

---

**Preismanagement**

---

# Pricing-Strategie

**Wege zur nachhaltigen Gewinn-  
maximierung**

---

**Dr. Karl-Heinz Sebastian und  
Dr. Andrea Maessen**

**SIMON ♦ KUCHER & PARTNERS**

Strategy & Marketing Consultants

**Bonn ♦ Boston ♦ London ♦ München**

**Paris ♦ Tokio ♦ Warschau ♦ Wien ♦ Zürich**

**D**ie Auswirkungen und Möglichkeiten einer professionellen Pricing-Strategie werden oft unterschätzt. Bei den meisten Preisdiskussionen stehen vor allem die Preise selbst und ihre kurzfristigen Wirkungen im Mittelpunkt. Im strategischen Preismanagement geht es darum, Preis-Leistungs-Positionen festzulegen, Märkte zu besetzen und Kapazitäten auszulasten. Dazu erfolgt der strategische Einsatz des Instrumentes Preis unter dem Primat der aktiven Beeinflussung, Steuerung und Kontrolle von Kapazitäten, Mengen und Erlösen, so dass der Gewinn nachhaltig maximiert wird.

Im Marketing-Mix ist der Preis das Instrument, welches unmittelbar Einkünfte schafft. Die anderen Instrumente – Produkt, Vertrieb, Kommunikation – verursachen Kosten. Deshalb versuchen die Unternehmen, den Preis einerseits so hoch wie möglich anzusetzen, um die Kosten und Gewinnerwartungen zu decken, die gewünschten Kunden zu selektieren und deren Zahlungsbereitschaft maximal abzuschöpfen. Andererseits ist sicherzustellen, dass der Preis so niedrig wie nötig gehalten wird, um die Kapazitäten auszulasten, ausreichend Kunden anzulocken und konkurrierende Firmen abzuwehren. Dieser Spagat in der Festlegung der Preishöhe ist nicht trivial und keinesfalls einfach zu bewerkstelligen.

Für die Unternehmen ist der Preis immer noch vorrangig ein taktisches Instrument, mit dem vor allem kurzfristig der Erlös und Gewinn erhöht und Marktanteile ausgeweitet werden können. Die schnellen Wirkungen von Preismaßnahmen verleiten (zu) viele dazu, den kurzfristigen Aspekt dieser Maßnahmen zu stark zu betonen und die Bedeutung der Preisstrategie bzw. des strategischen Preismanagements zu vernachlässigen. Werden die Preise opportunistisch und ohne System gesetzt und verändert, dann hat das negative Folgen für das Verhalten von Kunden und der Konkurrenz. Bei den Kunden stehen das Preisvertrauen und die Preiszufriedenheit auf dem Spiel. Bei der Konkurrenz führt nicht berechenbares, unkalkulierbares Preisverhalten zu Missverständnissen und Fehlverhalten. Ein „friedlicher“ Wettbewerb gerät so schnell außer Kontrolle und mündet in einen Preiskampf, bei dem nur noch Werte und Gewinne vernichtet werden.

“ Die schnellen Wirkungen von Preismaßnahmen verleiten viele dazu, die Bedeutung der Preisstrategie zu vernachlässigen. ”

”  
Im strategischen  
Preismanagement  
geht es um die  
Fragestellungen der  
Preispositionierung,  
der Preislogik  
sowie der  
Preisfestsetzung.  
”

Im strategischen Preismanagement stehen verschiedene Optionen langfristig wirkender Preisentscheidungen zur Verfügung, die die Konsequenzen auf das Verhalten von Kunden und der Konkurrenz berücksichtigen. Dabei geht es im Kern um folgende drei Fragestellungen:

- Welche Preispositionierung strebt das Unternehmen an, d.h. wie hoch sollte der Preis sein, um genügend Kunden anzuziehen und zu binden, die Kosten und die Gewinnerwartungen zu decken und dauerhaft die Kapazitäten zu füllen?
- Welcher Preislogik folgt die Preisstrategie, d.h. soll eine Einheitspreisstrategie Einsatz finden oder eine differenzierte Preisstrategie und welchen Kriterien soll die Preisdifferenzierung folgen?
- Welche Rolle und Funktion soll die Preisfestsetzung im Marketing Mix spielen? In welchem Ausmaß gelten Preise als fixiert bzw. mit welchen Instrumenten sollen die Preise schnell an neue Marktgegebenheiten angepasst werden? Soll das Instrument Preis dabei eher passiv eingesetzt werden, um Preiskämpfe zu vermeiden oder aktiv, um Positionen zu besetzen, auszubauen und zu verteidigen?

