

Hermann Diller / Markus Beinert /
Björn Ivens / Steffen Müller

Pricing

Prinzipien und Prozesse der
betrieblichen Preispolitik

5., überarbeitete Auflage

Verlag W. Kohlhammer

Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeber	5
Vorwort der Autoren	9
Abkürzungsverzeichnis	12
Kapitel 1: Pricing verstehen	25
1.1 Pricing statt Preispolitik	25
1.2 Den Stellenwert des Pricing erkennen.....	29
1.3 Zum Aufbau und zur Sichtweise des Buches.....	32
Kontrollfragen zu Kapitel 1.....	35
Kapitel 2: Das Pricing-System verstehen	37
2.1 Gegenstand und Parameter des Pricing abgrenzen	37
2.1.1 Definition des Preises	38
2.1.2 Definition des Pricing	40
2.1.3 Aktionsfeld des Pricing abgrenzen	43
2.2 Pricing-Ziele auswählen und priorisieren.....	46
2.2.1 Die Grundstruktur und Problematik des preispolitischen Zielsystems	46
2.2.2 Das Gewinnstreben als Oberziel	49
2.2.3 Pricing-Effekte durchschauen	51
2.2.3.1 Umsatz-, Durchschnittspreis- und Rabatteffekte	51
2.2.3.2 Absatz- und Wettbewerbseffekte	54
2.2.3.3 Kosten- und Sicherheitseffekte	55
2.2.3.4 Kundenpolitische Effekte	56
2.3 Umfeldbedingungen des Pricing sondieren	57
2.3.1 Überblick	57
2.3.2 Das interne Umfeldsystem	59
2.3.3 Das Marktsystem	62
2.3.3.1 Allgemeine Marktcharakteristika	62
2.3.3.2 Die Konkurrenten.....	66
2.3.3.3 Die Absatzmittler und Absatzhelfer	68
2.3.3.4 Die Nachfrager	70
	15

2.3.4	Das Makrosystem	71
2.3.4.1	Ökonomische Rahmenbedingungen	72
2.3.4.2	Politische Rahmenbedingungen	73
2.3.4.3	Technisches, soziales und natürliches Makrosystem	73
2.3.4.4	Preisrecht	74
2.3.5	Internet und Digital Pricing	79
2.3.5.1	Digitale Informationsversorgung für das Pricing	79
2.3.5.2	Digital gestützte Preisstrategien	80
2.3.5.3	Digitale Preissegmentierung	81
2.3.5.4	Interaktive Preismechanismen	82
2.3.5.5	Dynamisches Pricing	82
2.3.5.6	Steigende Preistransparenz für Kunden	83
2.4	Preisrisiken	84
2.4.1	Kalkulationsrisiken	84
2.4.2	Marktreaktionsrisiken	85
2.4.3	Auftragserlangungs- und Projektrisiken	85
2.4.4	Zahlungsrisiken	86
2.4.5	Dispositions- und Transferrisiko	86
2.4.6	Kundenseitige Preisrisiken	86
2.5	Typische Pricing-Situationen	87
	Kontrollfragen zu Kapitel 2	90
Kapitel 3: Pricing aus Kundensicht verstehen		91
3.1	Überblick	91
3.2	Preisemotionen	92
3.2.1	Abgrenzung und Klassifikation von Preisemotionen ...	93
3.2.2	Wirkungen von Preisemotionen	96
3.3	Preisinteressen	99
3.3.1	Definition und Ausrichtung	99
3.3.1.1	Preisgewichtung	101
3.3.1.2	Alternativenbewusstsein	102
3.3.1.3	Preissuche	104
3.3.2	Einflussfaktoren des Preisinteresses	107
3.3.2.1	Persönlichkeitsspezifische Einflussfaktoren	108
3.3.2.1.1	Motivationen	108
3.3.2.1.2	Soziodemographika	111
3.3.2.1.3	Involvement	112
3.3.2.2	Situative Einflussfaktoren	112
3.3.2.2.1	Informationssituation	112
3.3.2.2.2	Produktspezifika	113
3.4	Preiswahrnehmung	115
3.4.1	Theoretische Grundlagen	117

