



Thorsten Schaper

Preismanagement

Einführung in Theorie und Praxis

4., überarbeitete und erweiterte Auflage

Duncker & Humblot • Berlin

THORSTEN SCHAPER

Preismanagement

Preismanagement

Einführung in Theorie und Praxis

4., überarbeitete und erweiterte Auflage

Von

Thorsten Schaper



Duncker & Humblot · Berlin

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

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

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

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier
entsprechend ISO 9706 ☼

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

Vorwort zur vierten Auflage

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

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

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

Birkenfeld, im April 2023

Thorsten Schaper

Vorwort zur dritten Auflage

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

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

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

Birkenfeld, im Mai 2017

Thorsten Schaper

Vorwort zur zweiten Auflage

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

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

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

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

Birkenfeld, im Januar 2013

Thorsten Schaper

Vorwort zur ersten Auflage

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Birkenfeld, im Oktober 2008

Thorsten Schaper

Inhaltsverzeichnis

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

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

Abbildungsverzeichnis

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

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

A. Grundlagen des Preismanagements

1. Einleitung

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

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

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

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

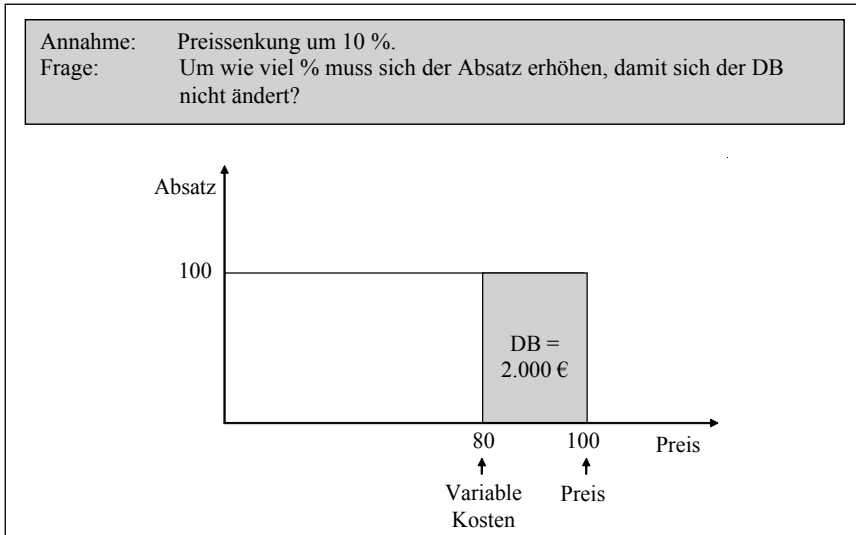


Abb. 1: Zusammenhang zwischen Absatz, Preis und Deckungsbeitrag vor Preissenkung

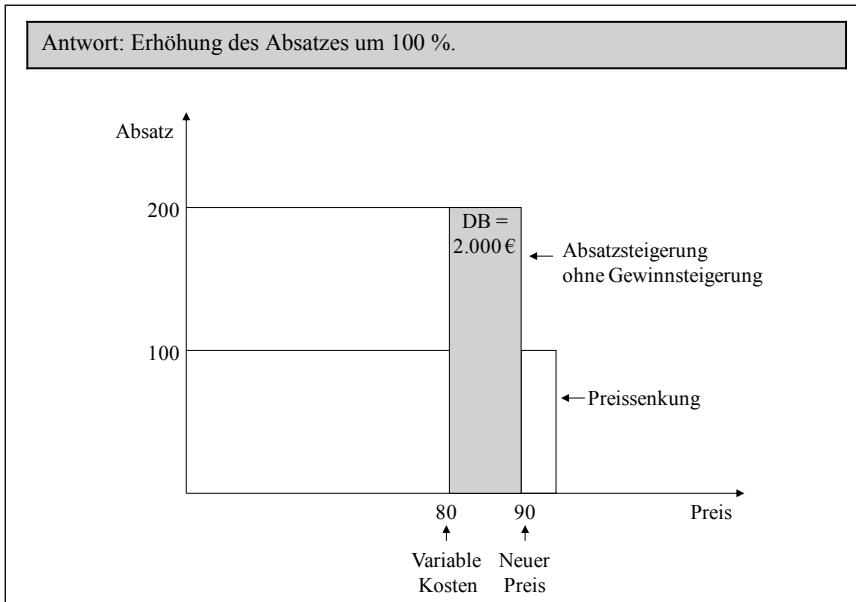


Abb. 2: Zusammenhang zwischen Absatz, Preis und Deckungsbeitrag nach Preissenkung

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

2. Preis und Preismanagement

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

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

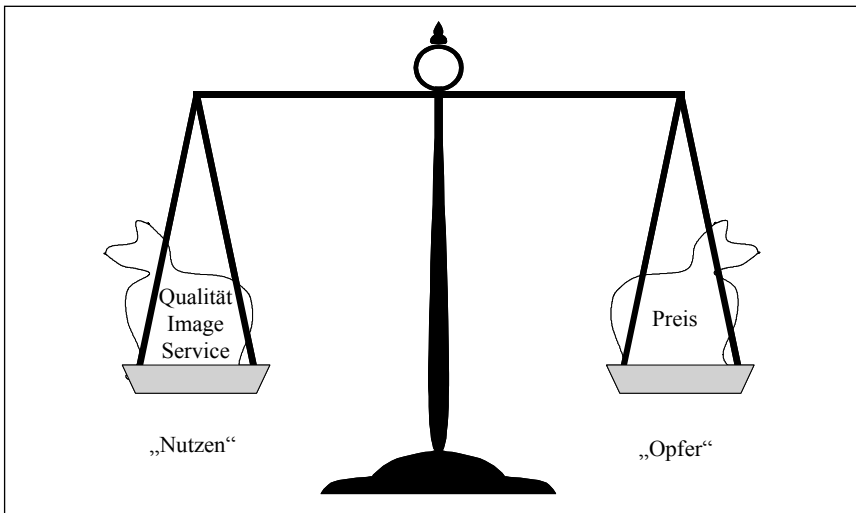


Abb. 3: Nettonutzen = „Nutzen – Opfer“