

# Kapitel 1: Pricing verstehen

## 1.1 Pricing statt Preispolitik

Mit der vorliegenden fünften Auflage dieses Buches ändert sich der Titel von »Preispolitik« zu »Pricing«. Wir folgen damit keineswegs einem eher unseligen Trend zu immer mehr Anglizismen im Marketing, sondern wollen einem deutlichen Wandel sowohl in der Praxis als auch in der Forschung zur Preispolitik begrifflich Rechnung tragen: Pricing ist grammatisch ein Partizip, also etwas, was ein andauerndes, nicht-punktuelles Ereignis ausdrückt. Es unterstreicht also explizit den *Prozesscharakter*, der sich mit der Preispolitik verbindet. Es geht heute nicht mehr (nur) um punktuelle Preisetfestsetzungen, z. B. im Rahmen jährlicher Preisanpassungen, sondern um eine Vielzahl von nahezu permanent und oft auch überlappend laufenden Arbeitsprozessen. Implizit ist das im Begriff »Preispolitik«, den wir synonym verwenden, zwar auch enthalten, aber nicht so offen und pronaoniert wie im Begriff »Pricing«.

Darüber hinaus wurde die Preispolitik im Laufe ihrer historischen Entwicklung mit immer mehr *Anforderungen* beladen, um den Entwicklungen der Unternehmen und der Märkte Rechnung zu tragen. Damit entstand eine enorme *Komplexität* der preispolitischen Entscheidungsprozesse, die mit dem Begriff »Pricing« ebenfalls unterstrichen wird. Blickt man mit größerem Abstand – sozusagen aus der Vogelperspektive – auf die Entwicklung der Preispolitik, so kann man in den letzten 50 Jahren etliche Neuorientierungen und Anreicherungen feststellen (► Kap. 2.3).

### (1) Steigende strategische Orientierung

Der zunehmende Wettbewerb zwang die Unternehmen immer stärker zu einem *strategischen Marketing* im Sinne des »strategischen Dreiecks«, 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 (Ohmae 1985). Dieses zunehmend *strategische Denken* förderte die Abkehr von der früher weit verbreiteten Produkt- zur konsequenten Kundenorientierung (► Kap. 5.2). Dies galt auch für die Preispolitik (Diller 1997a, Diller/Ivens 2017). Die Vorteile eines Produktes gegenüber den Konkurrenten sind nämlich nur dann relevant, wenn sie in einer in vom Kunden wahrnehmbare und substantielle Steigerung des angebotenen Nutzens (»Customer Value«) umsetzbar sind. Damit ist auch beim Pricing eine Outside-in-Perspektive einzunehmen und auf den erzielbaren Customer Value zu achten (»Value Pricing«).

► Kap. 5.2.3.2 und 6.2.3). Die Preispolitik avanciert damit von einem ehedem eher taktisch-operativen zu einem strategischen Aufgabenfeld. »Pricing« ist ohne strategisches Denken nicht umsetzbar.

### (2) 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 Pricing erfolgreich sein. Entscheidend ist demnach das am Customer Value der wichtigsten Wettbewerber *relativierte* eigene 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 *Positionierung* im Wettbewerbsumfeld (► Kap. 2.1.1 und 5.2.3.3). 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 (Hunt/Duhan 2002).

Viele Unternehmen haben dies in den letzten Jahren durch eine Hinwendung zum sog. Problemlösungsgeschäft zu realisieren versucht, indem sie z. B. nicht mehr nur Immobilien vermarkten, sondern eine »Immobilien-Rundum-Versorgung« der Kunden durch entsprechendes Facility-Management anbieten. Ähnliches geschieht in der Automobilindustrie, die zunehmend nicht mehr allein Kraftfahrzeuge, sondern Mobilität als viel umfassendere Dienstleistung vermarktet. Damit einher geht der Versuch, sich dem puren Preiswettbewerb und der »Commoditisierung« der Produkte (Enke et al. 2014) entgegenzustellen. Der Unterschied eines derart konzipierten Pricing zur herkömmlichen Preispolitik ist evident.