Bevor die einzelnen Optionen im strategischen Preismanagement näher dargestellt werden, werden zunächst die Grundlagen des strategischen Preismanagements erläutert.

## Wie leiten sich die strategischen Ziele im Preismanagement ab?

Vor dem Hintergrund der generellen Zielsetzung des Unternehmens (Marktposition, Produkte, Kosten) gilt es zunächst, die spezifischen Zielsetzungen und Prinzipien des strategischen Preismanagements festzulegen. Dabei sind wenig differenzierte und häufig widersprüchliche Zielsysteme in Unternehmen immer noch die Regel und nicht die Ausnahme. Ein besonderer Konflikt besteht zwischen dem Profitabilitäts- und dem Mengenziel. Die meisten Manager hätten gerne höhere Preise, wollen aber keine Marktanteile verlieren. Viele Unternehmen setzen

”

**Wenig differenzierte und häufig widersprüchliche Zielsysteme führen nicht selten zu einer Ertragsschere.**”

sich explizite Marktanteils- und Mengenziele, die nicht selten zu einer Ertragsschere führen. Der Marktanteil kann gesteigert oder der Gewinn kann erhöht werden, es ist allerdings schwierig, beides gleichzeitig zu tun. Deshalb müssen die strategischen Zieloptionen einer maximalen Marktabschöpfung und einer schnellen Marktdurchdringung im Vergleich zueinander analysiert, bewertet und eindeutig entschieden werden. Eine "Sowohl-als-auch"-Vorgehensweise ist generell nicht zielführend.

Die Entscheidung über Struktur, Elemente und Höhe des Preises muss die allgemeinen Grundsätze und Funktionen des Preismanagements berücksichtigen. Über folgende Prinzipien sollte Klarheit herrschen:

### **1. Prinzip der Transparenz versus Komplexität**

Die Praxis zeigt, dass es für einen Marktführer häufig besser ist, komplexe Preismodelle einzusetzen, die individuelle Preisbereitschaften maximal abschöpfen (Skimming-Strategie) und direkte Preisvergleiche erschweren. Für Herausforderer hingegen kann es vorteilhaft sein, die Kunden mit sehr einfachen Preismodellen anzusprechen, vor allem, wenn sie durch eine Niedrigpreisstrategie (Penetrations-Strategie) rasch Marktanteile erobern wollen.

### **2. Attraktions- und Selektionsprinzip**

Preise haben eine Signal- und eine Selektionsfunktion. Ob "gut und teuer", "vorteilhaft" oder "billig", durch die Preisstellung soll eine ausreichende Anzahl von potenziellen Käufern selektiert und gewonnen werden (Attraktionseffekt).

### **3. Leistungs- und Konsistenzprinzip**

Das maximale Abschöpfen von Zahlungsbereitschaften wird nur durch eine Strategie der Preisdifferenzierung erreicht. Die Konsistenz wird gewahrt, wenn leistungsstarke Kunden im Vergleich zu leistungsschwachen einen Preisvorteil erhalten. Was auf den ersten Blick als eine Trivialität erscheint, hat sich in der Praxis als zentrales Problem in der Umsetzung der Preisstrategie herausgestellt.

### **4. Prinzip der Kundenbindung**

In besonderen Fällen wird der Preis als ein Instrument zur Kundenbindung herangezogen. Einsatz finden dabei Staffelpreise, Rabatte, Boni und zweiteilige Tarife mit fixen Basispreisen und nutzungsabhängigen variablen Preisen. Die Loyalität des Kunden wird belohnt oder ein Mehrkonsum stimuliert.

