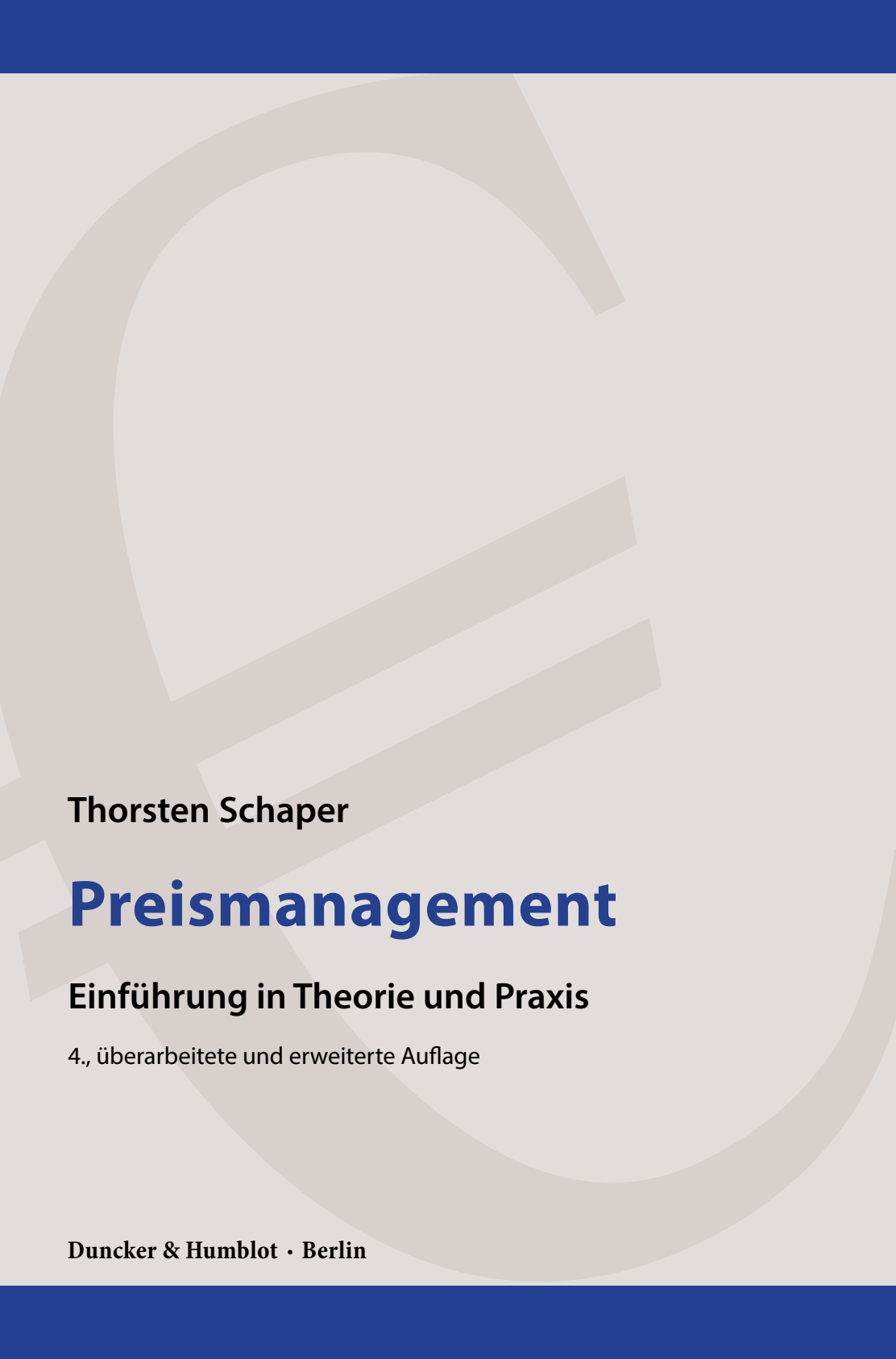




Thorsten Schaper

Preismanagement

Einführung in Theorie und Praxis

4., überarbeitete und erweiterte Auflage

Duncker & Humblot • Berlin

THORSTEN SCHAPER

Preismanagement

Preismanagement

Einführung in Theorie und Praxis

4., überarbeitete und erweiterte Auflage

Von

Thorsten Schaper



Duncker & Humblot · Berlin

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Alle Rechte vorbehalten
© 2023 Duncker & Humblot GmbH, Berlin
Satz: L101 Mediengestaltung, Fürstenwalde
Druck: CPI Books GmbH, Leck
Printed in Germany

