

Reinecke, Sven; Tombach, Alexander

Article

Mut zur Preisanpassung: Erfolgreich gegen den Inflationstrend

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Reinecke, Sven; Tombach, Alexander (2024) : Mut zur Preisanpassung: Erfolgreich gegen den Inflationstrend, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 41, Iss. 1, pp. 52-59

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/308026>

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:

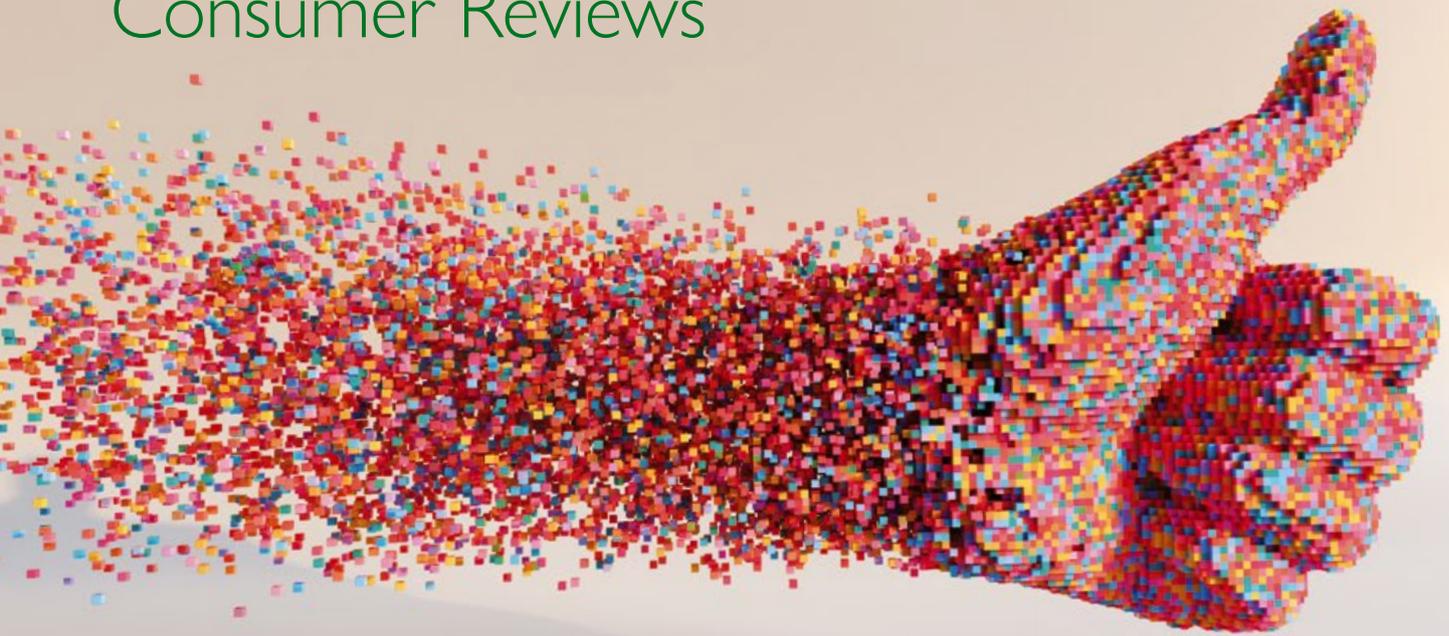
Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

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.

Marketing Review St.Gallen

Consumer Reviews



Schwerpunkt

Die Stiftung Warentest:
Ein Leuchtturm in der Informationsflut –
Ein Gespräch mit dem CEO
Hubertus Primus

How to Manage Online
Product Reviews Effectively

How to Say Sorry on Social Media –
A Framework for Effective
Corporate Apologies

«Alles nur gefaked» –
Glaubwürdigkeit von Online-
Bewertungen und Review-Skepsis

Marktforschung im Wohnzimmer –
Wie Konsumentinnen und
Konsumenten Produktbewertungen
systematisch erarbeiten

Spektrum

Mut zur Preisanpassung –
Erfolgreich gegen den
Inflationstrend

Car Selling Without
Price Negotiations –
Wishful Thinking or the
New Normal?

Mut zur Preisanpassung

Erfolgreich gegen den
Inflationstrend

Erstmals seit Jahrzehnten sehen sich Unternehmen westlicher Industrieländer mit hohen Inflationsraten konfrontiert. Der qualitativ-empirische anwendungsorientierte Praxisbeitrag untersucht, welche Massnahmen Führungskräfte treffen können, um Preiserhöhungen durchzusetzen und die Profitabilität ihrer Unternehmen zu wahren. Die Ergebnisse zeigen, dass ein erfolgreiches Inflationsmanagement deutlich über reine Kostensenkungsmassnahmen hinausgeht und das Erschliessen von Marktpotenzialen ins Zentrum stellt.

