



**Stern Stewart & Co.**  
Management Consultants

Stern Stewart Research // Volume 17

# Integriertes Preismanagement

Auf dem Weg zu einem wirkungsvollen  
Preisgestaltungssystem



## **Stern Stewart & Co. Management Consultants**

Stern Stewart & Co. unterstützt als strategischer Partner Unternehmen bei ihrer konsequenten Ausrichtung auf Wertsteigerung. Vor rund 20 Jahren von Joel M. Stern und G. Bennett Stewart III in New York gegründet, hat sich Stern Stewart & Co. zur führenden internationalen Unternehmensberatung für Wertmanagement entwickelt. Ziel von Stern Stewart & Co. ist es, nachhaltig Wert für Unternehmen zu schaffen und zu sichern. Ansatzpunkte der entwickelten Konzepte sind sowohl Strategie als auch Organisation und Unternehmenssteuerung. Die von Stern Stewart & Co. entwickelte Wertkennzahl EVA® hat sich dabei als globaler Standard etabliert. Unser integrierter Beratungsansatz sorgt dafür, dass alle Maßnahmen zur Wertsteigerung aufeinander abgestimmt werden und konsistent ineinander greifen. Weitere Informationen finden Sie unter [www.sternstewart.de](http://www.sternstewart.de).

## **Über die Autoren**

Thomas Berner ist als Principal und Konstantin Wrona als Consultant für das Münchner Büro von Stern Stewart & Co tätig. Die Autoren haben Preismanagementsysteme für Industrie- und Dienstleistungsunternehmen konzipiert sowie umgesetzt.

## **Kontakt**

Thomas Berner  
Konstantin Wrona

tberner@sternstewart.de  
kwrona@sternstewart.de

Stern Stewart & Co. ist um die Zuverlässigkeit und Aktualität der angebotenen Informationen bemüht. Eine Haftung für die Richtigkeit und Aktualität dieser Studie kann jedoch trotz sorgfältiger Prüfung nicht übernommen werden.

EVA® is a registered trademark of Stern Stewart & Co., N.Y.

## Executive Summary

Der Blick auf den gegenwärtigen Aktionsradius in der Managementpraxis zeichnet ein deutliches Bild: Während Unternehmen ihr Augenmerk überwiegend auf die detaillierte Steuerung jedweder Kosten- und Vermögenspositionen richten, wird der Preis als systematischer Hebel der Wertschaffung häufig vernachlässigt.

Das in Unternehmen verschiedenster Branchen gelebte Preismanagement ist daher nur bedingt geeignet, um zu einer echten Wertsteigerung beizutragen. Die Schwachstellen reichen dabei von einer zu ausgeprägten Umsatzorientierung über eine weitgehende Entkoppelung der Preis- von der Unternehmensstrategie bis hin zu einer ungenügenden analytischen Basis sowie einer mangelnden Umsetzungskonsequenz.

Obwohl die konkreten Probleme häufig sehr spezifischer Natur sind, liegt ihrer Lösung ein gemeinsamer Nenner zugrunde. Gefordert ist ein durchgängiger, auf die Steigerung des Unternehmenswertes ausgerichteter Steuerungsansatz. Ausgehend von der Unternehmensstrategie müssen Preisermittlung, Preisfestlegung und -durchsetzung sowie die Überwachung der Effektivität von Preismaßnahmen konsequent am Wertsteigerungsziel ausgerichtet werden.

Ein in dieser Form integriertes Preismanagement befähigt Unternehmen nahezu aller Branchen, die Potenziale des Werttreibers Preis umfassend und systematisch zu nutzen.

## Werttreiber Preis

In vielen Unternehmensgesprächen hat eine einfach formulierte Frage häufig erst zu einem verwirrten Zögern und anschließend zu einer überbordenden Antwortenvielfalt geführt. Die Frage lautet: „Wie bestimmen Sie eigentlich Ihre Preise?“ Das Spektrum der Erläuterungen erstreckt sich von einfachen Cost-plus-Überlegungen über die für die Budgeterreichung erforderlichen Preise bis hin zu einer Orientierung am Treiben der Konkurrenz oder einem regelrechten Markt- und Kundenfatalismus. Wiederholt man das Spiel mit der gleichen, auf die Kostenseite, das Working Capital oder den Kapitaleinsatz abzielenden Fragestellung, fallen die Antworten wesentlich präziser aus. Kosten, Verrechnungssätze und gebundenes Kapital sind nicht nur im Detail bekannt, sondern werden auch in Budgetierung und Planung penibel prognostiziert.

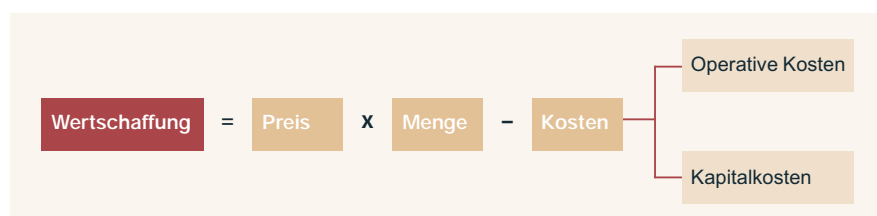
Was sind die Ursachen für eine solche Diskrepanz? Erlöse, mithin Menge und Preis, sowie Kosten und Kapitalkosten sind die zentralen Elemente der Wertschaffung. Trotzdem werden diese Faktoren seitens des Managements stark unterschiedlich wahrgenommen. Gerade unter den schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der jüngsten Vergangenheit standen und stehen das Kostenmanagement und die Kapitaleffizienz im Fokus der Unternehmensführung.