### (3) Wandel der Geschäftsmodelle

Eine weitere Aufladung erhielt die Preispolitik durch den Umstand, dass der moderne digitale Preiswettbewerb nicht selten die bestehenden *Geschäftsmodelle* in Frage stellte und zu neuen, auch preispolitisch innovativen Lösungen zwang (► Kap. 2.3.5). Ein prominentes Beispiel hierfür sind die vielen neuen Wettbewerber in der Plattformökonomie, wie *Uber*, *Airbnb*, *Booking.com*, *Verivox* oder *Check24* etc., die in vielen Branchen »Preiskrisen« erzeugten, weil die Plattformbetreiber überlegene Vermarktungskonzepte entwickelten und schnell erfolgreich wurden. Damit war Pricing im Herzen der Unternehmenspolitik der »Old Economy« angekommen und konnte nicht mehr »Kalkulatoren« überlassen bleiben. Pricing wurde zur unternehmerischen Überlebensfrage.

### (4) Digitalisierung und E-Commerce

Die Plattformökonomie ist dabei nur eine von vielen Herausforderungen und Chancen, welche die Digitalisierung mit sich bringt. Wir werden darauf im Abschnitt 2.3.5 und

im Kapitel 5 ausführlich eingehen. Zur Bewusstmachung der Komplexität des Pricing soll an dieser Stelle vorab nur auf einige weitere, neuartige Entwicklungen stichwortartig hingewiesen werden, die klar machen, dass sich Pricing im digitalen Zeitalter erheblich komplexer als die herkömmliche Preispolitik darstellt:

- Der Erfolg des E-Commerce zwingt viele Unternehmen zum Einstieg in den Onlinehandel und damit in ein *Multi-Chanel-Vertriebssystem*, das preispolitisch koordiniert werden muss (► Kap. 6.3.5).
- Die größere *Preistransparenz* untergräbt die Kundenbindung. Für den Kunden ist der Wettbewerber insbesondere im Onlinehandel immer nur »einen Click entfernt«. Daraus erwächst die Aufgabe, die Kunden auf ihrer »Customer Journey« in Echtzeit zu verfolgen und entsprechende Angebote und Preisofferten zu unterbreiten. Pricing wird damit nicht nur *individueller*, sondern auch zur *Hochgeschwindigkeitsaufgabe*, die zunehmend nur noch durch entsprechende Pricing-Roboter gemeistert werden kann (► Kap. 8.2.3.2.3 und 9.3.2).
- Das Ausmaß der *Preisdifferenzierung* und *Preissegmentierung* steigt, z.B. durch Couponing, Internet-Auktionen oder elektronisch überwachte Geschäftsbeziehungen auf Basis von Kundendatenbanken, in die alle digitalen Spuren jedes einzelnen Konsumenten eingepflegt werden – oft sogar ohne dessen Wissen, etwa beim Aufzeichnen von Standortmeldungen des Handys oder Autos (► Kap. 5.2.3). Standardmäßige »Massenpreise« wie sie in der herkömmlichen Preispolitik üblich waren, weichen so einem zum Teil millionenfach individualisierten »Personal Pricing«.

Pricing wird also insgesamt zu einem wichtigen Bestandteil des »Digital Marketing« (Kollmann 2020).

#### (5) Internationalisierung

Die Globalisierung der Märkte machte naturgemäß auch vor der Preispolitik nicht halt, im Gegenteil, sie wurde von ihr sogar vorangetrieben, weil kostengünstiger agierende Unternehmen in anderen Ländern und Kontinenten via Internet selbst in ehedem lokale Märkte eindrangen, und vor allem die gewerblichen Kunden ihre Einkaufsentscheidungen zunehmend international ausrichteten (»*Global Sourcing*«). Damit wurde auch die Preispolitik zunehmend in das internationale Marketing eingebunden, wo sie einerseits zusätzliche Aufgaben, aber auch Chancen und Risiken vorwand (► Kap. 9.1.2.2).

