

Hofbauer, Günter

Working Paper

Prinzipien professionellen Preismanagements

Arbeitsberichte - Working Papers, No. 7

Provided in Cooperation with:

Technische Hochschule Ingolstadt (THI)

Suggested Citation: Hofbauer, Günter (2004) : Prinzipien professionellen Preismanagements, Arbeitsberichte - Working Papers, No. 7, Fachhochschule Ingolstadt - University of Applied Sciences, Ingolstadt,
<https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bvb:573-225>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/202559>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/>



Fachhochschule
Ingolstadt
University of
Applied Sciences



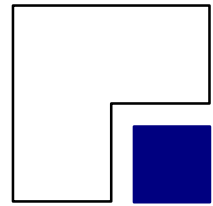
Arbeitsberichte

Working Papers

Kompetenz schafft Zukunft
Creating competence for the future

Prinzipien professionellen Preismanagements

von Prof. Dr. Günter Hofbauer



Fachhochschule
Ingolstadt

University of
Applied Sciences

Arbeitsberichte Working Papers

Prinzipien professionellen Preismanagements

von Prof. Dr. Günter Hofbauer

Heft Nr. 7 aus der Reihe
"Arbeitsberichte - Working Papers"
ISSN 1612-6483

Ingolstadt, im Juli 2004

Abstract

Nicht nur bei Fast Moving Consumer Goods, sondern auch bei hochwertigen Gebrauchsgütern und in der Investitionsgüterindustrie sind die Auswirkungen von Verunsicherung und Kaufzurückhaltung zu spüren. Im ersten Teil dieses Beitrages werden die Ursachen dafür analysiert und im Zusammenhang dargestellt.

Im zweiten Teil werden die Prinzipien des professionellen Preismanagements vorgestellt. Die wesentlichen Handlungsfelder sind: Preisstrategie, Preisinformation, Preisbildungsprozess, Preissystem, Preisdurchsetzung und Preiscontrolling.

Ansatzpunkte des professionellen Preismanagements sind Preisdifferenzierung, Preisbündelung und nicht lineare Preissysteme.

Aktives Pricing soll eine Win Win Situation herstellen und Konflikte im Verkaufsgespräch erheblich reduzieren. Wesentliche Erfolgsdeterminanten sind ertragsabsichernde Preis- und Konditionensysteme.

Prinzipien professionellen Preismanagements

Von Prof. Dr. Günter Hofbauer
Professor für Marketing und Technischer Vertrieb

1. Die Bedeutung des Preises

Der Preis ist ohne Zweifel eines der wichtigsten Kaufkriterien. Lässt sich der Preis doch in Cent und Euro, früher in D-Mark und Pfennig exakt feststellen. Es betrifft direkt den Geldbeutel der Kunden. Den Bestand an Bargeld und unseren Kontostand können wir unmittelbar ablesen.

Es lässt sich feststellen (Hofbauer 2004c), dass seit jeher immer schon vieles teurer wird. Einfache Beispiele mag sich der interessierte Leser selbst suchen. Wie viel hat eine Semmel vor 20 Jahren gekostet und wie viel kostet sie jetzt? Wie teuer war ein Liter Benzin vor 20 und noch vor 10 Jahren? Eine Fahrkarte von Hamburg nach Berlin kostete im Jahre 1960 umgerechnet knapp 25.- Euro, 1980 musste man dafür ca. 38.- Euro bezahlen und heute sind gut 63.- Euro fällig, wenn man mit der Deutschen Bahn fahren will. Die nächste Preiserhöhung ist bereits angekündigt (Hofbauer, 2004e). Ebenso verhält es sich bei kommunalen und staatlichen Gebühren und Abgaben. Da vergeht kein Jahr, in dem nicht die Gebühren für die Abfallbeseitigung, die Abwassergebühren und die Grundsteuer aus irgendwelchen Gründen angehoben werden müssen. Diese Liste ließe sich beliebig fortsetzen. Dabei lehrt uns doch ein betriebswirtschaftliches Gesetz, dass mit Verdoppelung der kumulierten Ausbringungsmenge die Stückkosten um einen bestimmten Prozentsatz sinken können, wenn man nur alle Maßnahmen dazu unternimmt. Dies funktioniert sehr gut, Beispiele sind hier genügend nachgewiesen, vom Mikrochip über Handys bis hin zum Airbus. Warum soll das nicht auch in anderen Bereichen gelten?

Es sind zwei auseinander driftende Phänomene zu beobachten. Zum einen hat man das Gefühl, dass insbesondere seit der Währungsumstellung auf den Euro alles außerordentlich teurer geworden ist. Zum anderen klagen die Einzel-

händler über sinkende Einnahmen und dass sie verstärkt zum Rotstift greifen müssen, um das Kaufverhalten anzukurbeln, damit sie überleben können.

Zum ersten Punkt hat der Autor (Hofbauer, 2003a) in einer groß angelegten Studie zwei wesentliche Dinge nachgewiesen: Erstens kam für 38% des durchschnittlichen Warenkorb des täglichen Bedarfes die Verteuerung nicht aus der Währungsumstellung. Zweitens waren Ausreißer bis zu 68% teurer zu beobachten, die jedoch in der statistischen Durchschnittsbildung untergingen. Bleibt in der Konsequenz festzustellen, dass der hauptsächliche Preistreueffekt also aus den nicht untersuchten Waren herrührt. Also woher kommt dieser Effekt?

Auf der anderen Seite erfahren wir beinahe täglich, dass fast jeder Preis unterboten werden kann. Dabei ist nicht zu verhindern, dass das Gefühl für den Wert einer Ware dabei verloren geht (Hofbauer 2004g). Bei PCs, Digitalkameras etc. haben wir dieses Prinzip bereits verinnerlicht. Wer ein solches Gerät kauft, hat beim Kauf bereits das Gefühl, betrogen zu werden. Die frühen Käufer bestraft auch hier der Preisverfall.

Sicherlich hat die Währungsumstellung die Verbraucher verunsichert, weil die Justierung auf die neue Werteskala erst wieder neu gelernt werden musste und weil sich einige Anbieter diese Umstellung für weit überbewertete Angebote zu Nutze machen wollten. Obwohl die statistisch festgestellte, tatsächliche Teuerung geringer als die gefühlte Teuerung war, hat diese Verunsicherung zu einer enormen Kaufzurückhaltung geführt (Hofbauer 2004f). Diese Kaufzurückhaltung hat mit den überlagernden Effekten aus schwachen konjunkturellen Rahmenbedingungen mit zunehmender Arbeitslosigkeit, steigenden Sozialabgaben und geringerem verfügbarem Einkommen in Verbindung mit einer stetigen Wettbewerbsintensivierung auf Anbieterseite zu einer dramatischen Situation, speziell im Einzelhandel, geführt. Aus Furcht, der Kaufzurückhaltung wehrlos ausgesetzt zu sein, wurde kurzerhand der Rabatt zum Werbeinstrument umfunktioniert. Dadurch sollten durch die plumpe Anwendung der Preis-Mengen-Strategie über niedrige Preise höhere Mengen abgesetzt werden, damit die Ergebnisse gehalten werden konnten.

Gerade der Preis hat aber die größte Hebelwirkung auf den Umsatz und damit auf den Gewinn der Unternehmen (Hofbauer 2004d).

Die Folge waren noch nie da gewesene Rabattschlachten, die auf Grund der veränderten Gesetzeslage sich zu einem ruinösen Verdrängungswettbewerb entwickelt haben. Der Wettbewerb ist vielschichtiger geworden und hat den Durchblick der Käufer völlig getrübt. Die Angebote differieren auch ohne Rabatte erheblich. Das einfache Beispiel einer Semmel belegt, dass es auch ohne Rabatte erhebliche Spannbreiten geben kann, hier zwischen 10 und 42 Cent (Hofbauer 2004e). Kommt nun noch hinzu, dass gerade Donnerstag ist, Sie drei zahlen und eine geschenkt bekommen oder sogar nach 17:30 Uhr alle Semmeln zum halben Preis bekommen, dann wird es schwierig, sich diesen Preisdschungel für den nächsten Einkauf zu merken.

Auch der Umsatz im Gastgewerbe ist nach der Währungsumstellung deutlich gesunken, wie das Statistische Bundesamt ermittelte. In den ersten vier Monaten des Jahres 2003 setzte das Gastgewerbe real 8,8 Prozent weniger um, als noch im Vorjahreszeitraum. Ein Trend, der eigentlich noch stärker hätte ausfallen müssen, wenn die Verbraucher vor allem die Preistreiber im Gaststättengewerbe konsequenter abgestraft hätten.

Vor allem aber der Einzelhandel hat die Wucht der Kaufzurückhaltung zu spüren bekommen. Zum Teil war dies auch selbst verschuldet, denn es konnten – auch durch unsere Studie - Fälle aufgezeigt werden, die sich um bis zu 68% verteuerten. In anderen Kategorien, die durch unsere Studie nicht abgedeckt werden konnten, wurden tatsächlich Fälle aufgedeckt, bei denen lediglich die Währungseinheit von DM in Euro umgetauscht wurde. Eine Preissteigerung von 95,58% ! Als diese Machenschaften von den Medien aufgegriffen wurden, blieben die Käufe aber nicht nur bei den so genannten schwarzen Schafen aus. Der gesamte Einzelhandel war betroffen und musste gegensteuern. Dabei waren dann wieder die Ehrlichen die Dummen, denn die Einzelhändler, die vorher nicht erhöht hatten, konnten dann auch nicht mit großartigen Rabatten locken. Rabatte von 30 bis 80% sind an der Tagesordnung. Aber selbst dadurch konnte das Umsatzvolumen im Weihnachtsgeschäft 2003 im Vergleich zum Vorjahr nicht gehalten werden. Dem Einzelhandel fehlten über das Jahr 2003 gerechnet ca. 3% Umsatz. Bei einem gegebenem Kostenblock schlagen diese 3% direkt auf das Ergebnis durch und das ist sehr schwer zu verkraften.

In der Theorie ist das ganz einfach. Sie besagt, dass sich über den Preis ein Gleichgewicht einstellen wird, wenn Angebot und Nachfrage aufeinander tref-

fen. Aber ganz so einfach ist es nicht, denn Konsumenten handeln nicht immer nur rational und haben auch nicht immer den vollen Überblick über den Gesamtmarkt. Zudem spielen psychologische und soziologische Einflüsse, Schwellenpreise und Markenimage eine große Rolle.

Dem Preis kommt dabei nicht nur eine Regulativfunktion zwischen Angebot und Nachfrage zu. Die Bedeutung des Preises liegt vor allem darin, seinen Wert auszudrücken (Hofbauer 2004b). Dabei wird regelmäßig die investierte Leistung als Indikator für die Höhe des Preises herangezogen. Dies bedeutet für den Kunden, dass ihm die Ware nicht genug wert ist, wenn der Preis zu hoch erscheint. Dieses Gut wird aber allein dadurch nicht wertvoller, wenn es dann billiger wird. Im umgekehrten Fall ist der Wert umso höher, je mehr wir bereit sind, dafür zu geben. Das Grundprinzip für das Regulativ ist somit ganz einfach: Man bekommt als Gegenwert immer so viel, wie man gibt.

2. Die Längsschnittstudie 2001/02: Euro oder Teuro?

Viele Befürchtungen wurden geäußert, dass der Handel die Gelegenheit nutzen würde, um alle Preise etwas nach oben zu korrigieren. Dies konnte durch die Festsetzung von Schwellenpreisen, die auf Mark- oder Pfennigbeträge von 9 oder 99 lauten geschehen: DM 0,99 oder 4,99 oder 9,99. Jeder kennt diese "psychologischen" Preise, die signalisieren sollen, man könne besonders preiswert einkaufen. Nach einer Studie der Gesellschaft für Konsumforschung wurden im Lebensmitteleinzelhandel 76,6 Prozent aller Produkte mit Schwellenpreisen zwischen 0,99 DM und 5,99 DM zu einem Preis also mit einer Neun am Ende verkauft. Die drei häufigsten Preise, 1,99 DM, 2,99 DM und 3,99 DM, sorgten dabei für mehr als ein Drittel der Gesamteinnahmen.

Die Umrechnung der alten DM-Schwellenpreise auf den Euro hatte natürlich auch Auswirkungen auf die Preisgestaltung mit der neuen Währung. Fast jeder DM-Schwellenpreis verlor im genau umgerechneten Euro-Preis seinen Signalcharakter. Nach der Umstellung auf den Euro erfüllten die Schwellenpreise also meistens nicht mehr ihre Signalwirkung. Aus 1,99 DM werden 1,02 €, Preise wie 0,99 DM und 2,99 DM wurden nach genauer Umrechnung zu 0,51 € und 1,53 €.

Diese Euro-Preisstudie wurde vom Verfasser (Hofbauer 2002a) im August 2001 initiiert und bis Februar 2002 durchgeführt, um die Ursachen aufzudecken und zur Versachlichung beizutragen. Über einen Zeitraum von 6 Monaten wurden die Preise von 1886 häufig gekauften Artikeln des täglichen Bedarfes erhoben und analysiert. Der Beginn der Erhebung war bereits im September 2001, damit auch Änderungen im Zeitraum vor der Umstellung erfasst werden konnten.

Preisänderungen können aus vielen Gründen vorgenommen werden. Damit der Einfluss der Währungsumstellung isoliert ermittelt werden konnte, mussten alle identifizierbaren Einflüsse ermittelt und herausgerechnet werden. Nach Bereinigung dieser externen Einflüsse, wie etwa die Erhöhung der Tabak- und Mineralölsteuern, die zum 1. Januar 2002 in Kraft getreten sind oder die Verteuerung von Gemüse wegen des Wintereinbruchs in Portugal, konnte eine durchschnittliche Verteuerung für den ausgewählten Warenkorb von 0,84% ermittelt werden. Dabei waren signifikante Preisbewegungen bei einzelnen Artikeln nach oben, aber auch nach unten festzustellen. Diese haben sich in der statistischen Durchschnittsbildung allerdings gegenseitig aufgehoben. Bei den Nahrungsmitteln ergab sich im Durchschnitt eine Verteuerung von 0,07%. Von den 379 untersuchten Artikeln wurden 53% exakt auf den Cent genau umgerechnet. 99 Artikel verteuerten sich und 77 wurden sogar billiger (Hofbauer 2002c).