Prof. Dr. Sven Reinecke, Alexander Tombach

Relevanz und Ziel

Erstmals seit Jahrzehnten sehen sich Unternehmen westlicher Industrieländer mit hohen Inflationsraten konfrontiert. Folglich stehen die betrieblichen Margen unter grossem Druck. Die Teuerungsrate wird insbesondere in Deutschland hoch bleiben (ifo Institut, 2022). Dies ist unter anderem auf das Horten von Gütern durch Unternehmen, eine Preis-Lohn-Preis-Spirale und die dauerhafte Energieknappheit zurückzuführen (Sinn, 2022). In Deutschland betrug die prognostizierte Inflationsrate gemäss Statistischem Bundesamt für August 2023 6,1% – dieser Wert liegt zwar unter dem historischen Höchstwert von 10,4% im Oktober 2022, aber dennoch deutlich über der Zielinflationsrate der Europäischen Zentralbank. Auch in der Schweiz übertraf der Konsumentenpreisindex 2022 gemäss Bundesamt für Statistik mit 2,8% den Zielwert der Schweizerischen Nationalbank.

Unternehmen sehen sich somit einer neuen Realität ausgesetzt, in der sich sowohl die Frequenz als auch das Ausmass von Preiserhöhungen verstärken (Simon, 2022). Preiserhöhungen betreffen alle Akteure einer Wertschöpfungskette, wobei ein zeitlicher Verzug zu beachten ist. Die hohe Inflation bei gewerblichen Erzeugerpreisen überträgt sich schrittweise auf die Verbraucherpreise (Sinn, 2022). Die Beobachtung, dass in Deutschland gemäss Statistischem Bundesamt die Erzeugerpreise 2022 sogar um 6,1% schneller stiegen als die Verbraucherpreise, lässt darauf schliessen, dass es vielen Akteuren nicht gelingt, ihre Margen aufrechtzuerhalten – geschweige denn auszubauen. Sowohl B-to-B- als auch B-to-C-Unternehmen stehen daher vor der Herausforderung, die gestiegenen Kosten an Kundinnen und Kunden weiterzugeben, um ihre Produzentenrente zu sichern. Auf der Einnahmenseite stossen Preiserhöhungen oftmals auf Widerstand von Kundinnen und Kunden, weshalb sie nicht ohne Weiteres durchsetzbar sind (Koenigsberg, 2022). Auf der Kostenseite wiederum führen Einsparungen zu Konflikten mit Mitarbeitenden, Lieferanten und anderen Stakeholdern (Koenigsberg, 2022).

Der vorliegende Beitrag zeigt auf, welche kurz- und langfristigen Massnahmen Führungskräfte im Rahmen einer marktorientierten Unternehmensführung treffen können, um Preiserhöhungen durchzusetzen und somit die Profitabilität ihrer Unternehmen zu wahren – ohne langfristige Wachstums- und Sicherheitsziele massgeblich zu gefährden. Grundprämisse dieses qualitativ-empirischen Praxisbeitrags ist, dass der Preis für Unternehmen nicht wie in der Volkswirtschaftslehre die unabhängige Variable ist, sondern vielmehr im Sinne eines aktiven Preismanagements bewusst gelenkt, gestaltet und entwickelt werden muss (Reinecke & Noll, 2023). Ein professionelles Preismanagement kann gerade in Zeiten hoher Inflationsraten ein zentraler Wettbewerbsvorteil sein, da es die



Prof. Dr. Sven Reinecke
Geschäftsführender Direktor
Institut für Marketing und Customer Insight
Universität St. Gallen (HSG)
Tel.: +41 (0) 71 2242873
sven.reinecke@unisg.ch

Alexander Tombach, M.Sc.
Wissenschaftlicher Mitarbeiter & Doktorand
Institut für Marketing und Customer Insight
Universität St. Gallen (HSG)
Tel.: +41 (0) 71 2247153
alexander.tombach@unisg.ch

Wirtschaftlichkeit massgeblich beeinflusst (Burkert et al., 2017; Krämer & Schmutz, 2020) und folglich Leistungsunterschiede zwischen den Marktteilnehmern erklärt (Dutta et al., 2003; Simon & Fassnacht, 2016).

Ziel des Beitrags ist es, die unternehmerische Fähigkeit, Preiserhöhungen am Markt durchzusetzen, zu fördern. Die vier empirisch ermittelten Handlungsfelder sind als Optionsraum zu verstehen, aus dem Führungskräfte kurz- und langfristige Strategien für Preisanpassungen ableiten können. Dabei ist es jedoch erforderlich, die Durchführbarkeit und strategische Sinnhaftigkeit der einzelnen Massnahmen branchen- und unternehmensspezifisch zu prüfen – denn in der Diskussion wurde deutlich, dass verschiedene Branchen durchaus unterschiedliche Usancen und Spielregeln aufweisen.