ISBN 978-3-428-18854-3 (Print)
ISBN 978-3-428-58854-1 (E-Book)

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier
entsprechend ISO 9706 ☼

Internet: <http://www.duncker-humblot.de>

Vorwort zur vierten Auflage

In der 4. Auflage meines Buches „Preismanagement“ wurden insbesondere neue Pricing-Instrumente eingearbeitet bzw. bereits diskutierte Ansätze inhaltlich ergänzt. Zu erwähnen sind hier z. B. die Ausgestaltung von gestaffelten Preisen bei der leistungsorientierten Preisdifferenzierung, die Follow-the-Free-Strategie, das Compagnion Pricing oder das Value Based Pricing. Die thematische Struktur des Buches mit seiner bewährten entscheidungsorientierten Vorgehensweise bleibt dabei weiterhin unverändert.

Durchgängig sind viele der anschaulichen Beispiele aus der Wirtschaftspraxis aktualisiert worden. Auch befinden sich das verwendete statistische Datenmaterial sowie die Literaturhinweise und Kontrollfragen am Ende eines jeden Kapitels auf dem neuesten Stand.

Mein besonderer Dank geht an dieser Stelle an meine Mitarbeiterin Shirin Schöpfer, LL.M., die mir bei dieser Auflage bei der Korrektur des Manuskriptes und der technischen Umsetzung des Arbeitsbuches eine sehr wertvolle Hilfe war.

Birkenfeld, im April 2023

Thorsten Schaper

Vorwort zur dritten Auflage

In der nun vorliegenden 3. Auflage meines Buches „Preismanagement“ wird die bewährte inhaltliche Struktur des Buches weiterhin beibehalten. In wiederholtem Maße liegt der Fokus dabei auf einer systematischen und präzisen Abhandlung aller Teilaspekte des Preismanagements bei gleichzeitiger Verwendung vieler anschaulicher Beispiele aus der Wirtschaftspraxis.

Inhaltlich sind weitere innovative Pricing-Instrumente integriert worden. Zu nennen sind hier beispielhaft die Premium-Strategie, Pay-per-Use und das Digitale Pricing. Aber auch Erkenntnisse der Hirnforschung haben an unterschiedlichen Stellen Eingang in die 3. Aufl. des Preismanagements gefunden. Des Weiteren wurde nicht nur Wert auf eine Aktualisierung der verwendeten Beispiele gelegt, sondern auch das verwendete statistische Datenmaterial sowie die Literaturhinweise und Kontrollfragen am Ende eines jeden Kapitels sind auf den neuesten Stand gebracht worden.

Mein besonderer Dank geht an dieser Stelle an meine Mitarbeiterin Jenny Eichelhard B.A., die mir bei dieser Auflage bei der Korrektur des Manuskriptes und der technischen Umsetzung des Arbeitsbuches eine sehr wertvolle Hilfe war.

Birkenfeld, im Mai 2017

Thorsten Schaper

Vorwort zur zweiten Auflage

Bei der inhaltlichen Weiterentwicklung der nun vorliegenden 2. Aufl. meines Buches „Preismanagement“ habe ich mich vor allem auf die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten in den unternehmerischen Preisentscheidungen konzentriert. Beispielsweise werden Kosten nachhaltiger Produkte, Zahlungsbereitschaften und die konkurrenzorientierte Preisfestsetzung für klimaverträgliche Produkte im Rahmen der Bestimmung des optimalen Angebotspreises diskutiert (Kap. B.3.3). Zuvor wird die Preispositionierung für nachhaltige Problemlösungen abgeleitet (Kap. B.3.1).

