

Teil I: Theoretische und methodische Grundlagen der Preispolitik

Das vorliegende Buch gliedert sich in vier Hauptteile I – IV. Teil I des Buches widmet sich den *theoretischen und methodischen Grundlagen* der Preispolitik. Dies beginnt mit einer Beschreibung der aktuellen Herausforderungen und des modernen Verständnisses der Preispolitik (Kap. 1), gefolgt von einer Erörterung des Gegenstandes, der Ziele, Instrumente und Umfeldes von Pricingentscheidungen (Kap. 2). Im Kap. 3 stellen wir klassische Modelle der betriebswirtschaftlichen Preistheorie vor, welche vor allem die kosten- und absatzseitigen Wirkungen der Preispolitik behandeln. Das Preisverhalten der Kunden ist Gegenstand des Kap. 4. Dort wird der neueste Erkenntnisstand zum „Behavioral Pricing“ referiert. Kap. 5 beinhaltet schließlich die Informationsprobleme von Preisentscheidungen und die dafür entwickelten Erhebungs- und Auswertungsmethoden. Sie spielen für die Professionalisierung der Preispolitik eine wichtige Rolle.

Kapitel 1: Bedeutung und aktuelles Umfeld der Preispolitik

1.1 Der Stellenwert der Preispolitik im Marketing

In der Systematik der Marketinginstrumente steht die in diesem Buch behandelte Preispolitik grundsätzlich gleichberechtigt *neben* vielen anderen Instrumenten der Marktbearbeitung und bildet mit diesen zusammen den Marketing-Mix (vgl. Meffert 2000; Kaas/Runow 2001; Steffenhagen 2004). Trotzdem besitzt sie in der Unternehmenspraxis in gewisser Weise eine herausragende Stellung. Diese resultiert im Wesentlichen aus fünf Umständen:

(1) Die Preispolitik ist eine der *schärfsten Marketingwaffen(gattungen)* im Marketing-Mix. Diese Schärfe ergibt sich aus den starken *Wirkungen* („*Preis-response*“), die sich mit ihr am Markt erzielen lassen. Sowohl die Kunden als auch die Wettbewerber reagieren auf Preisveränderungen oft drastisch. Marktanteilsverschiebungen im zweistelligen Bereich sind keine Seltenheit, zumal Preise leicht kommunizierbar sind und auf das Interesse vieler Abnehmer stoßen, die im preisgünstigen Einkauf die zentrale Aufgabe ihres ökonomischen Verhaltens sehen.

(2) Der Preis zählt zu den *stärksten Treibern des Gewinns* und anderer Unternehmensoberziele, wie Marktanteil oder Kundenbindung (vgl. Simon 2004). Diese Einflussstärke entwickelt sich auf mehreren Einflusspfaden: Zum einen bestimmt der Preis unmittelbar die Umsatzerlöse einer Unternehmung, die als Produkt aus Preis und Absatzmenge definiert sind. Des Weiteren beeinflusst er auch die absetzbare Menge unmittelbar, da Kunden i.d.R. weniger kaufen, wenn der Preis steigt. Dadurch werden wiederum indirekt die Kosten beeinflusst, deren Höhe wegen der unterschiedlichen Auslastung der vorhandenen Kapazitäten erheblich von den Absatzmengen abhängt. Umsatzerlöse und Kosten sind wiederum die beiden Komponenten des Gewinns. Hätte VW z.B. 2005 für jedes der ca. 4.670.000 verkauften Modelle nur 50 € mehr erzielt, käme allein dies einer Gewinnsteigerung um 233,5 Mio. € gleich! Hätte allerdings diese Preiserhöhung zu einem Absatzrückgang um 3% geführt, wären z.B. die Entwicklungskosten von ca. 2,0 Mrd. € auf 140.100 Stück weniger zu verteilen gewesen und damit die anteiligen Entwicklungskosten pro Auto von 428 auf 442, also um 14 €, gestiegen. Entsprechende Erhöhungen hätten sich auch bei anderen Fixkostenarten ergeben. Man erkennt an diesem Beispiel die enorme Hebelkraft von Preisen auf das Unternehmensergebnis. Daneben trägt aber auch die effektive Gestaltung von Pricingprozessen zur Ertragssteigerung bei. So ist in Abhängigkeit der Branche eine Steigerung der Umsatzrendite durch eine effektive Gestaltung von Pricingprozessen zwischen 1 und 8 Prozentpunkten möglich (vgl. Simon 2004, S. 1090).