Methodik

Die Massnahmen für ein aktives Preismanagement in Inflationszeiten wurden im Rahmen von zwei branchenübergreifenden Fokusgruppen gemeinsam mit Führungskräften der obersten Führungsebene sowie der Funktionen Marketing & Kommunikation, Controlling, Pricing und Verkauf erhoben und diskutiert. Die erste, grundlegende Veranstaltung fand am 13./14. September 2022 statt, die zweite Feedback-Diskussion am 10. Februar 2023. Insgesamt 20 Unternehmen beteiligten sich.

In der ersten Fokusgruppe gingen die Führungskräfte in Kleingruppen der Frage nach, welche Marketing- und insbesondere Preissmassnahmen in den Unternehmen getroffen werden können, um trotz Inflation die Profitabilität zu sichern, ohne dabei signifikant Umsatzvolumen und Markt-

anteile zu verlieren oder unnötige Risiken einzugehen. Die Führungskräfte konnten dabei bereits auf ihre Erfahrungen mit zahlreichen unternehmerischen Preismassnahmen im Kalenderjahr 2022 zurückgreifen. Dabei wurde zwischen Sofortmassnahmen einerseits sowie mittel- bis langfristigen Initiativen andererseits unterschieden. Anschliessend wurden die identifizierten Massnahmen im Plenum vorgestellt und kritisch erörtert, insbesondere vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Branchenerfahrungen. Die Forschungsmethode der Gruppendiskussion wurde gewählt, weil dadurch in der Gruppe fremdinitiiert Kommunikationsprozesse angestossen werden können, um die Möglichkeit eines Gesprächs zwischen Forschenden und Erforschten zu nutzen (Loos & Schäffer, 2001) und kollektive Orientierungen zu rekonstruieren (Mensching, 2017, S. 76).

Die Gruppendiskussion wurde von einem der Wissenschaftler dokumentiert – eine Tonbandaufnahme war aufgrund des aus

Sicht der teilnehmenden Führungskräfte unternehmenspolitisch brisanten Themas und rechtlicher Vorbehalte nicht möglich.

Die Erkenntnisse dieser Management-Fokusgruppe wurden von den Autoren einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse unterzogen (Mayring 2022, S. 68 f.), deduktiv aus der Marketingtheorie in vier thematische Handlungsfelder gruppiert und in der zweiten Veranstaltung mit anderen Teilnehmenden kritisch erörtert. Dadurch wurde eine gewisse Kreuzvalidierung der Ergebnisse erzielt (Mayring, 2023).

Die Autoren weisen darauf hin, dass die Ergebnisse aus einer rein betriebswirtschaftlichen, marktorientierten Unternehmensperspektive erhoben wurden. Gesamtwirtschaftliche Auswirkungen wie beispielsweise Selbstverstärkungseffekte des unternehmerischen Handelns auf die Inflation wurden nicht berücksichtigt. Alle beteiligten Führungskräfte und Forscher waren Betriebswirte, keine Volkswirte.

Zusammenfassung

Wie sollten Unternehmen der Inflation begegnen? Der qualitativ-empirische Praxisbeitrag untersucht, welche Massnahmen Führungskräfte treffen können, um Preiserhöhungen durchzusetzen und die Profitabilität sicherzustellen. Inflationsmanagement geht deutlich über reine Kostensenkung hinaus: Das Erschliessen von Marktpotenzialen steht im Zentrum.

Kernthesen

- 1 Ein professionelles Preismanagement kann gerade in Zeiten hoher Inflationsraten ein zentraler Wettbewerbsvorteil sein, weil es die Profitabilität massgeblich beeinflusst.
- 2 Inflationsmanagement erfordert – neben Kostensenkungsmassnahmen – Preisinformationen und Prozesse zu optimieren, Kunden- und Leistungspotenziale gezielt zu nutzen sowie eine klare interne und externe Preiskommunikation.
- 3 Erfolgreiche Unternehmen in Zeiten hoher Inflation handeln agil und proaktiv. Eine transparente Zusammenarbeit verschiedener Unternehmensfunktionen ist unerlässlich.

Ergebnisse im Überblick: Vom Informationsmanagement über Potenzialgestaltung bis zur Kommunikation

Die Ergebnisse der Workshops offenbarten, dass ein aktives, ganzheitliches Inflationsmanagement unter Einbindung aller Unternehmensfunktionen erforderlich ist, um Preiserhöhungen langfristig durchsetzen zu können. Es wurden Stellhebel in verschiedenen Bereichen identifiziert: im Informations- und Prozessmanagement, Produkt- und Kundenportfolio sowie der Marketingkommunikation (siehe Abb. 1). Das Instrumentarium unterstreicht eindrucksvoll, dass ein erfolgreiches Inflationsmanagement deutlich über reine Kostensenkungsmassnahmen hinausgeht und das Erschliessen von Marktpotenzialen im Zentrum steht. Die vier identifizierten Handlungsfelder werden im Folgenden vorgestellt.