Und was ist mit dem Preis? Der wird von marktorientierten Bereichen häufig auf dünner analytischer Grundlage und mit wolkigen Aussagen zu Kundenzufriedenheit oder ähnlichen weichen Faktoren mehr oder weniger aus dem Bauch heraus bestimmt. Wenn der Preis dann doch einmal seinen Weg auf die Agenda des Managements geschafft hat, dann als Instrument für kurzfristig ausgelegte Kapazitäts- oder Ergebnismaßnahmen.

Die Erfahrungen aus unserer Beratungspraxis zeigen den aktuellen Handlungsbedarf beim Thema Preismanagement deutlich auf.

Während Vermögens- und Kostenpositionen detailliert gesteuert werden, ...

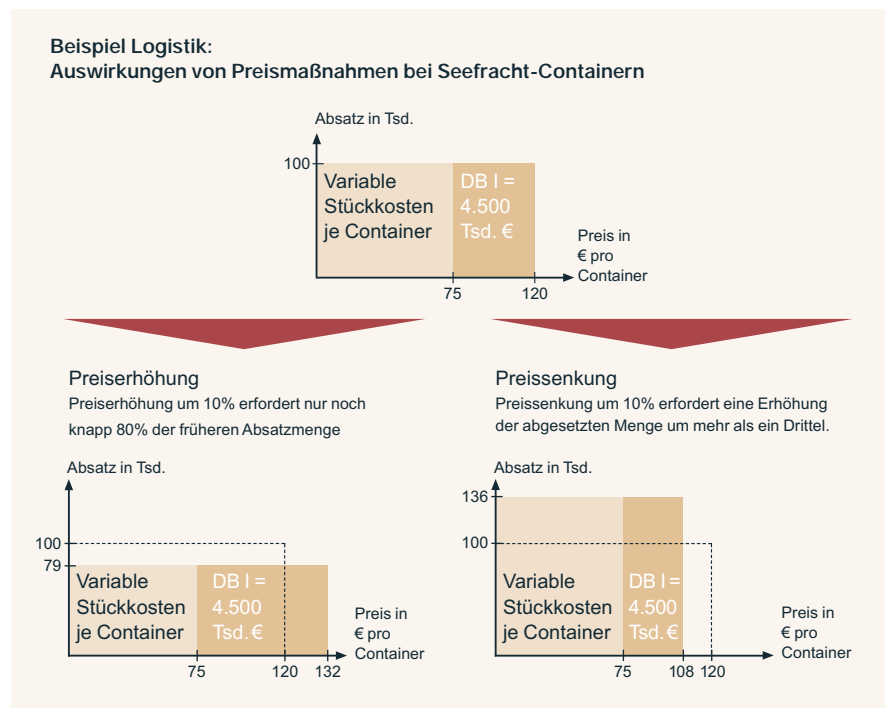
...wird der Einfluss des Preises auf den Unternehmenswert häufig unterschätzt.



Eine Entwicklung mit zum Teil fatalen Folgen. Der Preis ist mehr denn je Ergebnisfeuerwehr als Instrument des wertorientierten Managements.

Preismanagement ist zwar härter und komplexer, trotzdem aber gleichzeitig auch chancenreicher geworden.

Die Signale des Marktes sind eindeutig. Erhöhter Preisdruck, gestiegene Preistransparenz, erfolgreiche „Preiskrieger“, häufige Preisnachlässe, zunehmende Preissensibilität, aber auch hohe Preisprämien in ausgewählten Produktparten prägen das Bild. Der Werttreiber Preis ist somit in vielen Branchen der Faktor mit dem größten und bisher am wenigsten ausgeschöpften Wertsteigerungspotenzial.



Durch gezielte Preiserhöhungen kann die Ertragssituation vieler Unternehmen entscheidend verbessert werden.

Ein renommierter Logistiker stand aufgrund zunehmender Marktsättigung im nur gering kompetitiven Seefrachtsegment vor der Frage, in welchem Ausmaß die Preise pro verschifftem Standardcontainer gesenkt werden konnten, ohne die aktuelle Ertragssituation zu gefährden. Die Analyse zeigte, dass eine Preissenkung in Höhe von 10% eine Erhöhung der aktuellen Absatzmenge des Unternehmens um mehr als ein Drittel erforderte.

Eine Preiserhöhung um ebenfalls 10%, so legte die aktuelle Kostenstruktur offen, erforderte lediglich ca. 80% der früheren Absatzmenge, um ein konstantes Ertragsniveau sicherzustellen. Aufgrund der geringen Wettbewerbsintensität war bei einer Preiserhöhung jedoch nur mit sehr geringfügigen Absatzeinbußen zu rechnen. Die daraufhin durchgeführte Preiserhöhung führte zu einem deutlichen Anstieg des Wertbeitrages.

Das Preismanagement ist eine originäre Aufgabe der Geschäftsführung.

Das Beispiel zeigt: Der Ergebniseffekt von Preismaßnahmen wird häufig unterschätzt. Die Preisgestaltung gehört auf die Agenda des Topmanagements.