(3) Die Preispolitik steht in einer *starken Interdependenz* zu anderen Marketinginstrumenten. Über diese kann deshalb nicht ohne preispolitische Festlegungen entschieden werden. Insofern erlangt die Preispolitik eine gewisse Priorität im Marketing-Mix. Beispielsweise kann die technische Auslegung eines Produktes (Qualitätspolitik) nicht ohne Blick auf die Preisbereitschaft der potenziellen Kunden festgelegt werden, bei der Vertriebswegewahl ist auf das angezielte Preissegment des Produktes und bei der Verpackung auf die Preisauszeichnungsmöglichkeiten zu achten.

(4) Die Preispolitik steht in einem *äußerst dynamischen Umfeld*, so dass über sie häufiger und gründlicher als bei anderen Marketinginstrumenten nachgedacht und ggf. entsprechend nachjustiert werden muss. Wir behandeln diese Umfeldfaktoren ausführlich im Kap. 2.3. An dieser Stelle soll nur beispielhaft auf das rasche Vordringen der Discounter in Industrie (z.B. Generikahersteller im Pharmabereich), Handel (z.B. Lebensmitteldiscounter) und bei Dienstleistungen (z.B. Billigfluglinien), auf staatliche Deregulierungen, das Eindringen fernöstlicher Billig-Anbieter in europäische Märkte, die wachsende Nachfragemacht des Handels durch Konzentration, veränderte Preisansprüche der Kunden oder neue Vertriebskanäle wie das Internet mit u.U. völlig neuen preispolitischen Ausgangsbedingungen verwiesen werden.

(5) Die Preispolitik gehört zu den *schwierigsten* und *risikoreichsten* Marketinginstrumenten im Marketing-Mix. Zum einen liegt dies an den zahlreichen Instrumenten, die der Preispolitik zur Verfügung stehen (vgl. Abschn. 2.1.3), zum anderen an den oft ungewissen bzw. schwer einschätzbaren Reaktionen der Kunden und insbes. der Wettbewerber auf eigene Preisaktivitäten (vgl. Kap. 12.2). Darüber hinaus agiert man in einem hoch komplexen Umfeld mit vielen, oft interdependenten und z.T. nur schwer durchschaubaren Wirkungseffekten. Preispolitik ist demnach einerseits chancenreich, andererseits aber auch risikoträchtig.

Angesichts dieser Sonderstellung der Preispolitik verwundert es nicht, dass auch empirische Untersuchungen immer wieder zeigen, dass der Preispolitik vom Management ein besonders hoher Stellenwert zugemessen wird. Bei einer weltweiten Untersuchung in den Jahren 2004 und 2005 nannten 16.000 Unternehmensführer professionelles Pricing als wichtigstes strategisches Ziel (vgl. Kopka/Wunderlich 2006, S. 11).

Allerdings wandelt sich die preispolitische Situation ständig. Auf einige der in jüngster Zeit sichtbar werdenden Entwicklungstrends soll nachfolgend kurz hingewiesen werden, um deutlich zu machen, vor welchem Problemhintergrund die Ausführungen in diesem Buch stehen und auf welche Fragenkreise dabei einzugehen ist.

