaufen?
3. ... CHF 75 kaufen?

Die Befragten wählen jeweils zwischen folgenden Antworten:

1. Sehr wahrscheinlich
2. Eher wahrscheinlich
3. Unentschieden
4. Eher unwahrscheinlich
5. Sehr unwahrscheinlich

Durch die anschließende Aggregation der Kaufwahrscheinlichkeiten lässt sich häufig eine *psychologische Preisschwelle* identifizieren. Hierbei handelt es sich um den Preis, zu dem die Kaufwahrscheinlichkeit von *unentschieden* in *eher wahrscheinlich* übergeht. Abbildung 11 visualisiert die aggregierten Kaufwahrscheinlichkeiten.

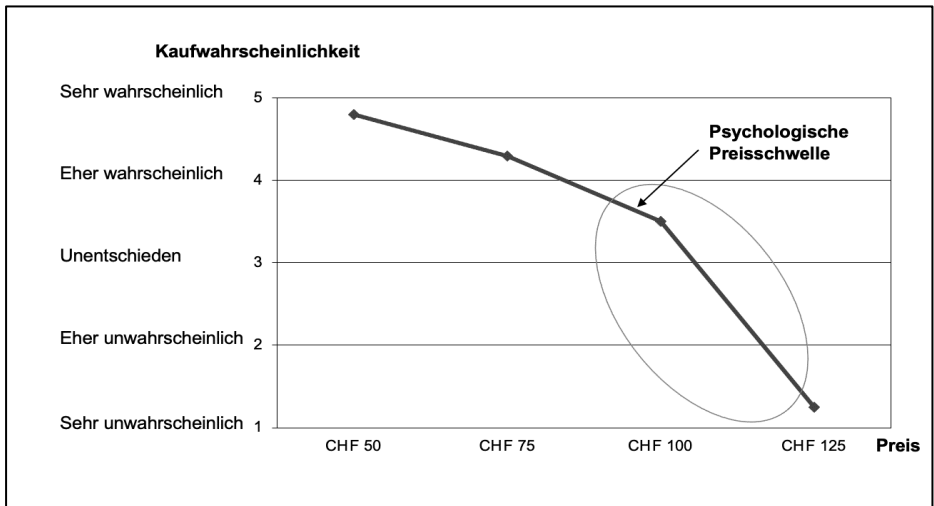


Abb. 11: Gabor-Granger Methode: Aggregierte Kaufwahrscheinlichkeiten (Quelle: angelehnt an Gabor & Granger, 1964).

Die *Gabor-Granger Methode* hat verschiedene Vorteile: Sie gibt Auskunft über den wahrgenommenen Wert einer Leistung und ermittelt individuelle Zahlungsbereitschaften (Lipovetski, Magnan & Zanetti-Polzi, 2011, S. 168 ff.; Völkner, 2006, S. 35). Auf dieser Basis ermöglicht sie es, Preisschwellen zu identifizieren. Zusätzlich ist sie preiswert, einfach durchzuführen und leicht zu visualisieren. Sie ist besonders dann zu empfehlen, wenn Unternehmen bereits über eine grobe Preisvorstellung verfügen (Lipovetski, Magnan & Zanetti-Polzi, 2011, S. 170).

Doch die Methode hat auch Nachteile: Erstens berücksichtigt sie die Konkurrenzsituation nicht. Zweitens liefert sie keine exakten Preiselastizitäten und bietet somit keine Simulationsmöglichkeiten, beispielsweise zur Ermittlung eines ertragsoptimalen Preises. Drittens legt auch diese Methode aufgrund der direkten Befragungsform einen künstlichen Fokus auf den Preis. Dies kann zur Überbewertung des Preises für die Kaufentscheidung führen – oder zu einer Überbefragung der Konsumenten, weil diese sich noch gar keine Meinung gebildet haben (Lipovetski, Magnan & Zanetti-Polzi, 2011, S. 170).

b) *Van Westendorp-Analyse*

Die *Van Westendorp-Analyse* ist eine Methode der *direkten Kundenbefragung*. Sie wurde 1976 nach dem niederländischen Ökonomen *van Westendorp* bekannt und gilt als gängige Methode zur Ermittlung der Zahlungsbereitschaft (Reinecke, Mühlmeier & Fischer, 2009; Sullivan, 2003). Die Grundidee der Methode besteht darin, dass es für jede Marktleistung einen *akzeptablen Preisbereich* gibt, und dass sich Kundinnen und Kunden im Falle zu hoher (unzureichendes Preis-Leistungsverhältnis) oder zu niedriger (vermutete, niedrige Produktqualität) Preise gegen den Kauf entscheiden (Diller, 2008, S. 404). Zur Ermittlung der Zahlungsbereitschaft werden den Kundinnen und Kunden daher zunächst vier Kernfragen zu ihren persönlichen Preisschwellen gestellt (van Westendorp, 1976):

Van Westendorp-Analyse – Vier Kernfragen

Zu welchem Preis würden Sie das Produkt einschätzen ...

1. ... als günstig/als ein richtig gutes Geschäft?
2. ... als teuer, aber zumindest eine Überlegung wert?
3. ... als zu billig, so dass die Qualität fragwürdig ist?
4. ... als zu teuer, so dass Sie es nicht (mehr) kaufen würden?

Anschliessend werden die Antworten der Kundinnen und Kunden aggregiert und in einem Diagramm dargestellt (Wildner, 2003, S. 6): auf der Abszisse der Preis, auf der Ordinate der kumulierte Anteil der Befragten.

Der „optimale“ Preis kann am Schnittpunkt der Kurven „zu teuer“ und „zu billig“ abgelesen werden. Dieser Punkt zeigt den Preis an, zu dem der Kaufwiderstand am geringsten ist bzw. das Kaufinteresse am grössten. Hier schliessen am wenigsten Kundinnen und Kunden den Erwerb des Produkts aus, weil es ihnen entweder zu billig oder zu teuer ist (Lewis & Shoemaker, 1997, S. 48).

Ein weiterer relevanter Punkt ist der *Indifferenzpunkt*. Dieser Punkt spiegelt entweder den durchschnittlichen Preis wider, der auf dem Markt für dieses Produkt bzw. diese Dienstleistung gezahlt wird, oder den Preis des Produktes bzw. der Dienstleistung des Marktführers.

Abbildung 12 visualisiert die *Van Westendorp-Analyse* und illustriert den *optimalen Preispunkts* sowie den *Indifferenzpunkt*.

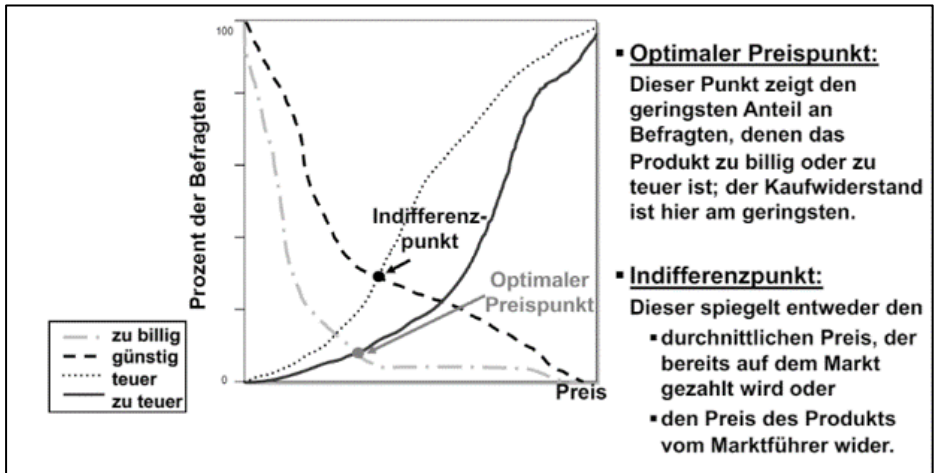


Abb. 12: Van Westendorp-Analyse: Ermittlung des optimalen Preises (Quelle: Reinecke, Mühlmeier & Fischer, 2009, S. 99).

Ferner gibt die Van-Westendorp-Analyse Auskunft über den *akzeptablen Preisbereich* bzw. die *Grenzen akzeptabler Preise*: Die Ober- und Untergrenze bilden die Schnittpunkte der Kurven „zu teuer“ und „nicht teuer“ bzw. „zu günstig“ und „nicht günstig“. Ausserhalb dieses Preisbereichs werden die Produkte als so teuer bzw. so günstig wahrgenommen, dass das Kaufinteresse zu niedrig bzw. der Kaufwiderstand zu hoch ist (Lewis & Shoemaker, 1997, S. 48). Je kleiner der akzeptable Preisbereich ist, desto grösser ist die Preissensitivität der Kundinnen und Kunden. Abbildung 13 illustriert den *akzeptablen Preisbereich*.

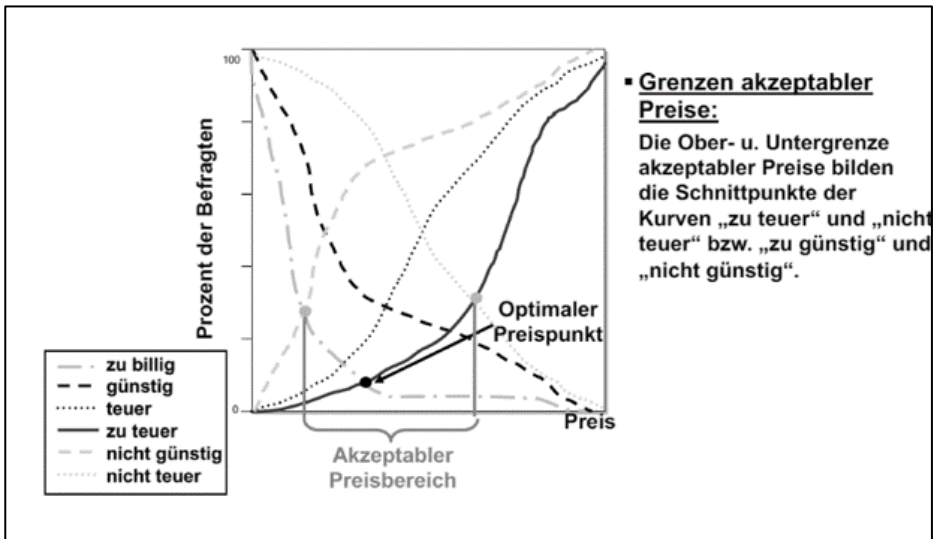


Abb. 13: Ermittlung des akzeptablen Preisbereichs (Quelle: Reinecke, Mühlmeier & Fischer, 2009, S. 98).