Informationsmanagement & Prozessoptimierung

Für ein erfolgreiches Preismanagement in Inflationszeiten erachten Führungskräfte kurzfristig die schnelle Informationsgewinnung sowie die Prozessoptimierung als primäre Handlungsfelder. Um dem volatilen Marktumfeld gerecht zu werden, besteht das unmittelbare Ziel des Preismanagements in Inflationszeiten darin, als Gesamtorganisation *schnell und systematisch zu lernen*. Entwicklungen im externen Unternehmensumfeld (Konkurrenz, Kundschaft und Zuliefernde) müssen beispielsweise mithilfe eines Market Intelligence Dashboards

Abb. 1: Handlungsfelder für das Inflationsmanagement



Quelle: Eigene Darstellung.

im Hinblick auf Preise, Einstellung, Verhalten sowie Finanzkennzahlen sehr schnell erfasst, analysiert, interpretiert und kommuniziert werden. Gemeinsam mit internen Informationen über die Kostenentwicklungen aus Controlling und Einkauf bietet solch ein Dashboard eine fundierte Informationsgrundlage für die Preisgestaltung.

Um datengestützte und insbesondere schnelle Preisentscheidungen zu ermöglichen, ist eine funktionsübergreifende, transparente Zusammenarbeit unabdingbar. Das Bilden einer Taskforce, die sich aus Führungskräften unterschiedlicher Funktionen zusammensetzt, wurde als ein zentraler Ansatz hervorgehoben. In manchen Unternehmen kann auch die Pricing-Abteilung die wichtige Aufgabe des funktionsübergreifenden Inflationsmanagements übernehmen. Gleichzeitig werden Vertriebs-

effizienz und -agilität durch eine gezielte Informationsversorgung verbessert. Informationsdefizite werden in allen drei Ansätzen durch das ganzheitliche Vorgehen abgeschwächt. Zusammenfassend bildet die Fähigkeit, schnell und systematisch zu lernen, die Grundlage für ein präemptives Preismanagement, das Kostensteigerungen aufgrund von Vorwarnindikatoren antizipiert und entsprechend berücksichtigt.

Um die Liquidität des Unternehmens zu wahren und vor die «Kostenwelle» zu kommen (siehe hierzu Simon, 2022), sollten Prozessoptimierungen ebenfalls im Finanzmanagement und im Controlling sorgfältig geprüft werden (ausführlich Egle et al., 2023). Kreditorenlaufzeiten sollten möglichst verlängert, Debitorenlaufzeiten verkürzt werden. Des Weiteren sollten Unternehmen immer mit den aktuellen und prognostizierten

Best-Practice-Beispiel

Die Industriegütersparte eines deutschen, international tätigen Grossunternehmens hat im vergangenen Geschäftsjahr 2022 einen Rekordumsatz sowie eine EBIT-Marge am oberen Ende der Prognose erzielt; sie konnte damit den massiven Energie- und Rohstoffpreissteigerungen erfolgreich entgegenwirken. Mit drei gezielten Massnahmen im Informations- und Prozessmanagement konnten (Lern-)Prozesse beschleunigt und Margen ausgebaut werden. Erstens wurden innerhalb der Organisation bereits vorhandene Daten und Kennzahlen (bspw. Marktdaten, Marktindizes, Trends und «Pricing Essentials») aus verschiedenen Quellsystemen in einem übergeordneten Dashboard integriert, um eine ganzheitliche Informationsgrundlage für strategische Preisentscheidungen zu schaffen. Zweitens wurde unter Einbezug des CEO ein funktionsübergreifendes Steering Committee einberufen, das in regelmässigen Zeitabständen mit dem Ziel tagte, Lösungen für die massiven Kosten-

steigerungen zu finden. Drittens wurde die Vertriebs-effizienz mittels eines Quoting-Tools stark verbessert, um aktuelle Preiskalkulationen am Markt schnell und erfolgreich durchzusetzen. Analysen ergaben, dass die individualisierte Angebotserstellung oftmals einen erheblichen Zeitaufwand für den Vertrieb erforderte, da zahlreiche Informationspunkte (Zahlungsmodalitäten und Rabattkalkulation, Verfügbarkeit, Kosten, Lieferzeiten u.v.m.) manuell aggregiert und analysiert werden mussten. Eine intern entwickelte Pricing-Plattform stellt dem Vertrieb nun alle internen und externen Informationen zentral und transparent zur Verfügung und macht algorithmusbasierte Preisvorschläge (Guided Quoting), die aktuelle Kosten- und Marktentwicklungen berücksichtigen und sich an vergleichbaren Angeboten aus der Vergangenheit orientieren (Harmonized Pricing). Die benötigte Zeit für die Angebotserstellung konnte mit dieser Massnahme signifikant reduziert werden.

Kosten kalkulieren – niemals mit historischen Kosten, weil diese nicht dem realen Wert der Angebote entsprechen.