Aus diesem Grund ist eine sehr differenzierte Betrachtung notwendig. Überdurchschnittlich gestiegen sind die Preise im Bereich „Freizeit, Unterhaltung, Kultur“ (2,16%) und die Preise bei „Speisen und Getränke im Gaststättenbereich“ (4,8%).

2.1 Der untersuchte Warenkorb

Der zu untersuchende Warenkorb sollte ein möglichst breites Käuferspektrum abdecken. Artikel des täglichen Bedarfes, auf die wir sehr häufig angewiesen sind, sollten Gegenstand der Studie sein. Damit eine hohe Warenabdeckung erreicht werden konnte, wurden langlebige, selten gekaufte Produkte nicht einbezogen. Bezüglich Auswahl wurden folgende Kriterien festgelegt:

- ✓ Ausschließlich Produkte des täglichen Bedarfes wurden einbezogen, also keine Kleidungsstücke oder der Kauf von Möbeln oder eines Autos.
- ✓ Es sollten Produkte sein, die von nahezu jedem Verbraucher gekauft werden, um ein möglichst breit gefächertes Spektrum abzudecken.

- ✓ Ferner sollten keine Frischwaren wie Fleisch und Wurst oder saisonabhängige Waren wie Gemüse in die Studie mit einfließen, die durch Ihre natürlichen Preisveränderungen innerhalb des halben Jahres die Ergebnisse der Studie beeinflusst hätten.
- ✓ Außerdem sollten es genau identifizierbare Produkte sein. Dies sollte sicherstellen, dass auch ein und dasselbe Produkt über den gesamten Verlauf der Studie beobachtet werden konnte.

2.2 Die Ergebnisse

Insgesamt kamen somit über 33.900 Einzeldaten zur Auswertung. Hierbei konnten Beispiele für Preiserhöhungen, Preisschwankungen, Preissenkungen aber auch gleichbleibende Preise festgestellt werden. Auf jeden Fall konnte kein einheitlicher Trend in eine bestimmte Richtung festgestellt werden. Für die Produktgruppe „Nahrungsmittel und alkoholfreie Getränke konnte festgestellt werden, dass von den untersuchten 379 Artikeln 203 im Preis exakt umgerechnet worden sind, dies entspricht 53,7%. Bei 99 (26%) Artikeln ergab sich eine Verteuerung und bei 77 (20,3%) Artikeln war eine Verbilligung festzustellen. In der Durchschnittsbildung ergab sich eine Veränderung von (lediglich) +0,07%.

Für den gesamten Warenkorb konnte im Durchschnitt eine Änderung von +0,84% festgestellt werden. Dieser Wert lag auch in der Nähe des vom Statistischen Bundesamt für diesen Zeitraum veröffentlichten Wert.

Aus den Ergebnissen dieser Untersuchung lassen sich für den untersuchten Teil des Warenkorbes folgende Schlüsse ziehen:

- Es konnten deutliche Preisbewegungen sowohl vor als auch nach der Währungsumstellung festgestellt werden.
 - Es gab signifikante Unterschiede zwischen den untersuchten Produktgruppen, aber auch innerhalb der Produktgruppen.
 - Als durchschnittliche Gesamtveränderung konnte eine Teuerung von 0,84% errechnet werden.
 - Verteuerung und Verbilligung heben sich im Rahmen der statistischen Durchschnittsbildung nahezu auf.
- Aus diesen Gründen ist eine sehr differenzierte Betrachtung notwendig, denn es gibt echte Alternativen.
 - Der mündige Verbraucher hat die Wahl, diese sollte er auch nutzen!

2.3 Erklärungsansätze

Wie also ist das allgemeine Befinden zu erklären, dass alles seit Umstellung der Währung um so viel teurer geworden ist? Dazu gibt es mehrere Erklärungsan-

sätze jedoch ohne Gewähr auf Vollständigkeit. Jeder Leser möge die eigenen Erfahrungen spiegeln (Hofbauer 2003a).

Da sind zunächst die persönlichen Einkaufsgewohnheiten zu nennen, denn die Einkäufe wurden bisher in bestimmten Geschäften getätigt. Da die Preisänderungen sich nicht linear und gleichmäßig auf alle Artikel beziehen, müssen bestimmte Käufererfahrungen bezüglich Preis-Leistungsverhältnissen erst wieder gemacht werden. Zudem kommen Gewohnheiten und Bequemlichkeiten. Auch die Macht der Marken darf nicht unterschätzt werden (vgl. Hofbauer 2004c).

Mit der Währungsumstellung waren auch überlagernde Effekte zu beobachten. So zum Beispiel die Erhöhung der Ökosteuer oder andere Steuern, die ja nicht durch die Währungsumstellung begründet waren, aber trotzdem für jeden Autofahrer bei jedem Tanken sofort spürbar waren. Zudem kam Anfang des Jahres 2002 ein Kälteeinbruch, der zum Beispiel Kopfsalat im Preis sehr stark nach oben trieb. Außerdem waren die preislichen Auswirkungen für Fleisch nach der BSE-Krise noch zu spüren.

Begleitet wurde all dies durch ein starkes, omnipräsentes Medieninteresse. Durch die unzähligen Berichte vor allem über die schwarzen Schafe, Abzocker und Ausreißer nach oben wurde der Argwohn geschürt und das Vertrauen gebremst. Das Resultat war erst einmal Kaufzurückhaltung und Vorsicht im Umgang mit der neuen Währung.

Natürlich spielt auch die menschliche Psychologie eine gewaltige Rolle, denn Interesse steuert Wahrnehmung. Wenn man durch die vielen Medienberichte sensibilisiert ist und man dann auch noch selbst Erfahrungen mit Preistreibern macht, dann wird dieses Gefühl noch einmal verstärkt

Ein weiteres psychologisches Problem liegt in der Justierung der Werteskala. Waren wir bisher gewohnt, souverän mit der Währung D-Mark umzugehen, müssen wir erst lernen mit der neuen Währung umzugehen (vgl. Hofbauer 2004j). Dies ist durchaus vergleichbar, wenn man bisher gewohnt war in Meter und Zentimeter zu messen und plötzlich muss man auf Inch und Fuß umdenken. Zudem kommt noch der Effekt, dass die Einheiten der neuen Währung optisch kleiner aussehen. Das scheint auf den ersten Blick günstiger zu sein. Wenn dann bereits früher während des Monats das Haushaltsgeld zu Ende ist, wird das Gefühl weiter verstärkt, dass alles viel teurer geworden ist.

Außerdem kann man auch trefflich über die Zusammensetzung des Warenkorbes des statistischen Bundesamtes diskutieren. Sind denn alle relevanten Waren in der richtigen Gewichtung enthalten oder nicht?

Schwarze Schafe trugen am stärksten dazu bei, dass die Verbraucher den Euro als Teuro empfanden. Wenn also die Teuerung nicht auf den untersuchten Teil des Warenkorbes zurückzuführen sind, bleibt zu fragen, aus welchen anderen Teilen des Warenkorbes die Teuerungseffekte entstanden sind. So wurde bei manchen Preisen nur die Währungseinheit D-Mark durch Euro ersetzt. Beispiele dafür gibt es genug, von der Parkgebühr bis zum Reifenwechsel. Aber auch im Einzelhandel war zu beobachten, dass das Gefühl der Verbraucher vor Preisbetrug nicht ganz ungerechtfertigt war.

3. Der Verlust der Wertvorstellung

Aufgrund des verlorenen Vertrauens übten sich die Verbraucher in Kaufzurückhaltung. Die Anbieter reagierten mit Rabatten, um die Käufe wieder anzuregen. In der Folge kam es dann zur Preisspirale, denn was immer weniger kostet, war schon lange nicht viel wert. Durch diesen Verlust an Wertvorstellung war der Preiskrieg vorprogrammiert. Der einzige Ausweg aus dieser Falle ist der Aufbau des Vertrauens durch Leistung und die Wiederherstellung eines fairen Preis-/Leistungsverhältnisses.

In Zeiten des wahrscheinlich letzten gesetzlich erlaubten Winterschlussverkaufes im Jahre 2004 war die Jagd nach Schnäppchen auf ihrem Höhepunkt. Die Einzelhändler klagten über eingebrochene Umsätze und deren Verband verschärfte diese Drohkulisse, indem gleich über einen weiteren Abbau von 20.000 Arbeitsplätzen und von 4500 Firmeninsolvenzen gesprochen wurde.

Dabei ist es doch gerade der Einzelhandel, der diesen Lerneffekt bei den Kunden erzeugt hat. Der freie Fall der Preise hat dann mit der Novellierung des Gesetzes gegen den Unlauteren Wettbewerb begonnen. In der Werbung wurden nur noch Rabatte hervorgehoben. Verstärkt wurde dies dadurch, dass in den Medien an den Geiz appelliert wurde, der obendrein auch noch geil sein soll.

Bei der Jagd nach den Schnäppchen realisiert sich die klassenlose Gesellschaft, da sind alle mit dabei. Es gibt fast alles, was man brauchen kann, und das alles auch unglaublich günstig. Ob man das alles dann auch verwendet ist

erst mal sekundär. Es scheint fast so, als ob sich jetzt die Rache der Kunden zeigen würde, die vorher alles zum regulären Preis kaufen mussten. Jetzt kann man verlorenen Boden wieder gut machen.

3.1 Von Schnäppchenjägern zur Ramsch-Republik?

Dabei ist nichts gegen Lagerräumung und Sonderangebote von Restposten einzuräumen. Wenn aber die Preise von regulärer Ware inflationär dahin schwinden, dann müssen sich alle darüber im Klaren sein, dass sich diese Wertvorstellung nicht mehr umkehren lässt. Das hätte dann zur Folge, dass bei einem gegebenen niedrigen Preis der Ware die Kosten angepasst werden müssten. Die Kosten bekommt man nur in den Griff, wenn man entweder die selbe Qualität an einem Niedriglohnstandort produziert, oder auch bei der Qualität Abstriche macht. Im schlimmsten Fall würde beides kombiniert. Das hätte fatale Folgen. Aus volkswirtschaftlicher Sicht würden weitere Arbeitsplätze am Standort Deutschland verloren gehen. Diese Abwanderungstendenz ist nicht aufzuhalten, würde aber aus den geschilderten Gründen beschleunigt werden. Der Effekt bezüglich Kaufverhalten wäre insofern abzusehen, dass aus dem Volk von Schnäppchenjägern eine Ramsch-Republik würde. Hier sind die Verantwortlichen aufgerufen, ihrer Verantwortung auch gerecht zu werden. Es hilft den Kunden nichts, wenn die Verbraucherschutzministerin höhere Preise für alle landwirtschaftlichen Produkte fordert. Sie wäre besser beraten, wenn dafür Sorge getragen würde, auf die Herkunft und die Zusammensetzung, und damit auf die Qualität zu achten und hier für verlässliche Standards zu sorgen. Der Verbraucher muss nicht vor günstigen Angeboten geschützt werden, vielmehr muss er vor minderwertigen Produkten geschützt werden (Hofbauer 2004g).

Den Preisen stehen dann keine Werte mehr gegenüber. Die Preise im Einzelhandel werden von den Kunden als unrealistisch empfunden. Durch die Verwirrungen und Irritationen durch die Währungsumstellung ist sicherlich dies auch noch verstärkt worden. Das Versäumnis des Einzelhandels liegt darin, dass es nicht geschafft wurde, hier für Ruhe und Glaubwürdigkeit zu sorgen.

Welche Gewinne machen denn eigentlich Hersteller und Händler, wenn es möglich ist, ein und die selbe Digitalkamera innerhalb von zwei Wochen für die Hälfte des ursprünglich empfohlenen Preis zu verkaufen? Wie sehr werden die Kunden hierbei über den Tisch gezogen? Die Vermutung liegt nahe, dass ei-

nem dies bei einem anderen Produkt auch passiert. Als Reaktion darauf denkt sich dann jeder „Ich bin doch nicht blöd“.

Ein altes arabisches Sprichwort sagt. „Sagt er 12, will er haben 10, wird es wert sein 8, will ich zahlen 6, werde ich bieten 4“. In diesem Spruch ist viel wahres, wenn es um die Taxierung von Werten geht. Der Spruch: „Was nichts kostet ist auch nichts wert“, beinhaltet ebenso viel Wahres. Umgekehrt bedeutet dies: Wenig Wert für wenig Geld. Dabei stellt der Wert eines Gutes einen grundlegenden Orientierungsmaßstab wirtschaftlichen Urteilens und Handelns dar. Wenn also Werte nicht mehr erkennbar sind, dann fehlt die Orientierung und schwindet das Vertrauen.

Dabei kann man Wert mit Leistung gleich setzen. Speziell in der Dienstleistungsindustrie sind zaghafte Ansätze zu beobachten, dass nach Leistung und nicht etwa fantasielos nach Aufwand abgerechnet wird. Die Leistung lässt sich sehr gut als der Nutzen für den Kunden messen. Wie viel hat einem Kunden eine bestimmte Dienstleistung gebracht? Wie viel Kosten konnten durch eine bestimmte Maßnahme eingespart werden?

Der exakte Wert eines Produktes spiegelt sich im Preis, den der Kunde bereit ist zu zahlen. Überflüssiger Schnickschnack wird meist nicht honoriert.