Die *Van Westendorp-Analyse* hat verschiedene Vor- und Nachteile (Reinecke, Mühlmeier & Fischer, 2009): Sie bietet eine passende Möglichkeit zur Schätzung von Preisen für innovative Produkte, für die noch keine Preisvorstellung existieren, oder für Produkte, für die kein Konkurrenzumfeld vorhanden ist (Reinecke, Mühlmeier & Fischer, 2009). Wichtig ist jedoch, dass Kundinnen und Kunden sich die innovative Marktleistung zumindest vorstellen können. Vor allem zur Ermittlung des *akzeptablen Preisbereichs* ist die Methode hilfreich. Innerhalb dieses Bereiches werden sich Preismanagerinnen und Preismanager abhängig von ihrer Gesinnung Richtung maximalem Preis oder Richtung minimalem Kaufwiderstand tendieren. Auch die einfache Visualisierung ist ein Vorteil. Zusammenfassend ist die *Van Westendorp-Analyse* eine einfache, preiswerte und effiziente Methode zur Ermittlung der Zahlungsbereitschaft (Lyon, 2002, S. 10).

Doch trotz ihrer häufigen Nennung wird die Methode in der Wissenschaft häufig kritisch reflektiert (vgl. z.B. Breidert, Hahsler & Reutterer, 2006). Ihre Aussagekraft ist wissenschaftlich umstritten. Beispielsweise berücksichtigt sie keine Konkurrenzsituationen und liefert keine strikten Preiselastizitäten oder

Simulationsmöglichkeiten (Diller et al., 2021, S. 189 f.). Ausserdem kann die Befragung zu einer Übergewichtung des Preises führen (Reinecke, Mühlmeier & Fischer, 2009).

5.2.2 Indirekte Kundenbefragung: Conjoint-Analyse

Die *Conjoint-Analyse* ist eine Methode der *indirekten Kundenbefragung*. Die zugrundeliegende Idee dieser Analyse ist, dass sich Marktleistungen in Eigenschaften zerlegen lassen. Deshalb werden Kundinnen und Kunden bei der indirekten Kundenbefragung *nicht* direkt zum Preis bzw. zu den Eigenschaften eines Produktes oder einer Dienstleistung befragt, sondern müssen zwischen realistischen Angeboten abwägen. Durch die systematische Variation von Preis und Eigenschaften werden Nutzenwerte ermittelt. Diese sind für die Festlegung eines angemessenen Preises entscheidend.

Die Vorteile der *Conjoint-Analyse* liegen in der genauen Ermittlung von Kundenwünschen und individuellen Nutzenwerten. Sie stellt nicht den Preis, sondern den Kundennutzen in den Vordergrund. Da keine direkten Fragen zum Preis oder zu den Eigenschaften einer Marktleistung gestellt werden, sind die Ergebnisse bei korrekter Durchführung häufig von hoher Validität.

Nachteile der *Conjoint-Analyse* bestehen darin, dass sie sehr zeit- und kostenintensiv ist sowie dass eine genaue Kenntnis der Produkt- und Leistungseigenschaften erforderlich ist: Die kaufrelevanten Eigenschaften einer Marktleistung müssen bekannt sein. Nur dann können die richtigen Kriterien für die Befragung ausgewählt werden. Ansonsten besteht die Gefahr einer zu subjektiven Auswahl scheinbar relevanter Eigenschaften („*Trash in – Trash out*“). Zudem müssen die ausgewählten Kriterien von ähnlicher Relevanz sein. Ansonsten besteht eine weitere Gefahr darin, dass ein Kriterium, wie beispielsweise das Design, für die Kaufentscheidung von extrem hoher Relevanz sein könnte und die anderen überstrahlt.

Das Vorgehen der *Conjoint-Analyse* gliedert sich in fünf Schritte (Backhaus et al., 2021, S. 577 ff.).

- 1) Auswahl von Eigenschaften und Eigenschaftsausprägungen,
- 2) Erstellung des Erhebungsdesigns,
- 3) Bewertung der Stimuli,
- 4) Schätzung der Nutzenfunktion, und
- 5) Interpretation der Teilnutzenwerte.

Zuerst werden die Eigenschaften und Ausprägungen durch Expertengespräche, Desk Research, oder Brainstorming bestimmt. Alle Eigenschaften sollten für das Management relevant sein und in der Realität variieren. Sie sollten klar definiert und kommunizierbar sein sowie keine starken Korrelationen aufweisen. Ausserdem sollten die Eigenschaften die Präferenzen beeinflussen. Dann wird das Erhebungsdesign gemeinsam mit Expertinnen und Experten festgelegt. Dafür werden die Kombinationen von Ausprägungen (Stimuli) bestimmt, die den Kundinnen und Kunden zur Beurteilung vorgelegt werden. Die Eigenschaftsausprägungen sollten eindeutig, realistisch und unvoreingenommen (unbiased), ausreichend voneinander getrennt und für das Management interessant sein. Anschliessend werden die Stimuli bewertet. Hier unterscheidet man in *a) Ranking-*, *b) Rating-* und *c) Choice-basierte Bewertung*. Zuletzt werden aus den resultierenden Werten Teilnutzenwerte, und schliesslich Nutzenwerte für sämtliche Eigenschaften und Ausprägungen ermittelt.

a) Ranking-basierte Bewertung

Bei der *Ranking-basierten Conjoint-Analyse* werden Kundinnen und Kunden gebeten, jedes Leistungspaket mit einem Rangwert zu versehen. Dabei spiegeln die Rangwerte die Präferenz der Kundinnen und Kunden für die jeweiligen Pakete wider (z.B. 1=1. Präferenz, 5. Letzte Präferenz). Je kleiner der Rangwert ist, desto grösser ist die Präferenz für das jeweilige Paket.

b) Rating-basiert

Bei der *Ranking-basierten Conjoint-Analyse* werden Kundinnen und Kunden gebeten, jedes Leistungspaket auf einer Skala (z.B. 1 = am wenigsten bevorzugt; 10 = am meisten bevorzugt) zu bewerten. Hierbei kann jede Position auf der Skala nur einmal vergeben werden. Dabei spiegelt die Bewertung die

Präferenz für die jeweiligen Pakete wider. Je besser die Bewertung ist, desto grösser ist die Präferenz für das jeweilige Paket.

c) *Choice-basiert*

Bei der *Choice-basierten Conjoint-Analyse* werden Kundinnen und Kunden gebeten, aus unterschiedlichen Leistungspaketen das aus ihrer Sicht attraktivste Leistungspaket auszuwählen, oder unterschiedliche Leistungspakete auf einer Skala (z.B. 0-5 Sterne) zu bewerten. Jede Position auf der Skala kann mehrfach genannt werden. Die summarische Bewertung spiegelt die Präferenzen für die jeweiligen Pakete wider. Je besser die Bewertung ist, desto stärker ist die Präferenz der Kundinnen und Kunden für das jeweilige Paket. Insgesamt sollten wenige (<6) Eigenschaften und (<6) Ausprägungen pro Eigenschaft ausgewählt werden, und eine ausgewogene Anzahl von Eigenschaftsausprägungen zwischen den Eigenschaften, sowie realistische Stufen zwischen den Ausprägungen bestehen. Nur so wird die Bedeutung einzelner Eigenschaften nicht künstlich hervorgehoben, Schätzfehler werden reduziert und Mess-Skala-Effekte werden vermieden.

Neben den genannten Formen gibt es weitere Formen der *Conjoint-Analyse* (Eggers & Sattler, 2011), z.B.:

- *Adaptive Conjoint-Analyse*: Zur Auswahl stehen nur die wichtigsten Eigenschaften, die in einer vorangegangenen Bewertung identifiziert wurden.
- *Hierarchisch individualisierte Limit Conjoint-Analyse*: Die fünf Eigenschaften, die von Kundinnen und Kunden als am wichtigsten erachtet wurden, werden in die *Rating-basierte Conjoint-Analyse* übernommen. Eine "Limit-Karte" trennt die attraktiven Optionen von jenen, die die Befragten nicht wählen würde.
- *Adaptive Choice-Based Conjoint Analyse*: Vor der eigentlichen Analyse werden die relevanten Eigenschaften mittels Consideration-Set ermittelt („build-your-own optimal product“).

5.2 Preisexperimente

Preisexperimente können entweder durch Labortests oder mittels Markttests durchgeführt werden (Kuss, Wildner & Kreis, 2018, S. 217 ff.): Die Idee hinter Markttests ist es, dieselbe Leistung für einen kurzen Zeitraum und unter kontrollierten Bedingungen zu unterschiedlichen Preisen in unterschiedlichen Testmärkten anzubieten. Die Berücksichtigung unterschiedlicher Testmärkte erfolgt beispielsweise durch *Storetests* (unterschiedliche Geschäfte), in *regionalen Testmärkten* (unterschiedliche Orte/Regionen) oder in elektronischen *Mikrotestmärkten* (Datenerfassung für ein Haushaltspanel, z.B. durch GfK „BehaviorScan“). Preisexperimente bieten sich vor allem für Marktleistungen mit niedrigem bis mittlerem Innovationsgehalt an. Ein Beispiel für ein realistisches Preisexperiment wäre das Angebot neuer veganer Produkte zu unterschiedlichen Preisen in unterschiedlichen Filialen.

5.3 Expertenbefragung/Delphi-Methode

Eine weitere Methode zur Preisermittlung für innovative Marktleistungen ist die *Delphi-Methode* oder *Delphi-Technik* (Powell, 2003). Hierbei handelt es sich um eine etablierte Methode der *sequenziellen Expertenbefragung*, bei der mehrere Runden von Befragungen mit Fachexpertinnen und -experten durchgeführt werden. Die mehrstufige Befragung strebt danach, Konsens in Bezug auf einen Untersuchungsgegenstand zu ermitteln (Powell, 2003, S. 376). Sie eignet sich vor allem dann, wenn Endkundinnen und Endkunden den Nutzen einer Leistung selbst nicht einschätzen können, weil sie zu innovativ ist. Ein Extrembeispiel wäre beispielsweise das „Beamten“ von Gegenständen von einem Ort an einen anderen.

Die eigentliche Befragung verläuft wie folgt (Powell, 2003; Rowe, Wright & Bolger, 1991): In der ersten Befragungsrunde wird eine offene und unstrukturierte, qualitative Befragung durchgeführt, um eine umfangreiche Bandbreite an Antwortmöglichkeiten abzufragen. Dabei werden die Befragten nach einem optimalen Preis für die Marktleistung gefragt. Sie werden ausserdem gebeten, ihre Einschätzung möglichst detailliert zu begründen. Anschliessend werden die qualitativen Daten ausgewertet und zusammengefasst, beispielsweise mittels einer Inhaltsanalyse (Powell, 2003, S. 378 ff.). Alle individuellen

Experteneinschätzungen werden den anderen Befragten zur Verfügung gestellt. Daraufhin wird abgefragt, ob die Befragten ihre Einschätzung auf Basis der anderen Expertenmeinungen anpassen möchten. Dieses Vorgehen wird zwei- bis dreimal wiederholt. Die aggregierten Antworten in der letzten Fragerunde spiegeln den Konsens der Expertinnen und Experten wider. Sie bilden den empfohlenen Preiskorridor.