1.2 Der Entwicklungswandel der Preispolitik

Blickt man mit größerem Abstand – sozusagen aus der Vogelperspektive – auf die Entwicklungen innerhalb der Preispolitik, so kann man in der Nachkriegs-

zeit zum einen einen beträchtlichen Bedeutungszuwachs und zum anderen etliche Neuorientierungen feststellen (vgl. Diller 1999a).

(1) Wachsender Stellenwert der Preispolitik

In einem nahezu polypolistischen Nachkriegsmarkt mit ausgeprägtem Kostenwettbewerb und fehlender Kaufkraft war die Preisstellung zunächst erfolgsentscheidend. Dies änderte sich mit dem beginnenden Wandel zum Käufermarkt, wachsendem Wohlstand, raschem Technologiefortschritt und den sich damit ergebenden Möglichkeiten eines ausgeprägten Qualitäts- und Servicewettbewerbs, der auch Zusatznutzenmerkmale miteinschloss. Differenzierung und Profilierung wurden zu Erfolgsstrategien, ja zum Inbegriff des (Markenartikel-)Marketing. Und so war dann auch der „Preis-Mix“ in den meisten Marketinglehrbüchern *ein* Submix unter mehreren und in der Gewichtung höchstens gleichrangig, wenn nicht nachrangig hinter Produkt- und Kommunikations-Mix eingeordnet. Dies änderte sich erneut in den 1980er- und 1990er-Jahren, als deutliche Sättigungstendenzen auf vielen Märkten, technologische Patt-Situationen und Nachfrageschwächen wegen z.T. sinkender Einkommen sowie ausgeschöpfter Kunden- und Umsatzpotenziale einen „Wachstumsnotstand“ erzeugten, dem man vielerorts nur mit preispolitischen Mitteln beizukommen glaubte. Den Kostenspielraum hierfür hatte oft die Rationalisierungswelle in Verbindung mit Einführung des Lean Management geschaffen. Zudem emanzipierten sich die Verbraucher und entwickelten sich zu immer clevereren Einkaufsprofis, die als „smart shopper“ wie ein homo oeconomicus nach Nutzenmaximierung, d.h. besten Preis-Leistungs-Relationen strebten. Nicht selten kam es zur Polarisierung von Märkten und einem Wandel der ehemals pyramidenförmigen Marktschichtung in eine glockenförmige (vgl. Becker 2006, S. 212). Im Einzelhandel trat das Discounting einen beeindruckenden Siegeszug an und eroberte bis heute jeweils 30 – 60% der Märkte, was dann auch schnell zur Diffusion dieses Marketingkonzepts auf andere Branchen, wie den Flugverkehr, die Finanzdienstleistungen oder die Hotellerie, führte und dem Stellenwert der Preispolitik einen enormen Aufschwung bescherte. Eine „Renaissance“ der Bedeutung des Preises im Marketing-Mix war unverkennbar.

(2) Vertikalisierung

Im Gegensatz zur ersten „Blüte“ des Preises in den Vor- und Nachkriegsjahren war hierbei nicht nur der scharfe horizontale, sondern auch und v.a. der enorme *vertikale Wettbewerb* ein prägendes und deshalb stilbildendes Merkmal moderner Preispolitik. Der „Kampf“ aller an der Wertkette beteiligten Unternehmen um die Verteilung der beim Endkunden erzeugten Wertschöpfung wurde aus vielerlei Gründen immer heftiger. Zunehmende Konzentration auf der Handelsstufe oder bei industriellen Abnehmern und damit einhergehende Machtverschiebungen, Tendenzen zur Reduzierung der Lieferantenzahl („*single sourcing*“), Konditionenwettbewerb und Wettbewerb mit Handelsmarken, verbreitete Untereinstandspreispraktiken sowie rigoroses *Supply Chain Management* stellten insbesondere das Key Account Management vor große preis-

politische Herausforderungen. Neuerdings zeichnet sich hier – offenkundig getrieben von hohen Win-Win-Potenzialen im vertikalen Beziehungsmarketing (vgl. hierzu Diller 1989) – mit dem *Category Management* ein Wandel in Richtung einer stärker kooperativen Preispolitik und eines „*Efficient Pricing*“ i.S. der ECR-Philosophie an (vgl. Abschn. 14.3.3).