3.2 Leistung hat ihren Preis

Es scheint so, als ob sich zwei Extreme herausbilden würden. Exklusive und teure Marken zum einen und Niedrigpreisprodukte zum anderen. Die undifferenzierte Mitte sitzt gleichermaßen zwischen den Stühlen. Auf absehbare Zeit werden diese Produkte aus dem mittleren Segment vom Markt verschwinden. Der Grund liegt darin, dass Produkte aus dem Niedrigpreissegment bereits regelmäßig eine Qualität haben, die normalen Ansprüchen genügt. Zudem werden diese Produkte primär wegen ihres funktionalen Nutzens gekauft. Teure Produkte, meist von imageträchtigen Markenherstellern, werden wegen des dadurch erzielbaren Prestiges gekauft. Der weit höhere Preis ist aber nur dann auch gerechtfertigt, wenn auch eine besondere Produktqualität damit verbunden ist und so das Vertrauen in die Marke nicht zerstört wird. Produkte, die dazwischen positioniert sind, haben es naturgemäß schwer, sich entsprechend durchzusetzen. Auf der einen Seite erfüllen sie den gleichen funktionalen Nutzen, genießen aber in der subjektiven Perzeption der Kunden keinen nennens-

werten Bonus. Diesen Saldo kann man auch nicht durch noch so lautes Marktgeschrei der Werbung wett machen. Weniger für Mehr (vgl. Kotler 1999), das heißt weniger Leistung für mehr Geld, geht auf Dauer nicht gut. Marken sind und bleiben auch in absehbare Zukunft ein wichtiger Indikator, ein Garant für gleichbleibende Qualität und Sicherheit der Kaufentscheidung.

Gerade aber die aus dieser Sicherheit erwachsende Transparenz stellt für den Einzelhandel auch ein Bedrohungspotenzial dar. Der Dolchstoß erfolgt durch das Internet und die so genannten Branchenkiller. Das Internet hat für eine sehr hohe Preistransparenz gesorgt. Die Faktoren Beratung und Service werden dabei verdrängt. In der Konsequenz hat dies dazu geführt, dass Kunden im Einzelhandel die Beratung in Anspruch nehmen, über das Internet kaufen und dann die Bedienungsanweisungen und den Service wieder vor Ort suchen.

Branchenkiller bieten entweder bei ausgewählten Ankerprodukten das Gleiche für weniger Geld an oder bieten weniger für viel weniger an. Die geschieht in großen Mengen und wird werblich besonders herausgestellt. Aufgrund der großen Mengen, die umgeschlagen werden, können sich diese Anbieter dies auch leisten und erzeugen so den Eindruck von enorm günstigen Angeboten im gesamten Sortiment. Dabei wird aber leicht übersehen, dass vor allem im zweiten Fall auch viel weniger an Zusatzleistungen angeboten werden. Begleitet mit „Geiz ist geil“-Rufen brennt sich das gewissermaßen in die Gehirne der Verbraucher ein und zieht somit das Preisniveau ganzer Branchen, aber auch das Leistungsniveau mit nach unten.

Bei sinkenden Preisen ist es unerheblich, ob man für ein bestimmtes Produkt früher tatsächlich schon mehr bezahlt hat, oder ob man nur die Vermutung hat, dass man über den Tisch gezogen wurde. Aus diesem Befinden heraus ist es dann auch leicht erklärbar, dass ein bestimmtes, leicht merkbares Ereignis wie die Währungsumstellung dafür herhalten muss, wenn alles teurer geworden ist. Der Euro wurde somit zum Teuro abgestempelt. Dabei wurde nicht differenziert, sondern pauschaliert. Es wurde auch nicht betrachtet, dass auch vor der Währungsumstellung Jahr für Jahr Teuerungsraten gab, die zum Teil sogar auch höher waren, als nach der Währungsumstellung. Verstärkt wurde dies nämlich dadurch, dass die Löhne, Gehälter, Renten der Teuerung nicht im er-

forderlichen Maße folgen und nach Abzug der ständig steigenden Gebühren und Abgaben das disponible Einkommen sogar weniger wird.

Dass das Wertempfinden durch die subjektive Wahrnehmung geprägt ist, wussten die Konsumforscher schon lange. Und die Werbestrategen machten sich diese Erkenntnis auch konsequent zu Nutze. Zur Zeit scheint sich diese Erkenntnis aber auch allgemein breit zu machen. Die Konsumenten haben diese Praktiken durchschaut und lassen sich in ihrem Konsum nicht mehr dirigieren. Es reicht nicht mehr aus, nur ein paar Sonderangebote oder Schnäppchen herauszustellen, um dadurch für das ganze Geschäft den Eindruck für besonders günstig zu erzeugen. Dass die Konsumenten auf %-Zeichen, Rotstiftangebote und Sonderpreise an Wühltischen konditioniert waren, konnte in vielen Experimenten nachgewiesen werden. Der Herdentrieb des Schnäppchenjägers manifestiert sich darin, dass an Wühltischen vermeintlich besonders günstig gekauft werden kann. Genau die gleiche Ware wie auf den Wühltischen wurde auch regulär im Sortiment angeboten. Das Besondere dabei war, dass die Sonderangebote mit höheren Preisen ausgezeichnet waren als die reguläre Ware. Gekauft wurde trotzdem das vermeintliche Sonderangebot.

Diese Dinge haben sich offensichtlich herumgesprochen und das Imperium der Konsumenten schlägt jetzt zurück – mit Kaufzurückhaltung! Der König Kunde scheint sich seiner Rolle wieder bewusst geworden zu sein und glaubt längst nicht mehr alles, was die Werbung zu suggerieren versucht.

Vergleichen lohnt sich! Das Ergebnis einer langen und vielleicht auch teuren Erfahrung.

Was dem so lange entgegen stand, ist die Neigung der Menschen Komplexität zu reduzieren, um etwas zu verstehen und sich Dinge besser oder überhaupt erst merken zu können. Damit sind auch Vorurteile oder bestimmte Einschätzungen erklärbar. Diese sind langfristig gültig, denn wenn ein Sachverhalt erst einmal gespeichert ist, dann glaubt der Mensch auch fest daran. Die Prinzipien der Werbung beruhen genau auf diesem Effekt: Vereinfachen und möglichst oft wiederholen.

Übertragen auf die Preissensibilität bedeutet dies, dass man ein besseres Gefühl hat, wenn man von einem Anbieter gekauft hat, von dem man überzeugt ist, dass er ein günstiger Anbieter sei. Den Homo Ökonomikus, der alle Produk-

te kennt und alle Preise zum Vergleich parat hat, gibt es nicht. Wer hat schon eine vollkommene Marktübersicht? Es ist nahezu unmöglich, den Angebotsdschungel zu durchdringen. Denn obendrein verschleiern Sonderaktionen, Spezialrabatte sowie Quersubventionierungen und Extraleistungen den Durchblick. Denken wir einfach einmal an die Preisstrukturen der Mobiltelefongesellschaften mit verschiedenen Tarifen, Abrechnungszeiten, Rückvergütungen und Dreingaben. Es wird selten jemanden geben, der ständig sämtliche Tarife vergleicht und alle drei Monate den Anbieter wechselt. Der Kunde befreit sich gewissermaßen von der Last des ständigen Vergleiches, indem er die Informationen selektiert. Diejenigen Informationen, die seine getroffene Entscheidung bestätigen, werden aufgenommen, die anderen verdrängt.

Der Grund dafür ist, dass man sich nicht permanent kognitiv belasten will und dass man auch nur wenige Preise von interessierenden Produkten speichern und reproduzieren kann. Diese Ankerprodukte stehen aber im Fokus des Interesses des Konsumenten, auf diese reagiert er besonders preissensibel.

Die Wirkung von Sonderangeboten ist nun darin zu sehen, die fünf bis zehn Ankerprodukte zu identifizieren. Diese werden dann knapp über dem Einstandspreis ausgezeichnet und stark in der Werbung herausgestellt. Der Profit wird dann mit dem übrigen Sortiment erzielt, denn wer kann sich schon die Vergleichspreise von 300 Produkten merken?

Besonders günstig muss wohl ein Anbieter wirken, der sukzessive mehrmals in kleineren Schritten reduziert. Denn was im Gedächtnis bleibt ist, dass besagter Anbieter mehrfach reduziert hat. Weder der absolute Preis, noch der Referenzpreis und schon gar nicht die Höhe der einzelnen Reduzierungen bleiben in der Erinnerung.

Die Festigung einer Einstellung bezieht sich nicht nur auf den Preis allein, sondern auf das gesamte Image. Dies setzt sich aus mehreren Komponenten wie Beratung, Service und Auswahlmöglichkeiten zusammen. Wichtig dabei ist, dass dieses Image klar definiert ist und auch entsprechend gepflegt wird, damit es nicht verwaschen wird.

Bei Stammkunden lässt sich am ehesten die langfristig gespeicherte Einstellung abrufen. Diese darf auch nicht durch kurzfristige Werbegags gestört werden. Denn überzogene Rabattaktionen stören das Image eines auf Qualität und Si-

cherheit bedachten Anbieters genau so, wie etwa Regale aus hochwertigem Mahagoni einen Billiganbieter unglaublich erscheinen ließen.

Es ist auch zu beobachten, dass so genannte No-Name-Artikel an Wert gewinnen. Die Begründung liegt allein darin, weil bekannt wird, dass diese aus der Produktion von Markenherstellern kommen. Dies stellt sozusagen das Gütesiegel dar, vom Waschmittel über Speiseeis bis hin zu Digitalkameras. Aus der Zusatznutzung von nicht ausgelasteten Kapazitäten ist ein Kannibalisierungsgeschäft geworden. Was spricht denn dagegen, dass man das gleiche Waschmittel zum günstigen Preis kauft? Dabei hat man die Sicherheit Qualitätsware zum günstigen Preis und keinen Ramsch zu kaufen.

Wer allerdings bewusst Markenartikel kauft, der kauft eben mehr als nur das Produkt mit der versprochenen Sicherheit und Qualität. Man kauft Freude am Fahren, die Zukunft des Automobils gleich mit und das wirkt sich natürlich auf den Status (Es war schon immer etwas teurerer ...). Manchmal wird aber auch nur Hoffnung, v.a. bei kosmetischen Präparaten, verkauft.

4. Das Ende der Preisschlacht

Die Verbraucher hätten auf Grund der fallenden Preise allen Grund zum Jubeln, aber statt dessen nimmt die Verunsicherung weiter zu. Die Konsumenten sind einerseits durch die tobenden Rabattschlachten irritiert, ob das jetzt ein wirkliches oder nur scheinbares Schnäppchen ist. Anstatt sich über großzügige Rabatte zu freuen, denken die Kunden darüber nach, in wie weit sie vorher über den Tisch gezogen worden sind. Rabatte in diesem Ausmaß sind Betrug am Kunden. Denn was man an Rabatt geben kann, muss vorher aufgeschlagen worden sein. Zum anderen übt der Großteil der Käufer Zurückhaltung im Konsum, da angesichts der aktuell schwierigen Wirtschaftslage die Arbeitsplätze und damit die disponiblen Einkommen nicht mehr so sicher sind. Zudem muss angesichts der leeren Kassen in den sozialen Sicherungssystemen privat mehr Vorsorge für die Zukunft getroffen werden. Aber auch akut muss jeder mit höheren Zuzahlungen und Beiträgen rechnen. Dieses Dilemma wird m. E. durch die mehr oder weniger geistreichen Einfälle bezüglich Vereinfachung des Steuersystems weiter verschärft, da der Großteil der Steuerzahler noch stärker verun-

sichert wird. Das Vorziehen der Steuerreform wird weder Konsum noch Investitionen fördern und damit auch die Konjunktur nicht beleben können, da die Auswirkungen absolut zu gering und zu psychisch zu wenig greifbar sind. Dieses Ersparnis wird durch weitere Steuern, Gebührenerhöhungen und Preissteigerungen längst wieder kompensiert. Die Zukunftsangst der Bürger ist zu groß und das Misstrauen, dass sich der Staat dieses Geld an anderer Stelle zur Gegenfinanzierung wieder holt, ist eine Last der Erfahrung. Also wird konsequenter Weise erst mal Kaufzurückhaltung geübt, um Vorsorge treffen zu können.

Der Wind bläst allen ins Gesicht. Durch die Verunsicherung der Konsumenten und die übermäßig gewährten Rabatte brechen die Umsätze weg. Bei gleichzeitigen Kostensteigerungen fallen die Gewinne. Entlassungen und Insolvenzen sind die Folge. Der Preis sowie der Wert sind etwas Bewegliches und sie regeln sich in ihren Veränderungen nur noch durch die Konkurrenz. Wenn man sich nun den ruinösen Preisschlachten entziehen will, um die Preise wieder nach oben zu korrigieren, soll man deswegen Wettbewerb verbieten?

Nein! Viel wichtiger ist es, das Vertrauen wieder herzustellen, denn bei der Schnäppchenjagd geht das Gefühl für den fairen Warenwert verloren. Sowohl die Markttransparenz, als auch die Wertejustierung werden verwässert. Die Schnäppchenjagd des Handels wird von Insidern als „Selbsterfleischung“ eingeschätzt. Hier hat sich eine Fehlentwicklung breit gemacht, in der der Kunde den Überblick über den realen Warenwert verliert und nur noch danach gefragt wird, wie viel Rabatt man bekommt. Wer kauft denn da noch zu normalen Preisen ein? Dazu kommt die Gefahr, dass Kunden sich ärgern, wenn sie kurze Zeit nach dem Kauf die gleiche Ware noch weiter reduziert angeboten sehen. Da die Kunden aus diesem Grund nicht mehr sicher sein können, wann die letzten Prozentpunkte gegeben werden, lassen sie sich mit dem Kauf auch mehr Zeit und reagieren mit abwartender Haltung und Kaufzurückhaltung.