## Probleme im Preismanagement

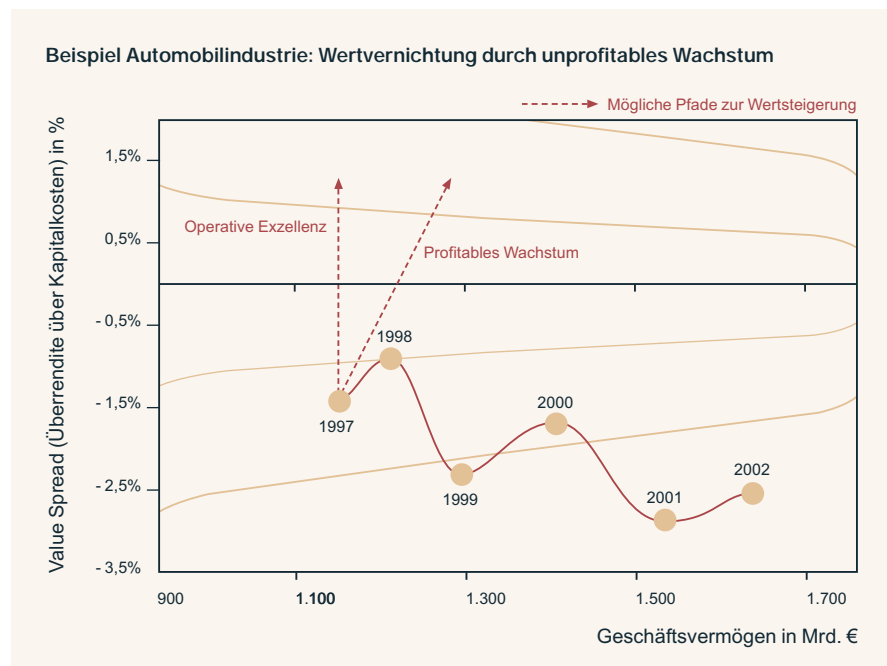
Das derzeit von vielen Unternehmen gelebte Preisverständnis ist mit einer Vielzahl von Problemen verbunden. Diese sind nicht auf jene Branchen beschränkt, die am augenfälligsten unter ihrer praktizierten Preispolitik leiden, wie z.B. Konsumgüter und Handel. Es sind vielmehr einige sehr grundsätzliche Charakteristika, die Preismanagement so effektiv, aber auch so gefährlich machen. Die unmittelbare Absatzwirkung, die schnelle Umsetzungsmöglichkeit sowie die in der Regel fehlende Erfordernis jedweder Investitionen sind die inhärenten Verlockungen von Preismaßnahmen. Dem stehen die problematische Korrektur einmal getroffener Entscheidungen sowie die vielfältigen und nachhaltigen Auswirkungen zum Beispiel auf Marke und Marktpositionierung gegenüber. Im Folgenden werden die wesentlichen Problemfelder genauer aufgezeigt:

### Problemfeld 1: Umsatz dominiert vor Wertsteigerung

Das Problem beginnt häufig bereits mit der Zielgröße. Untersuchungen von Stern Stewart & Co. in ausgewählten Branchen haben ergeben, dass der Umsatz bei mindestens drei von vier Preisentscheidungen das zentrale Kriterium für die Initiierung und Durchführung von Preismaßnahmen darstellt.

Doch bedeutet Umsatzsteigerung nicht gleich Wertsteigerung. Umsatzzugewinne ohne entsprechende Wertsteigerung sind gleichbedeutend mit unprofitablem Wachstum. Eigentlich eine banale Erkenntnis. Doch zeigen unsere Analysen, dass beispielsweise in den Jahren 1997 bis 2002 in den Branchen Automotive, Chemie, Handel sowie in bestimmten Konsumgüterbereichen massiv unprofitable Wachstumspfade verfolgt wurden.

Die Orientierung preispolitischer Maßnahmen an der Zielgröße Umsatz hat in der Vergangenheit zu massiven Wertverlusten geführt.



## Problemfeld 2: Das Preismanagement ist weitestgehend von der Unternehmensstrategie abgekoppelt

Preisentscheidungen werden nicht vor dem Hintergrund der gesetzten strategischen Ziele getroffen.

Gerade die schnelle Wirkung von Preismaßnahmen rückt den Preis von der strategischen hin zur operativen Ebene. Das Schielen auf den kurzfristigen Effekt dominiert in vielen Unternehmen die Frage nach den nachhaltigen Konsequenzen getroffener Preisentscheidungen. Die strategische Dimension des Preises wird nicht erkannt und der Preis primär als kurzfristiges Instrument eingesetzt. Aus unserer Erfahrung wissen wir, dass der CEO und die für Strategie sowie Unternehmensentwicklung zuständigen Bereiche regelmäßig nur ungenügend in den Preisbildungsprozess integriert sind.

Unternehmen vernachlässigen die langfristigen Wirkungen des Preises, insbesondere auf Markenbild und Image.

Die Folgen ziehen sich durch den gesamten Wertschöpfungsprozess. Unsystematische Preisfluktuationen verstärken die Schwankungen der Nachfrage und erhöhen dadurch die Planungsunsicherheit für Beschaffung und Fertigung. Die Signalwirkung auf den Markt ist langfristig ebenfalls schädlich. Die Kunden verlieren das Vertrauen in die Verlässlichkeit, aber auch in die Angemessenheit der Preise. Letztlich wird trotz höchster Kaufanreize eine abwartende Haltung erzeugt, und zwar auf das jeweils noch günstigere Angebot. Die Wettbewerber sehen sich häufig zu massiven Gegenmaßnahmen herausgefordert und verstärken dadurch die Neigung der Wettbewerbsachse in Richtung Preis.