(3) Steigende Kundenorientierung

Der steigende Wettbewerb zwingt die Unternehmen immer stärker zu einem strategischen Marketing i.S. des sog. strategischen Dreiecks (Ohmae 1985), nach dem ein Unternehmen einen strategischen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Konkurrenten erringen muss, der es ihm ermöglicht, ein in irgendeiner Weise attraktiveres Preis-Leistungs-Angebot für die potenziellen Kunden bereitzustellen. Eine derartige Fokussierung strategischen Denkens erzwingt eine gewisse Abkehr von der weit verbreiteten Produktorientierung und eine stärkere *Kundenorientierung*. Dies gilt auch für die Preispolitik. Die Vorteile eines Produktes gegenüber den Konkurrenten sind nämlich nur dann relevant, wenn sie in vom Kunden wahrnehmbare und substantielle Steigerungen des angebotenen Nutzen („*customer value*“) umsetzbar sind. Damit ist auch beim Preismanagement eine subjektive Perspektive einzunehmen (outside-in-Denken) und auf den erzielbaren customer value zu achten („*Value Pricing*“; vgl. Haylock 2005, S. 18ff.; Diller 1997a). Die erwünschte Preiszufriedenheit der Kunden verlangt darüber hinaus Einfühlungsvermögen und psychologisches Geschick. Der „Flop“ der Bahnpreisreform im Jahre 2003 lieferte hier ein lehrreiches Fallbeispiel.

(4) Stärkere Wettbewerbsorientierung

Kundenorientierung – dies ergibt sich schon aus dem Konzept des strategischen Dreiecks – kann ohne *Wettbewerbsorientierung* nicht durchgreifend sein. Beide Perspektiven sind zu bündeln, soll Preispolitik erfolgreich sein (vgl. Abschn. 8.1.3). Entscheidend ist demnach das am customer value der wichtigsten Wettbewerber *relativierte* Preis-Leistungs-Verhältnis. Da die Preishöhe damit nicht mehr die ausschließliche Bedeutung besitzt, ist Wettbewerbsorientierung auch nicht mehr gleichbedeutend mit Preisunter- oder -überbietung, sondern (auch) eine Frage der *Preisprofilierung*. Gleichzeitig verliert die Kostenorientierung an Gewicht. Die Basis für einen strategischen Preisvorteil kann nunmehr nämlich nicht nur in einer relativ besseren Kostenposition, sondern auch in einer besseren (preispolitischen) Beziehungsposition zum Kunden liegen.

Gestützt auf die Möglichkeiten der gegenseitigen Verrechnung von Preis- und Qualitätsvor- bzw. -nachteilen im Wege der Conjoint-Analyse (vgl. Abschn. 5.4.2.2.2) eröffnet sich ferner die Chance, Wettbewerbsorientierung auch analytisch gestützt auf das Preis-Qualitäts-Verhältnis zu fokussieren. Vor allem bei Neuprodukten ergibt sich ferner in Verbindung mit den Instrumenten des Total Quality Management (TQM) auch die Möglichkeit zu einer frühzeitiger im Produktentwicklungsprozess stattfindenden und „rückwärtiger“ im Unternehmen ansetzenden Wettbewerbsorientierung. Dadurch kann der Preis in

umfassendere Wertschöpfungsüberlegungen bis hin zur Einbeziehung der Vorlieferanten integriert werden (vgl. Beßlich/Lumber 1994). Ein Anwendungskonzept dafür stellt das sog. *Target Costing* bzw. *Target Pricing* dar (vgl. Abschn. 10.5.3).