Dabei kann blinder Preisaktionismus die Umsatzeinbrüche nicht stoppen. Hauptverantwortlich für den derzeitigen Ausnahmezustand sind jene, die versuchen, verloren gegangenes Vertrauen durch Rabatte sich zurück zu kaufen und dabei in blinden Aktionismus verfallen. Die Rolle des Preises wird dabei verkannt, denn dies ist kein kurzfristiges Werbeinstrument, das sich schnell mal

einsetzen lässt. Vielmehr ist der Preis ein langfristig wirkendes Instrument, welches Vertrauen beinhalten muss und in dem Gewinnpotenziale stecken, welche für das Überleben selbst in Krisenzeiten hilfreich sind. Das fehlende Wissen über Preiswirkungen auf das Kunden- und Wettbewerbsverhalten sind verantwortlich dafür, dass die Preise außer Kontrolle geraten sind. Die Kaufzurückhaltung in Deutschland, mit dem nicht nur der Einzelhandel belegt worden ist, zeigt, dass die Preissensibilität, das Preisbewusstsein und die Preiskenntnis immer mehr zunehmen. Die Kunden werden sich ihrer Königsrolle mehr und mehr bewusst (Hofbauer 2004h).

Industrie und noch mehr der Handel haben durch die Rotstift-Praktiken eine enorme Wertvernichtung in Gang gesetzt und das Vertrauen der Käufer erschüttert. Die Preisschlachten haben ihren Anfang im Lebensmittelhandel genommen, andere Branchen haben mittlerweile die Auswirkungen auch zu spüren bekommen. Mit Last-Minute oder All-Inklusive-Angeboten wird z.B. in der Tourismusbranche versucht, die Leerkapazitäten zu füllen bzw. auszulasten. Das Instrument der Dauerniedrigpreise zieht nicht mehr, da es erstens eine Inflationierung davon gibt und zweitens die Glaubwürdigkeit gelitten hat. Kundenkarten oder Coupons wie in früheren Zeiten bringen nicht den erhofften Effekt. Der Druck aber nimmt weiter zu. Nicht nur im horizontalen Wettbewerb, sondern auch in der vertikalen Zulieferkette werden die Konditionen verschärft. Die Händler versuchen Druck auf die Hersteller auszuüben, um dadurch den Preiskampf zu subventionieren. Aber auch hier ist ein Ende der Möglichkeiten an Zugeständnissen absehbar. Die Preisfalle entsteht somit auch vom Backend her. Die Stimmung schlägt um, denn Qualität hat ihren Preis. Es mag schon ein Mal gut gehen, dass eine große Kaufhauskette ihren Lieferanten bei allen Rechnungen acht Prozent abzieht oder in einem anderen Fall von einem Automobilhersteller ein Jahresbonus von fünf Prozent eingefordert wird.

4.1 Preisprobleme

Die massiven Preisschlachten haben den Anbietern enorm geschadet. Die Kunden haben die Rabatte zwar mitgenommen, Vertrauen und Zufriedenheit konnten aber nicht zurück gewonnen werden.

Fallende Preise sind oberflächlich betrachtet auf aggressives Konkurrenzverhalten und preisrenitente Käufer zurückzuführen. Sieht man genauer hin, lassen

sich die wahren Probleme aufdecken, denn im Pricing hat sich in den letzten zehn Jahren einiges verändert: Preistransparenz und Preisvergleichbarkeit sind gestiegen, wodurch der Verkaufs- und Preisdruck immer weiter zunehmen.

Eine Zeitbombe tickt, wenn ungerechtfertigte Preisunterschiede zwischen verschiedenen Kunden, an verschiedenen Orten und zu unterschiedlichen Zeiten existieren. Frustration wird durch unsinnige Preisrichtlinien verursacht, die nicht nachvollziehbar, bürokratisch oder unflexibel sind. Nicht mehr kontrollierbar und überschaubar ist eine Vielzahl von Aktionen, welche das Preissystem unterlaufen. Preisentscheidungen dürfen nicht aus dem Bauch heraus getroffen werden. Intuition und Gefälligkeit dürfen nicht anstelle von Fakten gestellt werden. Widersprüchliche Ziele lassen sich nicht realisieren. Unzureichende Informationen über den Markt führen zu falschen Maßnahmen, die man nicht oder nur noch schwer zurück steuern kann. Fehlende Preisinformationen über den Wettbewerb, Meinungen und Parolen führen zu Missverständnissen und zu falschen Aktionen. Dazu kommt noch oft, dass Preiskompetenzen nicht vorhanden sind und Preisverantwortlichkeiten falsch wahrgenommen werden (Hofbauer 2004b).

4.2 Der Weg in die Preisfalle

Es sind nicht nur die Überkapazitäten der Industrie, die auf neuen, konkurrierenden Vertriebswegen auf den Markt drängen, welche die Kosten nach oben und die Preise, Erlöse und Gewinne nach unten getrieben haben. Daran ist auch das Unwissen der Unternehmen hinsichtlich der Preiswirkung auf das Kunden- und Konkurrenzverhalten schuld. Hauptverantwortlich für die Preis-schlachten sind also diejenigen, die versuchen, durch blinden Preisaktionismus das Sinken von Umsatz und Ertrag zu stoppen und umzukehren. Industrie und Handel haben damit eine starke Preis- und Wertevernichtung betrieben und sind damit in die selbst geschaffene Preisfalle geraten.

Die massiven Preissenkungen bei Sonderaktionen hatten natürlich auch eine Wirkung auf das Gesamtsortiment. Die Anbieter haben nicht nur die Preise, sondern auch die Hemmschwelle der Kunden gesenkt und das Anspruchsniveau gehoben. Kundenloyalität existiert immer weniger.

4.3 Das Bestreben der Kunden

Der Kunde ist in all seinen Kauf bezogenen Aktivitäten bestrebt, einen physischen und psychischen Gleichgewichtszustand zu erreichen und dadurch kognitive Dissonanzen zu vermeiden. Der Kunde möchte vorteilhaft, und zwar im Sinne von preiswürdig und preisgünstig einkaufen. Unter diesem Aspekt ist es wichtig, dem Kunden das Gefühl zu geben, dass er sein Geld richtig anlegt. Gleichzeitig möchte der Kunde einen individuellen, d.h. auf seine kundenspezifische Situation ausgerichteten Preis (Hofbauer 2002b).

Weiterhin möchte der Kunde durch die Preispolitik des Anbieters fair behandelt werden. Hierbei vergleicht er sich mit anderen Kunden und will beim Austausch von Preisinformationen keine „bösen“ Überraschungen erleben oder erfahren, dass er zuvor „über den Tisch gezogen“ wurde.

Als weiteres Kennzeichen einer kundenorientierten Preispolitik gelten transparente und nachvollziehbare Preis- und Konditionensysteme. Diese machen es ihm möglich, zu rekonstruieren, wie ein Preis zustande kommt und aus welchen Komponenten er sich zusammensetzt. Wichtig ist dem Kunden auch, dass die Preise im Zeitverlauf berechenbar bleiben. Hierbei will er nicht feststellen müssen, dass er tags zuvor noch den dreifachen Preis hat zahlen müssen (nach dem Motto: „Wer zu früh kauft, den bestraft das Sonderangebot“).

Die Preise müssen auch konsistent, d.h. widerspruchsfrei sein, um nicht für Dissonanz beim Kunden zu sorgen. Diese Ansprüche müssen berücksichtigt werden, um der Preisfalle zu entkommen. Mit Hilfe des professionellen Preismanagements kann dies erreicht werden. Denn eine klare Preisstrategie sorgt für Kalkulierbarkeit und Vertrauen. Dies führt zu Ertragssteigerungen und vermindert die Wertevernichtung (vgl. Hofbauer 2004b)!

Aus diesen Ausführungen wird schon deutlich, dass die Preisfindung sorgfältig vorbereitet sein muss. Einheitspreise allein oder Rabatte um jeden Preis stellen keine Lösung dar. Hier werden Gewinnpotenziale und Vertrauen verschenkt.

5. Professionelles Preismanagement ist erforderlich

Vor diesem Hintergrund müssen in der Preispolitik grundlegend neue Wege beschritten werden, ehe die Qualität der Produkte darunter zu leiden beginnt.

Dazu gibt es allerdings keine Patentrezepte. Im Grundsatz muss das professionelle Preismanagement einen Wert vermitteln (Winkelmann 2003, S. 280/343). Das Opfer, welches in Form des Kaufpreises gebracht wird, muss der Wertvorstellung des Kunden entsprechen. Ein erster Ansatzpunkt ist das Verhalten und die Bedürfnisstruktur der Kunden sowie die Branchenspezifika.

Die meisten Preismanager sind der Meinung, dass Preisänderungen einfach, schnell und reversibel wären. Aber genau das Gegenteil ist der Fall. Die Preisfestlegung ist ein komplizierter Vorgang, welcher unterschiedliche Zielsetzungen mit einbeziehen muss. Je mehr aus dem Bauch heraus entschieden wird, umso mehr kann dabei falsch gemacht werden und umso mehr Vertrauen und Geld wird verschenkt.

Wenn auch die Theorie plausibel erscheint, so lassen sich in der Praxis strategische und operative Defizite feststellen. Vor allem mangelt es an einer konsequenten Umsetzung. Die Ergebnisse des Preisbildungsprozesses weichen zu sehr von den Zielsetzungen ab. Folgende Defizite können festgestellt werden: Inkonsistente Preisstrategie, unzureichend fundierter Preisbildungsprozess, mangelhaftes Preissystem und fehlendes Preiscontrolling.

Die Vorteile eines professionellen Preismanagements gegenüber allen anderen Marketinginstrumenten liegen auf der Hand. Als erstes sei hier der Investitionsvorteil zu nennen. Es müssen keine großen Investitionen vorgenommen werden, damit die Wirkung eintreten kann. Der zweite Vorteil ist der Zeitvorteil, denn eine sofortige Umsetzung ist möglich. Die Gewinnvorteile sind meist höher und können besser differenziert werden, als bei anderen Maßnahmen.

Die Anbieter müssen aber ein konsistentes und aufeinander abgestimmtes Vorgehen in den vier Punkten herbeiführen: Preisimage, Preislogik, Preisindividualisierung und Preisattraktionen sind die Eckpfeiler des professionellen Preismanagements (vgl. Hofbauer 2004b).

Für den Kunden hat das Preisimage eine Signalfunktion. Ob etwas gut oder teuer, vorteilhaft, preiswert oder billig erscheint, wird durch den Preis wesentlich mitbestimmt. Durch die Preisstellung soll und muss eine ausreichende Anzahl von potenziellen Käufern gewonnen werden. Der Preis dient aber auch der Selektion und Steuerung der avisierten Kundschaft. Hierzu werden vor allem

Schlüsselprodukte, Eckartikel oder Sonderangebote werblich besonders herausgestellt.

Für die Wahrnehmung und Beurteilung der Logik einer Preisstruktur spielen die Einstiegspreise (je Kategorie), die Preisabstufungen innerhalb eines Sortiments, die Anzahl von Preisalternativen und der Grad der Preisdifferenzierung eine herausragende Rolle. Vor allem in Verkaufsgesprächen mit dem Kunden ist die Existenz von Preisalternativen und deren Abstufungen entscheidend. Die Preisalternativen ermöglichen eine konsistente Preispolitik, die widerspruchsfrei für den Kunden ist.

Spätestens mit dem Wegfall des Rabattgesetzes wird nach dem Motto verfahren, jedem Kunden seinen individuellen Preis anzubieten, um im jeweiligen Einzelfall die Zahlungsbereitschaften maximal auszuschöpfen.

Preisattraktionen sind und bleiben wichtig, da die Kunden weiterhin und verstärkt günstig und vorteilhaft einkaufen wollen. Zu verstehen ist auch das Kundenbestreben, gleichzeitig mehr zu bekommen und weniger zu zahlen („Mehr für weniger“), was auf den ersten Blick wirtschaftlich kaum durchsetzbar erscheint. Aber ein Instrument wie die Preisbündelung setzt genau bei diesem Kundenbedürfnis, nicht nur für den Kunden, erfolgreich an.

5.1 Der Preis bestimmt den Erfolg

Viele Unternehmen weisen vergleichsweise geringe Umsatzrenditen auf. Professionelles Preismanagement könnte die Erträge steigern, wird aber selten genutzt. Mehr als die Hälfte der Maschinenbauunternehmen sehen ihre Wettbewerbsvorteile hauptsächlich in den Bereichen Know-how, Qualität und Innovationsstärke begründet. Weniger als fünf Prozent stehen dagegen in einem systematischen Preismanagement einen Vorteil gegenüber der Konkurrenz. Dies ist das Kernergebnis einer Studie, in der 156 Geschäftsführer und Vorstände sowie Vertriebsleiter von Unternehmen aus verschiedenen Teilbranchen des deutschen Maschinenbaus zum Einsatz von Marketing- und Vertriebsinstrumenten befragt wurden.

Dies ist um so verwunderlicher, als Manager beim Thema Preis einen hohen Problemdruck sehen. So ist der Entwicklungs-/ Produktionsbereich oft der Meinung, dass der Vertrieb in der Preisdurchsetzung für technisch überlegene Produkte zu schwach ist. Vertrieb und Außendienst bemängeln auf der anderen

Seite meist eine fehlende Unterstützung durch technisch fundierte Nutzenargumentation und fehlende (objektive) Produktvorteile. Wie kann man die Profitabilitätssteigerungspotenziale eines systematischen Preismanagements nutzen und den hohen Problemdruck reduzieren? Hier gibt es mehrere Dimensionen zu beachten:

5.2 Preisstrategie

Vielen Unternehmen gelingt es nicht, eine konsistente Preisstrategie zu entwickeln und umfassend in den logischen Zusammenhang mit der unternehmerischen Gesamtstrategie zu stellen. Die Preisstrategie sollte mit den Unternehmenszielen, der Preispolitik anderer Geschäftseinheiten und den anderen Marketingvariablen Kommunikation, Vertrieb und Produktpolitik abgestimmt sein. Aufgrund dieser fehlenden Integration treten Widersprüche in der Positionierung und zunehmende Schwierigkeiten in der Kommunikation zum Kunden auf. Ein wesentlicher Grund für solche Fehlentwicklungen kann auch in der fehlenden oder unzureichenden Kundensegmentierung (Hofbauer 2002b) liegen. Darunter leidet dann die Ergebnisqualität. Klare Preisziele lassen sich in der Folge nicht mehr erkennen. Mehr denn je ist unter den oben geschilderten Gegebenheiten ein professionelles Preismanagement notwendig. Denn der Preis ist ein wesentlich besserer Hebel für den Erfolg als Kostensenkungen und Mengensteigerungen. Zudem kommt, dass gerade Kostensenkungen nach Jahren der Restrukturierungen und Prozessoptimierungen ausgereizt sind. Ein professionelles Preissystem bezieht die strategische Zielsetzung eines Unternehmens genau so mit ein, wie die Erkenntnisse über das relevante Kundenverhalten.