Die strategischen Ziele im Preismanagement leiten sich aus der Zielsetzung und Strategie des Unternehmens ab, die jeweils eng mit der derzeitigen bzw. anzustrebenden Position im Markt verbunden sind.

## Welche Optionen bietet das strategische Preismanagement?

Ausgehend von der Zielsetzung und Strategie des Unternehmens und dem relevanten Kundenverhalten sind die Optionen im strategischen Preismanagement zu bewerten und auszuwählen.

### Die Preispositionierung

“  
Die Festlegung der strategischen Preispositionierung ist die Frage nach der richtigen Kombination von Preis und Qualität auf dem Markt.  
”

Die Festlegung der strategischen Preispositionierung ist die Frage nach der richtigen Kombination von Preis und Qualität auf dem Markt. Dies ist eine langfristige Entscheidung, die den Rahmen für die nachgeordneten Preisentscheidungen vorgibt. Die Preispositionierung erfolgt bezüglich des relativen Preises und der relativen Leistung. Man spricht von einer Positionierung als Hochpreis- oder Premiumanbieter, wenn eine relativ hohe Leistung mit einem relativ hohen Preis einhergeht. Entsprechend findet man die Positionierung als Niedrigpreisanbieter, wenn eine relativ geringe Leistung mit einem relativ niedrigem Preis vorliegt. Bei einem ausgewogenen Verhältnis zwischen Preis- und Leistung bestehen drei Positionierungsoptionen: als Niedrigpreis-, als Mittelpreis- und/oder als Hochpreisanbieter. In der Realität sind auch Abweichungen anzutreffen.

Als besonders günstig im Preis-Leistungsverhältnis gelten die Discounter. Sie bieten gemessen an der relativ hohen Leistung einen besonders günstigen Preis. Bei ihnen spielt der Preis im Marketing-Mix die entscheidende Rolle. Er wird aktiv, zum Teil aggressiv dazu genutzt, um sich im Rahmen einer Preisvorteilsstrategie von der Konkurrenz abzusetzen. Kennzeichen der Discounter sind Dauerniedrigpreise. Auf das Angebot temporäre Preisschnäppchen wird bewusst verzichtet, um die dauerhafte Vorteilhaftigkeit des Produktangebots nicht in Frage zu stellen. Diese finden sich in der als *Jahrmarktstrategie* apostrophierten

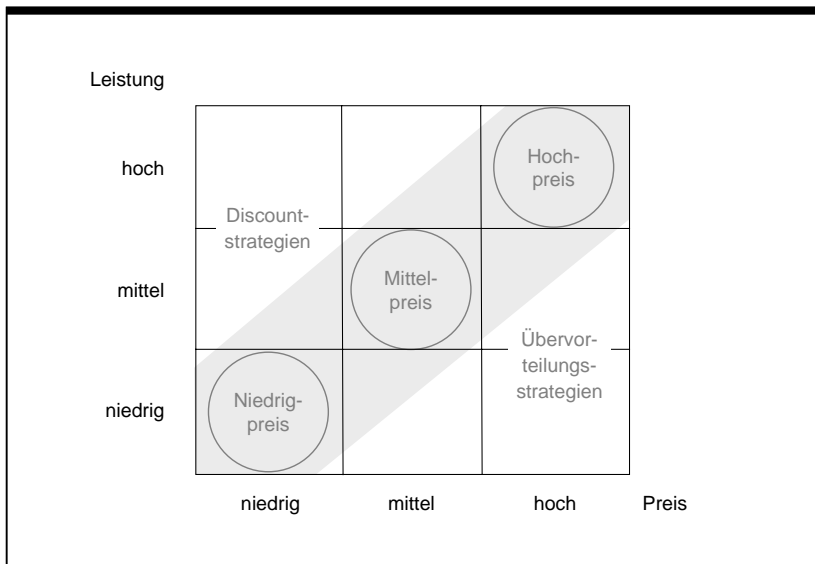


Abb. 1:  
Optionen strategischer  
Preispositionierung

”  
Nur niedrigere Preise  
als der Wettbewerb  
anzubieten, reicht für  
den Erfolg von  
Discountern nicht  
aus. Vielmehr  
müssen auch die  
Kosten im Vergleich  
zum Wettbewerb  
reduziert werden.