Die *Delphi-Methode* basiert auf der Grundannahme, dass das kombinierte Wissen mehrerer Expertinnen und Experten besser ist als das Wissen eines einzelnen (Rowe, Wright & Bolger, 1991, S. 236 f.). Mittlerweile ist die Methode vor allem in der Wirtschaft sowie im Gesundheitswesen etabliert (Powell, 2003, S. 376). Ihr Erfolg ist abhängig von der Anzahl und der Qualifikation der Expertinnen und Experten, sowie ihrer möglichst heterogenen Zusammensetzung (Powell, 2003, S. 378 ff.). Sie sollten einen diversen, fachlichen Hintergrund haben, um viele Perspektiven abzudecken (Powell, 2003, S. 379).

Ein sinnvolles Anwendungsfeld wäre die Preisbestimmung für ein neues Gerät von *Apple Macintosh*. Hierfür könnte die Expertengruppe aus einer *ETH* Informatik-Professorin, dem Leiter des Kundenclubs von *Apple*, einer Category Managerin von *Digitec Galaxus*, dem Chefredakteur von *Kassensturz*, einem Preismanagementforscher sowie einer IT-Marktspezialistin bestehen.

Insgesamt gilt die Methode als schnell und effektiv. Sie ist besonders geeignet für unerforschte Fachbereiche. Entsprechend wird sie vor allem dann empfohlen, wenn Daten über einen Untersuchungsgegenstand fehlen oder zur Beschreibung desselben unzulänglich sind (Rowe, Wright & Bolger, 1991, S. 236).

Ein Nachteil der *Delphi-Methode* ist, dass es keine einheitlichen Richtlinien für ihre Durchführung gibt. Daher hängt der Erfolg der Methode wesentlich von der Rigorosität ihrer Durchführung ab (Powell, 2003, S. 380). Zusätzlich sind die Dauer und Kosten der Methode von der Art des Fragebogens, der Anzahl der Fragerunden sowie der erforderlichen Incentivierung der Expertinnen und Experten abhängig (Powell, 2003, S. 377).

6. Auktionen

Auktionen sind eine übliche Methode zur Erfassung und Abschöpfung der Preisbereitschaft (Diller & Hermann, 2003). Die Digitalisierung hat ihre Verbreitung verstärkt (Skiera & Spann, 2003, S. 625). Bekannte Beispiele für On- und Offline-Auktionen bieten die Unternehmen *Google*, *Ebay*, *Ricardo.ch*, *Christie's*, *Sotheby's*, *United Charity* und *MyHammer*. Auktionen erhöhen die Markttransparenz und intensivieren den Wettbewerb durch räumliche und zeitliche Marktverdichtung.

6.1 Bedeutung, Ziele und Anwendungsfelder

Im Rahmen einer Auktion schätzen unterschiedliche Bietende den Wert des angebotenen Produkts unabhängig voneinander ein. Die individuellen Einschätzungen erfolgen verdeckt. Zuletzt erhält die Bieterin bzw. der Bieter mit der höchsten individuellen Zahlungsbereitschaft den Zuschlag. Das Ausmass der Marktverdichtung – also die Anzahl an Anbietenden und Nachfragenden für ein Gut – ist für die Effizienz einer Auktion entscheidend. Aus Anbietersicht ist insbesondere die Bieteranzahl entscheidend. Dadurch entstehen *Netzeffekte*: D.h. mehr Kaufende ziehen mehr Verkaufende, und mehr Verkaufende ziehen mehr Kaufende an. Durch die Internet-Ökonomie nimmt die Bedeutung von Auktionen für aktives Preismanagement zu. Gerade bei Online-Auktionen ist festzustellen, dass sich häufig die grösseren Marktplätze durchsetzen. Dies wird beispielsweise bei *Ricardo.ch* oder bei *eBay* sichtbar.

Auktionen haben unterschiedliche Ziele (Skiera & Spann, 2003): Meist besteht das Hauptziel in der Abwicklung von Transaktionen. Darüber hinaus können Auktionen zur Durchführung von Marktforschung genutzt werden, z.B. zur Ermittlung der Zahlungsbereitschaft für Marktleistungen bzw. Produktkomponenten analog zur *Conjoint-Analyse* (siehe *Kapitel 5.2.2*). Ferner können Auktionen als wirksames Instrument der Marketingkommunikation dienen, z.B. die Versteigerung von Sondermodellen, limitierten Editionen oder Unikaten. Ein bekanntes Beispiel hierfür bot der Automobilhersteller *Ferrari*. Das Unternehmen versteigerte öffentlichkeitswirksam das letzte Sondermodell „La Ferrari Apperta“ für einen Hammerpreis von 8,3 Millionen € zugunsten der internationalen Nichtregierungsorganisation *Save the Children*.

Auktionen

Es lassen sich unterschiedliche Anwendungsfelder von Auktionen unterscheiden (Skiera & Spann, 2003). Dabei agieren Staat, Unternehmen und/oder Privatleute als Käuferinnen und Käufer sowie Verkäuferinnen und Verkäufer. Tabelle 5 verdeutlicht mögliche Anwendungsfelder sowie die jeweiligen Rollen von Staat, Unternehmen und/oder Privatleuten:

Verkäuferinnen & Verkäufer Käuferinnen & Käufer	Staat	Unternehmen	Private
Staat	Interne Auktion der öffentlichen Hand	Staatliche Ausschreibungen	z.B. <i>my-hammer.de</i> , <i>Monster.com</i>
Unternehmen	z.B. 5G-Lizenzen	z.B. Google Ads	
Private	Versteigerungen von Nachlässen, Fundgegenständen, Diebesgut	z.B. <i>eBay.com</i> (Neuprodukte)	z.B. <i>Ricardo.ch</i> (Gebrauchtwaren), Charity-Auktionen

Tab. 5: Anwendungsfelder von Auktionen (Quelle: eigene Abbildung in Aktualisierung nach Skiera & Spann, 2003).

a) Der Staat als Verkäufer

Zwischen dem Staat als Verkäufer und dem *Staat als Käufer* finden interne Auktionen der öffentlichen Hand statt. Zwischen dem Staat als Verkäufer und *Unternehmen als Käufer* finden staatliche Ausschreibungen statt. Ein Beispiel hierfür sind die Mobilfunklizenzen für 4G und 5G, die in verschiedenen Ländern zu Milliardenbeträgen versteigert wurden. Gelegentlich tritt der Staat bei Auktionen gegenüber Privatpersonen auf, beispielsweise bei Versteigerungen durch Fundbüros oder von beschlagnahmtem Diebesgut durch die Polizei.

b) Unternehmen als Verkäufer

Treten Unternehmen als Verkäufer und der *Staat als Käufer* auf, so erfolgt dies meist über öffentliche Ausschreibungen. Ein Beispiel einer Auktion zwischen

einem Unternehmen als Verkäufer (Google) und werbetreibenden Käuferunternehmen sind die Keywords von *Google Ads*. Treten Unternehmen als Verkäufer von Neuprodukten und *Privatpersonen als Käufer* auf, so erfolgt dies gelegentlich über Versteigerungsplattformen wie *eBay*.

a) *Privatpersonen als Verkäufer*

Wenn Privatpersonen als Verkäufer bei Auktionen auftreten, erfolgt dies meist entweder über Auktionsplattformen wie *eBay*, *Ricardo.ch* und *myHammer.de* – oder beispielsweise über privat organisierte Charity-Versteigerungen.

6.2 Auktionsformen

Die Wahl der richtigen Auktionsform ist für den erzielten Endpreis entscheidend. Mögliche Formen sind zweiseitige, offene und verdeckte Auktionen.

6.2.1 Ein- und zweiseitige Auktionen

Während beim gewöhnlichen Handel Transaktionen zwischen einer Käuferin bzw. einem Käufer und einer Verkäuferin bzw. einem Verkäufer stattfinden, müssen bei Auktionen auf mindestens einer der beiden Seiten (Käufer- und/oder Verkäuferseite) mehrere Parteien stehen. Daher wird zunächst zwischen ein- bzw. zweiseitigen Auktionen unterschieden: Wenn nur auf der Käuferseite mehrere Parteien vorhanden sind, handelt es sich um eine *Vorwärtsauktion*. Dies ist die üblichste Auktionsform. Ein gängiges Beispiel sind Kunst- oder Weinauktionen. Wenn lediglich auf der Verkäuferseite mehrere Parteien vorhanden sind, handelt es sich um eine *Rückwärtsauktion*. Ein Beispiel ist die „Name-Your-Own-Price“-Auktion, bei der mehrere Verkäuferinnen und Verkäufer ihren Minimalpreis und Käuferinnen und Käufer ihre Zahlungsbereitschaft angeben, beispielsweise für einen Hotelurlaub über die Website *priceline.com*. Wenn auf beiden Seiten (Käufer- und Verkäuferseite) mehrere Parteien stehen, handelt es sich um eine *zweiseitige Auktion*. Hierbei können sowohl Käuferinnen und Käufer als auch Verkäuferinnen oder Verkäufer ihre Angebotspreise verändern. Durch kontinuierliches Zusammenführen der beiden Seiten besteht der Vorteil dieser Auktionsform in einem schnellen Abschluss. Ein geläufiges Beispiel für eine *zweiseitige Auktion* ist der Wertpapierhandel

Auktionen

an der Börse, bei dem sowohl Käuferinnen und Käufer als auch Verkäuferinnen und Verkäufer einen Preis für ein Wertpapier angeben. Tabelle 6 visualisiert die genannten Transaktionstypen.

Verkäuferinnen & Verkäufer Käuferinnen & Käufer	Eine Verkäuferin/ Ein Verkäufer	Mehrere Verkäufer
Eine Käuferin/ Ein Käufer	Handel (keine Auktion)	Rückwärtsauktion
Mehrere Käufer	Vorwärtsauktion (üblichste Auktionsform)	Zweiseitige Auktion (z.B. Wertpapiermarkt)

Tab. 6: Auktionen versus Handel (Quelle: eigene Darstellung).