Aber auch Fragestellungen ohne direkten Nachhaltigkeitsbezug werden die 1. Aufl. inhaltlich ergänzen. So erfordert insbesondere die dynamische Entwicklung des Online-Marketings – z.B. in Form von Price Apps und Grouping – eine Überarbeitung bzw. Ergänzung des Kapitels „Preismanagement im Internet“ (C.2). Neuere Ansätze der Preisfestsetzung wie die Preiseinführung für bislang kostenlose Serviceleistungen (Kap. B.3.2) und das Pay What You Want-Pricing (Kap. B.3.3.2) sind ebenfalls in die 2. Aufl. aufgenommen worden.

Ansonsten wird die bewährte inhaltliche Struktur des Buches beibehalten. Dabei ist wieder Wert gelegt worden auf eine systematische und präzise Abhandlung aller Teilaspekte des Preismanagements bei gleichzeitiger Verwendung vieler anschaulicher Beispiele aus der Wirtschaftspraxis. Zu erwähnen bleibt noch, dass das verwendete statistische Datenmaterial sowie die Literaturhinweise und Kontrollfragen am Ende eines jeden Kapitels aktualisiert worden sind.

Mein besonderer Dank geht an dieser Stelle an Frau Diplom-Betriebswirtin (FH) Kathrin Haupenthal M.Sc., die mir auch bei dieser Auflage bei der Korrektur des Manuskriptes und der technischen Umsetzung des Arbeitsbuches eine sehr wertvolle Hilfe war. Die Endkorrektur des Buches haben schließlich Frau Diplom-Betriebswirtin (FH) Katja Therre und Frau Christina Stein, M.A. vorgenommen. Vielen Dank dafür!

Birkenfeld, im Januar 2013

Thorsten Schaper

Vorwort zur ersten Auflage

Der Preis ist einer der entscheidenden Parameter, welcher Umsatz und Gewinn eines Unternehmens unmittelbar und stark beeinflusst. Aus diesem Grund besitzt das Treffen von „richtigen“ Preisentscheidungen auch angesichts der zunehmenden Wettbewerbsintensität auf vielen Märkten eine grundlegende Bedeutung für das unternehmerische Marketing.

Das vorliegende Lehrbuch ist als Einführung in die Theorie und Praxis des Preismanagements gedacht. Auswahl und Aufbereitung der Themen sind insbesondere auf die Anforderungen an Studierende der Wirtschaftswissenschaften in Bachelor-Studiengängen an Universitäten, Fachhochschulen und Berufsakademien zugeschnitten. Für diese Zielgruppen soll dieses Buch einen Baustein für eine theoretisch fundierte und dennoch praxisnahe akademische Marketingausbildung liefern. Eine weitere Zielgruppe sind Praktiker, die sich im Rahmen ihrer Tätigkeit mit Fragen zum Preismanagement auseinandersetzen.

Die inhaltliche Struktur des vorliegenden Buches zum Preismanagement leitet sich aus den verschiedenen Phasen des unternehmerischen Entscheidungs- und Problemlösungsprozesses ab:

- Analyse: Bestandsaufnahme des Preisumfeldes (Kapitel B. 1.),
- Planung: Fixierung der konkreten preislichen Ziele sowie Festlegung der strategischen und operativen Preisentscheidungen (Kapitel B. 2., 3., 4.),
- Realisierung: Umsetzung der Preisentscheidungen durch die betriebliche Organisation (Kapitel B. 5.),
- Durchführung: Überwachung der einzelnen Phasen des Preisentscheidungsprozesses sowie die Kontrolle der daraus resultierenden Ergebnisse im Rahmen eines Soll-Ist-Vergleichs (Kapitel B. 6.).

Ergänzt wird diese entscheidungsorientierte Vorgehensweise durch einführende Bemerkungen zu den Grundlagen des Preismanagements (Kapitel A.) und den Besonderheiten des Preismanagements in den wichtigen Branchen des Einzelhandels und des E-Commerce (Kapitel C.).