#### (6) Vertikalisierung und nachhaltige Wertschöpfungsketten

Im Gegensatz zur ersten »Blüte« des Preises in den Vor- und Nachkriegsjahren war nicht nur der scharfe horizontale, sondern auch und vor allem der enorme *vertikale Wettbewerb* (► Kap. 2.3.3.2) ein prägendes und deshalb stilbildendes Merkmal der Preispolitik seit den 1970er Jahren. 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 Unter-einstandspreiskräfte sowie rigoroses *Supply Chain Management* stellten insbesondere das Key Account Management vor große preispolitische Herausforderungen (Diller 1989).

Nicht selten ging das zu Lasten der ärmsten Glieder in der Wertschöpfungskette, nämlich der gesetzlich wenig geschützten Arbeiter und Unternehmer in den Entwicklungsländern. Deshalb stieg in den letzten Jahren die Sensitivität für die Fairness der Wertabschöpfung in der Wertschöpfungskette, insbesondere im Hinblick auf Rohstofflieferanten und Arbeitnehmer in den Produktionsstätten von Vor- und Endprodukten. Fair trade-Produkte und vielfältige Gütesiegel für nachhaltige Produktion und Logistik sind nur zwei Beispiele dafür. Das moderne Pricing sieht sich dadurch mit immer mehr Stakeholdern konfrontiert, deren Berücksichtigung nicht nur ein soziales Anliegen, sondern auch Forderung der Öffentlichkeit im Heimatland und der eigenen Kunden wird (► Kap. 5.1.2.4 und 5.2.2.1). Ein Beispiel dafür aus den letzten Jahren sind die niedrigen Fleischpreise in Deutschland, die wegen ihrer negativen ökologischen Folgen in der industriellen Low-Cost-Fleischproduktion und der Verdrängung kleinerer, regionaler Fleischerzeuger heftig in der Diskussion stehen. Pricing wird dadurch auch zum Bestandteil der unternehmerischen Nachhaltigkeitspolitik (► Kap. 5.2.2.1.2).

#### (7) Professionalisierung und Integration finanzwirtschaftlicher Perspektiven

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 systematischen Prozessmanagement (Kossmann 2008). Organisation, IT-Unterstützung und systematische Personalführung und -entwicklung hinsichtlich Pricing-Know-how und Pricing-Wille gehören heute zum Grundkanon des Pricing (► Kap. 9). Pricing wird so zum Qualitäts-, Kosten- und Zeitmanagement aller einschlägigen Prozesse.

Damit einher geht, dass das Pricing (so wie das gesamte Marketing) wegen seiner starken direkten und indirekten Wirkungen auf die Finanzen eines Unternehmens immer enger mit den *finanzwirtschaftlichen Bereichen* im Unternehmen zusammenarbeiten und finanzwirtschaftliche Zielsetzungen verfolgen muss (► Kap. 5.2.2.1.3). Marketer müssen in der Lage sein, ihre Entscheidungen gegenüber dem Finance-Bereich im Unternehmen zu erklären und zu verteidigen. Zudem müssen die Effekte von Pricing-Entscheidungen für die Finanzströme jedes Unternehmens transparent gemacht werden (De Ruyter/ Wezels, 2000; Zinkhan/ Verbrugge, 2000; Hyman/ Mathur, 2005; Ganesan, 2012).

### (8) Umsetzungsraffinesse

In Verbindung mit der Professionalisierung änderte sich der Charakter der Preispolitik in vielen Unternehmen auch hinsichtlich der Grobschlächtigkeit bzw. Raffinesse im Vorgehen: Man kann es sich z.B. scheinbar einfach machen und die Preise pauschal verändern, aber auch versuchen, durch vielfältige und differenzierte Maßnahmen zum besseren Ergebnis zu gelangen. Häufig geschieht dies dadurch, dass die Durchsetzung des geplanten Preises im Rahmen sog. Preisverbesserungsprogramme differenzierter (z.B. nach Kundengruppen, Absatzregionen, Produktvarianten oder Verkaufskanälen) analysiert und bei entsprechenden Schwachstellen verbessert wird. Dabei musste man auch kreative Wege der Ergebnisverbesserung verfolgen, etwa stärkere Preisdifferenzierung (► Kap. 5.3.4) Cross- und Up-Selling-Angebote an bestimmte Kundengruppen, Differenzierung der Packungsmengen oder preispflichtige Serviceangebote wie bei *Amazon Prime*. Die Raffinesse der Preispolitik nahm so erheblich zu, erforderte aber auch ein sehr viel breiteres und kreativeres Aktivitätsspektrum als die herkömmliche Preispolitik. Pricing wurde damit vielfältiger und raffinierter.