”

derart ausgestaltet sein, dass durch die maximale Ausnutzung von Lernkurven-Effekten (erfahrungsbedingter Stückkostendegression) die Kosten im Vergleich zum Wettbewerber reduziert werden, bei gleichzeitigem Erhalt des relativen Qualitätsniveaus. Insgesamt ist der erfolgreiche Einsatz einer Discountstrategie an folgende Voraussetzungen geknüpft:

- eine Konzentration auf ein begrenztes Angebotsfeld und die für den Kundennutzen zentralen Leistungskomponenten (Leistungsvereinfachung),
- dauerhafte Preisvorteile, die von den Kunden deutlich als solche wahrgenommen werden (Preisführerschaft) und
- klare Kostenführerschaft.

Darüber hinaus ist zu prüfen, ob der Zielmarkt überhaupt discountgeeignet ist, d.h. die Kunden die Vereinfachungen und Einschränkungen im Leistungsangebot akzeptieren oder der Anteil preissensitiver Kunden groß genug ist, um Kostendegressionen in ausreichendem Maße ausschöpfen zu können. Ein Beispiel für den erfolgreichen Einsatz von Discountstrategien liefert Ryanair. Ryanair verlangt Preise, die deutlich unter den Preisen der Konkurrenz liegen, bietet dabei einen komfortablen Flug mit freundlichem Service, wenn auch ohne Extras und mit nur limitiertem Flugangebot. Ryanair ist als eine der wenigen europäischen Airlines in der Lage, zu wachsen und Gewinne zu erwirtschaften.

Bei Premiumstrategien steht weniger der Preis als vielmehr die Qualität, Kompetenz und Alleinstellung des Lei

Strategieoption, da diese dem Verhalten des auf einmalige, nicht dauerhafte Geschäfte und schnelle Gewinne erpichteten Jahrmarktverkäufers entspricht.

Um Preise langfristig vorteilhaft anbieten zu können, genügt es nicht, nur niedrigere Preise als der Wettbewerber zu verlangen. Geschäftsprozesse und Betriebsabläufe müssen

stungsangebots im Vordergrund. Der Preis dient der Abschöpfung des Produktwertes. Der vom Kunden empfundene Wert des Produktes (Value Pricing) ist Basis des Preises. So kann z.B. Goretex im Vergleich zur Konkurrenz aufgrund des vom Käufer wahrgenommenen Marken- und Produktnutzens ein deutliches Preispremium realisieren. Ihre preispolitische Bedeutung gewinnt die Premiumstrategie dadurch, dass die Kosten des Produktes in der Regel unter dem wahrgenommenen Wert und den daraus resultierenden Premiumpreis liegen.

## Preisindividualisierung und Preislogik

Die Preisindividualisierung – und damit die Preisdifferenzierung – trägt dem Umstand Rechnung, dass verschiedene Kunden in der Regel unterschiedliche Zahlungsbereitschaften für die gleiche Leistung haben. Die Optionen der Preisdifferenzierungen werden deshalb durch die Kunden, deren Zahlungsbereitschaften und das Kundenverhalten determiniert. Preissensitive Kunden sind preispolitisch anders zu behandeln als Wertkäufer und wieder anders als die sogenannten „Schnäppchen-Jäger“.

”

Mithilfe einer Preisdifferenzierungsstrategie lässt sich der Erlös eines Unternehmens nachhaltig steigern.