Auf Basis der Prozessoptimierungen wurde das systematische Erschliessen von Marktpotenzialen als zentrale Aufgabe des Inflationsmanagements herausgearbeitet. Nur durch die Weiterentwicklung des Kunden- und Leistungsportfolios können Unternehmen zu echten Gewinnern der Inflation werden. Kurz- und langfristige Handlungsoptionen werden im Folgenden ausgeführt.

Kundenpotenziale

Unternehmen müssen ein differenziertes Wissen über ihren Kundenstamm aufbauen, um Preiserhöhungen erfolgreich durchsetzen zu können. Das setzt eine regelmässige, *datengestützte Segmentierung* unter Berücksichtigung monetärer und nicht-monetärer Kenngrössen voraus (siehe auch Tomczak et al., 2023; Reinecke et al., 2023). Der Verkauf kann hier durch seine Nähe zur Kundschaft unterstützende Informationen liefern, insbesondere in Bezug auf die Kundenbedürfnisse. Das fundierte Kundenwissen ermöglicht folgende strategische Optionen:

Kurzfristig kann auf *Preisdifferenzierung* zurückgegriffen werden. Preiserhöhungen lassen sich bei Kundengruppen mit einer geringen Preiselastizität einfacher durchsetzen. Für diese

Kundengruppen sind andere Werttreiber (Leistungsvorteile) wie Liefergarantien, Risikoreduktion oder soziale Faktoren oftmals wichtiger als der Preis – und sie beeinflussen die Zahlungsbereitschaft (Willingness-to-Pay) massgeblich (Töytäri et al., 2015). Durch eine wertbasierte Preissetzung (Value-based Pricing) kann die Zahlungsbereitschaft abgeschöpft und somit höhere Margen erzielt werden. Die Bedürfnisse können zudem im Rahmen einer wertbasierten Kommunikation gezielt angesprochen und geweckt werden («Value to the customer»). Ein effektives Value-based Pricing wird dabei vor allem für Produkte und Dienstleistungen eingesetzt, die sich gegenüber dem Wettbewerb stark differenzieren – beispielsweise für innovative Produktneuheiten oder kundenindividuell erstellte Produkte. Bei standardisierten Leistungen wie Katalogprodukten mit etabliertem Preisbildungsschema lässt sich ein Value-based Pricing dagegen meist kaum realisieren.

Preisdifferenzierung sollte jedoch auch immer im Kontext ethischer Gesichtspunkte geprüft werden. Kundinnen und Kunden, die aufgrund ihrer Vermögens- und Einkommenssituation auf sehr günstige Angebote angewiesen sind, sollten möglichst unterproportional von Preiserhöhungen betroffen sein. Geschieht dies nicht, kann das Mittel der Preisdifferenzierung zu Verärgerung auf Kundenseite sowie zu Kritik an der gesellschaftlichen Verantwortung führen. Beispielsweise sahen sich die Schweizerischen Bundesbahnen (SBB) im Frühjahr 2023 grosser Medienkritik ausgesetzt, nachdem eine geplante Tarifierhöhung grössere Preissteigerungen für die zweite als für die

erste Klasse vorsah. Ebenso geriet ein Lebensmittelhändler in die Kritik, weil er in seiner Kundenbindungs-App Käuferinnen und Käufern höherwertiger Produkte deutlich höhere Rabatte gewährte als jenen von Produkten der unteren Preiskategorie.

Langfristig kann auf Basis der Segmentierung das **Kundenportfolio gezielt weiterentwickelt** werden, um den Rahmenbedingungen der Inflation gerecht zu werden. Zum einen sollten hochwertige Kundengruppen, für die ein hohes Abwanderungsrisiko bei Preiserhöhungen prognostiziert wird, mit gezielten *Customer-Engagement-Initiativen* langfristig gebunden werden, beispielsweise durch die Verbesserung der Servicequalität und einer rigorosen Bedürfnisorientierung für Key Accounts. Auch hier kann das Preismanagement den Vertrieb mit Markt- und Kundeninformationen unterstützen, um die Verhandlungsposition zu stärken und die Beratungsqualität zu erhöhen. Zum anderen können für Kundengruppen mit Wertpotenzial *Up- und Cross-Selling-Initiativen* lanciert werden. Die Erweiterung des Warenkorbs hilft dabei, den negativen Einfluss höherer Kundenabwanderungsraten auf den Umsatz auszugleichen und kann sich, auch aufgrund der geringen Akquisitionskosten, positiv auf die Profitabilität auswirken. Für Kundinnen und Kunden mit geringer Kaufkraft kann über die Einführung *alternativer Preismodelle* nachgedacht werden (bspw. Pay-per-Use- oder Abo-Modelle), um Preisbarrieren zu reduzieren. Beispielsweise lassen sich mit einem Pay-per-Use-Modell hohe absolute Preissteigerungen vermeiden, da die Kundin oder der Kunde lediglich für die Mehrnutzung bezahlt (siehe auch Simon, 2022, S. 145 f.). Auch kann es sinnvoll sein,