3.4.1.1	Psychophysik	117
3.4.1.2	Adaptionsniveau- und Assimilations-Kontrast- Theorie	117
3.4.1.3	Referenzpreistheorie	118
3.4.2	Effekte der Preiswahrnehmung	120
3.4.2.1	Preisschwelleneffekt	121
3.4.2.2	Gebrochene Preise und Preisrundungseffekt ...	122
3.4.2.3	Preisfigureneffekt	123
3.4.2.4	Eckartikeleffekt	123
3.4.2.5	Preisfärbungseffekt	124
3.4.2.6	Preis-Framing	124
3.5	Preislernen und Preiskenntnisse	126
3.5.1	Grundlagen	126
3.5.2	Die Aneignung von Preiswissen	126
3.5.2.1	Grundlagen	126
3.5.2.2	Kognitive Berieselung	128
3.5.2.3	Generalisierung und Diskriminierung von Preisimages	128
3.5.2.4	Preiskonditionierung	129
3.5.2.5	Instrumentelles Preislernen	130
3.6	Preisbeurteilung	130
3.6.1	Theoretische Grundlagen	130
3.6.2	Preisgünstigkeitsurteile	132
3.6.2.1	Prospect-Theorie	132
3.6.2.2	Mental Accounting	135
3.6.3	Preiswürdigkeitsurteile	137
3.6.4	Preisorientierte Qualitätsbeurteilung	139
3.6.5	Preisfairness-Urteile	142
3.7	Preisintentionen	146
3.7.1	Preisbereitschaft	147
3.7.2	Preispräferenzen	148
3.7.3	Preiszufriedenheit	149
3.7.4	Preisvertrauen	153
3.8	Zusammenfassung	154
	Kontrollfragen zu Kapitel 3	155
Kapitel 4: Preisanalyse durchführen		157
4.1	Gegenstand und Umfang festlegen	157
4.2	Quellen festlegen	159
4.3	Unternehmensanalyse durchführen	162
4.4	Markt- und Wettbewerbsanalyse durchführen	166
4.5	Nachfrageranalyse durchführen	170
4.5.1	Kundennutzen abschätzen	170
4.5.1.1	TCO-Analyse	172

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

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

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

7.1.1	Gestaltungsoptionen dauerhafter Preisänderungen abwägen	392
7.1.2	Strategische Rahmenbedingungen von Preisänderungen	397
7.1.2.1	Skimming- versus Penetrationspreise	397
7.1.2.2	Preispolitik bei Modellwechsel	400
7.1.3	Umsetzung dauerhafter Preisänderungen	401
7.1.3.1	Ziele und Zielkonflikte von Preisänderungen...	401
7.1.3.2	Preisänderungsanalyse	403
7.1.3.2.1	Positionierungsanalyse	403
7.1.3.2.2	Wettbewerbsanalyse	406
7.1.3.2.3	Handelsanalyse	406
7.1.3.2.4	Kosten- und Ertragsanalyse	407
7.1.3.3	Entwurf eines Preisänderungskonzeptes	411
7.1.3.4	Preisänderungsentscheidung und -timing	413
7.1.3.5	Organisation und Umsetzung der Preisänderung	414
7.2	Temporäre Preisänderungen gestalten und umsetzen	415
7.2.1	Definition, Arten und Bedeutung temporärer Preisänderungen	415
7.2.2	Effekte temporärer Preisänderungen	418
7.2.2.1	Preisniveaueffekt	418
7.2.2.2	Referenzpreiseffekt	419
7.2.2.3	Kannibalisierungseffekt und Halo-Effekt	420
7.2.2.4	Preiserwartungseffekt	422
7.2.2.5	Segmentierungseffekt	422
7.2.2.6	Wettbewerbseffekt	423
7.2.3	Temporäre Preisänderungen umsetzen	425
7.2.3.1	Preisaktionen aus Herstellersicht	425
7.2.3.1.1	Entscheidungsparameter von Preisaktionen	425
7.2.3.1.2	Die Ziele von Preisaktionen	426
7.2.3.1.3	Wirkungsvoraussetzungen und Zielkonflikte bei Preisaktionen	427
7.2.3.1.4	Ausgestaltung von Preisaktionen	431
7.2.3.2	Aktionsparameter aus Händlersicht	435
7.2.3.2.1	Preisabschriften	435
7.2.3.2.2	Dynamic Pricing	437
7.2.3.3	Aktionsparameter aus Dienstleistersicht	441
7.3	Zusammenfassung	444
	Kontrollfragen zu Kapitel 7	445
	Kapitel 8: Preiscontrolling durchführen	447
8.1	Aufgabenfelder des Preiscontrolling	447

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

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