### **Problemfeld 3: Preisentscheidungen sind nicht ausreichend analytisch fundiert**

Der am Markt erzielbare Preis ist eine Mixtur aus einer Vielzahl von Faktoren. In den letzten Jahren haben Unternehmen gewaltige Summen in den Ausbau ihrer CRM-Systeme investiert. Doch die systematische Auswertung aller preisrelevanten Informationsquellen unterbleibt oder verliert sich in einem Gestrüpp aus Teilzuständigkeiten und -verantwortungen.

In der Folge fehlt es dem Preismanagement in hohem Maße an empirischer Validierung, so dass oftmals Intuition und Bauchgefühl über die Preisfindung entscheiden. Die Vielzahl von mittlerweile existierenden analytischen Methoden, die ein tief greifendes Verständnis des Kundenverhaltens und damit der Preisbildung ermöglichen, wird bei der Preisgestaltung nur selten eingesetzt.

Das Management besitzt häufig keine detaillierten Informationen über entscheidungsrelevante Preis-Absatz-Funktionen, Preissensitivitäten oder Preisschwellen. Dies führt in der Folge dazu, dass das breite Aktionsspektrum beim Preismanagement nicht ausreichend erschlossen werden kann und Möglichkeiten der Preisdifferenzierung ungenutzt bleiben.

Viele Unternehmen verfallen darüber hinaus in ihrem Bestreben, Entscheidungen von Wettbewerbern zu imitieren, in verhängnisvolle Preiskriege mit der Konkurrenz. Derartige Prozesse waren in den letzten Jahren insbesondere im Einzelhandel zu beobachten, haben mittlerweile aber auch Branchen wie die Autovermietung, Reiseveranstalter oder Fluglinien erfasst. Der Versuch, den Konkurrenten mit Preisaktionen dauerhaft Paroli zu bieten und die Talfahrt des Geschäftes mit taktischen Preisabsenkungen und Billigofferten zu stoppen, ist jedoch nur äußerst selten Erfolg versprechend. Die vorwiegende Orientierung der eigenen Preise am Wettbewerb bedeutet ein kontinuierliches Hinterherrennen hinter der Konkurrenz. Eine gefährliche Abwärtsspirale droht – einzige Konstante bei der Preisgestaltung ist die Flucht in noch niedrigere Preise.

Preisentscheidungen werden ohne exakte Kenntnis der damit verbundenen Einzeleffekte häufig aus dem Bauch heraus getroffen.

Preisentscheidungen erfolgen reaktiv und nicht proaktiv. Zahlreiche Preiskämpfe haben zu einem drastischen Verfall der Margen geführt.

Preispolitische Maßnahmen  
sowie deren Erfolgswirk-  
samkeit werden nur  
unzureichend überwacht.

#### **Problemfeld 4: Mangelnde Konsequenz bei der Umsetzung der Preismaßnahmen**

Der Weg von der Preisbestimmung bis hin zur endgültigen Preisdurchsetzung beim Kunden ist lang und oftmals werden zahlreiche Prozessstufen durchlaufen. Am Anfang steht in der Regel eine Markt- oder Marketingabteilung mit der Formulierung einer Vorgabe für den Bruttopreis. Es folgt der Vertrieb, der seinerseits wiederum sein Instrumentarium einsetzt. Dabei kommen Lieferfrequenzen, Rabatte und Boni, Zahlungsmodalitäten oder andere Zusatzleistungen ins Spiel. Am Ende des Weges wartet die unmittelbare Preisverhandlung mit dem Kunden, deren Ergebnis letztlich der zu zahlende Preis darstellt.

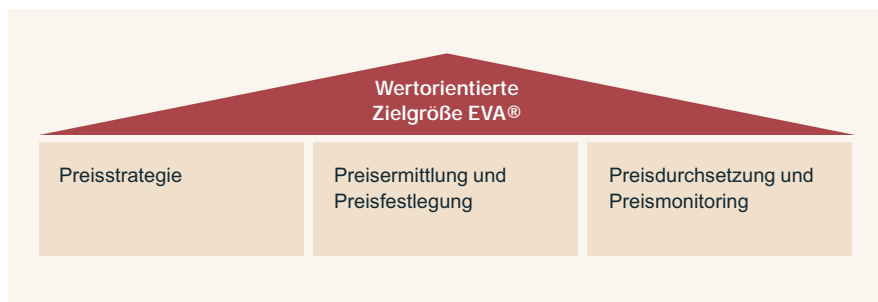
Es bietet sich folglich ein weites Feld, um verabschiedete preispolitische Maßnahmen und Vorgaben zu umgehen. So weichen vorgegebene Listenpreise und realisierte Verkaufspreise nicht selten signifikant voneinander ab. Die Umsetzung von Preismaßnahmen ist zu stark fragmentiert und eine durchgängige organisatorische Verantwortlichkeit nicht gegeben.

Ausgeblendet bleiben damit auch alle mittelbar Preis beeinflussenden Effekte, die beispielsweise durch Finanz- oder Abwicklungsbereiche hervorgerufen werden. Die fehlende Stringenz des Preismanagements schlägt sich letztlich auch in der mangelnden Überwachung des Erfolgs und der Effektivität von Preismaßnahmen nieder.

## Integriertes Preismanagement

Preisentscheidungen entfalten ihre Implikationen sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene. Das effiziente Management des Werttreibers Preis erfordert daher einen integrierten Steuerungsansatz. Ausgehend von der Unternehmensstrategie werden die Phasen Preisermittlung, Preisfestlegung sowie Preisdurchsetzung und Überwachung der Effektivität von Preismaßnahmen konsequent am Wertsteigerungsziel ausgerichtet. Dadurch wird ein schlagkräftiges Instrument zur Überwindung der aufgezeigten Probleme geschaffen, welches das Preissystem nachhaltig im Unternehmen verankert und die langfristige Wirksamkeit der getroffenen Preisgestaltungsmaßnahmen sichert.