(5) Internationalisierung

Die Globalisierung der Märkte macht naturgemäß auch vor der Preispolitik nicht halt, im Gegenteil, sie wird von ihr sogar vorangetrieben, weil kostengünstiger agierende Unternehmen in anderen Kontinenten via Internet selbst in lokale Märkte eingreifen können und v.a. die gewerblichen Kunden ihre Einkaufsentscheidungen zunehmend international ausrichten („*global sourcing*“). Damit wird auch die Preispolitik zunehmend in das internationale Marketing eingebunden, wo sie einerseits zusätzliche Aufgaben, aber auch Chancen und Risiken vorfindet (vgl. Kap. 9.3 und 10.6).

(6) Professionalisierung

Eine unübersehbare und für die gesamte Preispolitik eminent bedeutsame Entwicklung ist in der steigenden *Professionalisierung* der Entscheidungsfindung zu sehen. Erfolgte früher die Preisfindung oft nur intuitiv, imitativ und/oder impulsiv, unterliegt sie heute zunehmend einem analytisch von bestimmten Präferenz- und Marktmodellen geleiteten Prozedere, das zudem durch empirische Daten aus der Marktforschung gestützt werden kann und damit auch Optimierungsversuchen zugänglich wird. Hervorzuheben sind hier inbes. das *Conjoint-Measurement* (vgl. Abschn. 5.4.2.2.2), die *Preis-Responsemessung* (vgl. Abschn. 5.4.1.3), die *Preispsychologie* (Kap. 4) sowie eine *strategische* (Kap. 6) und *prozessorientierte* (Kap. 13) Sichtweise des Preismanagements.

Zwar zeigen empirische Studien, wie jene der Beratungsfirma Mercuri (vgl. Huckemann 1997), dass die kostenorientierte Preispolitik inbes. in Klein- und Mittelbetrieben nach wie vor dominiert, andererseits signalisiert die steigende Zahl *innovativer Preiskonzepte*, wie die Flatrates der Mobilfunkbetreiber, die kurzfristigen Pauschalrabatte von Bau- oder Möbelmärkten, die Bonusprogramme vieler Händler und Direktvermarkter oder der intensive Einsatz des Couponing durch Procter & Gamble (vgl. Diller/Metz 2004), dass Bewegung in die Praxis der Preispolitik gekommen ist und das ehemals für viele „heiße Eisen“ Preispolitik aktiver und kreativer angegangen wird. Die Innovationen kommen hierbei oft „schleichend“; z.B. in Verbindung mit Programmen zur stärkeren Kundenorientierung bzw. -bindung. Auch machten weder die Individualisierung noch die Elektronisierung des Marketing vor der Preispolitik halt und führten zu innovativen Preiskonzepten. Viele Anstöße hierfür stammen dabei aus dem *Dienstleistungssektor* (vgl. Kap. 14.2).

(7) Elektronische Märkte

Der Einbezug des *Internets* in die Informations- und Vertriebskanäle der Unternehmen schreitet in vielen Branchen rasch voran. Davon wird auch die

Preispolitik tangiert (vgl. Fritz/Wagner 2001; Brandtweiner 2001). Zu erwarten ist erstens eine größere *Preistransparenz*. Sie kommt weniger durch direkte Suche potenzieller Kunden zustande, als durch *Zwischenschaltung professioneller Intermediäre*, z.B. Preisagenturen (vgl. Lauer/Lingenfelder 2003) oder ähnlicher „Preisroboter“ (vgl. Simon/Schumann/Butcher 1999). Insbes. im gewerblichen Bereich entwickelt sich dadurch zweitens ein zunehmend ungebundenes Einkaufsverhalten mit entsprechend *steigendem Preiswettbewerb*, dem man sich nur durch *individuellere Leistungsgestaltung* zu entziehen vermag (vgl. Diller 1997a). Nicht zuletzt dadurch wird drittens mit zunehmendem Online-Marketing auch der Individualisierungsgrad der Preispolitik, also das Ausmaß der Preisdifferenzierung und Preissegmentierung steigen, z.B. durch Internet-Auktionen (vgl. Spann/Tellis 2006) oder Pflege elektronischer, individualisierter Geschäftsbeziehungen auf Basis von Database-Management-Systemen (vgl. Link 2001). Das riesige „Marktgetöse“ im Internet erfordert viertens besondere Profiliertheit von den Anbietern, um überhaupt wahrgenommen und elektronisch besucht zu werden. Damit kommt dem Aufbau eines entsprechenden *Preisimages* größere Bedeutung zu. Schließlich muss fünftens der Preisinformationspolitik (via elektronischen Medien) mehr Beachtung geschenkt werden, weil die Nutzer dieser Medien besondere Ansprüche an die Übersichtlichkeit und den Nutzungskomfort stellen. Insgesamt wird die Preispolitik also auch im Zeichen des Online-Marketing mit neuen Chancen, aber auch Herausforderungen konfrontiert sein. Wir werden darauf im weiteren Verlauf des Buches von Fall zu Fall zurückkommen.