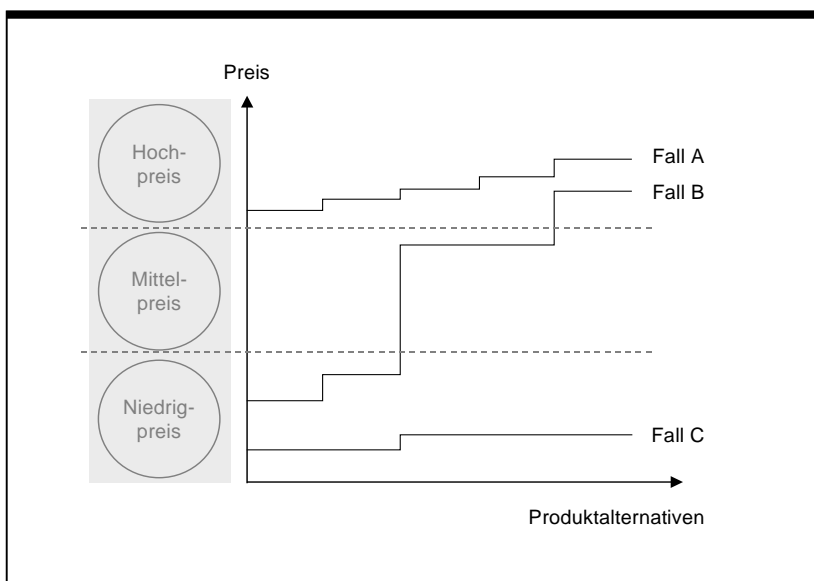
”

Die Preisdifferenzierungsoptionen umfassen u.a. die unterschiedliche Berücksichtigung von Zahlungsbereitschaften auf der Basis des wahrgenommenen Produktwertes (Value Pricing), die regionale Preisdifferenzierung und die zeitliche Preisdifferenzierung. Je stärker im Preis differenziert wird, desto besser lassen sich die unterschiedlichen Zahlungsbereitschaften abschöpfen. Mithilfe einer Preisdifferenzierungsstrategie lässt sich damit im Vergleich zu einer Einheitspreisstrategie der Erlös eines Unternehmens nachhaltig steigern. Den Vorteilen der Preisdifferenzierung stehen auch Nachteile gegenüber. So sind die höhere Komplexität, Kannibalisierungseffekte und Irritationen im Kaufverhalten bei inkonsistenten und zu großen Preisunterschieden in ihren Auswirkungen auf Erlöse und Kosten gegen zu rechnen. Bei der Ausgestaltung der Preisdifferenzierung ist daher genauestens darauf zu achten, dass die Märkte bzw. Marktsegmente, zwischen denen die Preise differenziert werden sollen, voneinander abgeschottet sind und dass die Komplexität der Preisvielfalt kontrollierbar bleibt.

” Die Forderung einer Preislogik ergibt sich aus der produktorientierten Preisdifferenzierung. ”

Die Forderung einer Preislogik ergibt sich in Anknüpfung an die Preispositionierung im Hinblick auf eine produktorientierte Preisdifferenzierung. Für die Wahrnehmung und Beurteilung der Preislogik spielen die Einstiegspreise, die Preisabstufungen innerhalb der Produktlinie und die Anzahl von Preisalternativen eine herausragende Rolle. Im Rahmen der Preislogik sind unterschiedliche Preisstrukturen möglich. Fall B in Abbildung 2 startet mit einem niedrigen Einstiegspreis und deckt mit deutlichen Preisabstufungen sowohl die mittlere Preislage als auch das obere Premiumangebot ab. Eine derartige Preislogik findet sich beispielsweise im TUI Angebot. Mit *12FLY* und *L'tur* wird die Niedrigpreislage belegt, *TUI schöne Ferien* richtet sich an die Mittelpreislage und mit den *Robinson*-Angeboten wird der Hochpreis-Markt bedient. Preisalternativen können aber gleichfalls weniger stark abgestuft sein und sich in einer Preislage bewegen. Mit einer Hochpreis-Positionierung eines Mercedes werden beispielsweise durch geringe Produktvariationen mit Hilfe unterschiedlicher Fahrzeugausstattungen Preisalternativen generiert (Fall A). Die Preisalternativen ermöglichen es, für unterschiedliche Kundensegmente preislich passende Produkte anzubieten und eine konsistente Preispolitik zu praktizieren, ohne in individuelle Sondervereinbarungen abzudriften. Ferner gibt es die Möglichkeit, nur wenige Preisalternativen zu offerieren, um Komplexität zu vermeiden (Fall C). Dies ist insbesondere in der Niedrigpreislage der Fall.