6.2.2 Offene Auktionen

Grundsätzlich lässt sich zwischen *offenen Auktionen* und *verdeckten Auktionen* unterscheiden. Bei offenen Auktionen sind alle Gebote für alle Teilnehmenden öffentlich sichtbar. Es handelt sich hierbei um eine klassische Versteigerung. Nachfolgend werden typische Formen offener Auktionen skizziert.

a) Englische Auktion

Bei der *englischen Auktion* (aufsteigende Auktion) erhöhen Auktionsteilnehmende oder die Auktionatorin bzw. der Auktionator den Preis schrittweise und öffentlich. Alle Bietenden haben jederzeit die Möglichkeit mitzubieten oder auszusteigen. Den Zuschlag erhält diejenige Bieterin bzw. derjenige Bieter, der das letzte Gebot abgibt. Unter der Annahme, dass Bietende im Indifferenzfall aus dem Auktionsprozess aussteigen, gilt, dass der Nutzen der/des Höchstbietenden immer positiv sein muss (Banner, 2005). Für ein Unternehmen besteht

der Vorteil der *englischen Auktion* im Abgreifen der höchsten individuellen Zahlungsbereitschaft.

b) Japanische Auktion

Bei der *japanischen Auktion* (aufsteigende Auktion) handelt es sich um eine Variante der englischen Auktion. Hier erhöht die Auktionatorin bzw. der Auktionator den Preis so lange, bis nur noch eine Bieterin bzw. ein Bieter übrig ist. Der Vorteil der *japanischen Auktion* besteht in ihrer schnellen Durchführbarkeit und ihrer Eignung für grosse Mengen an Gütern, beispielsweise im Fischhandel.

c) Holländische Auktion

Bei der *holländischen Auktion* (absteigende Auktion) beginnt die Auktionatorin bzw. der Auktionator mit einem sehr hohen Preis und senkt diesen im Verlauf der Auktion kontinuierlich. Den Zuschlag erhält diejenige Bieterin bzw. derjenige Bieter, die bzw. der als erster bereit ist, den aufgerufenen Preis zu zahlen. Der Nutzen der/des Höchstbietenden ist somit theoretisch gleich Null, da das Gebot genau der individuellen Werteinschätzung entspricht. Der Vorteil der *holländischen Auktion* besteht darin, dass diese sehr schnell ist und sich für den Verkauf von gleichartigen Gütern eignet, z.B. Tulpen- oder Tabakernten (Banner, 2005). Heutzutage werden viele holländische Auktionen auch elektronisch durchgeführt.

d) Amerikanische Auktion

Bei der *amerikanischen Auktion* (auch All-pay-Auktion) zahlt jeder Bietende sofort den Differenzbetrag zwischen seinem Gebot und dem Vorgängergebot. Diese Form der Versteigerung wird in der Regel zugunsten wohltätiger Zwecke durchgeführt, da alle – ausser der/dem letzten – Bietenden keine weitere Gegenleistung für das gezahlte Gebot erhalten. Wird beispielsweise ein Trikot eines Fussballstars zugunsten von *Unicef* versteigert, dann zahlt jeder Bietende zum Beispiel für jedes Gebot 5 \$ – so lange, bis niemand im Raum mehr bereit

Auktionen

ist, zusätzlich 5 \$ für den Erwerb des Trikots auszugeben. Diese Auktion führt, insbesondere bei einer hohen Bieteranzahl, zu sehr hohen Erlösen zugunsten des Charity-Anlasses.

e) Auftragsauktion

Bei der *Auftragsauktion* handelt es sich um einen Sonderfall. Hier geht die Initiative nicht von der Verkäuferin bzw. dem Verkäufer, sondern von der Käuferin bzw. dem Käufer aus. Dabei wird über einen längeren Zeitraum mittels fallender Gebote ermittelt, welche Verkäuferin bzw. welcher Verkäufer bereit ist, die gewünschte Leistung zum niedrigsten Preis zu erbringen. In der Praxis ist der Nachfragende meist nicht verpflichtet, das Angebot mit dem niedrigsten Preis auszuwählen. Neben dem Preis können weitere Faktoren wie Websiteauftritt, Bewertungen und Referenzen berücksichtigt werden. Beispiele hierfür sind die Online-Plattformen *MyHammer* und *renovero*. Hier können Nachfragende ihre Handwerks- oder Renovierungsprojekte einstellen, Angebote von professionellen Handwerkerinnen und Handwerkern einholen und sich dann für das passende Angebot entscheiden.

6.2.3 Verdeckte Auktionen

Bei *verdeckten Auktionen* werden Gebote verdeckt abgegeben und sind für die anderen Auktionsteilnehmenden nicht einsehbar. Man unterscheidet zwischen *Erst-* und *Zweitpreisauktionen*.

a) Erstpreisauktion

Bei der *Erstpreisauktion* geben alle Bietenden ihre Gebote verdeckt und nicht einsehbar ab. Den Zuschlag erhält diejenige bzw. derjenige Bietende, die bzw. der den höchsten Preis angegeben hat. Der Nutzen der/des Höchstbietenden entspricht dem Wert des Gutes abzüglich des gebotenen Preises. Häufig werden *Erstpreisauktionen* bei der Vergabe von Staatsanleihen und staatlichen Bauaufträgen eingesetzt sowie neu auch für *Google Ads*: Hier können Bietende ein *Gebot* über den maximalen Betrag angeben, den sie bereit sind, für einen Klick

zu zahlen. Multipliziert mit einem *Quality Score* (für die Relevanz, die erwartete Click-Through-Rate und das Landing Page Erlebnis) und dem *Format Impact* (für die erwartete Wirkung weiterer Werbung auf die Klick-Through-Rate) ergibt sich die *Ad Rank*. Den Zuschlag erhält der Bietende mit dem höchsten AdRank (siehe Abbildung 14).



Abb. 14: Google Ads: Ad Rank (Quelle: Bochiwal, 2017).

b) Zweitpreisauktion

Die *Zweitpreisauktion* oder *Vickrey-Auktion* wurde nach dem Nobelpreisträger William S. Vickrey (1911-1996) benannt. Auch hier geben alle Bietenden ihre Gebote verdeckt und nicht einsehbar ab. Auch hier erhält die- bzw. derjenige Bietende den Zuschlag, die bzw. der den höchsten Preis angegeben hat. Die/der Höchstbietende zahlt jedoch nicht den Preis des eigenen Gebotes, sondern den Preis des nächsten, darunterliegenden Gebotes. Somit ist der Nutzen der/des Höchstbietenden positiv. Er entspricht dem Wert des eigenen Gebotes abzüglich des zu zahlenden Preises (Vickrey, 1961). *Zweitpreisauktionen* sind üblich in automatisierten Prozessen, wie beispielsweise für Real-time Bidding für Online-Werbung. Früher hat *Google* sie für Google Ads eingesetzt. Der Vorteil der *Zweitpreisauktion* besteht darin, dass Bietende einen höheren Preis als bei der Erstpreisauktion angeben, weil sie im Falle eines Zuschlags in den meisten Fällen nicht ihr Gebot, sondern das niedrigere Nächstgebot zahlen müssen. Dadurch wird noch mehr Zahlungsbereitschaft abgeschöpft.

6.3 Weitere Gestaltungsdimensionen

Nachfolgend werden weitere Möglichkeiten des Preismanagements zum Ausschöpfen des Potentials von Auktionen erläutert (in Anlehnung an Skiera & Spann, 2003).

a) *Teilnehmende*

In der Regel gilt: Je mehr *Teilnehmende* bei Auktionen, desto besser. Unter bestimmten Umständen können Begrenzungen der Bieteranzahl sinnvoll sein, etwa zur Risikoreduktion (beispielsweise dem Sicherstellen der Zahlungsfähigkeit) oder zur Qualitätssicherung, um beispielsweise zu erreichen, dass nur wirklich interessierte Bietende teilnehmen.

b) *Teilnahmegebühr oder -gratifikation*

Zusätzlich können Veranstalter von Auktionen eine *Teilnahmegebühr oder -gratifikation* einführen. Das hat Einfluss auf die Bieteranzahl: Während eine Teilnahmegebühr die Anzahl der Teilnehmenden reduzieren soll, sollen durch Teilnahmegratifikationen zusätzliche Personen zur Teilnahme bewegt werden.

c) *Dauer der Auktion*

Bezüglich der *Dauer der Auktion* kann eine Gesamtdauer sowie das Ende der Auktion festgelegt werden. So können Auktionen entweder zu einem festgelegten Zeitpunkt enden (wie etwa bei einer *eBay* Versteigerung mit festgelegter Laufzeit, z.B. 24 Stunden), oder ein variables Ende haben (wie etwa bei Kunst- oder Weinauktionen, die fortgeführt werden, bis keine weiteren Gebote erfolgen).

d) *Mindestpreis*

Veranstalter von Auktionen oder Anbietende sollten definieren, ob und welcher *Mindestpreis* für ein Gut festgelegt wird (beispielsweise ein Startpreis von 0 €

bei *eBay* für einen Standardartikel oder ein Startpreis von 200'000 € bei einer Oldtimer-Auktion).

e) Verbindlichkeit der Gebote

Die *Verbindlichkeit der Gebote* ist für den Erfolg einer Auktion entscheidend.

f) Verkauf mehrerer identischer Einheiten eines Produkts

Sofern *mehrere identische Einheiten eines Produktes* (z.B. Wein oder Fisch) versteigert werden, sollten Verkäuferinnen und Verkäufer die Vor- und Nachteile von simultaner und sequenzieller Versteigerung abwägen und sich für eine der beiden Auktionsformen entscheiden.

7. Preismanagement für Business-to-Business-Dienstleistungen

In Business-to-Business Märkten ist aktives Preismanagement zur Profitsteigerung zentral (Homburg & Totzek, 2011). Gegenwärtig umso mehr, da Hardware zunehmend an Relevanz verliert und sich die Wertschöpfung in Richtung Dienstleistungen verschiebt. Während der Monatslohn eines Arbeiters zwischen 1977 und 2019 von CHF 1'200 auf 6'000 gestiegen ist, liegt der Preis einer Bohrmaschine damals wie heute bei CHF 700 (Hilti 2019, interne Präsentation). Darüber hinaus erfordern sinkende Produkt- bzw. Hardwaremargen, dass Dienstleistungen aktiv kommerzialisiert werden. Somit steigt der Verrechnungsbedarf für immer teurer werdende Dienstleistungsaufwendungen (siehe Abbildung 15).

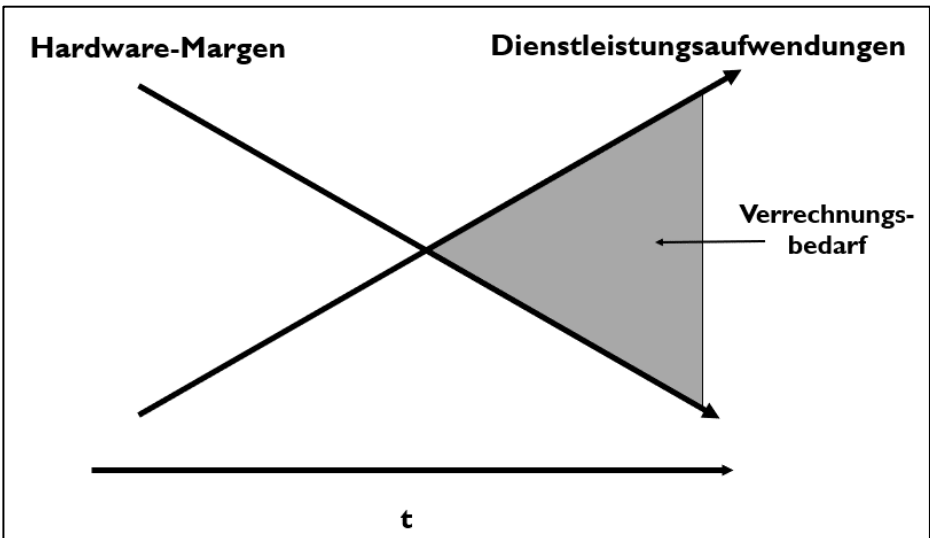


Abb. 15: Steigender Verrechnungsbedarf für Dienstleistungen (Quelle: Trachsler, 1996).