Ein leistungsfähiges und integriertes Preismanagement erfordert einen durchgängigen Ansatz und erhebt den Preis zum Gegenstand systematischer Steuerungsprozesse.



### Wertorientierte Zielgröße EVA®

Sämtliche unternehmerische Entscheidungen sind anhand eines einheitlichen und wertorientierten Beurteilungsstandards kritisch zu hinterfragen. Dies gilt ebenfalls für sämtliche Maßnahmen im Rahmen eines integrierten Preismanagements.

Preisentscheidungen sind konsequent an der daraus resultierenden EVA®-Verbesserung auszurichten.

#### Beispiel Automobilzulieferindustrie: Ausrichtung von Preismaßnahmen am EVA®

Ein Hersteller von elektronischen Zulieferteilen für die Automobilindustrie beabsichtigte, die Preise in der kommenden Preisrunde über das gesamte Sortiment pauschal um 3% anzuheben. Die Preiserhöhung wurde mit der allgemeinen Kostenentwicklung begründet. Eine daraufhin durchgeführte detaillierte Wertbeitragsanalyse lieferte allerdings ein anderes Bild. Die Wettbewerbsintensität war für die einzelnen Teilefamilien sehr unterschiedlich aus-

geprägt. Auf der Basis der Wertbeitragsanalysen wurden differenzierte Preisentscheidungen formuliert: In wettbewerbsintensiven Feldern erfolgte für margenstarke Teile eine Preissenkung, um hier durch den Volumeneffekt Wert zu schaffen. In Fällen eines geringeren Wettbewerbsdrucks wurden Preise zum Teil um mehr als 50% angehoben. Dem Umsatzrückgang stand trotzdem ein signifikanter Anstieg des EVA® gegenüber.

### Eckpfeiler 1:

#### Anbindung der Preisstrategie an die Unternehmensstrategie

Die konsequente Integration der Preisstrategie in die Unternehmensstrategie bildet den übergeordneten Handlungsrahmen für sämtliche Preisentscheidungen.

Preisentscheidungen sind stets vor dem Hintergrund der strategischen Zielsetzungen und der Strategie des Unternehmens zu treffen. Die Optionen unterscheiden sich beispielsweise je nachdem, ob Aspekte der Marktab-schöpfung, Marktdurchdringung, Kapazitätsauslastung, Kundenbindung oder Verlagerung des Wettbewerbs im Vordergrund stehen. Dabei geht es im Einzelnen um die Preislagenentscheidung, mithin die Frage nach der grundsätzlichen Preispositionierung, den angestrebten Grad der Preisdifferenzierung sowie die Intensität der Preismaßnahmen.

Die Verzahnung von Preisstrategie und Marketingstrategie stellt eine konsistente Kundenwahrnehmung sicher.

Die Preisstrategie muss darüber hinaus mit den übrigen Elementen des Marketing-Mix, insbesondere mit der Kommunikations- und Markenpolitik, abgestimmt werden. Zentrale Preisregeln treffen in Form von Leitlinien und Verhaltensregeln Aussagen hinsichtlich des grundsätzlichen Umgangs mit dem Werttreiber Preis. Breit in der Organisation kommuniziert, vermitteln diese Regeln den betroffenen Mitarbeitern den Aktionsraum bei Preisentscheidungen und stellen dadurch ein unternehmensweites Preisbewusstsein sicher.

#### Beispiel Optische Industrie: Konsequente Ableitung der Preisstrategie aus der Unternehmensstrategie



## Eckpfeiler 2:

### Analytische Preisermittlung und Preisfestlegung

Die wichtigste Voraussetzung für die Durchführung wirkungsvoller Preismaßnahmen ist die Entwicklung eines tiefen und branchenspezifischen Verständnisses über die einzelnen Preismechanismen. Pauschale Preismaßnahmen, die nach dem Motto: „X% mehr über alle Produkte“ durchgeführt werden, sind nachweisliche Wertkiller.

Wichtig sind die Analyse und das Verständnis von Wettbewerbern, Kunden, Produktwahrnehmung und Kundenverhalten sowie die systematische Untersuchung und Quantifizierung der einzelnen damit verbundenen Preiseffekte. Ausgangspunkt ist die Preis-Absatz-Funktion eines Produktes. Diese zeigt die Auswirkungen von Preismaßnahmen auf die absetzbare Menge auf. Ihre Herleitung erfolgt auf der Basis von Schätzungen, Expertenbefragungen, Datenauswertungen (z.B. Scannerkassen) oder durch direkte bzw. indirekte Kundenbefragung.

Die systematische Quantifizierung der einzelnen Preiseffekte bildet die Basis für sämtliche Preisentscheidungen.

Beachtet werden neben den eigentlichen Produkteigenschaften insbesondere auch Kundenwahrnehmungen und Konkurrenzreaktionen.