Um datengestützte und insbesondere schnelle Preisentscheidungen zu ermöglichen, ist eine funktionsübergreifende, transparente Zusammenarbeit unabdingbar.

für gewisse Kundengruppen kleinere Packungsgrößen («Low Unit Packs») anzubieten, sofern dies effizient möglich ist. Dies ist beispielsweise in südamerikanischen und afrikanischen Hochinflationenländern bei vielen Konsumgütern der Fall: So werden dort einzeln verpackte Brühwürfel verkauft, um für ärmere Zielgruppen erschwinglich zu sein. Abo-Modelle helfen, die Ausgabenhöhe flacher über einen Zeitraum zu verteilen (Bischof et al., 2020).

Bei Kapazitätsengpässen (bspw. Lieferkettenunterbruch) hingegen ist die Vertragsauflösung und Ablehnung preissensi-

bler Kundinnen und Kunden mit wenig Wertpotenzial eine strategische Notwendigkeit, um hohe Opportunitätskosten zu vermeiden. Auch sollten Kundenbeziehungen zu Kundinnen und Kunden, die primär auf transaktionsorientierter Schnäppchenjagd ohne jegliche Kundenloyalität sind, kritisch hinterfragt werden.

Leistungspotenziale

Die Marktleistungsgestaltung wurde als ein weiteres wichtiges Handlungsfeld identifiziert. Durch kurz- und langfristige Adaptionen ihrer Angebotspolitik wirken Unternehmen auch in Inflationszeiten effektiv auf ihre Profitabilitäts- und Wachstumsziele hin.

Kurzfristig sehen Führungskräfte drei konkrete Ansätze:

Erstens werden *Produkte mit hohen Deckungsbeiträgen* ins Zentrum der Angebotsvermarktung gestellt, um die Nachfrage für profitable Marktleistungen zu erhöhen. Unternehmen mit direkten Vertriebskanälen (Direct-to-Consumer und/oder B-to-B) können dabei beispielsweise ihren Online-Store als Steuerungsinstrument nutzen.

Zweitens werden Produkte und Dienstleistungen, die das *Preisimage* einer Marke massgeblich beeinflussen, (falls möglich) von Preiserhöhungen ausgeschlossen, um die Kundenabwanderungsrate gering zu halten. Eckartikel im Lebensmittelhandel werden in der Regel als Letztes erhöht, weil sie die Preiswahrnehmung der Einkaufsstätte massgeblich beeinflussen. Und bei imagebildenden Elektronikgeräten wird in der Regel auf Preiserhöhungen bereits eingeführter Produkte verzichtet; selbst neueingeführte iPhones kosten gemäss der Preisvergleichsseite [ideal.de](https://www.ideal.de) jeweils nach 4 Monaten sogar mehr als 10 Prozent weniger; allerdings dürften sich diese marktüblichen Preissenkungen verzögern.

Drittens können durch gezieltes *Bundling und Unbundling* neue, segmentspezifische Angebote geschaffen werden, die zielgenau auf die kaufentscheidenden Bedürfnisse der jeweiligen Kundengruppen gerichtet sind. Während das Unbundling (Entkopplung von Leistungsbestandteilen) die Aufmerksamkeit der Kundinnen und Kunden auf niedrige Preispunkte lenkt (Preis pro Zeit/Mengeneinheit), reduziert das Bundling (Kombination von Leistungsbestandteilen zu einem Preis) die Imitierbarkeit des Angebots und schafft somit Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb. Die Schweizerischen Bundesbahnen offerieren im Bereich der Freizeitmobilität beispielsweise Bündelangebote (Kombination mit Museumseintritten

Handlungsempfehlungen

- 1 Erstellen Sie ein Market Intelligence Dashboard, um Entwicklungen im externen Unternehmensumfeld hinsichtlich Preisen, Einstellungen, Verhalten sowie Finanzkennzahlen schnell zu erfassen, zu interpretieren und zu kommunizieren.
- 2 Nutzen Sie die Möglichkeiten einer datengestützten Kundensegmentierung und der Preisdifferenzierung. Prüfen Sie Up- und Cross-Selling und setzen Sie innovative Preismodelle ein.
- 3 Erhöhen Sie Produktpreise selektiv – je nach Profitabilität und Bedeutung des Produkts für das Preisimage. Nutzen Sie Möglichkeiten des (Un-)Bundlings.
- 4 Kommunizieren Sie Preisveränderungen klar und transparent, um die wahrgenommene Preisfairness positiv zu beeinflussen.

oder Events). Gerade durch Bundling ist es ferner möglich, die wahrgenommene Preiswürdigkeit von Angeboten positiv zu beeinflussen, wie es beispielsweise bei den McDonald's-Menüs oder den Dell-Smart-Value-Offers der Fall ist.