Das Preismanagement für Business-to-Business-Dienstleistungen ist von einigen Besonderheiten geprägt (Homburg & Totzek, 2011; Kienzler & Kowalkowski, 2017; Totzek, 2011). Wichtige Aspekte sind (Schmutz, 2022):

- Persönliche Beziehungen zwischen Käufern und Verkäufern beeinflussen Preise.
- Preise werden auf Basis von Listenpreisen verhandelt; Rabatte und Boni sind üblich.
- Einkauf, Verkauf und Pricing Centers werden zunehmend professionalisiert.
- Verbindliche Vertragslaufzeiten und grosse Bestellmengen verstärken den Einfluss des Preismanagements auf den Umsatz.
- Mangelnde Informationslage schafft Unsicherheit im Preismanagement.
- Vermeintliche Markttransparenz erschwert das Preismanagement zusätzlich.

Insbesondere die Informationsbeschaffung ist eine zentrale Herausforderung im Business-to-Business-Preismanagement. Zur Überbrückung der Informationsdefizite, und in Abhängigkeit von Markttransparenz und Informationshindernissen, können Informationen auf dem Markt durch Statistiken, wissenschaftliche Methoden oder Netzwerke beschaffen werden (Schmutz, 2022, S. 158). Der erhöhte Einfluss des Preismanagements auf den Unternehmensumsatz rechtfertigt jedoch in der Regel eine zeit- und ressourcenintensive Informationsbeschaffung (Schmutz, 2022, S. 154).

7.1 Industrielle Dienstleistungen

Die Anzahl der angebotenen industriellen Dienstleistungen ist in den letzten Jahren bei vielen Unternehmen explodiert. Tabelle 7 zeigt eine kleine Auswahl vielfältiger Dienstleistungen. Ein Grund für die Vielzahl an Dienstleistungen ist der gestiegene Wettbewerb: Mit zusätzlichen Dienstleistungen lassen sich vermeintliche Produkt- bzw. Konkurrenz Nachteile ausgleichen. Ausserdem haben Verkäuferinnen und Verkäufern bei Schulungen häufig gelernt, möglichst keine Rabatte zu gewähren, sondern besser zusätzliche Dienstleistungen zu offerieren. Dies führt zu zwei Herausforderungen: Zum einen nimmt die Wertschätzung von Kundinnen und Kunden gegenüber den Dienstleistungen ab

(weil sie scheinbar gratis angeboten werden), zum anderen sind Dienstleistungen teuer, weil sie immer mit Kapazität und somit Arbeitszeit verbunden sind.

Auswahl industrieller Dienstleistungen		
Absatzgarantien	Finanzierungshilfen	Rücknahme von Verpackung
AI-basierte Services	Garantieleistungen	Softwareanpassungen
Apps	GPS-Tracking	Spezialentwicklungen
Auftragsforschung	Joint Venture	Transportorganisation
Beratungen	Kundenseminare/-fachvorträge	Transportversicherung
Chatbot	Marketing Automation	Umweltverträglichkeitsprüfung
Content Marketing	Online-Support	Wertanalysen
Customizing	Patent-/Lizenzverträge	Youtube-Videos
Datenkonfiguration	Personalisierung	Zeitstudien
Feasibility Studien	Recycling/Verschrottung

Tab. 7: Industrielle Dienstleistungen von A bis Z (Quelle: Reinecke, 2021; in Anlehnung an Belz & Reinhold., 2012).

Zu verrechnende industrielle Dienstleistungen können Vor- oder Nebenleistungen sein. *Vorleistungen* sind Dienstleistungen, die im Vorfeld des eigentlichen Hauptprojekts anfallen – beispielsweise das Erstellen einer detaillierten Offerte. Sie sind besonders schwer zu verrechnen, weil zu diesem Zeitpunkt häufig noch kein Vertrag zustande gekommen ist. *Nebenleistungen* sind Dienstleistungen wie Wartung, Service oder Recycling, die ergänzend zur Hauptleistung anfallen.

7.2 Verrechnungsansätze

Verrechnungsansätze sind (Reinecke, 2017, aufbauend auf Belz et al., 1991):

1. *Selektionieren,*
2. *Optimieren,*
3. *Erklären,*
4. *Aufwerten,*

5. *Trennen,*
6. *Wählen lassen,* und
7. *Transformieren.*

7.2.1 Selektionieren

Beim *Selektionieren* geht es um die bestmögliche Kunden- und Projektauswahl.

Wichtig bei der Verrechnung von Dienstleistungen ist der Fokus auf den *jeweiligen Kundennutzen*. Genauer gesagt sollte stets der Nutzen – als Schnittmenge zwischen dem Kundenbedürfnis und der angebotenen Marktleistung – maximiert werden, denn "[e]inen Nutzen erreicht eine Leistung nur dann, wenn sie ein Bedürfnis befriedigt. [Und] [j]eder Teil einer Leistung, der an Teilen von Bedürfnissen vorbeigeht, ist nur teilweise nützlich" (Weinhold-Stünzi, 1988). Es geht also darum, die Kundenbedürfnisse bestmöglich mit dem eigenen Angebot abzudecken und gleichzeitig möglichst keine (teure) Blindleistung anzubieten, die nicht auf ein Bedürfnis trifft (siehe Abbildung 16).

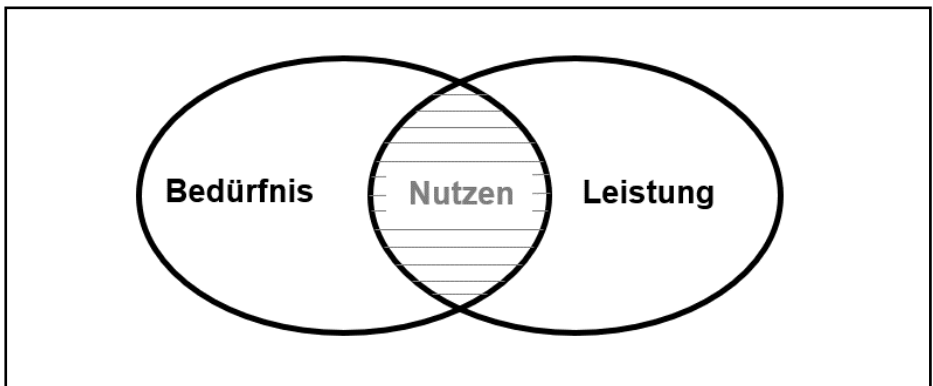


Abb. 16: Nutzen statt Blindleistung (*Quelle: In Anlehnung an Weinhold-Stünzi, 1988*).

Aus Marketingsicht ist es somit entscheidend, vor dem Angebot einer Leistung genau zu überlegen, ob die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden tatsächlich abgedeckt werden. Werden Kundensegmente oder Projekte ausgewählt, die nicht der eigenen Kompetenz entsprechen, dürften diese sehr viele teure

Zusatzdienstleistungen erfordern – und die Wahrscheinlichkeit ist dennoch hoch, dass Kundinnen und Kunden nicht zufrieden sein werden.

Die richtige Kunden- und Projektselektion ist eine der wichtigsten Grundsatzentscheidungen.

7.2.2 Optimieren

Beim *Optimieren* wird die Effizienz der Offerte erhöht, beispielsweise durch modulare Offertensysteme. Auf dieser Basis kann es gelingen, für einzelne Kundinnen und Kunden kompetente und umfassende Offerten zu erstellen, die sich aus häufig verwendeten Standardkomponenten zusammensetzen. Werden die individuellen Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden beispielsweise mittels einer Checkliste erfasst, so ist es möglich, ein personalisiertes Angebot in sehr effizienter Weise modulartig zusammenzustellen.

7.2.3 Erklären

Dienstleistungen sind nicht tangibel und sichtbar. Dies führt dazu, dass die Zahlungsbereitschaft grundsätzlich niedriger ist als bei greifbaren Produkten. Daher müssen Dienstleistungen zunächst einmal sichtbar gemacht werden. Denn wenn Kundinnen oder Kunden nicht wissen, dass eine Dienstleistung erbracht wurde, dann werden sie sie auch nicht bezahlen wollen. Eine Möglichkeit zur transparenten Kommunikation besteht zum Beispiel darin, bei einer Rechnung für Wartungsarbeiten jeden einzelnen Arbeitsschritt aufzuführen und gegebenenfalls zusätzlich von einem Vorgesetzten visieren zu lassen.

Ferner muss der Mehrwert von Dienstleistungen den Kundinnen und Kunden erklärt bzw. kommuniziert werden. Deshalb stehen beim *Erklären* Nutzen- und Kostentransparenz im Vordergrund. Das Ziel besteht in der Kundenqualifikation: Es geht darum, den Kundinnen bzw. den Kunden zu helfen, die Qualität einer Leistung zu erkennen und sie vom Mehrwert dieser Leistung zu überzeugen. Möglich ist dies beispielsweise durch Content Marketing. Mittels Content Marketing können Unternehmen den Mehrwert ihrer Services in Print- und Onlinemedien (Broschüren für Services, *Youtube*-Videos usw.) demonstrieren,

wie Kundinnen und Kunden den Mehrwert der Leistungen erkennen, wie das Unternehmen sie nach dem Kauf unterstützt, oder wie der Lebenszyklus der Produkte begleitet wird. Viele US-amerikanische Unternehmen haben beispielsweise Broschüren und Videos mit Erfolgsgeschichten, wie sie gemeinsam mit Kundinnen und Kunden Erfolge realisiert haben.

Die Unternehmen *Caterpillar*, *Dell* und *Hilti* liefern wertvolle Beispiele für die Vermittlung des Mehrwerts ihrer Dienstleistungen. *Caterpillar* qualifiziert seine Kunden über die „Caterpillar University“, eine unternehmenseigene Website, zur optimierten Nutzung des unternehmenseigenen Produkt- und Dienstleistungsangebots. *Dell* kommuniziert und visualisiert die Zeit-, Kosten- und Risikoersparnisse der „Dell Configuration Services“ im Vergleich zu herkömmlichen Abläufen. Der Kostentreiber sind bei Unternehmens-PCs häufig die Installationskosten durch die eigene Informatikabteilung – und diese können mittels der *Dell*-Dienstleistungen komplett eingespart werden.

