

Wissen auf den Punkt gebracht.



30 MINUTEN

Preis- management

Rolf Bielinski

GABAL

30 Minuten
Preismanagement

Rolf Bielinski

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft. Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

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.

ISBN 978-3-96739-215-9

Umschlaggestaltung: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)

Umschlagkonzept: Buddelschiff, Stuttgart | www.buddelschiff.de

Lektorat: Silke Martin, Kriftel

Autorenfoto: Oliver Wagner

Satz und Layout: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2024 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags. Der Verlag behält sich das Text- und Data-Mining nach § 44b UrhG vor, was hiermit Dritten ohne Zustimmung des Verlages untersagt ist.

Ein Hinweis zu **gendergerechter Sprache**: Die Entscheidung, in welcher Form alle Geschlechter angesprochen werden, obliegt den jeweiligen Verfassenden.

Wir drucken in Deutschland.

www.gabal-verlag.de

www.gabal-magazin.de

[www.twitter.com/gabalbuecher](https://twitter.com/gabalbuecher)

www.facebook.com/gabalbuecher

www.instagram.com/gabalbuecher



PEFC-zertifiziert
Dieses Produkt
stammt aus
nachhaltig
bewirtschafteten
Wäldern und
kontrollierten Quellen
www.pefc.de

PEFC/04-31-2251



Wir übernehmen Verantwortung! Ökologisch und sozial!

- Verzicht auf Plastik: kein Einschweißen der Bücher in Folie
- Nachhaltige Produktion: Verwendung von Papier aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern, PEFC-zertifiziert
- Stärkung des Wirtschaftsstandorts Deutschland: Herstellung und Druck in Deutschland

Wissen auf den Punkt gebracht

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

Kurze Lesezeit

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt zu dem Thema, das Sie besonders interessiert.
- **Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.**
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.

Inhalt

Vorwort von Martin Limbeck	6
1. Grundlagen des Preismanagements.....	9
Wie Preis und Gewinn zusammenhängen	10
Die Rolle des Preises im Marketing-Mix	17
Warum das Preismanagement an Bedeutung gewinnt	19
2. Preisstrategien entwickeln	23
Unternehmensstrategie und Preisstrategie.....	24
Preispositionierung	29
Vom strategischen zum operativen Preismanagement	39
3. Preisbildungsverfahren	43
Preisdifferenzierung und Preisbündelung	44
Preisbildung anhand des Produktlebenszyklus.....	52
Externe Faktoren: Steuern, Internationalisierung, Währungskurse und Zölle	57
4. Höhere Preise durchsetzen.....	63
Verantwortlichkeiten klar definieren	63
Preispsychologische Effekte nutzen	73
Einfache und komplexe Preisverhandlungen	79

5. Die Sales Profit Chain (SPC)	83
Mit der Sales Profit Chain die Wirkungen von Preisen analysieren	84
Die TUNE-Methode als Analyse- und Optimierungs- instrument	86
Fast Reader	91
Der Autor	95
Weiterführende Literatur	96
Register	96

Warum ist die Preisbildung für Gewinnsteigerungen so entscheidend?

Seite 10

Worin besteht professionelles Preismanagement?

Seite 17

Was bedeutet Preismacht?

Seite 19

1. Grundlagen des Preismanagements

Auf den ersten Blick sind Preise eine einfache Sache. Als Verbraucher können Sie auf Websites wie *idealo* die Preise für ein Produkt vergleichen und sich schnell für einen Anbieter entscheiden. Aber warum bieten Hersteller und Händler ihre Produkte eigentlich zu bestimmten Preisen an, die sich zum Teil erheblich voneinander unterscheiden? Wie entstehen Preise überhaupt? Bei genauerem Hinsehen stellt sich heraus, dass Preise und ihre Entstehung eine kompliziertere Angelegenheit sind als zunächst vermutet.

Unternehmen – vor allem solche, die große Sortimente anbieten – müssen sich fragen, wie sie optimale Preise für ihre Produkte entwickeln. Denn Preise sind der Hebel, an dem sie ansetzen müssen, um ihre Gewinnpotenziale möglichst weitgehend auszuschöpfen. Mit professionellem Preismanagement können Unternehmen die Wirkungen ihrer Preise auf ihre Absatzmengen, Umsätze und Kosten steuern. Dabei müssen sie allerdings auch andere Einflussfaktoren berücksichtigen, zum Beispiel die Zusammensetzung ihres Angebots, ihre Kunden, ihre Wettbewerber und ihre Branche.