Langfristig sehen Führungskräfte es als besonders wirksam an, Rabatte und Sonderkonditionen in Unternehmenskooperationen zu prüfen und neu zu verhandeln. Auch die Preiskompetenz des eigenen Unternehmens ist zu steigern. So strebt beispielsweise ein Zementhersteller danach, Preiswasserfälle in der Wertkette zu vermeiden – also das mehrfache Rabattieren durch unterschiedliche (oft unternehmensinterne) Akteure wie Verkäufer, Key und Global Account Manager, Sales und Bereichsmanagement sowie Buchhalter. Wenn dies in Inflationszeiten besser gelingt, dann kann die Erhöhung von Listenpreisen oftmals zugunsten einer Reduktion kumulativer Rabatte weitgehend vermieden werden. Dies setzt jedoch eine gezielte Steuerung des Verkaufs und ein funktionsübergreifend koordiniertes Vorgehen voraus. Allerdings muss diese Massnahme branchenspezifisch geprüft werden. In einigen Märkten sind Rabatte und Sonderkonditionen kulturell so stark verankert, dass eine Erhöhung der Listenpreise bei gleichbleibenden Sonderkonditionen einfacher durchzusetzen ist als eine «Kundenqualifikation» in Richtung Nettopreise. Ein Unternehmen der Befestigungstechnik illustrierte, dass Sonderkonditionen in der Baubranche oftmals auch als Gebot der Preisfairness und Zeichen von Wertschätzung gesehen werden.

Zudem sollte geprüft werden, wie das *Produktportfolio strategisch weiterentwickelt* werden kann. Im Zentrum der Portfolioentwicklung vieler B-to-B-Unternehmen steht die sogenannte «Loss-Maker-Elimination», bei der unrentable Produkte optimiert (Kostensenkungen) oder massiv im Preis erhöht werden – unter bewusster Inkaufnahme von Umsatzrückgängen, ganz nach dem Motto «Take it or leave it.».

Marketingkommunikation

Der Marketingkommunikation wird für die Durchsetzung von Preiserhöhungen eine zentrale Rolle zugeschrieben. Klarheit und vor allem Transparenz wurden als Grundsätze einer erfolgreichen Preiskommunikation identifiziert. Externe Ursachen einer Preiserhöhung, wie Rohstoffpreise, sollten als *indirekte Preiserhöhung* und somit explizit kommuniziert werden. Die «Demystifizierung» von Preiserhöhungen (Dholakia, 2022) kann sich positiv auf die wahrgenommene Preisfairness des Nachfragers auswirken, die wiederum die Kundenbindung positiv beeinflusst (ausführlich Diller et al., 2020, S. 142 ff.). Das Salesteam sollte zudem mit einer starken Daten- und Faktenbasis ausgestattet werden, um die Preiserhöhungen auch selbstbewusst kommunizieren und durchsetzen zu können.

Allerdings müssen Preiserhöhungen nicht in jedem Fall erläutert werden – hier zeigen sich grosse Branchendifferenzen. Einige B-to-B-Unternehmen haben die Preiserhöhungswelle vieler Anbieter genutzt, um selbst ebenfalls die Preise zu erhöhen, auch wenn dies aufgrund der eigenen Kostensituation eigentlich nicht unbedingt erforderlich gewesen wäre. Abnehmer hatten sich zum Teil an wiederholt kräftige Preiserhöhungen gewöhnt (bspw. Materialteuerungszuschläge), sodass einzelne Anbieter diesen Moment geschickt im Rahmen der eigenen Preisgestaltung ausnutzen konnten.

Echte Gewinner in Inflationszeiten stellen sich agil auf und handeln proaktiv, um der neuen Marktdynamik gerecht zu werden.

Langfristig können *Preiserhöhungen strategisch an Produktentwicklungen gekoppelt* und kommuniziert werden. Die Einführung neuer Produkt-Features, die Verbesserung von Serviceleistungen oder der Ausbau von Garantieleistungen sind aus Kundensicht wertsteigernde Massnahmen, die sich positiv

auf die Zahlungsbereitschaft auswirken. Folglich lassen sich Preiserhöhungen in Kombination mit Angebotsentwicklungen leichter durchsetzen. Die Kosten der Leistungsanpassungen müssen dabei natürlich geringer als die Preiserhöhung sein. Grundsätzlich erscheint es daher in der Kommunikation angemessener von Preis-/Leistungs-Anpassungen als von Preiserhöhungen zu sprechen, denn der Preis ist immer die Gegenleistung für die anderen drei Marketinginstrumente: den funktionalen Produktnutzen, den emotionalen Nutzen der Marke sowie die Konsumreife bzw. Convenience aufgrund einer optimalen Distribution.