Hilti hatte über lange Zeit seine „Added-Value Philosophy“ (bzw. „Mehr-Wert Idee“) in der Unternehmensvision verankert. Das Unternehmen hat seit 1941 eine vollständige Transformation vom Produkt- zum Dienstleistungsanbieter durchgemacht: 1941 war es noch ein reiner Produkthanbieter. Kundinnen und Kunden wollten *Hilti*-Produkte kaufen und besitzen. Ab 2000 bat das Unternehmen Produkte als Leihgaben an. Aus Kundensicht wurde das Ausleihen, anstelle des permanenten Besitzes, attraktiver und zum Fleet Management weiterentwickelt. Seit 2015 ist *Hilti* ausserdem mit ON!Track, einer Software zur Betriebsmittelverwaltung, in *Uber* und *Mobility* Autos vertreten. ON!Track umfasst *Software* (v.a. Web und Applications), *Hardware* (neueste Technologie), und *Services* (relevante, mehrwertstiftende Dienstleistungen wie Analyse, Durchführung und Management). Die Abrechnung von ON!Track erfolgt mittels Pay-per-Use (siehe *Unterkapitel 4.2*).

7.2.4 Aufwerten

Beim Aufwerten liegt das Ziel im Verbessern der Dienstleistung und im Verrechnen der aufgewerteten Leistung. Beispielsweise können den Kundinnen und Kunden zwei Leistungen angeboten werden: eine kostenlose und eine bessere, kostenpflichtige. Man könnte sie wählen lassen zwischen einer

kostenlosen, standardisierten Schulung für zehn Personen im Schulungszentrum des Anbietenden oder einem kostenpflichtigen, auf das Kundenunternehmen massgeschneiderten Training für zwanzig Personen am eigenen Firmensitz. Ein anderes Beispiel ist der Versand von Sendungen mit normaler Post (gratis) oder via Express-Post (verrechnet).

7.2.5 Trennen

Beim *Trennen* werden Dienstleistungen getrennt angeboten. Beispielsweise können Hardware und Service im IT-Bereich voneinander getrennt werden, indem zwei unterschiedliche juristische Geschäftseinheiten, z.B. *IT-Consulting AG* und *IT-Hardware AG*, separate Rechnungen stellen. So können Hardware- und Dienstleistungsgeschäft auch getrennt verrechnet werden. Entscheidend ist hierbei, dass beide Unternehmen eine voneinander unabhängige, individuell wettbewerbsfähige Marktleistung erbringen. Im gewählten Beispiel darf es somit nicht der Fall sein, dass die *IT-Consulting AG* lediglich Dienstleistungen erbringt, für die ausschliesslich die Hardware der *IT-Hardware AG* geeignet ist.

7.2.6 Wählen lassen

Kundinnen und Kunden wollen die Wahl haben: Grundsätzlich wählen Kunden zwischen den Angeboten der Konkurrenz und dem des eigenen Unternehmens. Beim Ansatz des „*Wählen lassens*“ wird das Wahlbedürfnis der Kundinnen und Kunden in der eigenen Offerte bereits befriedigt, indem sie beispielsweise unterschiedliche Module oder Stufen wählen können. Die Komplexität des Angebots sollte dabei nicht zu gross sein, sonst verschieben Kundinnen und Kunden ihre Entscheidungen. Daher gilt: Auch wenn Unternehmen Wahlmöglichkeiten anbieten, dürfen sie klare Empfehlungen aussprechen. Aber der Ansatz hilft auch bei Kundenunternehmen, deren kaufentscheidende Bedürfnisse ein Anbieter noch nicht vollständig einschätzen kann.

Dieser Ansatz eignet sich auch, wenn es darum geht, ein grosses Dienstleistungsportfolio zu vermarkten. Wenn ein Industrieunternehmen beispielsweise 50 verschiedene Vor- und Nebenleistungen anbietet, kann sie

Kundenunternehmen kommunizieren, dass sie bei Auftragserteilung drei dieser Dienstleistungen kostenlos in Anspruch nehmen können. Das Kundenunternehmen wird somit jene Dienstleistungen wählen, die den höchsten Nutzen stiften. Gleichzeitig erreicht das Unternehmen damit zwei weitere Ziele: Zum einen macht es das Gesamtdienstleistungsportfolio bekannt, zum anderen kommuniziert es klar, dass weitere Dienstleistungen entgeltpflichtig und nicht kostenlos sind.

7.2.7 Transformieren

Beim *Transformieren* wird Nutzen statt Hardware verkauft. Beispiele hierfür sind Angebote wie das Management des gesamten Werkzeugbedarfs eines Unternehmens (*Hilti Fleet Management*) oder eines Auto-Abonnements über *Clyde* in der Schweiz. Aus Nebenleistungen werden somit Primärdienstleistungen.

8. Fazit

Preismanagement ist ein zentrales, strategisches und langfristiges Marketinginstrument. Es ist weder taktisch noch kurzfristig oder operativ. Im Gegenteil: Es umfasst das aktive *Gestalten, Lenken und Entwickeln* (Bleicher, 2011, S. 46) *von Preisen*. Der *Preis* ist mehr als die Anzahl an Geldeinheiten, die eine Kundin bzw. ein Kunde für den Kauf eines Produktes erbringen muss. Einerseits ist der Preis immer im individuell wahrgenommenen *Preis-/Leistungsverhältnis* zu betrachten. Andererseits ist der Preis neben den Kosten und der Absatzmenge die dritte *Determinante des Gewinns*. Ihm kommt eine erhebliche unternehmerische Bedeutung zu (Reinecke & Hahn, 2003, S. 2).

Aufgrund der zentralen unternehmerischen Bedeutung des Preismanagements müssen sich damit zwingend obere Führungskräfte beschäftigen. Bei einer Delegation von Preiskompetenz muss der Trade-Off zwischen der Preiskennntnis des Aussendienstes (insbesondere hinsichtlich der vorhandenen Zahlungsbereitschaften) und dem potenziell dysfunktionalen Verhalten desselben (insbesondere hinsichtlich der Identifikation von Kundinnen und Kunden mit hoher Zahlungsbereitschaft) berücksichtigt werden: Die Preiskennntnis spricht *für*, das potenziell dysfunktionale Verhalten *gegen* eine Preiskompetenz des Aussendienstes (Joseph, 2001; Mishra & Prasad, 2004). Konkret besteht die Gefahr, dass sich der Aussendienst in Folge seiner Entscheidungsfreiheit weniger um Kundinnen und Kunden mit hoher Zahlungsbereitschaft bemüht und Preiszugeständnisse macht (Stephenson, Cron & Frazier, 1979). Dadurch würde die Unternehmensprofitabilität langfristig sinken. Eine hohe Preiskompetenz des Aussendienstes empfiehlt sich nur bei sehr geringen oder sehr hohen Suchkosten (nach zahlungsbereiten Kundinnen und Kunden) (Joseph, 2001), oder wenn es dem Preiscontrolling nicht gelingt, die Informationen des Aussendienstes über vorhandene Zahlungsbereitschaften einzusehen (Mishra & Prasad, 2004). Idealerweise hat das Marketingcontrolling Zugang zu den Informationen des Aussendienstes über vorhandene Zahlungsbereitschaften, um einerseits von der Preiskennntnis des Aussendienstes zu profitieren, und andererseits ein dysfunktionales Verhalten desselben zu vermeiden.

Bevor eine Preismanagementstrategie festgelegt werden kann, muss das unternehmerische Zielsystem geklärt sein. Genauer gesagt muss sich das Management über das Zielsystem von Sicherheit, Wachstum und Profitabilität klarwerden und diese Ziele bewusst priorisieren. Die richtige Strategie hängt von der Gewichtung der genannten Komponenten ab. Sie ergibt das unternehmerische Zielsystem (siehe Abbildung 17).

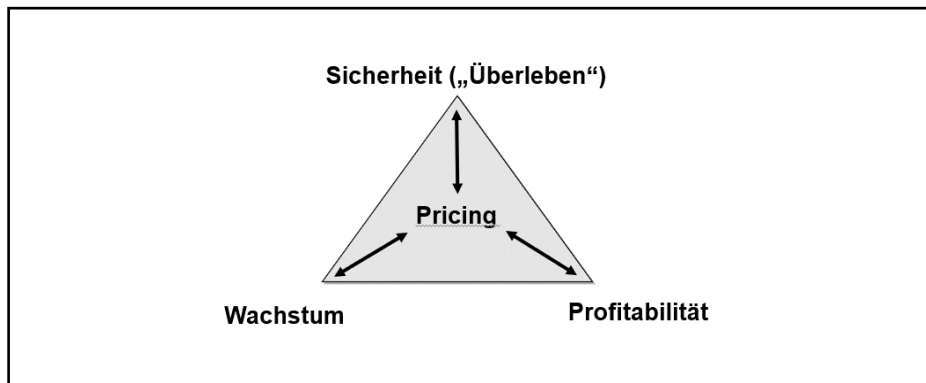


Abb. 17: Das unternehmerische Zielsystem (Quelle: Eigene Darstellung).

Aktive Preismanagerinnen und Preismanager müssen folgende fünf Grundsätze beachten:

1. Informationsvorsprung

Eine zentrale Voraussetzung für aktives Preismanagement ist Preiskenntnis. Deshalb müssen sich Preismanagerinnen und Preismanager einen *Informationsvorsprung* gegenüber ihren Kundinnen und Kunden sowie gegenüber ihrer Konkurrenz verschaffen. Sie müssen stets über mehr Preiskenntnis als die anderen verfügen, um angemessene Preise erfolgreich durchzusetzen. Es darf beim Pricing niemals der Fall sein, dass Kundinnen und Kunden besser informiert sind als Anbietende.

2. Gegenleistungsmanagement

Preise erfassen den Wert (*value capture*) einer Marktleistung. Hierbei steht der individuelle Kundennutzen im Vordergrund. Um angemessene Preise durchsetzen zu können, müssen Unternehmen einen besonderen Nutzen für Ihre Kundinnen und Kunden kreieren (*value creation*). Deshalb bedeutet Preismanagement auch *Gegenleistungsmanagement*. Der Fokus sollte auf der Gegenleistung für Kundinnen und Kunden liegen. Für Vor- und Nebenleistungen gilt der Grundsatz: *Never discount labor!* Dienstleistungen sind mit Kapazität und Arbeitszeit verbunden – und daher teuer. Economies of Scale lassen sich bei Dienstleistungen nur begrenzt erzielen, weshalb Rabatte möglichst nicht gewährt werden sollten.