Beispiel Handel:  
Ermittlung von Preis-Absatz-Funktionen (Basis: Scannerdaten)

#### Analyse von Scannerdaten

##### Tütensuppen Marke A

Preis	0,75	0,90	1,20
Menge	40	39	37

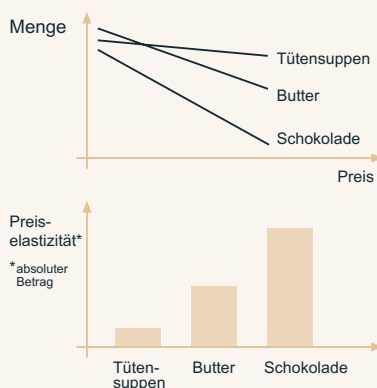
##### Butter Marke C

Preis	1,10	1,30	1,45
Menge	43	32	18

##### Vollmilchschokolade Marke B

Preis	0,50	0,80	1,00
Menge	38	16	4

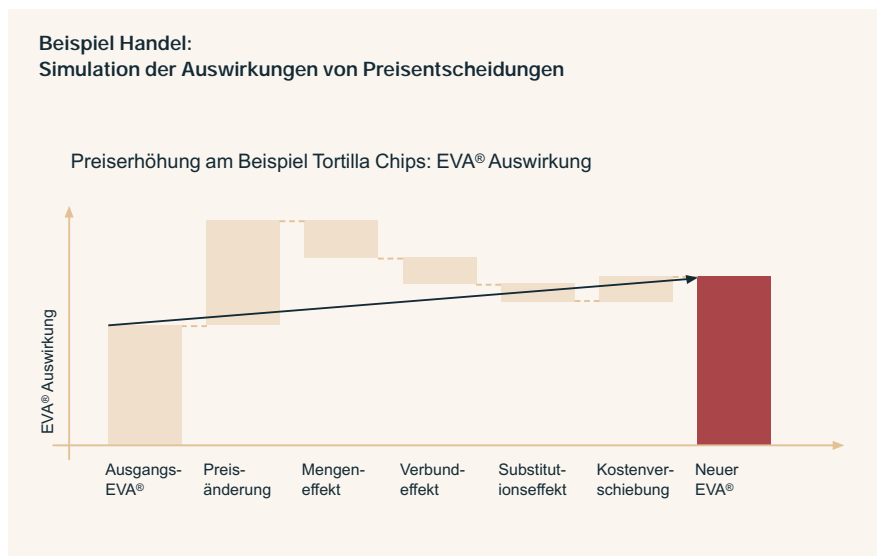
#### Ermittlung von Preis-Absatz-Funktionen und Preiselastizitäten



Auf Basis empirischer Daten...

Die in der Preis-Absatz-Funktion abgebildete Wirkung einer Preismaßnahme tritt allerdings nie isoliert auf. Vielmehr bestehen umfangreiche Ausstrahlungswirkungen, wie z.B. Verbund- und Substitutionseffekte. Diese müssen in die Analyse einbezogen werden, um Preisspielräume und Möglichkeiten der Preisdifferenzierung konsequent nutzen zu können.

...werden die Auswirkungen von Preissenkungen bzw. -erhöhungen ganzheitlich simuliert und bewertet.



Selektive Preiserhöhungen bieten ein großes Potenzial zur Verbesserung des Wertbeitrages. Anhand der in regional abgegrenzten Testmärkten durchgeführten Wirkungsanalyse einer Preiserhöhung für den Artikel Tortilla Chips lassen sich die einzelnen Effekte darstellen:

Ausgangspunkt bildet der EVA®. Die Preiserhöhung bewirkt zunächst eine Rohertragssteigerung, die bei einer regulär verlaufenden Preis-Absatz-Funktion zu einem gegenläufigen Mengeneffekt führt. Gleichzeitig wurde ein negativer Verbundeffekt identifiziert. Aufgrund der Preissteigerung griffen die Kunden nicht

nur seltener zu den Chips, sondern auch zu bestimmten Saucenartikeln (Chilli, Käse, Knoblauch etc.). Ferner stellte sich ein negativer Substitutionseffekt aufgrund des Ausweichens der Kunden auf andere margenschwächere Artikel (z.B. Kartoffelchips, Erdnüsse etc.) ein.

Positiv wirkte sich der Rückgang der Absatzmenge hingegen auf der Kostenseite aus. Gründe waren geringere anteilige Prozess- und Logistikkosten sowie geringere Kapitalkosten durch geringere Bestände.

Insgesamt kompensierten die gegenläufigen Effekte jedoch nur rund 70% des Rohertrageffektes. Der verbleibende Teil erhöhte den EVA® des Artikels.

Auf der Grundlage fundierter und aussagekräftiger Informationen kann das gesamte preispolitische Spektrum genutzt werden.

Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse über Preis- und Konsumentenwahrnehmungen kann darüber hinaus das gesamte Spektrum von Handlungsmöglichkeiten im Bereich der Preisdifferenzierung genutzt werden. Die nachfolgenden Beispiele verdeutlichen die Vielfalt der möglichen Optionen in der Preisgestaltung.

**Beispiel Telekommunikationsdienste:  
Preisdifferenzierung auf Basis von Preiskenntnis**

Produkttypen		
Eckprodukte mit hoher Preiskenntnis	Verbundprodukte mit mittlerer Preiskenntnis	Randprodukte mit geringer bis keiner Preiskenntnis
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;&gt; Grundgebühr</li> <li>&gt;&gt; Gesprächspreise pro Minute (Haupt- und Nebenzeit)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;&gt; SMS-Versand</li> <li>&gt;&gt; MMS-Versand</li> <li>&gt;&gt; Fax-Abruf</li> <li>&gt;&gt; Roaming-Gebühren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;&gt; Mehrwertservices (z.B. SMS-Dienste, Mailboxabrufe, Weiterverbindungen etc.)</li> <li>&gt;&gt; Hotline</li> <li>&gt;&gt; Internet-Download</li> </ul>
„Kampfpreise“	„Preisbereitschaft abschöpfen“ (leichte Preiserhöhung)	„Premiumpreise“

Erfolgreiche Preisdifferenzierungsstrategien basieren auf unterschiedlicher Preiskenntnis der Konsumenten...