Entsprechende Rechen- und Praxisbeispiele fördern das Verständnis für den Leser. Ferner ist für jedes Kapitel eine Reihe von Kontrollfragen formuliert, anhand derer der Leser seinen Wissensstand überprüfen bzw. eigenständig Problemlösungen erarbeiten kann. Am Ende eines jeden Kapitels bzw.

Hauptabschnitts findet sich eine Auswahl von Literaturhinweisen als Empfehlung für eine vertiefende Lektüre.

Mein besonderer Dank gilt an dieser Stelle wieder einmal Frau Diplom-Betriebswirtin (FH) Kathrin Maldener für die Übernahme vielfältiger Aufgaben im Rahmen der Erstellung dieses Lehrbuches. Danken möchte ich auch Herrn James Nilles, der bei der technischen Umsetzung des Arbeitsbuches eine wertvolle Hilfe war.

Viel Spaß beim Durchlesen und -arbeiten. Über Kritik und Anregungen von der Leserseite würde ich mich freuen. Dem Leser stehen folgende Kommunikationsmöglichkeiten zur Verfügung:

Prof. Dr. Thorsten Schaper
Hochschule Trier
Umwelt-Campus Birkenfeld
Postfach 1380
55671 Birkenfeld
Telefon: 06782/171530
Telefax: 06782/171454
E-Mail: t.schaper@umwelt-campus.de

Birkenfeld, im Oktober 2008

Thorsten Schaper

Inhaltsverzeichnis

A. Grundlagen des Preismanagements	15
1. Einleitung	15
2. Preis und Preismanagement	17
3. Besonderheiten und Bedeutung des Preismanagements	21
B. Entscheidungsorientiertes Preismanagement	28
1. Umfeldanalyse des Preismanagements	29
2. Ziele des Preismanagements	37
3. Strategisches Preismanagement	39
3.1 Preispositionierung	39
3.2 Preisstrategien im Produktlebenszyklus	47
3.3 Prinzipien zur Bestimmung des optimalen Angebotspreises	55
3.3.1 Kostenorientierte Preisbestimmung	55
3.3.2 Kundenorientierte Preisbestimmung	61
3.3.2.1 Grundmodelle der betriebswirtschaftlichen Preistheorie	61
3.3.2.2 Verhaltenstheoretische Modelle der Preistheorie	70
3.3.3 Konkurrenzorientierte Preisbestimmung	81
3.3.4 Magisches Dreieck zur Bestimmung des optimalen Angebotspreises	85
3.4 Preisdifferenzierung	90
3.4.1 Personelle Preisdifferenzierung	92
3.4.2 Mengenbezogene Preisdifferenzierung	92
3.4.3 Zeitliche Preisdifferenzierung	101
3.4.4 Räumliche Preisdifferenzierung	102
3.4.5 Leistungsbezogene Preisdifferenzierung	107
3.4.6 Vertriebswegebezogene Preisdifferenzierung	111
3.4.7 Kombination mehrerer Formen der Preisdifferenzierung	111
3.5 Konditionengestaltung	115
3.5.1 Rabattpolitik	117
3.5.2 Absatzkreditpolitik	123
3.5.3 Lieferungs- und Zahlungsbedingungen	124
4. Operatives Preismanagement	127
4.1 Dauerhafte Preisänderungen	127
4.2 Temporäre Preisänderungen	129
5. Preisrealisierung	132
6. Preiscontrolling	135

C. Branchenspezifisches Preismanagement	141
1. Preismanagement des Handels	141
2. Preismanagement im Internet	149
2.1 Grundlagen und Rahmenbedingungen	149
2.2 Preissetzung im elektronischen Absatz	150
2.2.1 Preisfestsetzung	151
2.2.2 Preisfindung	153
2.3 Preisvergleich im elektronischen Absatz	155
Literaturverzeichnis	159
Sachwortverzeichnis	166