Preisbildung ist also eine komplexe Sache. Trotzdem, oder gerade deshalb, versuchen immer mehr Unternehmen, mit professionellem Preismanagement ihre Gewinne zu erhöhen. Dazu gehört letztlich auch die Fähigkeit, die eigenen Preise gegenüber Kunden, Wettbewerbern und Lieferanten durchzusetzen.

1.1 Wie Preis und Gewinn zusammenhängen

Es gibt nur drei Hebel, an denen Unternehmen ansetzen können, um ihre Gewinne zu beeinflussen:

$$\text{Gewinn} = (\text{Preis} \times \text{Absatzmenge}) - (\text{fixe} + \text{variable}) \text{ Kosten}$$

Der Preis ist von diesen drei Hebeln derjenige, mit dem Unternehmen ihre Gewinne besonders wirksam und dauerhaft steuern können. Preiserhöhungen führen zu starken Gewinnsteigerungen, Preissenkungen dagegen zu schmerzhaften Gewinnverlusten. Ein Unternehmen profitiert stärker davon, den Preis für seine Produkte zu erhöhen, als davon, dessen Absatzmenge zu vergrößern. Ebenso ist es unter Gewinnaspekten für ein Unternehmen vorteilhafter, Rückgänge bei der abgesetzten Menge eines Produktes zu akzeptieren, als seinen Preis zu reduzieren. Anhand des einfachen Beispiels eines Herstellers von Wälzlagern lässt sich zeigen, welche Bedeutung die Optimierung von Preisen hat, um Gewinne zu erhöhen:

Produzierte Jahresmenge: 100.000 St.
Verkaufspreis/Stück: 100 €
Summe Fix- u. variable Kosten/Stück: 75 €
Umsatz/Jahr: 10.000.000 €
Kosten/Jahr: 7.500.000 €
Ertrag/Jahr 2.500.000 €

Erhöht der Hersteller den Preis für sein Produkt um acht Prozent und stellt zehn Prozent weniger davon her, erhöht

er seinen Ertrag um 470.000 Euro. Steigert er dagegen seine Jahresproduktion um 20 Prozent und senkt den Preis um zehn Prozent, verliert er 700.000 € an Ertrag.

Höhere Preise = größerer Ertrag

Höhere Preise wirken sich also deutlich stärker auf den Ertrag aus als eine erhöhte Absatzmenge bei gleichzeitiger Reduzierung der Preise. Eine Erhöhung des Gewinns durch die Steigerung der Absatzmenge ist letztlich nur möglich, wenn ein Unternehmen seine Kosten deutlich senken kann. Doch viele Unternehmen haben bereits ihre Einsparungspotenziale ausgereizt. Dazu kommt, dass Energie, Löhne und diverse Nebenkosten deutlich teurer geworden sind. Zwar erhöhen viele Unternehmen ihre Preise, aber das ist in der Regel nicht in dem Maß möglich, wie es die gestiegenen Kosten eigentlich verlangen würden, wenn auch externe Faktoren wie die Inflation in die Rechnung einfließen. Unternehmensführungen sollten daher dem Preismanagement deutlich mehr Aufmerksamkeit widmen.

Üblich: Marktanteile erhöhen

Für das Mengenwachstum führen Unternehmen üblicherweise das Argument an, der Marktanteil sei bei dieser Alternative größer, führe zur Steigerung der Absatzmengen und auf diese Weise langfristig zu größeren Gewinnen. Deshalb stecken Unternehmen häufig viel Zeit und Energie in ausgefeilte Marketinginstrumente und Vertriebsstrategien, statt das Augenmerk aufs Preismanagement zu richten. Zudem ist es in gesättigten Märkten schwieriger, die eigenen Absatz-

mengen und damit Umsatz und Gewinn weiter zu steigern. Dagegen sind die Gewinnpotenziale eines professionellen Preismanagements bei Weitem noch nicht ausgereizt.