1.3 Zum Aufbau des Buches

Die betriebswirtschaftliche *Preistheorie* und die wissenschaftliche *Preisforschung* sind dem skizzierten Wandel der Preispolitik teils gefolgt (z.B. bei der Preisdifferenzierung), teils vorangeschritten (z.B. beim Einsatz der Conjoint-Analyse). Die theoretische und methodische Fundierung erfolgte dabei von fünf Seiten, nämlich (in der historischen Reihenfolge) durch die *Kostenrechnung* bzw. das Controlling, die *mikroökonomische Preistheorie*, die *Verhaltenstheorie (Preispsychologie)*, das *Beziehungsmarketing* sowie in den letzten Jahren durch das *Prozessmanagement*. Dadurch wurden viele jener Vorwürfe, welche in früheren Jahren an die Preistheorie gerichtet wurden, zumindest teilweise obsolet. Maßgeblich für den durchaus beachtlichen Reifungsprozess ist auch die zunehmend strategische Ausrichtung der Preispolitik, die mit einer Umorientierung des Zielsystems in Richtung Kunden-, Wettbewerbs- und Ertragsorientierung einhergeht. Die mehr oder minder innovativen preispolitischen Instrumente und Konzepte liefern das „Handwerkszeug“ und den Spielraum zu deren Realisation. Das durch die Professionalisierung erreichbare Preiswissen erlaubt ein „Hochleistungs-Preismanagement“ (Simon/Dolan 1997) und damit Wettbewerbsvorsprünge von beträchtlicher Bedeutung. Neben der inhaltlichen Neuorientierung und Anpassung an die generellen Marketingtrends beeindruckt der inzwischen erreichte bzw. erreichbare *Profes-*

sionalisierungsgrad. Die verschiedenen Entscheidungs- und Implementationsprobleme der Preispolitik können durch eine große Zahl teilweise hoch entwickelter Analysemethoden, Entscheidungsmodelle und -heuristiken sowie EDV-Tools unterstützt werden. Das Preismanagement ist damit auch zu einem eigenständigen *Expertengebiet* herangewachsen, in dem sich ein akademisch ausgebildeter Nachwuchs besonders gut bewähren kann. Dabei gilt es, die erwähnten fünf wissenschaftlichen Grundlagen zu beherrschen, wozu das vorliegende Lehrbuch einen Beitrag leisten will. Seit den ersten drei Auflagen im Jahre 1985, 1992 und 2000 ergaben sich hier zahlreiche Fortentwicklungen und Themenveränderungen, die in dieser Neuauflage bis zum Literaturstand von Anfang 2007 aufgearbeitet wurden.