Die Entscheidung über Höhe, Struktur und Elemente des Preises muss mehreren Zielen und Nebenbedingungen genügen. Es muss festgelegt werden, ob durch Einfachheit eine hohe Transparenz hergestellt werden soll, oder ob durch Berücksichtigung individueller Preisgegebenheiten eine höhere Komplexität in Kauf genommen wird. Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass durch ein komplexes Preissystem vor allem in der Einführungsphase individuelle Preisbereitschaften besser abgeschöpft werden können. Zudem werden Preisvergleiche erschwert. Für einen neu in den Markt eintretenden Herausforderer kann es dagegen von Vorteil sein, die Kunden mit einem einfachen Preissystem anzu-

sprechen. Dies gilt vor allem dann, wenn die Option einer Tiefpreisstrategie ergriffen werden soll.

Zudem muss bei der Strategie erarbeitet werden, wie die in Relation zur Konkurrenz angestrebte Preis-/Leistungspositionierung sowie ein dynamisches Pricing über den Produktlebenszyklus festgelegt werden. So kann es durchaus sinnvoll sein, den Preis von Produkten im Zeitablauf signifikant zu verändern.

Mit strategisch durchdachten Staffelpreisen, Rabatten, Boni und zweiteiligen Tarifen mit festen Basispreisen und nutzungsabhängigen Preisen ist es möglich, Lieferanteile zu erhöhen und die Loyalität der Kunden zu belohnen.

5.3 Preisinformationen.

Vielfach werden die Preise hauptsächlich an den eigenen Kosten- und Wettbewerbsinformationen ausgerichtet. Eine systematische Verwendung von Kundeninformationen über Kundennutzen und Wirtschaftlichkeit ist eher die Ausnahme. Grund hierfür ist, dass diese Informationen zum Kundennutzen fehlen und die Verantwortlichen das Instrumentarium nicht kennen oder nicht beherrschen. Kundennutzeninformationen können zum Beispiel im Rahmen einer Conjoint-Studie, einer direkten Kundenbefragung zum Nutzen einzelner Leistungen (etwa im Rahmen einer Kundenzufriedenheitsanalyse) oder in Fokusgruppen und Expertenrunden mit den Kunden gewonnen werden.

Wenn Informationen wie etwa Preisbereitschaften von Kunden, Preisstrategien von Wettbewerbern oder auch die eigene Kostenstruktur nicht in ausreichendem Maße berücksichtigt werden, ist die Folge, dass die Unternehmen Preise nur noch passiv festlegen können, das heißt nur auf eigene Kostenveränderungen und Preise der aktiv handelnden Wettbewerber reagieren.

Schließlich sollte geprüft werden, inwieweit die Kundensegmentierung mit der Preisdifferenzierung abgestimmt ist. Eine kundenbezogene Analyse, bei der eine Gegenüberstellung der Höhe vergebener Konditionen mit der Stellung des Kunden im Kundenportfolio erfolgt, zeigt oftmals, dass hier sehr unstrukturiert vorgegangen wird. So lässt sich häufig feststellen, dass kleine Mitnahmekunden, die hohe Komplexitätskosten bei geringen Kundendeckungsbeiträgen verursachen, bessere Konditionen als zum Beispiel Starkunden erhalten.

Eine Harmonisierung der Preisdifferenzierung mit der strategischen Kundensegmentierung birgt daher meist enorme Ertragssteigerungspotenziale.

Unternehmen, die diese Informationen systematisch verwenden, eröffnen sich dadurch strategische Handlungsspielräume und Möglichkeiten zur Abschöpfung zusätzlicher Zahlungsbereitschaften.

5.4 Preisbildungsprozess

Hier geht es darum, auf welche Art und Weise, unter welcher Verantwortlichkeit, und auf welcher Basis die Preise gestaltet werden. Eine der Kernfragen ist, welche Methoden und Hilfsmittel der Preisfindung Unternehmen einsetzen sollen, und ob zum Beispiel ein systematisches Target Costing betrieben werden soll (vgl. Hofbauer, 2004d). Es sollte herausgefunden werden, welchen Preis die Unternehmen für ihre Leistungen verlangen können. Vielfach ist aber an dieser Stelle ein reaktives Verhalten festzustellen. Dieses führt in der Folge dazu, dass es in der operativen Hektik des Wettbewerbsumfeldes zur Auflösung von Preisstrukturen kommt. Häufig bestimmen dann situative Faktoren und Intuition die Preisfestlegung. Man kann sich leicht vorstellen, dass Intuition oder Aktionismus hier fehl am Platz sind. Wichtige Inputfaktoren sind hier empirisch abgesicherte Informationen zum Produktwert und zur Zahlungsbereitschaft der Kunden. Viele Hersteller produzieren technisch hochwertige Produkte. Werden diese zu ähnlichen Preisen angeboten wie Wettbewerbsprodukte, die technisch nicht so ausgereift sind, dann wird eine eventuell vorhandene Zahlungsbereitschaft bei den Kunden nicht abgeschöpft. Ein weiteres Problem ist, dass selbst eine objektive, technische Überlegenheit der Produkte oder Leistungen beim Kunden nicht den erhofften Mehrwert durch höhere Zahlungsbereitschaft generiert (Hofbauer 2003b).

Zum anderen kommt es in dieser Dimension des Preismanagements auf die Gestaltung von Preiskompetenzen und -prozessen an. Die Regelung von Verantwortlichkeiten und Verhandlungsspielräumen muss klar sein.

Die Vergabe von umfassender Preiskompetenz an den Außendienst macht in vielen Fällen Sinn. Dies ist etwa dann der Fall, wenn sich in einem sehr dynamischen Umfeld die Preise im Markt täglich ändern oder der Außendienst über besondere Informationen bezüglich der Preisbereitschaften verfügt. Bei der Delegation von Preiskompetenz an die Außendienstmannschaft ist allerdings zu beachten, dass dies durch ein auf Deckungsbeiträgen und Kundenprofitabilität basierendes Vergütungssystem flankiert wird. Nur wenn der einzelne Außendienstmitarbeiter für die Durchsetzung hoher Preise honoriert wird, schützt dies

ein Unternehmen vor der ansonsten oft praktizierten Verkaufsphilosophie „Umsatz und Marktanteile um jeden Preis“.

Wichtig ist aus diesem Grund die unternehmensinterne Koordination des Preisgefüges. Zur effizienten Steuerung sind Mechanismen wie Anreize und Sanktionen zu installieren. Preisrichtlinien müssen erstellt und auch konsistent umgesetzt werden, sonst können Plandeckungsbeiträge nicht erzielt werden.

Präferenz- und transaktionsbezogene Daten über Produkte, Kunden und Verkäufer müssen erfasst und konsequent ausgewertet werden, damit Fehlentwicklungen rechtzeitig entgegengewirkt werden kann.

Dabei ist es auch erforderlich, sich über die Konsequenzen von Preisentscheidungen klar zu werden. Diese betreffen nicht nur den eigenen Preis, sondern auch das Kauf- und Wettbewerbsverhalten, über die eigenen Absatzmengen, die Kostenposition, die Kapazitäten und die Deckungsbeiträge.

5.5 Preissystem

Unterschiedliches Kundenverhalten erfordert auch ein entsprechend differenziertes Preissystem (Hofbauer 2002b). Kunden wollen in erster Linie vorteilhaft einkaufen, dies bedeutet, dass sie danach streben, preiswert bzw. preisgünstig einkaufen zu können. Kunden möchten aber auch für ihr Kaufverhalten belohnt werden. Die Treue, die Menge oder das Potenzial können sich im Preis direkt oder auch indirekt niederschlagen und können zu Vergünstigungen, Zugaben oder nachträglichen Gutschriften führen. Bei all diesem Bestreben steht die Forderung immer im Vordergrund, dass Kunden durch die Preispolitik eines Unternehmens fair behandelt werden möchten. Keiner will über den Tisch gezogen werden. Ein weiteres wichtiges Kriterium der Kunden ist, dass Preise im Zeitablauf berechenbar bleiben. Bei Computern und Digitalkameras haben sich die Kunden bereits an gewisse Zyklen gewohnt. Bei Gebrauchtfahrzeugen haben sich die Preise in gewissen Bandbreiten eingependelt.

Niemand möchte aber über Nacht feststellen müssen, dass am Tag zuvor noch der dreifache Preis bezahlt werden musste. Denn denjenigen, der zu früh kauft, den bestraft zwar das Sonderangebot. Zudem ist er auch noch dem Spott von Bekannten ausgesetzt. Eins aber ist sicher, wer zuletzt lacht, lacht bekanntlich am besten. Das nächste Mal muss es dann ein Schnäppchen sein.

Gewinnpotenziale können nur dann ausgeschöpft werden, wenn die festgesetzten Preisrichtlinien auch organisatorisch verankert sind. Dadurch können die Zielsetzungen unterschiedlicher Parteien in Einklang gebracht werden. Konflikte zwischen Marketing und Vertrieb dürfen gar nicht erst aufkommen, sonst werden die Listenpreise durch Rabatte ausgehöhlt und damit kann das Unternehmensziel nicht mehr erreicht werden. Die Ziele der am Preisbildungsprozess Beteiligten müssen synchronisiert werden. Naturgemäß ist der Vertrieb am Kunden, das Marketing am Wettbewerb und das Controlling an den Kosten orientiert (vgl. Winkelmann 2003).

Falsche Signale werden von zu umfangreichen Rabattvergabekompetenzen für den Verkauf ausgesendet. Kommt dazu noch ein Anreizsystem, welches nicht zur Preisstrategie passt, dann werden dadurch die Ziele konterkariert und gegebenenfalls unprofitables Verhalten sogar belohnt. Die Preisstrukturen würden verwässert und die Kunden bleiben mit diesen Inkonsistenzen konfrontiert.

Möglichkeiten für Nachlässe verbergen sich hinter den Begriffen „Referenzkunden“, „Testinstallationen“ oder „Beta-Tests“ versteckt. In fast allen Branchen können bei derartigen Aktionen Preisnachlässe zwischen 30 und 100 Prozent beobachtet werden. Auch die vielerorts zu beobachtende Ausweitung der Schere zwischen steigenden Brutto- und sinkenden Nettopreisen stellt viele Investitionsgüterhersteller vor massive Ertragsprobleme und ist ebenfalls Ausdruck eines mangelnden dynamischen Preismanagements.

Die Ausgestaltung des Preissystems (Rabatte, Boni, etc.) ist ein wichtiger Bestandteil des professionellen Preismanagements, da hier die Feinabstimmung der Preise erfolgt. Zu beachten sind folgende Aspekte (vgl. Beutin, u.a., S. 22):

- **Leistungsorientierung:** Die Gewährung von Rabatten und Boni sollte an klare Gegenleistungen der Kunden geknüpft sein.
- **Komplexitätsbegrenzung:** Das Preissystems sollte möglichst einfach zu handhaben mit wenigen, effektiven Konditionenelementen anzuwenden sein.
- **Anwendungskonsequenz:** Selbst wenn nur wenige Konditionenelemente bestehen, müssen diese im Tagesgeschäft strikt eingehalten werden.
- **Kundenorientierung:** Dabei versteht man die Definition klarer Modalitäten des Leistungsaustausches mit den Kunden.

5.6 Preisdurchsetzung

Wenn die unternehmensinternen Preisfindungsprozesse abgeschlossen sind, kommt es darauf an, die festgesetzten Preise bei den Kunden auch durchzusetzen. Wichtige Bedingung ist hier die Kommunikation der Preise und Konditionen und die entsprechenden Begründungen. Diese Überlegungen betreffen alle Beteiligten, die Kunden, die Handelspartner und auch die Wettbewerber.

Dabei kann man zum Einen unterscheiden in die Kommunikation über Preise und die Preisabfolge im Zeitablauf. Diese Art der preisbezogenen Kommunikation richtet sich auf den gesamten Markt

Insbesondere Preiserhöhungen können zu einem unnötig hohen Kundenverlust führen, wenn sie ohne unterstützende Kommunikationsmaßnahmen durchgeführt werden. Im Gegenzug ist es häufig der Fall, dass eine als einmalig gedachte Preisaktion zu einer nicht beabsichtigten Erwartungshaltung seitens des Handels oder der Konsumenten führt. Eine Kommunikation von Preiserhöhungen in Verbindung mit nachweisbaren Kostenerhöhungen beim Anbieter (zum Beispiel hoher Lohnabschluss), Kosteneinsparungen oder Umsatzsteigerungen bei den Kunden oder auch Ausweitungen des für Kunden erbrachten Service kann die Durchsetzung einer Preiserhöhung unterstützen.

Zum Anderen geht es um die bilateralen, individuellen Preisverhandlungen. Hier steht der individuelle Nutzen und die Wirtschaftlichkeit im Vordergrund. Generell geht es darum, die Argumentation in Verkaufsgesprächen auf den Kundennutzen auszurichten und nicht nur die technischen Leistungsmerkmale eines Produktes hervorzuheben. Zur Steigerung der Effektivität bieten sich gemeinsam von F&E sowie Marketing und Vertrieb erstellte Argumentationsleitfäden an. Diese Leitfäden können durch preisbezogene individuelle Verhandlungstrainings der Mitarbeiter flankiert werden.