Wechselwirkungen zwischen Preis, Absatz und Kosten

Die drei Gewinntreiber Absatzmenge, Kosten und Preis hängen unmittelbar miteinander zusammen. Die Annahme, nur einen Gewinntreiber verändern zu können, ohne dabei die beiden anderen zu beeinflussen, widerspricht in der Regel der wirtschaftlichen Realität. Denn üblicherweise geht der Absatz bei einer Preiserhöhung von fünf Prozent zurück – die Absatzmenge aber auch: In einem stabilen Markt wird diese nicht um fünf Prozent steigen, ohne den Preis zu senken. Studien zeigen im Übrigen immer wieder, dass sich in vielen Fällen die Absatzmenge trotz teilweise beachtlicher Preiserhöhungen nicht verändert.

Umsatz, Gewinn, Preisabsatz- und Kostenfunktion

- Der Umsatz ist das Produkt aus Preis und Absatzmenge ($\text{Preis} \times \text{Absatzmenge}$).
- Der Gewinn wird als Differenz aus Umsatz und Kosten definiert ($\text{Umsatz} - \text{Kosten}$).
- Die Preisabsatzfunktion gibt die Absatzmenge eines Produktes in Abhängigkeit von seinem Preis wieder.
- Die Kostenfunktion gibt die Kosten in Abhängigkeit von der Absatzmenge an.

Preise sind komplex

Ein Preis ist eine einfache Sache, wenn wir eine Tüte Milch im Supermarkt kaufen, ein Paar Schuhe online bestellen oder für einen vorgegebenen Preis tanken. Wären alle Preise ein-

dimensional, würde es ja reichen, für das Preismanagement nur an den beiden Stellschrauben Absatzmenge und Preis zu schrauben. Aber schon an der Zapfsäule zeigt sich, dass der Preis während eines Tages mehrfach variiert und wir mittags weniger für einen Liter Benzin zahlen als abends.

Wenn wir einen Mobilfunkvertrag abschließen wollen, müssen wir in der Regel mehrere Faktoren berücksichtigen, die den jeweiligen Preis und damit unsere Kaufentscheidung beeinflussen: Laufzeit, Smartphone-Modell, Größe der verfügbaren mobilen Daten, zusätzlich buchbare Features wie Streaming-Dienste etc. Und auch Supermärkte setzen auf Sonderpreise und Aktionen wie „3 für 2“ (drei Stück von einem Produkt für den Preis von zwei), um uns dazu zu bringen, mehr als geplant zu kaufen.

Für Tankstellen gibt es mittlerweile Preisvergleich-Apps, und bei Sonderangeboten im Supermarkt können wir noch ganz gut einschätzen, ob die Preise dafür uns tatsächlich einen Vorteil verschaffen. Aber schon beim Vergleich von Angeboten mehrerer Mobilfunkprovider stoßen wir mit unserem intuitiven Preisverständnis an Grenzen.

Preise haben viele Bestandteile

Oftmals erweisen sich Preise und Preissysteme also als mehrdimensionale, komplexe Gebilde, die sich aus mehreren Parametern zusammensetzen können, zum Beispiel:

- Grundpreis
- Rabatte, Boni, Konditionen, Sonderangebotspreise
- verschiedene Packungsgrößen oder Produktvarianten
- Sonderausstattungen oder Service

- Preise, die sich aus mehreren Bestandteilen zusammensetzen (z. B. Grundpreis und nutzungsabhängiger Preis)
- Preise für unterschiedliche Kunden(segmente)
- Preise, die sich nach Zeit und/oder Ort des Kaufs richten
- Preise für Produkte in einer bestimmten Produktlebenszyklusphase (siehe Kapitel 3.2)
- Herstellerabgabe- und Endverbraucherpreise
- Bündel- und Einzelkomponentenpreise
- im B2B: Preise, die sich aus Verhandlungen ergeben

Umfangreiche Sortimente und häufige Preisänderungen

Preise sind in der Praxis komplexe Konstrukte: So umfassen die Preislisten von Banken üblicherweise mehrere Hundert Positionen. Im Einzelhandel, zum Beispiel in Super-, Bau- oder Elektromärkten, sind Sortimente von mehreren Zehntausend Artikeln die Regel. Autohersteller oder Maschinenbauer führen Ersatzteillisten mit mehreren Hunderttausend Artikeln. Fluggesellschaften ändern im Laufe eines Jahres ihre Preise millionenfach. Preise sind also mehr- und zum Teil vieldimensional, und das macht das Preismanagement zu einem komplexen Vorhaben. Unternehmen, die sich aber dieser Aufgabe stellen, schaffen sich große Chancen, ihre Gewinne enorm zu steigern.