3. *Preisdifferenzierung*

Durch Preisdifferenzierung können unterschiedliche Zahlungsbereitschaften in unterschiedlichen Kundensegmenten abgeschöpft werden. So lässt sich ein zusätzlicher Deckungsbeitrag erwirtschaften. Preisdifferenzierung ist wichtig, da sie Spielräume im Preismanagement eröffnet. Sie hat aber auch Grenzen, wie beispielsweise unternehmensinterne Komplexität und Kundenverwirrung. Auch aus ethischen Gründen verbieten sich manche Formen der Preisdifferenzierung.

4. *Strategisches Marketing*

Unter Preismanagement wird in Anlehnung an die traditionelle St. Galler Managementdefinition das aktive *Gestalten, Lenken und Entwickeln* (Bleicher, 2011, S. 46) *von Preisen* verstanden. Der Preis ist kein rein taktisches, sondern ein *zentrales, strategisches Marketinginstrument*: Preisänderungen wirken sofort und schlagen sich umgehend in der Nachfrage und im Gewinn eines Unternehmens nieder.

5. *Preisimage*

Ob ein Preis als gerecht wahrgenommen und akzeptiert wird, hängt von der subjektiven Wahrnehmung der Kundinnen und Kunden ab. Gerechtfertigte Motive und transparente Preise sind für die wahrgenommene Preisfairness und das

(Wieder-)Kaufverhalten entscheidend. Deswegen entscheidet am Ende nicht der tatsächliche, sondern der wahrgenommene Preis – und somit das *Preisimage*.

9. Quellenverzeichnis

- Adida, E. (2021). Outcome-based pricing for new pharmaceuticals via rebates. *Management Science*, 67(2), 892-913.
- Amaral, J. V., & Guerreiro, R. (2019). Factors explaining a cost-based pricing essence. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(8), 1850-1865.
- Anderson, E. T. & Simester, D. I. (2004). Long-Run Effects of Promotion Depth on New Versus Established Customers: Three Field Studies. *Marketing Science*, 23(1), 4-20.
- Armstrong, M., & Vickers, J. (2010). Competitive non-linear pricing and bundling. *The Review of Economic Studies*, 77(1), 30-60.
- Assael, H. (1993). *Marketing Principles and Strategy*. Thomson Learning.
- Backhaus, K., Erichson, B., Gensler, S., Weiber, R., & Weiber, T. (2021). Conjoint-Analyse, in *Multivariate Analysemethoden*, (S. 577-653). Springer Gabler.
- Balasubramanian, S., Bhattacharya, S., & Krishnan, V. V. (2015). Pricing information goods: A strategic analysis of the selling and pay-per-use mechanisms. *Marketing Science*, 34(2), 218-234.
- Bannier, C. E. (2005). Arten von Auktionen, in: *Vertragstheorie* (S. 201-202). Physica.
- Becker, J. (2019). *Marketing-Konzeption: Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements*. Vahlen.
- Belz, C. (1991). *Erfolgreiche Leistungssysteme-Anleitung und Beispiele*. Schäffer.
- Belz, C. & Schindler, H. (1994). Markeintritt des Mediamarkts in die Schweiz, in: Belz, C. & Tomczak, T. (Hrsg.) (S. 14-39): *Preisagressive Fachmärkte – Revolution im schweizerischen Einzelhandel*. Forschungsinstitut für Absatz und Handel.
- Belz, C. & Mühlmeier, J. (2000). *Internationales Preismanagement [International pricing]: Strategie, Preisharmonisierung, Tools, Fallbeispiele*. Ueberrether.
- Belz, C. & Reinhold, M. (2012). Internationaler Industrievertrieb, in: *Internationaler Vertrieb* (S. 3-222). Springer Gabler.

- Bleicher, K. (2011). *Das Konzept integriertes Management: Visionen – Missionen – Programme*. Campus Verlag.
- Bochiwal, A. (2017, 2. Januar). How to Reduce Your Adwords Costs By Increasing Ad Rank and Quality Score. *LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/pulse/how-reduce-your-adwords-costs-increasing-ad-rank-quality-bochiwal/>
- Bolton, L. E., Warlop, L., & Alba, J. W. (2003). Consumer perceptions of price (un) fairness. *Journal of consumer research*, 29(4), 474-491.
- Breidert, Ch., M. Hahsler & Reutterer, T. (2006). A Review of Methods for Measuring Willingness-to-Pay, in: *Innovative Marketing*, 2(4), 8-32.
- Brühwiler, C. (1989). *Der ruinöse Preiskampf: Marketinglösungen bei übersteigertem Wettbewerb*. Dissertation, Universität St. Gallen.
- Burgernomics: The Big Mac index*. (2021, 21. Juli). *The Economist*. <https://www.economist.com/big-mac-index>
- Chyi, H. I. (2005). Willingness to pay for online news: An empirical study on the viability of the subscription model. *Journal of Media Economics*, 18(2), 131-142.
- Cross, J. (2021, September 14). iPhone 12: Buy now or wait? *Macworld*. <https://www.macworld.com/article/352162/iphone-12-pro-buy-or-wait-specs-price.html>
- Danaher, P. J. (2002). Optimal pricing of new subscription services: Analysis of a market experiment. *Marketing Science*, 21(2), 119-138.
- Derdenger, T., & Kumar, V. (2013). The dynamic effects of bundling as a product strategy. *Marketing Science*, 32(6), 827-859.
- Diller, H. & Hermann, A. (2003). *Handbuch Preispolitik*. Gabler.
- Diller, H. (2008). Price fairness. *Journal of Product & Brand Management*, 17(5), 353-355.
- Diller, H., Beinert, M., Ivens, B. & Müller, S. (2021). *Pricing: Prinzipien und Prozesse der betrieblichen Preispolitik*, 5. Auflage. Kohlhammer.
- Dixit, A., Braunsberger, K., Zinkhan, G. M., & Pan, Y. (2005). Information technology: enhanced pricing strategies: managerial and public policy implications. *Journal of Business Research*, 58(9), 1169-1177.

- Donaghy, K., McMahon, U., & McDowell, D. (1995). Yield management: an overview. *International Journal of Hospitality Management*, 14(2), 139-150.
- Eggers, F. & Sattler, H. (2011). Preference measurement with Conjoint Analysis: Overview of state-of-the-art approaches and recent developments. *GfK-Marketing Intelligence Review*, 3(1), 36-47.
- Ellison, G. (2005). A model of add-on pricing. *The Quarterly Journal of Economics*, 120(2), 585-637.
- Fassnacht, M. (2003). Preisdifferenzierung, in: *Handbuch Preispolitik* (S. 483-502). Gabler.
- Frey, B. S., & Pommerehne, W. W. (1993). On the fairness of pricing – An empirical survey among the general population. *Journal of economic behavior & organization*, 20(3), 295-307.
- Froböse, M. (2016). Strategische Marketing-Planung, in: *Marketing* (S. 59-88). Springer Gabler.
- Gabor, A. & Granger, C. W. (1964). Price sensitivity of the consumer. *Journal of Advertising Research*, 4(4), 40-44.
- Grosse-Oetringhaus, W. F. (2013). *Strategische Identität – Orientierung im Wandel: Ganzheitliche Transformation zu Spitzenleistungen*. Springer.
- Gu, X., Kannan, P. K., & Ma, L. (2018). Selling the premium in free-mium. *Journal of Marketing*, 82(6), 10-27.
- Hermann, A. (2003). Relevanz des Preismanagements für den Unternehmenserfolg, in: *Handbuch Preispolitik* (S. 33-45). Gabler.
- Hermann, A., Xia, L., Monroe, K. B. & Huber, K. (2007). The Influence of Price Fairness on Customer Satisfaction: An Empirical Test in the Context of Automobile Purchases. *Journal of Product & Brand Management*, 16(1), 49-58.
- Hinterhuber, A. (2008). Customer value-based pricing strategies: why companies resist. *Journal of Business Strategy*, 29(4), 41-50.
- Hinterhuber, A., & Bertini, M. (2011). Profiting when customers choose value over price. *Business Strategy Review*, 22(1), 46-49.
- Hinterhuber, A., & Liozu, S. (2012). Is it time to rethink your pricing strategy? *MIT Sloan Management Review*, 53(4), 69-77.

- Homburg, C. & Totzek, D. (2011). *Preismanagement auf Business-to-Business-Märkten*. Gabler.
- Hu, Y., Shin, J., & Tang, Z. (2012). Performance-based pricing models in online advertising: Cost per click versus cost per action. *Georgia Institute*.
- Indounas, K. A. (2009). Successful industrial service pricing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(2), 86-97.
- Ingenbleek, P. T. (2007). Value-informed pricing in its organizational context: literature review, conceptual framework, and directions for future research. *Journal of Product & Brand Management*, 16(7), 441–458.
- Ingenbleek, P. T. (2014). The theoretical foundations of value-informed pricing in the service-dominant logic of marketing. *Management Decision*, 52(1), 33-53.
- Ingenbleek, P. T., Debruyne, M., Frambach, R. T., & Verhallen, T. M. (2003). Successful New Product Pricing Practices: A Contingency Approach. *Marketing Letters*, 14(4), 289-305.
- Joseph, K. (2001). On the Optimality of Delegating Pricing Authority to the Sales Force. *Journal of Marketing*, 65(1), 62-70.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263-292.
- Kienzler, M., & Kowalkowski, C. (2017). Pricing strategy: A Review of 22 Years of Marketing Research. *Journal of Business Research*, 78(May), 101-110.
- Kienzler, M. (2018). Value-based pricing and cognitive biases: An overview for business markets. *Industrial Marketing Management*, 68, 86-94.
- Kim, J. Y., Natter, M., & Spann, M. (2009). Pay what you want: A new participative pricing mechanism. *Journal of Marketing*, 73(1), 44-58.
- Konuk, F. A. (2018). Price fairness, satisfaction, and trust as antecedents of purchase intentions towards organic food. *Journal of Consumer Behaviour*, 17(2), 141-148.
- Kotler, P., Keller, K. L. & Bliemel, F. (2007). *Marketing-Management: Strategien für wertschaffendes Handeln*, 12. aktual. und überarb. Auflage. Pearson Studium.