Aktives, schnelles und massgeschneidertes Preismanagement sichert Profitabilität

Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse, dass Unternehmen mit einem aktiven Preismanagement auch in Inflationszeiten die Profitabilität sichern und ausbauen können. Zahlreiche kurz- und langfristige Massnahmen wurden im Rahmen von vier Handlungsfeldern für ein erfolgreiches Inflationsmanagement vorgestellt: das Preisinformationswesen, die

wertorientierte Gestaltung von Kunden- und Leistungspotenzialen sowie die Preiskommunikation. Beispiele aus verschiedenen Branchen illustrieren eindrucksvoll, dass erfolgreiche Unternehmen viel mehr tun als gestiegene Kosten reaktiv an die nächste Wertschöpfungsstufe «weiterzureichen». Echte Gewinner stellen sich in Inflationszeiten agil auf und handeln proaktiv, um der neuen Marktdynamik gerecht zu werden. Sie agieren funktionsübergreifend abgestimmt und stellen das Erschliessen von Marktpotenzialen ins Zentrum ihres Inflationsmanagements. Preisanpassungen oder geänderte Konditionen werden dabei transparent und bedürfnisorientiert kommuniziert. So kann die langfristige Unternehmensexistenz auch in Zeiten hoher Inflationsraten gesichert werden. ■



Quelle: Adobe Stock.

Literatur

Bischof, S., Rudolph, T. & Hauschke, A. (2020). Wie Aboboxen profitabel werden. *Harvard Business Manager*, 9, 50–57.

Burkert, M., Ivens, B. S., Henneberg, S. & Schradi, P. (2017). Organizing for value appropriation: Configurations and performance outcomes of price management. *Industrial Marketing Management*, 61, 194–209. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.06.007>

Dholakia, U. M. (2021, 9. Juni). If you're going to raise prices, tell customers why. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/06/if-youre-going-to-raise-prices-tell-customers-why>

Dutta, S., Zbaracki, M. J. & Bergen, M. (2003). Pricing process as a capability: a resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, 24(7), 615–630. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.323>

Diller, H., Beinert, M., Ivents, B. & Müller, S. (2020). Pricing: Prinzipien und Prozesse der betrieblichen Preispolitik. Kohlhammer.

Egle, U., Birrer, T. K., Rupp, M. & Passardi, M. (2023). Quick Guide Inflationsmanagement: Wie Sie mit finanziellen Maßnahmen die Preissteigerung steuern. Springer Fachmedien.

Ifo. (2022, 14. Dezember). Ifo Konjunkturprognose Winter 2022: Inflation und Rezession. <https://www.ifo.de/fakten/2022-12-14/ifo-konjunkturprognose-winter-2022-inflation-und-rezession>

Koenigsberg, O. (2022, 18. Januar). 3 strategic options to deal with inflation. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2022/01/3-strategic-options-to-deal-with-inflation>

Krämer, A. & Schmutz, I. (2020). Mythos Value-Based-Pricing: Der Versuch einer (wertfreien) Einordnung. *Marketing Review St.Gallen*, 2, 44–53.

Loos, P. & Schäffer, B. (2001). Das Gruppendiskussionsverfahren: Theoretische Grundlagen und empirische Anwendung. VS Verlag.

Mayring, P. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (13. Aufl.). Beltz.

Mayring, P. (2023). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (7. Aufl.). Beltz.

Mensching, A. (2017). Das Gruppendiskussionsverfahren in der Organisationsforschung: Ein Zugang zur Rekonstruktion des Verhältnisses zwischen Regelerwartungen und Regelpraktiken. In S. Amling & W. Vogd (Hrsg.), *Dokumentarische Organisationsforschung: Perspektiven der praxeologischen Wissenssoziologie* (S. 59–79). Budrich.

Reinecke, S., Wortmann, C. & Tombach, A. (2023). Google knows it better? Ein Plädoyer für integrierte und wider ausschließlich verhaltensorientierte Ansätze zur strategischen Kundensegmentierung. In B. Barth, B. B. Flaig, N. Schäuble & M. Tautscher (Hrsg.), *Praxis der Sinus-Milieus®: Gegenwart und Zukunft eines modernen Gesellschafts- und Zielgruppenmodells*. Springer Gabler.

Reinecke, S. & Noll, L. J. (2023). *Aktives Preismanagement*. Thexis.

Sinn, H. W. (2022). Schwarze Schwäne: Krieg, Inflation und ein energiepolitischer Scherbenhaufen [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=78ntekFBE4o&t=1219s>

Simon, H. & Fassnacht, M. (2016). *Preismanagement: Strategie, Analyse, Entscheidung, Umsetzung*. Springer Gabler.

Simon, H. (2022). *Die Inflation schlagen: Agil, konkret, effektiv*. Campus.

Tomczak, T., Reinecke, S. & Gollnhofer, J. (2023). *Marketingplanung*. Springer Gabler.

Töytäri, P., Rajala, R. & Alejandro, T. B. (2015). Organizational and institutional barriers to value-based pricing in industrial relationships. *Industrial Marketing Management*, 47, 53–64. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.005>