Einflussfaktoren bei der Preisbildung

Dazu kommt, dass die konkreten Rahmenbedingungen und Preisstrategien bzw. -taktiken in einzelnen Branchen sehr unterschiedlich sind, weil sie unter anderem von folgenden Aspekten abhängen:

- Branche: B2C oder B2B
- Marktstruktur (Monopol, Oligopol oder Polypol)
- Angebot/Produkte (identisch/homogen, weitgehend vergleichbar oder ausdifferenziert)
- Wettbewerbsverhalten (eher friedlich, neutral oder eher aggressiv)
- Kundengewohnheiten (Markenorientierung, Produkttreue, Preisbewusstsein etc.)
- Kostenstrukturen (fixe und variable Kostenanteile)
- Handelsstufen und -gewohnheiten (eigene Kalkulation, Beachtung von Preisempfehlungen oder Preisbindung)
- die Rolle des Online-Handels (Vertriebskanäle: stationärer Handel, hybrid oder reines E-Commerce)

Preismanagementkompetenz entwickeln

Jede Preisstrategie und -maßnahme (Preisneufestlegung, -erhöhung, -reduzierung, -optimierung etc.) können als Teil eines umfassenden Preismanagementprozesses verstanden werden. So steht ein Autohersteller bei der Einführung eines neuen Automodells vor allem vor der Frage, wie der Preis für das neue Produkt aussieht, um im Wettbewerbsumfeld optimal platziert werden zu können. Dagegen ist die Optimierung einzelner Preise für Hunderte von Varianten eines Modells und für Tausende von Ersatzteilen nicht möglich und zielführend. Daher hat die Automobilindustrie Systeme von Regeln und Verfahren entwickelt, um Preisprozesse zu systematisieren und institutionalisieren. Dabei spielen folgende Aspekte eine wichtige Rolle:

- Preisrelevante Informationen sammeln, analysieren und interpretieren, Preismodelle entwickeln, Entscheidungsregeln festlegen.
- Entscheidungsprozesse aufsetzen und etablieren, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten bestimmen.
- Passende Anreize für den Vertrieb schaffen, seine Kompetenzen eindeutig definieren, ihn trainieren und für Verhandlungen qualifizieren.
- Die IT-Architektur inklusive passender Systeme für Preisentscheider und den Vertrieb schaffen.

Neben Autoherstellern sind die Pharmaindustrie, Telekommunikationsfirmen, viele E-Commerce-Unternehmen und Fluggesellschaften führend bei der Entwicklung professioneller Preismanagementsysteme und besitzen eine ausgeprägte Preismanagementkompetenz. Empirische Untersuchungen zeigen, dass solche Unternehmen langfristig höhere Gewinne erwirtschaften.

Von den drei Gewinnhebeln Preis, Kosten und Absatzmenge ist der Preis derjenige, mit dem sich Gewinne am ehesten erwirtschaften lassen. Zudem wirken sich Preisänderungen auf Umsätze, Kosten und Gewinne aus, die ihrerseits die Preisgestaltung beeinflussen. Dazu kommen noch der Wettbewerb, das Kundenverhalten, die Branche und andere Einflussfaktoren. Preise sind deshalb meist mehr- bzw. vieldimensionale Gebilde, denen das Preismanagement gerecht werden muss, um optimale Preise zu liefern.

WISSEN AUF DEN PUNKT GEBRACHT!

GLEICH WEITERLESEN?

In den Büchern der **30-Minuten-Reihe** finden Sie praxisorientiertes Wissen und relevante Themen für Erfolg im Beruf, Gelassenheit im Alltag und ein besseres Leben.



Scannen Sie den QR-Code und lassen Sie sich von den **Leseproben unserer 30-Minuten-Bücher** inspirieren. Ihr Lieblingsbuch bestellen Sie anschließend mit einem Klick beim Shop Ihrer Wahl!