- Kübler, R., Seifert, R., & Kandziora, M. (2021). Content valuation strategies for digital subscription platforms. *Journal of Cultural Economics*, 45, 295–326.
- Kucher, E. (1985). Preisresponsedynamik: Theorie und Messung, in: *Scannerdaten und Preissensitivität bei Konsumgütern* (S. 88-206). Gabler.
- Kumar, V. (2014). Making "freemium" work. *Harvard business review*, 92(5), 27-29.
- Kuss, A., Wildner, R. & Kreis, H. (2018). *Marktforschung: Datenerhebung und Datenanalyse*. Springer.
- Lewis, R. C. & Shoemaker, S. (1997). Price-Sensitivity Measurement: A Tool for the Hospitality Industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 38(2), 44-54.
- Lipovetski, S., Magnan, S. & Zanetti-Polzi, A. (2011). *Pricing models in marketing research*. *Intelligent Information Management*, 5(3), 167-174.
- Lyon, D. W. (2002). The Price is Right (or is it?). *Marketing Research*, 14(4), 8-13.
- Malc, D., Selinšek, A., Dlačić, J., & Milfelner, B. (2021). Exploring the emotional side of price fairness perceptions and its consequences. *Economic Research*, 34(1), 1931-1948.
- Marburger, D. (2012). *Innovative pricing strategies to increase profits*. Business Expert Press.
- Marn, M. V., Roegner, E. V., & Zawada, C. C. (2003). The power of pricing. *The McKinsey Quarterly*, 2003(1), 26-36.
- McCarthy, E. J. (1960). *Basic marketing: A managerial approach*. Homewood.
- Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M., & Eisenbeiss, M. (2018). *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele*. Springer.
- Michel, S. (2014). Capture more value. *Harvard Business Review*, 92(10), 20.
- Michel, S., & Pfäffli, P. (2013). Obstacles to implementing value-based pricing. *Perspectives for Managers*, 185, 1-4.
- Mishra, B. K. & Prasad, A. (2004). Centralized Pricing Versus Delegating Pricing to the Salesforce Under Information Asymmetry. *Marketing Science*, 23(1), 21-27.

- Monroe, K. B. (2003). *Pricing – Making Profitable Decisions*, 3. Auflage. McGraw Hill/Irwin.
- Mortimer, G. (2019). The decoy effect: how you are influenced to choose without really knowing it. *The Conversation*, 1-6.
- Nagle, T. T., Hogan, J., & Zale, J. (2011). *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably*. Prentice Hall.
- Piercy, N. F., Cravens, D. W., & Lane, N. (2010). Thinking strategically about pricing decisions. *The Journal of Business Strategy*, 31(5), 38-48.
- Powell, C. (2003). The Delphi technique: myths and realities. *Journal of advanced nursing*, 41(4), 376-382.
- Reinecke, S. (1996). Management von IT-Outsourcing-Kooperationen: *Marketing für komplexe Informationstechnologie-Dienstleistungen*. Dissertation, Universität St. Gallen.
- Reinecke, S. & Hahn, S. (2003). Preisplanung, in: Diller, H. & Herrmann, A. (Hrsg.), in *Handbuch Preispolitik* (S. 333-355). Springer.
- Reinecke, S., Fischer, P. M., & Mühlmeier, S. (2008). Aktuelle Herausforderungen für das Preiscontrolling. *Controlling & Management*, 52(2), 112-114.
- Reinecke, S., Mühlmeier, S. & Fischer, P. M. (2009). Die van Westendorp-Methode: Ein zu Unrecht vernachlässigtes Verfahren zur Ermittlung der Zahlungsbereitschaft? *Wirtschaftswissenschaftliches Studium: WiSt*, 38(2), 97-100.
- Rowe, G., Wright, G., & Bolger, F. (1991). Delphi: a reevaluation of research and theory. *Technological forecasting and social change*, 39(3), 235-251.
- Schindler, H. (1998). *Marktorientiertes Preismanagement*. Schindler, St. Gallen.
- Schmidt, K. M., Spann, M., & Zeithammer, R. (2015). Pay what you want as a marketing strategy in monopolistic and competitive markets. *Management Science*, 61(6), 1217-1236.
- Schmutz, I. (2022). *Information Behavior in B2B Pricing. Conceptual Development and Assessment of Managerial Strategies in B2B Price-Relevant Information Management*. Dissertation, Universität St. Gallen.

- Schüwer, U., & Kosfeld, M. (2010). *Add-on Pricing, Consumer Myopia and Regulatory Intervention*. ZBW.
- Seufert, E. B. (2014). *Freemium Economics: Leveraging Analytics and User Segmentation to Drive Revenue*. Elsevier.
- Shapiro, B. P. (1968). Psychology of pricing. *Harvard Business Review*, 46(4), 14.
- Shapiro, B. P. (2002, 22. Juli). Is Performance-Based Pricing the Right Price for You?. *Harvard Business School*. <https://hbswk.hbs.edu/item/is-performance-based-pricing-the-right-price-for-you>
- Shapiro, B. P. (2003, 10. Februar). Commodity Busters: Be a Price Maker, Not a Price Taker. *Harvard Business School*. <https://hbswk.hbs.edu/item/commodity-busters-be-a-price-maker-not-a-price-taker>
- Shipley, D., & Jobber, D. (2001). Integrative pricing via the pricing wheel. *Industrial Marketing Management*, 30(3), 301-314.
- Siems, F. (2009). Preismanagement: Konzepte – Strategien – Instrumente. *Vah-lens Handbücher*.
- Simon, H. (1979). Dynamische Erklärungen des Nachfragerverhaltens aus Carryover-Effekt und Responsefunktion, in: *Konsumentenverhalten und Information* (S. 415-444). Gabler.
- Simon, H. (1992). *Preismanagement: Analyse-Strategie-Umsetzung*, 2. Auflage. Springer.
- Simon, H. & Fassnacht, M. (2016). *Preismanagement: Strategie – Analyse – Entscheidung – Umsetzung*, 4. Auflage. Springer.
- Simon, H. & Fassnacht, M. (2019). *Price Management: Strategy – Analysis – Decision – Implementation*. Springer.
- Simon, H. (2020). *Am Gewinn ist noch keine Firma kaputt gegangen*. Campus.
- Skiera, B. & Spann, M. (2003). Auktionen, in: *Handbuch Preispolitik* (S. 623-641). Gabler.
- Skiera, B. & Lambrecht, A. (2006). Flatrate versus pay-per-use pricing, in: *Turbulenzen in der Telekommunikations-und Medienindustrie* (S. 77-101). Springer.

- Steinert-Threlkeld, T. (1993). Pricing approach sets company apart, in: *The Dallas Morning News*. Special edition "EDS: The Next Horizon", S. 44-45.
- Stephenson, R. P., Cron, W. L. & Frazier, G. L. (1979). Delegating Pricing Authority to the Salesforce: The Effects of Sales and Profit Performance. *Journal of Marketing*, 43(1), 21-28.
- Sullivan, P. (2003). Comparing Price Sensitivity Research Models for New Products. *Working Paper, Portland State University*.
- Sun, B. (2005). Promotion Effect on Endogenous Consumption. *Marketing Science*, 24(3), 430-443.
- Tacke, G. (2013). *Nichtlineare Preisbildung: Höhere Gewinne durch Differenzierung*, Volume 64. Springer.
- Tomczak, T., Kuss, A. & Reinecke, S. (2014). *Marketingplanung*. Springer Gabler.
- Totzek, D. (2011). *Preisverhalten im Wettbewerb*, 1. Auflage. Gabler Verlag.
- Trachsler, S. (1996). *Verrechnung industrieller Dienstleistungen*. Dissertation, Universität St. Gallen.
- Tucker, S. A. (1966). *Pricing for higher profit: criteria, methods, applications*. McGraw-Hill Companies.
- Van Westendorp, P. H. (1976). NSS-Price Sensitivity Meter: A New Approach to Study Consumer Perception of Prices. *Venice ESOMAR Congress, Amsterdam: European Marketing Research Society*.
- Vickrey, W. (1961). Counterspeculation, Auctions, and Competitive Sealed Tenders. *Journal of Finance*, 16(1), 8-37.
- Vinod, B. (2021). *The Evolution of Yield Management in the Airline Industry*. Springer.
- Völckner, F. (2006). Methoden zur Messung individueller Zahlungsbereitschaften: Ein Überblick zum State of the Art. *Journal für Betriebswirtschaft*, 56(1), 33-60.
- Weinhold-Stünzi, H. (1988). *Marketing in 20 Lektionen*. Fachmed AG.
- Wildner, R. (2003). Marktforschung für den Preis. *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, 49(2003), 4-26.

Quellenverzeichnis

- Wu, C., & Cosguner, K. (2020). Profiting from the decoy effect: A case study of an online diamond retailer. *Marketing Science*, 39(5), 974-995.
- Wübker, S. (2006). *Power Pricing für Banken: Wege aus der Ertragskrise*. Campus.
- Xia, L., Monroe, K. B. & Cox, J. L. (2004). The Price is Unfair! A Conceptual Framework of Price Fairness Perceptions. *Journal of Marketing*, 68(4), 1-15.
- Zeithammer, R., & Liu, P. (2006). When is auctioning preferred to posting a fixed selling price?. *University of Chicago*.
- Zhang, B. (2012). Capacity-constrained multiple-market price discrimination. *Computers & Operations Research*, 39(1), 105-111.
- Zhang, M. & Bell, P. (2012). Price fencing in the practice of revenue management: An overview and taxonomy. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 11(2), 146-159.
- Zhou, J. (2017). Competitive bundling. *Econometrica*, 85(1), 145-172.
- Zielke, S. (2007). Bestimmungsfaktoren der Preisfairness von Lebensmitteldiscountern. *Marketing Review St. Gallen*, 24(4), 17-20.

Der «Preis» ist das ungeliebte Stiefkind im Marketing-Mix. Betriebswirtschaftlich gesehen sollte er jedoch das wichtigste Instrument sein, weil er den Gewinn des Unternehmens am nachhaltigsten beeinflusst. Letztlich ist der Preis die Gegenleistung des Abnehmers für die anderen drei wertstiftenden Marketinginstrumente: das Produkt (funktionaler Wert), die Kommunikation (emotionaler Wert) und die Distribution (Verfügbarkeit).

Aktives Preismanagement ist somit ein zentrales und strategisches Marketinginstrument. Es umfasst das aktive Gestalten, Lenken und Entwickeln von Preisen.

Im vorliegenden Booklet werden die wichtigsten Rahmenbedingungen und Grundprinzipien des Preismanagements vorgestellt. Zusätzlich greifen die Autoren jene Aspekte heraus, die sich im Rahmen der Executive Education an der Universität St.Gallen (HSG) als besonders relevant für die Unternehmenspraxis bewährt haben.

Stichworte: 3 K des Preismanagement, qualitative und quantitative Preisziele, Preisstrategien, Value-based Pricing, innovative Preismodelle, psychologische Preisaspekte, (internationale) Preisdifferenzierung und -variation, Auktionen, Preismanagement für Innovationen, Verrechnung von Dienstleistungen im Business-to-Business-Marketing,

Prof. Dr. Sven Reinecke ist Geschäftsführender Direktor des Instituts für Marketing und Customer Insight sowie Titularprofessor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St.Gallen (HSG).

Dr. Laura Johanna Noll ist Postdoktorandin am Institut für Marketing und Customer Insight sowie Leiterin des **Competence Center for Art+** an der Universität St.Gallen (HSG).



Institut für Marketing und
Customer Insight
Universität St.Gallen (HSG)
Dufourstrasse 40a
9000 St.Gallen
+41 71 224 28 73
sven.reinecke@unisg.ch
imc.unisg.ch