Ein Telekommunikationsdiensteanbieter mit einer Medium-price-Strategie wollte die Möglichkeiten der Preisdifferenzierung nutzen. Im Rahmen von Preistests wurde festgestellt, dass die potenziellen Kunden die Entscheidung für oder gegen einen bestimmten Diensteanbieter maßgeblich von der Höhe der Grundgebühr bzw. den Standardgesprächspreisen pro Minute abhängig machten. Preise für alle weiteren Dienstleistungen sowie bestimmte Mehrwertservices spielten dagegen nur eine untergeordnete Rolle bei der Kaufentscheidung bzw. wurden nur sehr selten in das Kalkül miteinbezogen.

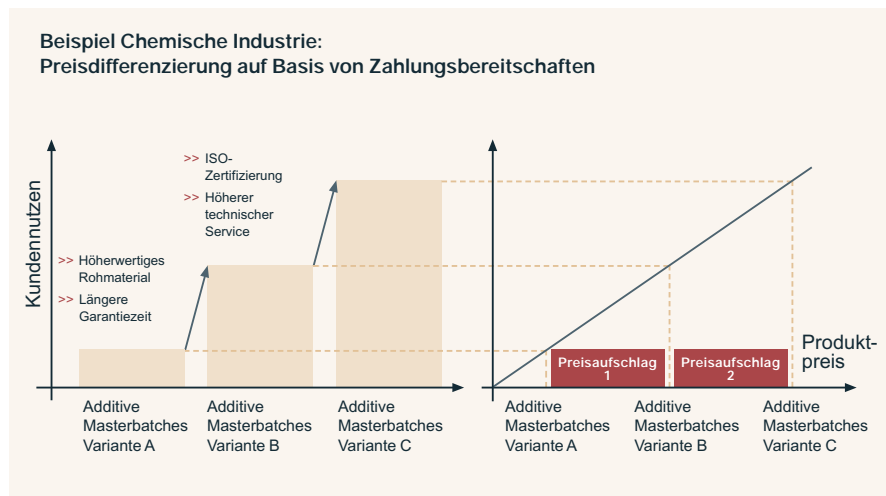
Grundgebühr und Minutenpreise besaßen damit eine erhebliche Ankerpreisfunktion für das gesamte Leistungsspektrum, d.h. die Konsumenten fällten ihr Preisgünstigkeitsurteil be-

züglich eines Diensteanbieters nahezu ausschließlich auf Basis dieser beiden Leistungen. Ein Großteil der Kunden war schlichtweg nicht in der Lage bzw. auch nicht willens, die Preisinformationen für sämtliche Leistungen über verschiedene Anbieter hinweg systematisch zu evaluieren bzw. auszuwerten.

Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse wurden die angebotenen Produkte hinsichtlich ihrer Preistransparenz und -kenntnis aus Konsumentensicht klassifiziert und daraufhin eine differenzierte Preislagenstrategie verfolgt. Während Grundgebühr und Minutengesprächspreise leicht unter Wettbewerb bepreist wurden, konnte bei sämtlichen Mehrwertservices die Preisbereitschaft der Konsumenten nahezu vollends abgeschöpft werden.

Derartige Preisstrategien werden beispielsweise seit geraumer Zeit auch erfolgreich im Handel sowie in der Hotellerie eingesetzt.

...oder berücksichtigen Unterschiede in den Zahlungsbereitschaften für einzelne Produkteigenschaften.



Ein Unternehmen der Feinchemie stand vor der Frage, ob im Bereich der additiven Masterbatches zusätzlich zur bereits angebotenen Variante A entsprechend höherwertige Produktvarianten angeboten werden sollten, und zu welchem Preis diese an die Kunden weiterzugeben waren. Im Rahmen einer indirekten Kundenbefragung mittels Conjoint-Analyse wurden die möglichen Produktalternativen systematisch evaluiert und mit Preisbereitschaften bewertet.

Es zeigte sich, dass die Kunden für additive Masterbatches mit höherwertigem Rohmaterial bzw. längerer vereinbarter Garanzzeit einen signifikanten Preisaufschlag zu akzeptieren bereit waren. Für ISO-zertifizierte Masterbatches mit besserem technischen Service konnte sogar ein noch höherer Aufschlag gegenüber der Variante A in Rechnung gestellt werden. Daraufhin wurde in Abhängigkeit von den ermittelten Zahlungsbereitschaften eine differenzierte Preisstrategie verfolgt und konsequent umgesetzt.

Durch eine fokussierte Aktionspreisgestaltung in ausgewählten Produktgruppen können bei konstantem Werbeaufwand deutlich höhere Werteffekte realisiert werden.