5.7 Preiscontrolling

Ein weiterer wichtiger Aspekt des professionellen Preismanagements besteht in einem systematischen Controlling. Hier ist festzustellen, dass sich das Preiscontrolling noch nicht richtig etabliert hat. Mangelnde Akzeptanz ist hier ein Grund, zu hohe Transparenz im hoheitlichen Gebiet des Preismanagements scheint ein weiterer Grund dafür zu sein.

Meist mangelt es an der Übersicht der gewährten Konditionenarten. Die wild wuchernden Unterschiede in der Behandlung verschiedener Kunden führt zu unübersehbaren Strukturen. Genaue Analysen sind erforderlich, um eine Entscheidungsbasis für die Entscheider zu schaffen. Dadurch können die Kunden auf objektiver Basis klassifiziert werden. Durch die Controllingfunktion wird man bei der Rabattvergabe durch den Außendienst schnell erkennen, dass einige Kunden zu hohe, andere Kunden zu niedrige Rabatte erhalten. Durch ein Monitoring der Preisdurchsetzung und Einführung eines Reportings, welches direkt an die Geschäfts- oder Vertriebsleitung weitergeleitet wird, können Ausnahmen reduziert und die Profitabilität nachhaltig gesteigert werden.

Ein professionelles Preismanagement kann nur bei Berücksichtigung und optimaler Abstimmung aller sechs erwähnten Dimensionen erfolgreich sein. Dabei ist generell zu beachten, dass sich normalerweise Ausgestaltung und Schwerpunktsetzung eines systematischen Preismanagements von Unternehmen zu Unternehmen und natürlich auch von Branche zu Branche unterscheiden. So lassen sich zwar obige, generelle Empfehlungen geben, jedoch sollte darüber hinaus auch eine spezielle Abstimmung erfolgen, um auf branchenindividuelle und unternehmensspezifische Besonderheiten eingehen zu können.

Die Controllingfunktion soll dazu beitragen, dass ein zielgerichtetes Beherrschen und eine koordinierte Vorgehensweise über den gesamten Prozess des professionellen Preismanagements gewährleistet wird. Dies umfasst alle Funktionen von der Analyse über die Planung bis hin zur Durchsetzung und schließlich zur Kontrolle der Maßnahmen.

6. Drei wesentliche Säulen des Preismanagements

Basierend auf einer nutzenorientierten Kundensegmentierung bieten sich eine Vielzahl unterschiedlicher Formen der Preisindividualisierung an.

6.1 Preisdifferenzierung

Die Strategie der Preisdifferenzierung ist ein einfacher Weg zur Erzielung höherer Durchschnittspreise. Dabei werden gleiche bzw. leicht abgewandelte Produkte zu unterschiedlichen Preisen angeboten. So wird beispielsweise eine Dose Cola an unterschiedlichen Orten zu unterschiedlichen Preisen angeboten.

Am Bahnhofskiosk ist sie doppelt so teuer wie im Getränkemarkt. Da auf die unterschiedlichen Preisvorstellungen der Kunden eingegangen wird, kann ein möglichst großer Teil der Nachfrage abgeschöpft und zugleich der zum jeweiligen Zeitpunkt beim jeweiligen Kunden höchstmögliche Preis erzielt werden.

Damit Preisdifferenzierung erfolgreich betrieben werden kann, müssen einige Voraussetzungen erfüllt sein. Der Markt muss unvollkommen sein, da auf einem vollkommenen Markt (mit vollständiger Information, ohne sachliche und persönliche Präferenzen) die Nachfrager das Produkt nur zum günstigeren Preis kaufen würden. Diese Voraussetzung ist in der Realität in aller Regel erfüllt. Zudem muss die Preiselastizität ausreichend niedrig sein, das heißt, dass Preisänderungen die Höhe der Nachfrage nur in begrenztem Maße beeinflussen.

Weitere Bedingungen, die erfüllt sein müssen, sind:

- Es müssen Nachfragergruppen mit unterschiedlicher Preisempfindlichkeit identifiziert werden können.
- Das Produkt muss für die verschiedenen Käufergruppen eine unterschiedliche Preiselastizität besitzen.
- Zusätzliche Kosten, die durch die Segmentierung entstehen, müssen durch die Gewinnerhöhung gedeckt sein.
- Die Konkurrenzsituation muss differenzierte Preise zulassen.
- Die Differenzierung muss so erfolgen, dass sie für die Kunden nachvollziehbar ist, um Verärgerungen oder Dissonanzen zu vermeiden.

Arten der Preisdifferenzierung:

Bei **kundenbezogenen** Preisdifferenzierung gelten differenzierte Preise für unterschiedliche Kundengruppen: Studenten-/Seniorentarife bei der Bahn, Risikozuschlag bei Versicherungen, usw. Übliche Differenzierungseigenschaften sind hier: Alter, Geschlecht, Kundentyp und Kundentreue.

Die Preisdifferenzierung **nach Kaufbedingungen** nutzt die unterschiedlichen Kaufmerkmale, wie z.B. den Kaufzeitpunkt (Frühbucher-Rabatt), die Kaufmenge (Großkunde bekommen einen Mengenrabatt), oder die Dauer der Geschäftsbeziehung (Treuebonus) als Grundlage.

Im Fall der **regionalen und zeitlichen** Differenzierung gelten je nach Ort der Leistungserbringung unterschiedliche Preise. Bekannt sind das Nord-Süd oder das Stadt-Land-Gefälle. Bei der zeitlichen Preisdifferenzierung werden je nach Zeitpunkt, an dem die Nachfrage erfolgt, verschiedene Preise verlangt. Auf die-

se Weise können tageszeitabhängige, saisonale oder konjunkturelle Schwankungen in der Kapazitätsauslastung ausgeglichen werden. Beispiele sind Saisonpreise, Happy-Hour-Preise, Frühaufsteher-Rabatte für Einkäufe vor 10 Uhr oder Preisnachlässe für Einkäufe nach 18 Uhr.

Bei der Preisdifferenzierung nach **Produktqualität** bieten Unternehmen ein Produkt an, das aus verschiedenen Qualitätsstufen besteht. Dabei wählen die Käufer nach ihren Präferenzen aus. Ein Beispiel hierfür sind die verschiedenen Klassen der Fluggesellschaften. Oft reichen auch schon kleine Änderungen am Produkt aus, um einen wesentlich besseren Preis erzielen zu können. Eine andere **Verpackung** oder ein anderes **Design** lassen den Kunden ein anderes bzw. besseres Produkt vermuten. Häufig wird die Preisdifferenzierung daher in Kombination mit einer kleinen Produktdifferenzierung vorgenommen. Für die sich geringfügig unterscheidenden Produkte werden dann deutlich unterschiedliche Preise verlangt (Beispiel: Markenartikel / No-Name-Produkt).

6.2 Preisbündelung

Ein **Preisbündel** bzw. **Paketpreis** liegt dann vor, wenn verschiedene Produkte zu einem Bündel zusammengefasst werden und zu einem Preis angeboten werden, der günstiger als die Summe der Einzelproduktpreise ist. Beispielhaft hierfür sind das Pricing von Pauschalreisen, das Pricing von Computern mit Hardwareperipherie oder das Menü-Pricing.

Für den Käufer liegen die Vorteile der Preisbündelung auf der Hand: Er bekommt mehr und zahlt weniger, wenn er sich für das Paket entscheidet.

Auch für den Anbieter ist die Preisbündelung vorteilhaft. Wollte der Kunde zunächst nur einen der Artikel erwerben, so kann es auf diese Weise gelingen, ihn zu Zusatzkäufen zu animieren. Auch wenn der Gesamtpreis die Summe der Einzelpreise nicht wesentlich unterschreitet, wird ein solches Paket im Allgemeinen als so günstig erachtet, dass der Kunde das Angebot annimmt. Der Anbieter hat also einen Mehrabsatz pro Kunde. Im Regelfall erreicht der Anbieter außerdem eine erhebliche Standardisierung und Kostenvorteile in der Fertigung. Außerdem ist es eine erfolgreiche Methode, um die Preistransparenz und in der Folge die Preissensitivität der Kunden zu reduzieren, die zu verstärktem Preisdruck führen können.

6.3 Nicht-lineare Preissysteme

Der dritte Eckpfeiler der intelligenten Preiskonzepte ist die nicht-lineare Preispolitik. Hier zahlen Kunden in Abhängigkeit von der gekauften Menge unterschiedliche Preise. Der durchschnittliche Preis reduziert sich mit steigender Menge. Ein Beispiel ist das Bonusprogramm Miles&More von Lufthansa und mehrstufige Preissysteme, wie z.B. Telefentarife. Der zu zahlende Gesamtpreis bezogen auf die Absatzmenge ist also nicht-linear.

Es gibt drei wesentliche Formen der nicht-linearen Preispolitik:

- **Mengenrabatte** werden auf größere Abnahmemengen und Umsätze gewährt.
- **Bonusprogramme** zielen auf eine Steigerung der Kundenbindung ab und beinhalten Vergünstigungen, die der Anbieter je nach Dauer der Kundenbeziehung oder dem Maß an Loyalität gewährt.
- **Mehrstufige Preissysteme** basieren auf einem einmalig pro Periode zu zahlenden Grundpreis, wie z.B. die Grundgebühr der Telefonnutzung und einem festen Preis pro Einheit, z.B. die Preise/Einheit beim Telefonieren.

Ein Vorteil der nicht-linearen Preispolitik ist, dass die Zahlungsbereitschaft des Kunden meist für die erste Einheit höher ist als für die zweite und nachfolgende. Der Gewinn ist dadurch zu erhöhen, indem der Preis für die erste Einheit höher ist, als für die zweite. Der Durchschnittspreis pro Einheit nimmt mit einer größeren Kaufmenge ab.

Ein weiterer Vorteil ist die versteckte, nicht spürbare Kundenbindung und die Ausschließung von Wettbewerbern. Wenn ein Kunde sich beispielsweise im Fitnessstudio anmeldet, muss er erst eine relativ hohe Aufnahmegebühr zahlen, die einmalig erhoben wird. Es ist unwahrscheinlich, dass der Kunde bald zur Konkurrenz wechselt, da er dort ebenfalls eine hohe Aufnahmegebühr zahlen müsste.

Darüber hinaus bietet die Komplexität nichtlinearer Preispolitik ebenfalls die Möglichkeit, Preistransparenz und – Vergleichbarkeit zu reduzieren, denn Preisvergleiche werden auf Grund mehrerer Preisparameter erschwert.

7. Nicht der Umsatz, der Gewinn ist entscheidend

Oft ist den Verkäufern nicht bewusst, wie sie die Unternehmensziele beeinflussen können. Meist erkennen sie auch nicht, dass letztlich für Unternehmen nicht der erzielte Umsatz, sondern der Gewinn entscheidend ist.

Verkäufer freuen sich über eine hohe Zahl von Abschlüssen und über Großaufträge. Meist ist weniger interessant, wie viel Gewinn ihr Unternehmen damit erzielt. Den Verkäufern ist zum Teil gar nicht klar, dass sie ihre Umsatzziele über mehrere Wege erreichen können. Deshalb sollten ihnen ihre Vorgesetzten regelmäßig vermitteln, wie Umsatz entsteht. Hierfür gibt es eine einfache Formel: **Umsatz = Menge x Preis**. Daraus ergibt sich, wie Umsätze und damit der Gewinn des Unternehmens gesteuert werden können: Durch eine Erhöhung der verkauften Menge und eine Verbesserung der erzielten Preise.

Die erste Stellgröße ist die verkaufte **Menge**. Diese können Verkäufer wiederum über zwei Wege steigern: durch ein besseres Ausschöpfen des Potenzials bestehender Kunden und durch die Akquisition neuer Kunden.

Das Umsatzpotenzial des Kunden müssen Verkäufer selbst ausloten können. Zum Einen, weil sie nur dann ermitteln können, wie viel Mehr-Umsatz noch möglich ist. Zum Anderen, weil sich ihnen dann ein Weg eröffnet, wo und wie sie das gewünschte Plus erzielen können. Zum Beispiel, indem sie den Lieferanteil beim Kunden X von 30 auf 40 Prozent erhöhen.

Normalerweise lässt sich das Umsatz-Potenzial eines Kunden leicht ermitteln - zumindest wenn es um den Verkauf von Produkten und nicht von Projekten geht. Solche Zahlen haben die meisten Verkäufer im Kopf. Anders sieht es aus, wenn sie weitere Bedarfsfelder identifizieren sollen, in denen mit dem Kunden ebenfalls Umsätze erzielt werden könnten. Das fällt vielen Verkäufern schwer. Aber in solchen verwandten Bedarfsfeldern ruhen oft viele Cross-Selling-Potenziale (Winkelmann 2003, S. 189). Diese erkennen Verkäufer häufig nicht. Also müssen die Instrumente der Markt- und Kundenplanung gezielt eingesetzt werden. Die Beherrschung dieser Instrumente ist für jedes Unternehmen unverzichtbar, das seinen Markt strategisch bearbeiten möchte.

Neue Kunden zu gewinnen, ist meist schwieriger, als mit bestehenden mehr Umsatz zu erzielen. Deshalb sollte auch diese Aufgabe in der Zielvereinbarung der Verkäufer verankert sein. Zum Beispiel in der Form: Zehn Prozent des Um-

satzes X sollen mit Neukunden erzielt werden. Ob dieses Ziel erreicht wird, muss auch Auswirkung auf die Entlohnung haben. Denn das Entlohnungssystem ist für die Mitarbeiter der wichtigste Gradmesser dafür, was einem Unternehmen wichtig ist. Versuchen Verkäufer Neukunden zu akquirieren, dann agieren sie oft nach der Maxime, dass es nur billig genug sein muss, dann wird es schon gekauft. Dieses Vorgehen ist nur bei Gütern erfolgreich, deren Qualität nicht abhängig vom Lieferanten schwankt und die für die Leistungserbringung des Kunden eine geringe Bedeutung haben, weshalb ihm letztlich gleichgültig ist, wer liefert. Hauptsache der Preis stimmt.