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Zusammenhang zwischen Absatz, Preis und Deckungsbeitrag vor Preissenkung	16
Abb. 2: Zusammenhang zwischen Absatz, Preis und Deckungsbeitrag nach Preissenkung	16
Abb. 3: Nettonutzen = „Nutzen – Opfer“	17
Abb. 4: Optionen zur Erhöhung des Nettonutzens	19
Abb. 5: Marketingmaßnahmen zur Erhöhung des Kundennutzens (siehe dazu Becker, 2019, S. 514)	20
Abb. 6: Entscheidungsprozess des Preismanagements (in Anlehnung an Schaper, 2022, S. 8)	28
Abb. 7: Unternehmensspezifische Aufgabenumwelt einer Branche (in Anlehnung an Porter, 2013, S. 38)	30
Abb. 8: Makroumwelt einer Branche (Schaper, 2022, S. 56)	32
Abb. 9: Auswirkungen der Preishöhe auf das Gewinnziel	38
Abb. 10: Preissegmente eines Marktes (Kotler/Keller/Bliemel, 2007, S. 590) . .	41
Abb. 11: Preispositionierung der Wettbewerber im mexikanischen DVD-Markt	47
Abb. 12: Idealtypische Muster der Skimming- und Penetration-Strategie (Diller/Beinert/Ivens/Müller, 2021, S. 397)	48
Abb. 13: Entwicklung der Konversionsrate im Zeitablauf (Kumar, 2014, S. 10)	53
Abb. 14: Unterschiedliche Vorgehensweisen bei der Preispositionierung (Simon, 1992, S. 63)	60
Abb. 15: Lineare Preis-Absatz-Funktion (Scharf/Schubert/Hehn, 2022, S. 468)	62
Abb. 16: Doppelt geknickte Preis-Absatz-Funktion (Scharf/Schubert/Hehn, 2022, S. 470)	65
Abb. 17: Möglichkeiten der Informationsgewinnung zur Bestimmung von Preis-Absatz-Funktionen	67
Abb. 18: Preis-Absatz-Funktion bei preisabhängiger Qualitätsbeurteilung (Scharf/Schubert/Hehn, 2022, S. 478)	78
Abb. 19: Relevante Rahmenfaktoren der Preisfestsetzung	86
Abb. 20: Magisches Dreieck der Preisfestsetzung	87
Abb. 21: Beispiel für eine durchgerechnete Rabattstaffel	93
Abb. 22: Beispiel für eine angestoßene Rabattstaffel	93

Abb. 23: Maximalpreise für Einzelprodukte und Produktbündel	98
Abb. 24: Einzelpreisstellung	99
Abb. 25: Reine Preisbündelung	99
Abb. 26: Differenzbeträge zwischen Einzel- und Bündelkauf	100
Abb. 27: Beispiel für eine internationale Preisdifferenzierung (Scharf/Schubert/ Hehn, 2022, S. 490)	103
Abb. 28: Beispiel eines Preiskorridors	106
Abb. 29: Prozess der Preisharmonisierung (in Anlehnung an Mühlmeyer/Betz, 2001, S. 76)	107
Abb. 30: Preisunterschiede in Abhängigkeit der Beförderungsklassen, darge- stellt am Beispiel eines Lufthansa-Flugs (in Anlehnung an Scharf/ Schubert/Hehn, 2022, S. 494)	108
Abb. 31: Anforderungen an ein Konditionensystem	116
Abb. 32: Konditionensystem am Beispiel eines Herstellers von Türen und Fensterrahmen (Homburg/Schäfer/Schneider, 2012, S. 86)	118
Abb. 33: Rabattformen	119
Abb. 34: Preiscontrolling und Phasen des Preismanagements	136
Abb. 35: Preistreppe am Beispiel eines Herstellers von Fußbodenbelägen (Marn/Rosiello, 1992, S. 22)	138
Abb. 36: Preisband am Beispiel eines Herstellers von Fußbodenbelägen (Marn/ Rosiello, 1992, S. 24)	139
Abb. 37: Besonderheiten des Internets und Auswirkungen für das ePricing (Pohl/Kluge, 2001, S. 134)	150
Abb. 38: Ausgewählte Ansätze der Preissetzung im Internet	151
Abb. 39: Modelle der Preisfestsetzung	152