Zusammenfassend lässt sich der andere Charakter des Pricing im Vergleich zur traditionellen Preispolitik also wie folgt charakterisieren:

- Pricing bedeutet strategisches Denken.
- Pricing wird zum Bestandteil des Problemlösungsgeschäfts.
- Pricing ist im Zeichen der Plattformökonomie eine unternehmerische Überlebensfrage.
- Pricing ist ein wichtiger Bereich des »Digital Marketing«.
- Pricing erfolgt zunehmend nicht massenweise, sondern immer stärker individualisiert (»Individual Pricing«) und dynamisiert (»Dynamic Pricing«).
- Pricing ist Teil des Internationalen Marketing.
- Pricing wird zum Bestandteil der unternehmerischen Nachhaltigkeitspolitik.
- Pricing beinhaltet ein Qualitäts-, Kosten- und Zeitmanagement aller relevanten Prozesse.
- Pricing wird vielfältiger und raffinierter.

## 1.2 Den Stellenwert des Pricing erkennen

Schon die voranstehenden Ausführungen zum unternehmenspolitischen Charakter des Pricing haben erkennen lassen, welche enorme betriebswirtschaftliche Bedeutung ihm heute zukommt. Der Pricing-Manager operiert an einem vielgängigen Triebwerk und vielen »Schaltern«, welche in diesem Buch nach und nach im Detail behandelt werden. Dieses »Pricing-Getriebe« zeichnet sich in der Summe durch folgende sieben Merkmale aus, welche den betriebswirtschaftlichen Stellenwert des Pricing begründen:

- (1) Pricing gehört zu den *schärfsten Waffengattungen* im Marketing-Mix. Diese Schärfe ergibt sich aus den starken und schnellen Wirkungen (»Preisresponse«), die sich mit

Pricing am Markt erzielen lassen. Im Durchschnitt über viele Branchen hinweg liegt die Preiselastizität bei  $-2,6$ , d. h. eine 10 %ige Preissenkung bewirkt eine 26 %ige Absatzsteigerung (Bijmolt et al. 2005). Der Response auf Preise liegt damit ca. 10- bis 20fach über jenen der Werbung und ca. 8fach über jener des Außendienstes (Albers et al. 2008). Auch die jeweiligen Wettbewerber reagieren auf Preisveränderungen oft drastisch. Marktanteilsverschiebungen im zweistelligen Bereich sind nämlich keine Seltenheit, zumal Preise leicht kommunizierbar sind und auf das Interesse vieler Abnehmer stoßen, die zum preisgünstigen Einkauf gezwungen sind oder ihn als »Smart Shopper« aus Spaß betreiben (► Kap. 3.3). Pricing ist so ein beliebtes Instrument im Verdrängungswettbewerb, wie man ihn z. B. im Einzelhandel, beim E-Commerce oder beim globalen Vormarsch chinesischer Anbieter beobachten kann. Pricing betrifft damit das unternehmerische Lebensrisiko, kann aber auch zum Rettungsanker werden. So ist nach Erfahrungen von Pricing-Beratungen – in Abhängigkeit von der Branche – durch effektives und raffiniertes Pricing eine Steigerung der Umsatzrendite zwischen 1 und 8 Prozentpunkten möglich (vgl. Simon 2004).