Anders ist dies bei komplexen Dienstleistungen und bei Investitionsgütern, ohne die der Kunde seine Leistung nicht erbringen könnte. Hier kommt man mit Dumping-Angeboten nicht weit. Hier muss der Verkäufer eine Beziehung zu den relevanten Beschaffungsentscheidern im Unternehmen (Buying Center) aufbauen. Dabei gilt es zu ermitteln: Wer ist an der möglichen Kaufentscheidung beteiligt? Und: Wer sind die Schlüsselpersonen in diesem Prozess? Mit diesen muss der Verkäufer Kontakt aufnehmen und systematisch eine Beziehung aufbauen, um das Problemlösungspotenzial darstellen zu können. Der Verkäufer hat nun die Chance, bei einem ersten Auftrag seine Leistungsfähigkeit und den Nutzen für den Kunden unter Beweis zu stellen (Hofbauer 2004k).

Der zweite Faktor, über den Verkäufer ihren Umsatz beeinflussen können, ist der **Preis**. Seine Bedeutung unterschätzen viele Verkäufer. Sie haben sich damit abgefunden, dass in weitgehend gesättigten Märkten die Preise fallen. Also verwenden sie wenig Energie darauf, bessere Preise auszuhandeln.

Dass die Preise der meisten Produkte im Zeitablauf tendenziell fallen, steht fest. Viele Verkäufer übersehen aber, dass es in ihrer Hand liegt, wie schnell sie fallen. Warum muss das Skonto drei Prozent betragen? Sind nicht auch 2,25 Prozent möglich? Um solche Prozentpunkte feilschen Verkäufer oft nicht ausreichend. Dabei entscheiden sie damit oft darüber, ob ein Unternehmen mit Gewinn arbeitet. Dies sollten Verkaufsleiter ihren Mitarbeitern anhand von Rechenexempeln verdeutlichen.

Das ist sicher nicht immer einfach. Spätestens bei der nächsten Verkaufsverhandlung, wenn der Einkäufer das „bessere“ Angebot des Mitbewerbers zur Sprache bringt, verfallen viele Verkäufer wieder in ihre alten Verhaltensmuster - aus Angst, den Kunden, Umsatz und Incentives zu verlieren. Entsprechend in-

tensiv sollten Verkäufer im Führen von Verkaufsverhandlungen geschult werden. Zudem sollten die mit ihnen getroffenen Zielvereinbarungen stärker auf das Erzielen bestimmter Preise und somit Gewinnmargen abzielen. Und schließlich sollte dies in ihrem Entlohnungssystem verankert sein. Denn wahre Verkäufer sind Unternehmer - und handeln auch entsprechend.

8. Aktives Pricing reduziert Konflikte

Wenn die empfohlenen Vorarbeiten getätigt sind und die Wertvorstellungen und Zahlungsbereitschaften im Vorfeld ermittelt wurden, dann können die Verkaufsgespräche im Vertrieb enorm entlastet werden. Im Mittelpunkt steht dabei immer die Frage: „Was braucht der Kunde?“ Das Gespräch sollte sich folglich auf die Leistung und den Wert eines Produktes konzentrieren und weniger auf den Preis. Unter dem Wertorientierten Preismanagement versteht man die Philosophie, unter der eine Preissetzung nur dann erfolgreich sein wird, wenn Käufer und Anbieter zu einer so genannten Win-Win-Situation gelangen (Winkelmann 2004, 333). Die Basis dazu ist die Messung des Kundennutzens. Der verhaltenswirksame Hintergrund ist nun darin zu sehen, dass Kunden ja nicht für das blanke Produkt oder eine Dienstleistung bezahlen. Antriebskraft stellt immer die Befriedigung der individuellen Bedürfnisse dar. So benötigt man nicht per se eine Bohrmaschine. Vielmehr will man damit Löcher bohren, um z.B. ein Bild an die Wand zu hängen. Die Bahnkunden zahlen ja auch nicht für eine Fahrkarte, nur weil sie Bahn fahren möchten. Sie wollen von A nach B kommen.

Eine zweite wichtige verhaltenswissenschaftliche Erkenntnis ist die, dass Produkte nicht nach ihrer objektiven Beschaffenheit und Qualität beurteilt werden, sondern wie sie subjektiv perzipiert werden. In welchem Ausmaß also dieses Produkt aus subjektiver Sicht zur Befriedigung der Bedürfnisse beitragen kann. Der Kauf wird nur dann erfolgen, wenn die Differenz aus dem Nutzen des Produktes und dem dafür herzugebenden Opfers sich für den Entscheider positiv darstellt. Der Preis muss also den Wert des Produktes aus Kundensicht widerspiegeln. Für die Kommunikation und die Verkaufsgespräche leitet sich damit die Forderung ab, dass der Kundennutzen kommuniziert werden muss. Einzig und allein das ist der Grund, warum der Kunde den geforderten Preis zahlt.

Hilfe dafür bieten die Regeln für wertorientierte Preisverhandlungen (Laus-
zus/Grimm, S.23):

Wissensregeln

- Sie müssen genau wissen, was Sie erreichen wollen. Dazu ist es notwendig, dass Sie umfassend vorbereitet sind!
- Kennen Sie Ihr Gegenüber?
- Kennen Sie die Wettbewerbspreise?
- Kennen Sie die branchenspezifischen Geschäftspraktiken?
- Bleiben Sie rational, keine emotionalen Verstrickungen!
- Vergegenwärtigen Sie sich, dass die Wahrnehmung zählt!

Persönlichkeitsregeln

- Es geht nicht nur um den Preis, es geht auch um die Person!
- Ihr Verhandlungspartner braucht an einer Stelle ein Zugeständnis!
- Ihr Verhandlungspartner möchte ernst genommen werden!
- Setzen Sie sich ein Zeitlimit für die Entscheidung, niemals unter Druck setzen lassen!

Wertregeln

- Der Preis spiegelt den Wert eines Produktes. Vermitteln Sie diesen Wert!
- Verringern Sie die Vergleichbarkeit mit Wettbewerbsprodukten durch Differenzierung!
- Splitten Sie den Wert in Komponenten und setzen Sie diese nacheinander ein!
- Argumentieren Sie mit Lebensdauer und Kosten!
- Greifbare und kurzfristige Argumente sind wirkungsvoller!
- Setzen Sie auf Merkmale, die dem Kunden wichtig sind!

Preisregeln

- Sie können nicht vermeiden, über den Preis zu sprechen!
- Sprechen Sie aber zuerst über den Wert!
- Lassen Sie den Preis nicht einfach stehen, fügen Sie einen Wert hinzu!
- Splitten Sie Preiskonzessionen in einzelne Bestandteile!
- Machen Sie Zugeständnisse, welche nicht sofort etwas kosten!
- Fragen Sie nach Gegenleistungen bei Zugeständnissen!
- Notfalls schieben Sie die Entscheidung hinaus, um Zeit zu gewinnen!

Durch die konsequente Anwendung des professionellen Preismanagements wird die Wahrscheinlichkeit erhöht, Win-Win-Situationen schaffen zu können. Zudem wird die Gefahr gebannt, dass Preise zu niedrig angesetzt werden, und Umsatz und Ertrag geschmälert werden. Gerade in folgenden Situationen empfiehlt sich die konsequente Anwendung des professionellen Preismanagements:

- Die Bedeutung des Wettbewerbs wird überschätzt
- Niedrige Preise sollen Absatzrückgang kompensieren
- Messbare Werte der eigenen Produkte werden unterschätzt
- Der Wert der eigenen Beratung für die Kunden wird übersehen
- Von der eigenen Meinung wird auf die Meinung anderer geschlossen
- Der Außendienst ist preissensibler als die Kunden
- Möglichkeiten den Wettbewerb zu beeinflussen werden nicht gesehen

Wenn die Zahlungsbereitschaft der Kunden bereits im Vorfeld ermittelt wurde, dann können dadurch Konflikte im Verkaufsgespräch erheblich reduziert werden. Aktives Pricing vermindert zudem die Wahrscheinlichkeit, dass Preise generell zu niedrig angesetzt werden, was den Umsatz und Ertrag schmälert.

9. Konditionenmanagement professionell gestalten

Viele Unternehmen haben ihre Kostensenkungspotenziale bereits ausgereizt und die Ertragskraft lässt sich nur noch durch die Optimierung der Erlösseite steigern. Ertragsorientierte Unternehmen justieren daher ihr Preis- und Konditionensystem. Damit es erst gar nicht zu ausufernden Rabattschlachten kommen kann, ist es wichtig, einige wesentliche Grundsätze zu berücksichtigen, denn der Preis hat den größten Einfluss auf den Gewinn. Die Ausgestaltung des Preissystems (Rabatte, Boni, Zahlungsbedingungen etc.) ist ein wesentlicher Bestandteil des professionellen Preismanagements, da hier die Feinabstimmung der Preise erfolgt. Die **Leitlinien** für eine systematische Erarbeitung eines Preis- und Konditionensystems lassen sich in folgenden Grundsätzen festhalten (vgl. Beutin, et al., S. 22).

9.1 Transparenzprinzip

Das Preissystems sollte möglichst überschaubar und mit wenigen, aber effektiven Konditionenelementen anzuwenden sein. Dies senkt die internen Verwaltungsvorgänge, senkt die Bearbeitungskosten und trägt auch zur Zufriedenheit der Kunden mit der Preisgestaltung des Unternehmens bei.

Dieses Prinzip besagt auch, dass den Transaktionsbeteiligten klar sein muss, welche Kriterien zur Vergabe von Rabatten führen. Denn vielfach werden den Kunden Leistungen gewährt, ohne dass diese im Konditionensystem erfasst werden. Hierzu gehören beispielsweise Sachleistungen oder Promotionunterstützung. Diese Beiträge werden häufig aus vertriebsfremden Budgets, wie zum Beispiel dem Marketingbudget, finanziert und mit dem Argument, dass es sich bei diesen Leistungen um keine echten Konditionen handele, nicht sachgerecht den Kunden zugeordnet. Der Vertrieb argumentiert in diesen Fällen häufig, dass derartige Leistungen nicht unmittelbar in die Kalkulation der Verkaufspreise einfließen und daher beim Konditionenvergleich der Key Accounts nicht

zu berücksichtigen sind. Diese Leistungen, besonders wenn sie festgeschrieben sind, können aber durchaus in die Kalkulation einfließen, wenn sie dem Geschäftspartner erlauben, seine interne Kalkulationsgrundlage zu verbessern.

9.2 Ertragsprinzip

Die grundsätzliche Realisierbarkeit von positiven Umsatz- und Ertragseffekten muss möglich sein sein. Differenzen in der Konditionenstruktur führen zu unübersehbaren Resultaten. Unter Kundenorientierung versteht man die Definition klarer Modalitäten des Leistungsaustausches mit den Kunden. Hier ist die systematische Ausgestaltung von kundenspezifischen Abrechnungsmodellen, Vertragsformen oder Zahlungsbedingungen für die Kunden gefordert. Gerade in Zeiten großer Finanzpleiten und Zahlungsunfähigkeiten trotz hoher Auftragseingänge, gewinnen Defizite in diesem Bereich immer mehr an Bedeutung. Eine falsche Incentivierung der Vertriebsmanager begünstigt den Konditionenwildwuchs häufig zusätzlich. So führt die Incentivierung des Vertriebsmanagements nach dem Nettoumsatz zum Entstehen immer neuer Konditionenarten im nachgelagerten Konditionenbereich der Boni, da diese nicht den Nettoumsatz beeinflussen. Dies hat zur Konsequenz, dass im Laufe der Zeit nicht nur große Unterschiede in der absoluten Konditionenhöhe, sondern auch erhebliche Differenzen im Verhältnis von unmittelbar rechnungswirksamen Rabatten zu nachträglich gewährten Bonifikationen entstehen. Zur Ertragsabsicherung sollte daher stets der erzielte Netto-Nettoerlös die maßgebliche Kennzahl zur Honorierung des Vertriebs sein.

9.3 Leistungsprinzip

Die Gewährung von Rabatten und Boni sollte an klare Gegenleistungen der Kunden geknüpft sein. Ein leistungsorientiertes Konditionensystem gewährt eine Lieferung ohne Lieferkostenzuschlag z.B. nur dann, wenn eine Bestellung den Betrag überschreitet, ab dem die auftragsbezogenen Kosten durch den Auftragswert gedeckt werden.

Mit der Einhaltung der Leistungsorientierung steht und fällt jedes Preis- und Konditionensystem. Die Nichtbeachtung dieses Prinzips führt mittelfristig zur Aushöhlung des gesamten Preis- und Konditionensystems. Nicht leistungsgerechte Konditionen sind daher frühzeitig zu identifizieren und zu eliminieren. Bei

der Bestimmung der gegenleistungsfreien Konditionen gibt es naturgemäß erhebliche Differenzen in der Einschätzung durch den Hersteller und den Handelspartner. Die Industrie sollte bestrebt sein, den Anteil dieser so genannten Preiskonditionen so stark wie möglich zu begrenzen. Zum Ersten sind die Maßnahmen zur Steigerung des Abverkaufs bereits durch die Marktbearbeitungskonditionen vergütet, denn hierzu zählt auch die Honorierung von temporären Preismaßnahmen in Verbindung mit absatzfördernden Maßnahmen am POS. Insofern versucht der Handel hier häufig, seine Leistung mehrfach vergütet zu bekommen. Das zweite Argument gegen die Gewährung von Preiskonditionen ist die Tatsache, dass der Hersteller nur einen sehr begrenzten Einfluss auf die Festsetzung der Endverbraucherpreise durch den Handel besitzt.

Gleiche Leistungen müssen auch größenunabhängig honoriert werden. Ein weit verbreitetes Defizit vieler Preis- und Konditionensysteme ist die konditionelle Bevorzugung der umsatzstärksten Kunden bei der Honorierung größenunabhängiger Leistungen. Insbesondere Zahlungs- und Logistikleistungen sind zum Großteil größenabhängige Leistungen und sollten daher mit gleichen Konditionenleistungen durch den Hersteller honoriert werden.