Wir wählen dazu wie schon in den Voraufgaben einen *entscheidungstheoretischen Denkansatz*. Er soll gewährleisten, dass die Darlegungen *managementorientiert* bleiben und auch dem Praktiker unmittelbare Entscheidungshilfen bieten, soweit dies beim gegenwärtigen Wissens- und Methodenstand möglich ist. Der Stoff wurde dabei in der Neuauflage umgestellt und in *vier Hauptteile* aufgegliedert:

Im *Teil I* behandeln wir die *theoretischen und methodischen Grundlagen*. Dabei wird im *Kap. 2* zunächst das *Entscheidungsfeld* der Preispolitik relativ ausführlich dargelegt. Dieser Abschnitt eignet sich auch als Grundlage für die Behandlung der Preispolitik im Grund- bzw. Bachelorstudium und als Einführung für fachfremde Leser. Bewusst wurde dabei eine in der Literatur unübliche *Ausweitung des Gegenstandsbereichs* der Preispolitik vorgenommen. Diskutiert wird nicht nur die Preisfindung für Produkte oder Dienstleistungen *gegebener Qualität und Menge*, sondern auch das Problem der *optimalen Abstimmung des Leistungsangebotes mit dem dafür geforderten Entgelt*. In dieser Form stellen sich die preispolitischen Probleme auch in der Praxis (vgl. Arbeitskreis Hax 1980), so dass die herkömmliche Isolierung der Entgeltproblematik den Anforderungen nach Problemnähe diametral widerspricht. Um der immer stärkeren Kundenorientierung der Unternehmen gerecht zu werden, wurde auch eine *Preisdefinition aus Kundensicht* gewählt und in den gedanklichen Rahmen des Buches integriert.

Bewusst ausführlich sind auch die im *Kap. 2* enthaltenen Darlegungen zu den *Zielen der Preispolitik* gehalten, weil diese Ziele weder für die Praxis noch für die Theorie als gegeben bzw. als problemlos angesehen werden können. Darüber hinaus wird der *unternehmenspolitische Bezug* der Preispolitik für die Planung in Unternehmungen im Rahmen einer solchen Zieldiskussion besonders deutlich. Sie ist deshalb auch als Teil einer *Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre* zu interpretieren.

Im *3. Kapitel* werden jene „klassischen“ Modelle der betriebswirtschaftlichen Preistheorie referiert, die uns unter entscheidungstheoretischen Aspekten nützlich und operational erscheinen. Die mit den modernen Methoden der Marktforschung ermittelbaren Informationen über die Preisresponse lassen hier manche Ansätze wieder attraktiver erscheinen als noch vor wenigen Jahren. Unbehandelt lassen wir allerdings eindeutig gleichgewichtsorientierte Modelle mikroökonomischer Provenienz, z.B. Isogewinnlinienmodelle, deren Informationsanforderungen die praktischen Möglichkeiten in aller Regel ebenso überschreiten wie die vielfältigen spieltheoretischen Ansätze. Dem betriebswirt-

schaftlichen Verwertungszusammenhang wird damit also Priorität vor dem mikroökonomischen Erklärungszusammenhang eingeräumt.

Dieses Prinzip gilt grundsätzlich auch für die Auswahl und Diskussion der *verhaltens-theoretischen Modelle* der Preistheorie („Behavioral Pricing“) im 4. Kapitel. Sie wurden nach der Neustrukturierung in der dritten Auflage an den neuesten Forschungsstand angepasst. Geblieben ist die Aufgliederung in sechs Konstruktklassen, nämlich Preisemotionen, Preisinteressen, Preiswahrnehmung, Preislernen und Preiskenntnisse, Preisbeurteilung und Preisintentionen. Im Kapitel 5 wird gesondert auf die *Informationsprobleme von Preisentscheidungen* und die dafür entwickelten *Erhebungs- und Auswertungsmethoden* eingegangen. Die Professionalisierung der Preispolitik stützt sich sehr stark auf diese Methoden, mit denen es immer besser gelingt, insbes. die Preisbereitschaft der Kunden(-gruppen) abzuschätzen.