- (2) Der Preis zählt damit auch zu den stärksten *Treibern des Gewinns* und anderer Unternehmensoberziele wie Marktanteil oder Kundenbindung (vgl. Simon 2004). Diese Einflussstärke entwickelt sich auf mehreren Einflusspfaden (► Abb. 2-4): 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 der VW-Konzern z. B. 2018 für jedes der ca. 10,8 Mio. verkauften Modelle nur 50 € (= ca. 0,2 % des Durchschnittserlöses pro Stück) mehr erzielt, käme allein dies c.p. einer Gewinnsteigerung um 540 Mio. € oder 3,15 % gleich! Hätte allerdings diese Preiserhöhung zu einem Absatzrückgang um 3 % geführt, wären z. B. die aktivierten Entwicklungskosten von ca. 5,234 Mrd. € auf 324.900 Stück weniger zu verteilen gewesen und damit die anteiligen Entwicklungskosten pro Auto (Gesamt: 5,234 Mrd.) um ca. 16 € gestiegen. Entsprechende Erhöhungen hätten sich auch bei anderen Fixkostenarten ergeben. Man erkennt an diesem Beispiel die enorme ökonomische *Hebelkraft von Preisen* auf den Umsatz, die Kosten und das Unternehmensergebnis (► Kap. 9.1.3.4). Simon/Fassnacht (2016, S. 5) berechneten für alle im DAX gelisteten Unternehmen mit Jahresabschlussdaten von 2013 eine durchschnittliche Gewinnsteigerung von 25,3 % auf eine (rechnerisch simuliert) jeweils 2 %ige Preiserhöhung!
- (3) Pricing wirkt darüber hinaus *schnell* und kann im Gegensatz zu anderen Marketinginstrumenten sehr *flexibel* eingesetzt werden. Viele Marktchancen bieten sich nur kurzfristig und müssen deshalb schnell wahrgenommen werden, was z. B. durch Preisaktionen möglich ist. Umgekehrt können z. B. durch punktuelle Preissenkungen unter Umständen große Absatzeinbrüche vermieden und Zeit für eine längerfristige Lösung gewonnen werden. Pricing braucht also in

gewissen Aktionsbereichen kaum Vorrüstzeiten und steht sozusagen allzeit bereit.

- (4) Pricing kann hohe positive Wirkungen erzeugen, erfordert selbst aber *keine größeren Investitionen*, wie es z. B. in der Werbung oder Außendienstpolitik der Fall ist. Auch und gerade kleine Unternehmen ohne große Kapitalbasis können damit also den Wettbewerb aufnehmen, wenn sie einen entsprechenden Wettbewerbsvorteil besitzen. Und selbst Start-ups mit innovativen Produktangeboten verzichten trotz der üblicher Kapitalknappheit zur Weckung der Marktaufmerksamkeit häufig nicht auf eine akzentuierte und oft auch aggressive Preispolitik. Dies gilt ganz besonders in der digitalen Wirtschaft, wo Netzwerkeffekte auftreten und die variablen Kosten oft nahe null liegen. In solchen Situationen ist die schnelle Ausweitung des Kundenstamms ein entscheidender Erfolgsfaktor.
- (5) 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.
- (6) 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 Kapitel 2.3. Besonders virulent wird das Pricing durch das rasante Vordringen des E-Commerce und des digitalen Marketing (► Kap. 2.3.5) Mit der Häufigkeit des Einsatzes steigt auch die *Verantwortung* der Pricing-Manager und die ebenso effektive wie effiziente Organisation und IT-Unterstützung des Pricing (► Kap. 9).
- (7) 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 (► Kap. 2.1.3), zum anderen an den oft ungewissen bzw. schwer einschätzbar Reaktionen der Kunden und insbesondere der Wettbewerber auf eigene Preisaktivitäten. Darüber hinaus agiert man in einem hoch komplexen Umfeld mit vielen, oft interdependenten und teilweise nur schwer durchschaubaren Wirkungseffekten. Pricing ist demnach einerseits chancenreich, andererseits aber auch risikoträchtig (► Kap. 2.4).