Der Preislogik kommt eine dreifache Funktion zu: Sie zielt darauf ab, den Einstieg des Kunden in eine Preis-



Leistungsklasse zu bewerkstelligen, sie erleichtert dem Kunden den Aufstieg (das „upgrading“) durch entsprechend gestaffelte Preisstufen und sie liefert die Möglichkeit, den Preisdruck auf hochpreisige Produkte durch das Angebot von preiswerteren Alternativen, den sogenannten Less Expansive Alternatives (LEA), zu eliminieren.

Abb. 2: Preislogik

”

**Die 3 Funktionen der Preislogik sind: Bewerkstelligung des Markteinstiegs, Erleichterung des „upgrading“ und Eliminierung des Preisdrucks auf hochpreisige Produkte.**

”

Eine Spezialform der Preisdifferenzierung ist die Rabatt- und Bonuspolitik. Im Idealfall kann jedem Kunden sein individuell optimaler Preis offeriert werden, der im jeweiligen Einzelfall die Zahlungsbereitschaften maximal ausschöpft. Unüberschaubare, historisch gewachsene Rabatt- und Bonusstrukturen mit unklaren Kriterien für die Vergabe und ohne strategische Orientierung kosten die meisten Unternehmen viel Geld. Spätestens mit dem Wegfall des Rabattgesetzes hat die willkürliche Bonus- und Rabattvergabe auch das Endverbraucher-Geschäft erfasst. Ziel einer strategisch orientierten Rabatt- und Bonuspolitik muss es sein, eine auf strikten Grundsätzen basierende kundenindividuelle und leistungsbezogene Preisdifferenzierung zu praktizieren.

## **Die Preisattraktion**

Preisattraktionen bilden eine wichtige Facette im Rahmen des strategischen Preismanagements, auch wenn ihr Charakter häufig eher kurzfristiger Natur ist. Unternehmen setzen vorübergehend einen besonders vorteilhaften Preis zur Einführung von Produkten oder zur Verkaufsförderung ein. Sie schaffen damit eine Preisattraktion für Kunden, die günstig und vorteilhaft einkaufen wollen, ohne die grundlegende strategische Preis-Leistungs-Positionierung zu beeinträchtigen. Dahinter steht die Strategie, sich durch einen vorübergehenden Preisvorteil gegenüber dem Wettbewerb abzuheben, um eine Position der Vorteilhaftigkeit - zumindest für einen begrenzten Zeitraum - zu besetzen (Preisvorteilsstrategie).

Ein vorteilhafter Preis kann gleichfalls an dem Kundenbestreben ansetzen, mehr zu bekommen und weniger zu zahlen ("Mehr für weniger"). Die Strategie der Preisbündelung zielt genau darauf ab. Mehrere Produkte werden zu einem Paketpreis (Preisbündel) angeboten, der günstiger ist als die Summe der Einzelpreise. Die Automobilindustrie praktiziert diese Preisstrategie mit Paketen der Fahrzeugausstattung sehr erfolgreich. Auch im Textilhandel bieten sich vielfältige Möglichkeiten, Produkte nach Themen und Bedarfsgruppen zu bündeln. Traditionell findet sich dies z.B. bei Business-Kleidung für Frauen, denen häufig Blazer, Hose und Rock in einem Bündel angeboten werden. Oftmals wird das Bündel gekauft, wengleich bei separatem Angebot im Einzelfall auf Rock oder Hose ver