A. Grundlagen des Preismanagements

1. Einleitung

Das Preismanagement ist ein Instrument der Marktbearbeitung und bildet zusammen mit dem Produkt-, Vertriebs- und Kommunikationsmanagement den Marketingmix. In der Wirtschaftspraxis besitzt das Preismanagement eine herausragende Bedeutung, da die gewinnoptimale Preisfindung für Produkte und Dienstleistungen für das unternehmerische Management eine besondere Herausforderung darstellt. So nannten schon bei einer in den Jahren 2004 und 2005 weltweit durchgeführten Untersuchung 16.000 Führungskräfte professionelles Pricing als wichtigstes strategisches Ziel (Kopka/Wunderlich, 2006, S. 11). Simon/Fassnacht (2016, S. 10) stellen fest, dass sich seit der Weltwirtschaftskrise in 2009 insbesondere das Topmanagement verstärkt in Interviews, bei Roadshows, auf Hauptversammlungen oder in Analystenkonferenzen zum Thema Preis äußert. Dies dürfte sich bis zum heutigen Zeitpunkt kaum verändert haben, da professionelles Pricing eine ständige strategische und operative Herausforderung darstellt.

Die zunehmende Bedeutung des Pricing ist auch in der Marketingtheorie weit verbreitet, da der Preis eine der entscheidenden Stellschrauben ist, welcher Absatz, Umsatz und Gewinn eines Unternehmens unmittelbar und stark beeinflusst. Dieser Zusammenhang wird in Abb. 1 und 2 veranschaulicht. Als Gewinngröße dient in diesem Beispiel der Deckungsbeitrag (DB), da die Fixkosten kurzfristig keine entscheidungsrelevanten Kosten darstellen und somit bei gewinnoptimalen Preisentscheidungen nicht berücksichtigt werden müssen.

Die permanente Suche nach dem „richtigen“ Preis und der zunehmende Preisdruck in vielen Branchen erfordert aus unternehmerischer Sicht ein systematisches Preismanagement. Die methodische Vorgehensweise des vorliegenden Buches zum Preismanagement leitet sich deshalb aus den Phasen des unternehmerischen *Entscheidungs- und Problemlösungsprozesses* ab (siehe dazu auch Schaper, 2022, S. 7 f.):

- Analyse: Bestandsaufnahme des Preisumfeldes,
- Planung: Definition der konkreten preislichen Ziele sowie Festlegung der strategischen und operativen Preisentscheidungen,
- Realisierung: Umsetzung der Preisentscheidungen durch die betriebliche Organisation,

Annahme: Preissenkung um 10 %.
 Frage: Um wie viel % muss sich der Absatz erhöhen, damit sich der DB nicht ändert?

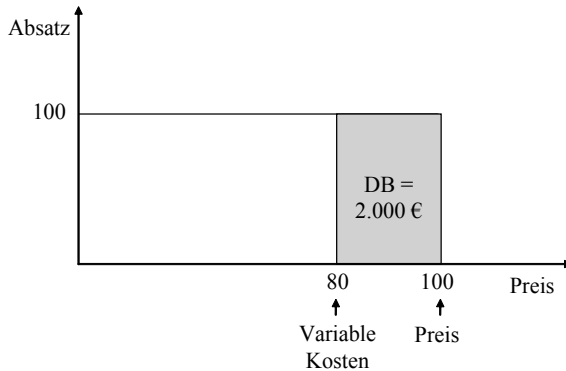


Abb. 1: Zusammenhang zwischen Absatz, Preis und Deckungsbeitrag vor Preissenkung

Antwort: Erhöhung des Absatzes um 100 %.