Angesichts dieser Sonderstellung des Pricing verwundert es nicht, dass ihm nicht nur in der Pricing-Theorie, sondern auch in der Management-Praxis ein sehr hoher Stellenwert zugemessen wird. Schon bei einer weltweiten Untersuchung in den Jahren 2004 und 2005 nannten z. B. 16.000 Unternehmensführer professionelles Pricing als wichtigstes strategisches Ziel (Kopka/Wunderlich 2006, S. 11). Dies dürfte sich bis heute kaum verändert haben, weil professionelles Pricing eine permanente strategische und operative Herausforderung darstellt (► Kap. 5).

### 1.3 Zum Aufbau und zur Sichtweise des Buches

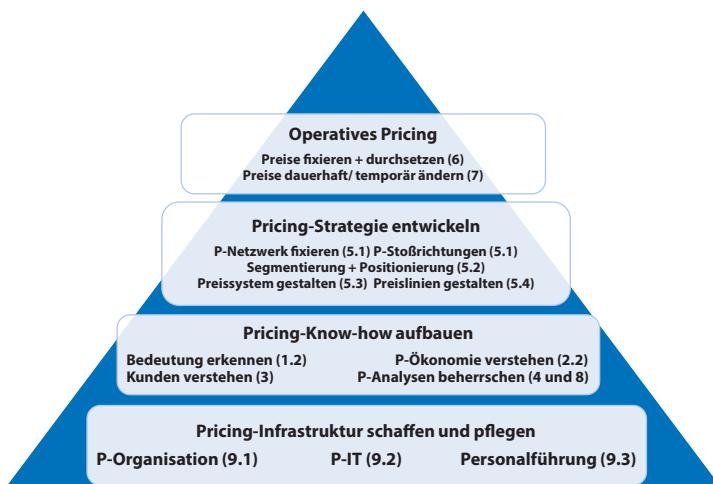
Die betriebswirtschaftliche *Preistheorie* und die wissenschaftliche *Preisforschung* sind dem eben skizzierten Wandel der Preispolitik zum Pricing teils gefolgt (z. B. bei der Preisdifferenzierung), teils vorangeschritten (z. B. beim Einsatz der Conjoint-Analyse). Die theoretische und methodische Fundierung 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 beachtlichen Reifungsprozess ist auch die zunehmend strategische Ausrichtung der Preispolitik, die mit einer Umorientierung des Zielsystems in Richtung Kunden-, Wettbewerbs-, Ertrags- und Cashflow-Orientierung einhergeht. Die mehr oder minder innovativen preispolitischen Instrumente, Methoden und Konzepte liefern das »Handwerkszeug« und den Spielraum zu deren Realisation.

Das Pricing 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. Wie bei den ersten Neuauflagen in den Jahren 1985, 1992, 2000 und 2008 ergaben sich auch für die hier vorliegende fünfte Auflage zahlreiche Ergänzungs-, Änderungs- und Aktualisierungsbedarfe. Die einschlägige Fachliteratur wurde bis zum Stand von Anfang 2020 aufgearbeitet.

Von der Stoffaufbereitung her wählten wir wie schon in den Vorauflagen im Detail einen *entscheidungstheoretischen Denkansatz*, diskutieren also Ziele, Alternativen und deren Konsequenzen bei bestimmten Preisentscheidungen in bestimmten Umfeldsituationen. Dies soll gewährleisten, dass die Darlegungen *managementorientiert* bleiben und auch dem Praktiker unmittelbare Entscheidungshilfen bieten, soweit dies beim gegenwärtigen Wissens- und Methodenstand möglich ist. Zusätzlich versuchen wir aber nunmehr auch den *Prozesscharakter* des Pricing deutlicher zu machen, ohne jede der riesigen Zahl von Einzelentscheidungen des Pricing wirklich im Sinne des Prozessmanagements zu behandeln. Dies würde zu einer für Lehrbücher untauglichen Detailtiefe und zu enormen Redundanzen im Text führen, da viele Teilprozesse ähnliche oder gleiche Prozessprobleme und -problemlösungen aufweisen. In der Grundgliederung und Bezeichnung der insgesamt neun Kapitel wird der Prozesscharakter aber sichtbar.