Auf die Vermeidung von Konditionenduplizitäten ist zu achten, da hier gleiche Leistungen mehrfach unter verschiedenen Bezeichnungen honoriert werden.

9.4 Flexibilitätsprinzip

Durch dieses Prinzip soll für den Vertrieb ein Ermessensspielraum innerhalb definierter Bandbreiten geschaffen werden, damit flexibel auf Ausnahmetatbestände reagiert werden kann. Somit kann der Vertrieb Konditionen differenziert nach Kunden und Produkten gewähren. Sie sind daher nach Kunden und Produkten zu budgetieren. Ziel des Herstellers muss es sein, die Konditionen zielgerichtet dort einzusetzen, wo die Nutzenstiftung für das Unternehmen am größten ist. Die Umsetzung dieses Prinzips, dem zufolge förderungswürdige Produkte und Kunden konditionell besonders unterstützt werden müssen, impliziert grundsätzlich einen differenzierten Konditioneneinsatz nach Kunden und Produkten. Solch eine differenzierte Konditionenvergabe bedingt aber eine strategische Planungsgrundlage auf Produkt- und Kundenebene, welche die Grundsätze der Konditionensteuerung festlegt. Hierzu empfiehlt es sich, mehrdimensionale Portfolios zur Produkt- und Kundensegmentierung zu erstellen.

9.5 Akzeptanzprinzip

Gemäß diesem Prinzip werden nur einfache und logisch strukturierte Preis- und Konditionensysteme Akzeptanz finden. Über den Erfolg entscheidet letztlich, ob und wie gut es gelingt, die festgelegten Konditionen durchzusetzen und die Konditionenspreizungen zu reduzieren. Hier entscheidet sich nicht nur, welchen Effekt die Durchsetzung der anvisierten Konditionenkürzungen auf das aktuelle Unternehmensergebnis hat, sondern auch, inwiefern es gelingt, die Relation von Konditionenaufwand zu Umsatzerlös nachhaltig zu verbessern.

Darüber hinaus muss die Umsetzungsmechanik zur Konditionenreduktion einen dauerhaften Beitrag zum Abbau von Konditionenspreizungen leisten. Ziel muss sein, diejenige operative Mechanik zur Konditionenreduktion zu bestimmen, die beim Handelspartner den geringsten Widerstand verursacht und damit die höchsten Erfolgsaussichten auf Umsetzung hat. Dies bedeutet, dass alle Maßnahmen zur Konditionenreduktion gegenüber dem Handel nur durchsetzbar sind, wenn sich dessen Position zunächst nicht verschlechtern.

Ein bewährter Ansatz zur Konditionenreduktion, insbesondere bei der vielfach vorzufindenden typischen Konstellation von Mondschein-Listenpreisen und hohen Konditionenanteilen, ist die gleichzeitige Absenkung des Listenpreises und die Streichung von Konditionen. Da der Handelspartner einem neuen Preis- und Konditionensystem nur dann zustimmen wird, wenn sich für ihn seine Wareneinstandskosten nicht erhöhen, sind die Streichungen von Konditionen Netto-Netto erlösneutral durchzuführen. Listenpreis und Konditionen sind daher gleichzeitig um den identischen Betrag zu senken. Entscheidend ist dabei, dass die Kürzungen sowohl im Bereich der Rabatte als auch im Bereich der Boni durchgesetzt werden.

9.6 Adaptionprinzip

Natürlich sind Preis- und Konditionensysteme nicht für alle Ewigkeit festgelegt, diese müssen bei Bedarf entsprechend angepasst werden können. Ein Änderungsbedarf besteht, wenn sich z.B. die Ertragsstärke der Kundensegmente ändert. Zur Klassifizierung bieten sich die Segmentierungskriterien Deckungsbeitrag, Gesamtmarktvolumen, Umsatzwachstum, Absatzmengen und Marktanteil an. Dabei sind diese Kriterien in verschiedenen Varianten miteinander zu kombinieren. So macht ein Produktportfolio nach gewährter Konditionenhöhe in Prozent vom Listenpreis und Gesamtmarktvolumen deutlich, ob die ertragsstar-

ken Produkte in Massenmärkten oder aber in Nischenmärkten positioniert sind. Die Klassifizierung nach Konditionierung und Marktwachstum zeigt, inwieweit ein Produkt auch in einem stagnierenden oder gar schrumpfenden Markt konditionell gestützt wird. Die Ertragsstärke ist auch hier das bestimmende Kriterium zur Segmentierung des Kundenuniversums.

10. Zusammenfassung

Ziel des professionellen Preismanagements ist die Festsetzung eines fairen Preises für den vom Kunden empfundenen Wert. Durch die verschiedensten Einflussfaktoren können Wertempfinden und Vertrauen der Kunden gestört werden. Nur durch professionelles Preismanagement kann es gelingen, dieses Vertrauen wieder herzustellen. Wichtig ist also, durch Value Marketing einen spezifischen Wert von Produkten und Dienstleistungen für den Kunden zu schaffen und auch zu vermitteln, der sozusagen schwerer „wiegt“, als die Kosten bzw. der Preis, den er dafür als Opfer aufzubringen hat.

Durch aktives Pricing können Konflikte im Verkaufsgespräch erheblich reduziert werden. Der Preis ist nur dann strategisch erfolgreich, wenn er für beide – Käufer und Anbieter – zu einer Win Win Situation führt. Hier setzt das Value Based Management an, das auf einer validen Messung des Kundennutzens basiert.

Diese Forderungen bedeuten, dass Preisentscheidungen systematisch und professionell vorbereitet sein müssen. Hilfreich dafür ist in erster Linie die Qualifikation und die Kompetenz der Preismanager. Unterstützend helfen ein klares Regelwerk, genau definierte Verantwortlichkeiten, Preismonitoring und –controlling sowie ein wissenschaftlich betriebenes Informationsmanagement.

Ansatzpunkte des professionellen Preismanagements sind Preisdifferenzierung, Preisbündelung und nicht lineare Preissysteme.

Inwieweit es der Industrie und dem Handel gelingt, unter dem anhaltenden Preisdruck zufrieden stellende Renditen zu erwirtschaften, wird maßgeblich davon abhängen, ob es auch gelingt, langfristig ertragsabsichernde Preis- und Konditionensysteme zu entwerfen und diese im Markt durchzusetzen.

Literaturverzeichnis:

- Becker, J.** (2002): Marketing Konzeption, 2002.
- Beutin, N.; Schuppar, B.** (2003), Der Preis macht die Rendite, Preismanagement in der Industrie, in: salesBusiness 8/2003, S. 20-23.
- Hofbauer, G.** (2004a): Erfolgsfaktoren bei der Einführung von Innovationen, Arbeitsberichte - Working Papers, Fachhochschule Ingolstadt, Heft Nr. 3, 2004.
- Hofbauer, G.** (2004b): Vorlesungsmanuskript zu Marketing Performance Management (MPM), FH Ingolstadt, Sommersemester 2004.
- Hofbauer, G.; Schweidler, A.** (2004c): Preisstudie: Die preisliche Zusammensetzung des Warenkorb für häufig gekaufte Konsumgüter, Ingolstadt, 2004.
- Hofbauer, G.** (2004d): Preismanagement, Marketing-online, Begleitlektüre zum Performance Management, FHI 2004.
- Hofbauer, G.** (2004e): Warum kostet die Semmel zwischen 10 und 42 Cent?, Gastbeitrag in der Mittelbayerischen Zeitung, Thema des Tages, 16.3.2004.
- Hofbauer, G.** (2004f): Schwarze Schafe, die den Euro zum Teuro machten, Gastbeitrag in der Mittelbayerischen Zeitung, Wirtschaft in der Region, 23.3.04.
- Hofbauer, G.** (2004g): Preis der Leistung oder eine Ramsch-Republik?, Gastbeitrag in der Mittelbayerischen Zeitung, Wirtschaft in der Region, 24.3.2004.
- Hofbauer, G.** (2004h): Die Zeitbombe tickt: Schluss mit der Preisschlacht, Gastbeitrag in der Mittelbayerischen Zeitung, Wirtschaft in der Region, 6.4.04.
- Hofbauer, G.** (2004i): Verbraucher verschenken bis zu 1000 Euro pro Jahr, Gastbeitrag in der Chamer Zeitung, Wirtschaft/Aktuelles, 6.5.04.
- Hofbauer, G.; Hepting, M.** (2004j): Studie: Zur Akzeptanz des Euro, Ingolstadt, 2004.
- Hofbauer, G. ; Bauer, C.**(2004k): Integriertes Beschaffungsmarketing – Der systematische Ansatz im Wertschöpfungsprozess, München, 2004.
- Hofbauer, G.** (2003a): Euro-Preisstudie – Ermittlung des Preisstellungsverhaltens bei häufig gekauften Produkten des täglichen Bedarfes im Zuge der Währungsumstellung, in: Kamenz (Hrsg.): Applied Marketing, Anwendungsorientierte Marketingwissenschaft der deutschen Fachhochschulen, S. 557-572, Berlin/Heidelberg 2003.
- Hofbauer, G.** (2003b): Diffusionsforschung, in: Poth, L. (Hrsg.), Marketing LBW, EL 43, Kapitel 25, Seiten 1-91, Luchterhand, Neuwied/Köln, 2003.
- Hofbauer, G.** (2002a): Diskussionsbeiträge zu den Wirtschaftswissenschaften, Reihe Marketing und Vertrieb, Der Euro – eine empirische Studie, FHI 2002/1.
- Hofbauer, G.** (2002b): Zielgruppenspezifische Marktbearbeitung, IT Kompaktkurs, Studienskript zu Personal und Marketing, Deggendorf/München, 2002.
- Hofbauer, G.** (2002c): Preiseffekte der Euro-Bargeldeinführung in Bayern, Jahresbericht der Landeszentralbank in Bayern, S. 29-30, München 2002.
- Kotler, P.** (1999): Kotler on Marketing, London/Sydney, 1999.
- Lauszus, D.; Grimm, D.** (2000): Preiskompetenz im Außendienst, in: Sales Profi 7/2000, S. 21-23.
- Meyer, A.; Davidson, J.H.** (2001): Offensives Marketing, 2001.
- Simon, H.** (2000): Power Pricing, 2000.
- Simon, H.; Sebastian, K.-H.** (2003): Schluss mit der Preisschlacht, in: salesBusiness 1/2003, S. 8-12.
- Mittelbayerische Zeitung** vom 15.1.2004, Thema des Tages: Interview mit **Hofbauer, G.**: „Frau Lohse, die Rache der Verbraucher und warum Rabatte Betrug sind“.
- Mittelbayerische Zeitung** vom 16.1.2004, Thema des Tages: Interview mit **Mühlbauer, J.**: „Schnäppchenjagd des Handels ist reine Selbstzerfleischung“.
- Winkelmann, P.** (2004): Marketing und Vertrieb: Fundamente für die marktorientierte Unternehmensführung, 4. Aufl., München/Wien/Oldenbourg, 2004.
- Winkelmann, P.** (2003): Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung – Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements (CRM), 2. Auflage, München, 2003.

Biographie



**PROF. DR.
GÜNTER HOFBAUER**
lehrt Marketing und
Technischer Vertrieb
an der Fachhochschule
Ingolstadt, University of
Applied Sciences.

Schwerpunkt seiner Lehre ist die markt- und wertorientierte Unternehmensführung. Das Erkennen von Kundenwünschen, die Aufdeckung von Marktpotenzialen und die bedarfsgerechte Erfüllung der Kundenwünsche sind Kern dieser Leitmaxime. Aus diesem Grund basiert seine Lehre auf zwei Säulen: **Performance Management** und **Relationship Management**.

Vor seiner Berufung zum Professor war er in verschiedenen Führungspositionen eines international tätigen Elektrokonzerns tätig. Produktmanager im internationalen OEM-Geschäft, Leiter eines Strategieprojektes, Marketing-Leiter einer Beteiligungsgesellschaft und Leiter internationaler Merger & Acquisitions Projekte waren seine wichtigsten Stufen. Dabei lernte er die Charakteristika von Produkt-, Anlagen-, Systemgeschäften und die Dienstleistungsbranche kennen. Darüber hinaus konnte er Erfahrungen in verschiedenen Branchen von der

Automobilzulieferindustrie über Telekommunikation, Bauelemente bis hin zur Bahntechnik sammeln.

Prof. Hofbauer hat ein Executive Studium an der University of Virginia (USA) über „Creating Successful Alliances and Partnerships“ absolviert. Er war Mitglied im Comité Européen de Normalisation (CEN), Brüssel, und ERTICO Committee Member, Intelligent Transport Systems, Brüssel.

Seine Interessenschwerpunkte sind Beschaffungsmarketing, Vertriebsmanagement, Kommunikationsmanagement, Produktmanagement und Systemgeschäft, internationales Marketing, Projektierung und Technischer Vertrieb, modernes Kundendienstmanagement und Diffusionsforschung.

Contact: **guenter.hofbauer@fh-ingolstadt.de**

Impressum

Herausgeber

Der Präsident der
Fachhochschule Ingolstadt

Esplanade 10

85049 Ingolstadt

Telefon: 08 41 / 93 48 - 0

Fax: 08 41 / 93 48 - 200

E-Mail: info@fh-ingolstadt.de

Druck

Hausdruck

Die Beiträge aus der FH-Reihe
"Arbeitsberichte/ Working Papers"
erscheinen in unregelmäßigen Abständen.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der
Vervielfältigung und Verbreitung sowie der
Übersetzung vorbehalten. Nachdruck, auch
auszugsweise, ist gegen Quellenangabe
gestattet, Belegexemplar erbeten.

Internet

Dieses Thema können Sie, ebenso wie die
früheren Veröffentlichungen aus der FH-Reihe
"Arbeitsberichte - Working Papers", unter der
Adresse www.fh-ingolstadt.de nachlesen.

ISSN 1612-6483