Die Kapitel 6 bis 9 bilden den *Teil II des Buches*, der sich den *strategischen Entscheidungen der Preispolitik* widmet. Wir beginnen dabei mit einer Erörterung wichtiger strategischer Ziele und Effekte, die in allen preisstrategischen Bereichen Bedeutung besitzen (Kapitel 6). Die erhebliche Ausweitung der preisstrategischen Kalküle im Vergleich zur dritten Auflage trägt dem Umstand Rechnung, dass die Unternehmen heute nach dem Fall des Rabattgesetzes sehr viel größeren Spielraum in der Konzeption eines *Preissystems* besitzen, bei dem zahlreiche Stellschrauben ineinander greifen müssen, um ein stimmiges und effektives Pricing zu ermöglichen. Hierzu zählen neben *Preisformen* und *Preisbildungsregeln* insbesondere die *Konditionensysteme* und das System der *Preisdifferenzierung*. Dies wird im Kapitel 7 dargestellt. Die *Preispositionierung* und die mit ihr verbundene Auswahl der unter Preisgesichtspunkten relevanten Kundensegmente („Preissegmentierung“) sind Gegenstand von Kapitel 8. Schließlich wird im Kap. 9 die *Preiskoordination* innerhalb des Sortiments (*Preislinienpolitik*), über den Produktlebenszyklus hinweg („*Life-Cycle-Pricing*“) sowie zwischen Ländergesellschaften (*Internationale Preispolitik*) behandelt.

Auf Basis solcher strategischer Konzepte kann dann die *operative Preispolitik*, das frühere Kernstück der betriebswirtschaftlichen „Preiskalkulation“ erfolgen. Sie wird im Teil III dargestellt, wobei zunächst auf die *erstmalige Kalkulation* von Produktpreisen einschließlich jener bei gänzlich neuen Produkten eingegangen wird (Kap. 10), bevor wir uns im Kapitel 11 den Fragestellungen bei *Preisänderungen* (Preisvariationen) zuwenden – seien sie dauerhaft geplant oder auch nur temporär im Rahmen von Preisaktionen. Schließlich beinhaltet das Kapitel 12 die Fragestellungen der *Preisdurchsetzung*, also der Bewältigung von *Preisrisiken* durch *Preiswerbung*, *Preisvereinbarungen* und Instrumenten der *mehrstufigen Preisdurchsetzung* über die Handelsstufen hinweg. Völlig neu konzipiert wurden die Ausführungen zur *Preisadministration*, die eine dritte Handlungsebene des Pricing verkörpert und deshalb als *Teil IV* des Buches von den inhaltlichen Fragen der Preisgestaltung abge sondert wurde. Man erkennt in Praxis und Wissenschaft nämlich zunehmend, dass viele Unzulänglichkeiten der Preispolitik nicht instrumenteller Natur sind, sondern aus *Implementationsdefiziten* resultieren. Die *Preisorganisation*, das *Preiscontrolling*, die *IT-Unterstützung* und die *Mitarbeiterführung* in Pricingprozessen werden deshalb dort ausführlich behandelt. Zudem enthält Teil IV auch ein um-

fangreiches Kapitel zu *branchenspezifischen Aspekten* der Preispolitik im *Industriegüter-* und *Dienstleistungssektor* sowie im *Handel*.

Kontrollfragen zu Kapitel 1

1. Erläutern Sie an einer Branche Ihrer Wahl, welchen relativen Stellenwert die Preispolitik dort im Vergleich zu anderen Instrumenten des Marketing-Mix aufweist!
2. Erläutern Sie an dieser Branche, ob und inwieweit sich der typische Entwicklungswandel der Preispolitik auch dort zeigt!
3. Was bedeutet es, wenn von „steigender Kundenorientierung“ bzw. „stärkerer Wettbewerbsorientierung“ in der Preispolitik die Rede ist?
4. Erstellen Sie eine Checkliste, anhand derer die Professionalität der Preispolitik bei einem Unternehmen aus einer Branche Ihrer Wahl überprüft werden könnte!