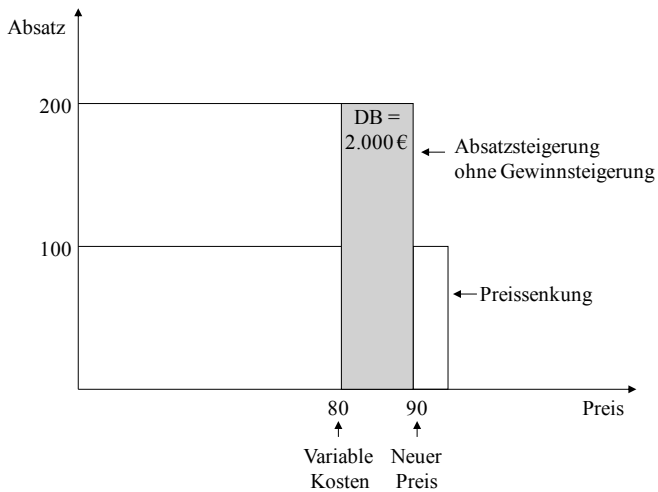


Abb. 2: Zusammenhang zwischen Absatz, Preis und Deckungsbeitrag nach Preissenkung

- Durchführung: Überwachung der einzelnen Phasen des Preisentscheidungsprozesses sowie die Kontrolle der daraus resultierenden Ergebnisse im Rahmen eines Soll-Ist-Vergleichs.

2. Preis und Preismanagement

Konsumenten bzw. gewerbliche Abnehmer erwerben Produkte nur, wenn sie überzeugt sind, dass diese einen bestimmten subjektiven Nutzen stiften. Der Nutzen kann allgemein als Grad der Bedürfnisbefriedigung definiert werden, der durch den Erwerb eines Gutes beim Kunden erzeugt wird (Balderjahn, 1995, S. 186). Um in den Besitz des Produktes und damit in den Genuss des angestrebten Nutzens zu gelangen, muss der Käufer ein gewisses „Opfer“ erbringen. Damit ist der Preis bzw. sind die Kosten des Produktes gemeint. Für die Kaufentscheidung ist letztlich der Saldo aus erwartetem Produktnutzen und Kosten relevant. Dieser Saldo wird als *Nettonutzen* bezeichnet (Simon, 1992, S. 3).

Ein Anreiz für eine Transaktion besteht beim Käufer folglich nur, wenn sein Nettonutzen größer null ist (siehe dazu auch Abb. 3). Kann ein Kunde zwischen mehreren Produktalternativen wählen, vergleicht er die entsprechenden Preise niemals isoliert, sondern stets die Nettonutzen der konkurrierenden Angebote. Der Nachfrager wird folglich diejenige Produktalternative aus den konkurrierenden Angeboten auswählen, die ihm subjektiv den höchsten Nettonutzen verspricht.

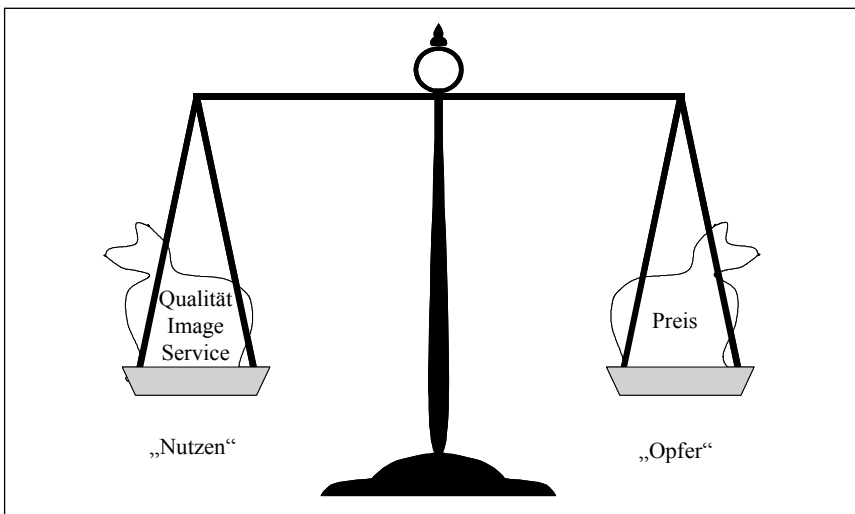


Abb. 3: Nettonutzen = „Nutzen – Opfer“