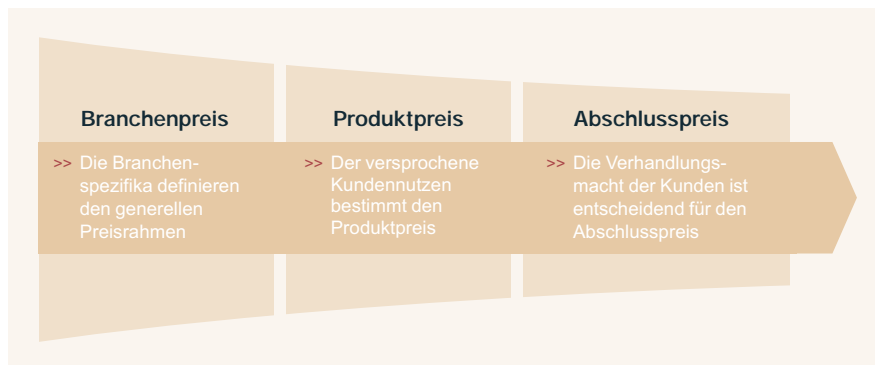
Auf Basis der analytisch fundierten Informationen über die einzelnen Preiseffekte liefert ein integriertes Preismanagement darüber hinaus detaillierte Empfehlungen für die Durchführung von Sonder- bzw. Rabattaktionen: Relevante Produkte und Produktgruppen können selektiert werden, Preispielräume nach unten festgelegt sowie entsprechende Zeitfenster hinterlegt werden. Entscheidend ist hier die konsequente Disziplinierung und (Rück-) Besinnung auf Ziel und Nutzen von Sonderaktionen. Undifferenzierte Rabatt- und Discountschlachten mit der Konkurrenz haben das Problem in den seltensten Fällen lösen können.



### Eckpfeiler 3:

#### Konsequente Preisdurchsetzung und Überwachung der Effektivität von Preismaßnahmen

In den meisten Fällen wird der analytisch ermittelte Preis vom tatsächlich gezahlten Preis abweichen. Allein der Grad der Abweichung variiert in Abhängigkeit von Branche, Produkt und Kunde. Dabei sind in der Preisdurchsetzungskette drei wesentliche Stufen zu unterscheiden:



Die Preisspielräume müssen entlang der Preisdurchsetzungskette verbindlich festgelegt werden.

Das integrierte Preismanagement setzt auf allen drei Ebenen an, um eine Erosion der von Preismaßnahmen erwarteten und gewünschten Effekte zu vermeiden und Gestaltungsspielräume über die gesamte Preisdurchsetzungskette optimal zu nutzen. Dabei kommt der Überwachung der Effektivität von Preismaßnahmen auf den einzelnen Stufen eine zentrale Bedeutung zu.

Ein wirkungsvolles Preismanagement verlangt daher die zielgerichtete Steuerung des Preisprozesses. Die Kontrolle und Optimierung der Preisdurchsetzung verlangt die Verabschiedung eines klaren und für alle Akteure verbindlichen Regelwerkes für die Preisbestimmung. Dies beinhaltet vor allen Dingen die Definition von einfachen und transparenten Preisregeln bzw. Preisstaffeln sowie die eindeutige Klärung der organisatorischen Verantwortlichkeiten für Preisentscheidungen.

Die klare Definition der organisatorischen Verantwortung rundet ein wirkungsvolles Preismanagementsystem ab.

**Beispiel Maschinenbau:  
Durchsetzung eines integrierten Preismanagementsystems**

**Preismanagementmaßnahmen**

- >> Implementierung einer Anti-Rabatt-Incentivierung für den Außendienst
- >> Veröffentlichung von Wertargumentations-Leitfäden für den Vertrieb
- >> Einführung von verbindlichen Mindestpreisen
- >> Einsatz von „Preissheriffs“
- >> Durchführung von Stichprobenkontrollen
- >> Vorlage und Genehmigung aller „Ausnahmen“ durch die Geschäftsführung

Die konsequente Bereitstellung der notwendigen Ressourcen ist entscheidend für den dauerhaften Erfolg des Preismanagementsystems.

Gleichzeitig müssen die personellen und technischen Voraussetzungen für die Umsetzung des Preismanagements geschaffen werden. Gerade die Preisableitung und die Ermittlung von Verbundeffekten erfordern auf der analytischen Seite ein umfangreiches Instrumentarium sowie fundierte Kenntnisse der in den Preisprozess involvierten Mitarbeiter.

Flankierend fördert ein aussagekräftiges Reportingsystem die Transparenz der Wertschaffung von Preisentscheidungen, liefert Klarheit über die der Preisbildung zugrunde liegenden Mechanismen und unterstützt so ein effektiveres Management der Sortimentspreise sowie der Wirksamkeit von Preisaktionen. Der Erfolg der getroffenen Preisentscheidungen muss dabei kontinuierlich überwacht werden. Auf der Basis unternehmensweit einheitlicher Erfolgsmaßstäbe für Preisentscheidungen dienen detaillierte Wirksamkeits- und Schwachstellenanalysen der Überprüfung des Preisprozesses. Aus strategischer Sicht werden damit wichtige Informationen für die Bestimmung und kritische Hinterfragung der langfristigen Preispositionierung gewonnen.

Durch entsprechende Incentivierungsmechanismen wird zielkonformes Verhalten im Pricing-Team nachhaltig sichergestellt.

Nicht zuletzt müssen aber auch die Anreizstrukturen überdacht und an die tatsächliche Wertsteigerung angebunden werden. Erst dann werden Mitarbeiter bereit sein, sich allein auf den durch Preismaßnahmen geschaffenen Unternehmenswert zu konzentrieren.



Stern Stewart & Co.  
Management Consultants

Salvatorplatz 4  
D-80333 München  
T +49.89.242071.0  
F +49.89.242071.11  
E [info@sternstewart.de](mailto:info@sternstewart.de)  
I [www.sternstewart.de](http://www.sternstewart.de)

Seefeldstrasse 69  
CH-8008 Zürich  
T +41.43.488.36.39  
F +41.43.488.35.00  
E [info@sternstewart.ch](mailto:info@sternstewart.ch)  
I [www.sternstewart.ch](http://www.sternstewart.ch)