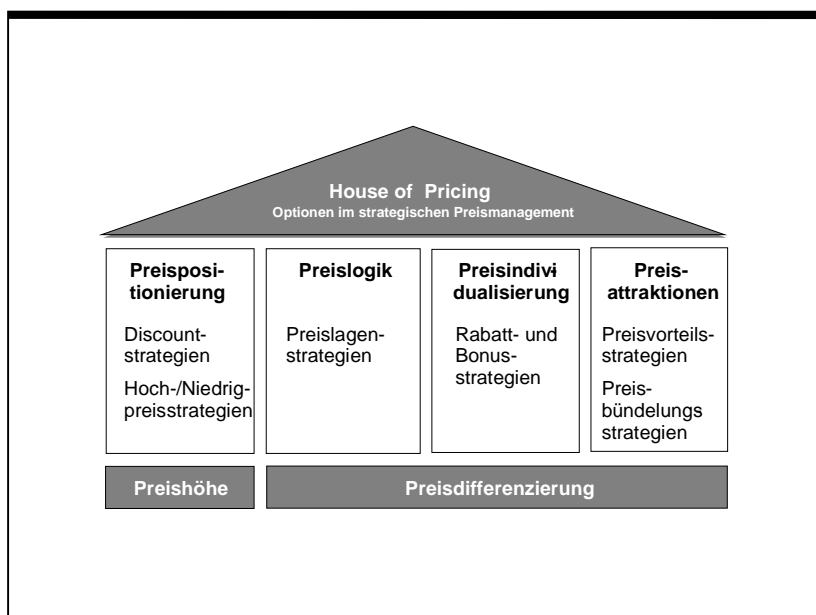
zichtet worden wäre. Die Kundin kauft also mehr und ist auch bereit - den Paketnachlass vor Augen - in Summe mehr auszugeben. Gleichzeitig nehmen Preistransparenz und Preissensitivität ab. Die Strategie der Preisbündelung ist nicht an eine zeitliche Befristung gebunden, da sie aufgrund der reduzierten Preistransparenz die strategische Preispositionierung nicht gefährdet.

## Zusammenfassung: Das „House of Pricing“

Unternehmen benötigen eine Preisstrategie. Dazu sind klare, konsistente Festlegungen bezüglich der Preishöhe (Preispositionierung) und zum Grad der Preisdifferenzierung zu treffen.

Die Optionen sind mit der derzeitigen bzw. anzustrebenden Position im Markt verbunden. Sie unterscheiden sich danach, ob als Zielsetzung des Unternehmens Fragen der Marktabschöpfung, der Marktdurchdringung oder etwa der Kundenbindung zu behandeln sind.

Die Preispositionierung bietet in den Extremen eine Positionierung als Niedrigpreis- oder Hochpreisanbieter oder als Sonderform eine Positionierung als Discounter an. Preispositionierung funktioniert nur dort, wo der Konsument den Preis als ein Kriterium zur Qualitätsbeurteilung und zur Produkt- und Einkaufsstätten-Auswahl heranzieht.



Die Preislogik basiert auf einer Preislagenstrategie bestehend aus Einstiegspreis, den Preisabstufungen innerhalb der Produktlinie und der Anzahl von Preisalternativen. Die Preisindividualisierung trägt dem Umstand Rechnung, dass verschiedene Kunden in der Regel unterschiedliche Zahlungsbereitschaften für eine Leistung haben. Preisattraktionen sind eine Sonderform einer zeitlich befristeten Preisdifferenzierung.

Abb. 3: Das "House of Pricing"

Dr. Karl-Heinz Sebastian ist Senior Partner bei SIMON ♦ KUCHER & PARTNERS, Strategy & Marketing Consultants, in Bonn. Er leitet das Competence Center "Chemicals & Construction". Seine Spezialgebiete sind die Entwicklung von Marketingkonzepten, Preisstrategien und Vertriebslösungen.

Dr. Andrea Maessen ist Partner bei SIMON ♦ KUCHER & PARTNERS, Strategy & Marketing Consultants, in Bonn. Sie ist Mitglied des Competence Centers "Chemicals & Construction" und spezialisiert auf die Entwicklung von Preisstrategien sowie auf die Optimierung von Pricing-Prozessen.

Bonn, im Dezember 2003

**SIMON ♦ KUCHER & PARTNERS**

Strategy & Marketing Consultants

**Bonn ♦ Boston ♦ London ♦ München  
Paris ♦ Tokio ♦ Warschau ♦ Wien ♦ Zürich**

**Deutschland:**

Haydnstraße 36 · D-53115 Bonn

Telefon ++49-228-9843-213

Telefax ++49-228-9843-170

E-mail ksebastian@simon-kucher.com