Wie in Abbildung 1-1 dargestellt, lässt sich die gesamte Prozesslandschaft des Pricing (»Makrostruktur«) in vier sachlogisch aufeinander aufbauende und deshalb hier von unten nach oben hierarchisch angeordnete *Prozessgruppen* unterteilen. Sie tragen alle zur Pricing-Exzellenz im Sinne von Effektivität und Effizienz bei, ohne dass man dies von außen oft sofort erkennen kann.

Ein erster und grundlegender Prozessbereich betrifft die *Pricing-Infrastruktur*, zu der wir die Pricing-Organisation (► Kap. 9.1), die einsetzbare Pricing-IT (► Kap. 9.2)



**Abb. 1-1:** Pricing-Makrostruktur: Prozessbereiche des Pricing (mit Kapitelverweisen in Klammern)

sowie das System der Pricing-bezogenen Mitarbeiterführung (► Kap. 9.3) zählen. Wir behandeln diese Aufgaben aus Verständnisgründen trotz ihres für das Pricing grundlegenden Charakters bewusst erst am Ende des Buches, weil sie dort viel besser verständlich werden, nachdem inhaltlich klar gemacht wurde, was zu organisieren bzw. zu digitalisieren ist und warum und wo Personalführung im Sinne der Pricing-Ziele wichtig wird.

Stehen eine zweckmäßige Pricing-Organisation, motivierte Mitarbeiter und hilfreiche IT-Unterstützung bereit, geht es im zweiten Prozessbereich um den Aufbau und die laufende Pflege des Pricing-Know-how, also Kenntnissen über die betriebswirtschaftliche Bedeutung des Pricing (► Kap. 1.2) und Beherrschung der »Pricing-Ökonomie«, also der sachlogischen Ziel-Mittel-Zusammenhänge (► Kap. 2.2) und der relevanten Einflussfaktoren und Randbedingungen des Pricing (► Kap. 2.3). Darüber hinaus beruht Pricing-Know-how auf einem hinreichenden Verständnis des Preisverhaltens der Kunden (► Kap. 3) sowie auf souveräner Beherrschung der diversen Analysemethoden des Pricing im Rahmen der Preis-Marktforschung (► Kap. 4) und des Preiscontrollings (► Kap. 8).

Erst wenn die Pricing-Infrastruktur und das Pricing-Know-how hinreichend entwickelt sind, ist die Basis für die Bewältigung der nächsten Prozessaufgaben geschaffen. Zunächst geht es dabei um die Entwicklung und Pflege einer effektiven und effizienten *Pricing-Strategie*, also der »Leitplanken« für das operative Pricing. Strategisch besonders wichtig sind dabei die Definition der relevanten Stakeholder und Netzwerkpartner und die Auswahl der strategischen Stoßrichtungen, also der strategischen Sachziele des Pricing (► Kap. 5.1). Darauf aufbauend kann man dann über die anzusprechenden Preissegmente und die damit eng verknüpfte Preispositionierung entscheiden, was auch wettbewerbsstrategische Festlegungen erfordert (► Kap. 5.2). So sind schließlich die Voraussetzungen für die Entwicklung eines

zeitgerechten Preissystems geschaffen, in dem es um die Preisformen, -komponenten und die Handhabung der Preisdifferenzierung geht (► Kap. 5.3).

An der Spitze der Prozessbereichshierarchie finden sich die operativen Pricing-Prozesse, mit denen das Pricing sozusagen »zum Laufen gebracht« wird (► Kap. 6 und 7). Es geht dabei um die Festsetzung sowie die dauerhafte oder auch nur temporäre Änderung der Preise und deren Durchsetzung am Markt. Diese Prozesse müssen angesichts permanenter Änderungen im Umfeld oder fest vorgesehener Planungszyklen immer wieder neu durchlaufen werden und finden im Extremfall täglich oder sogar sekündlich statt, etwa beim automatischen »Dynamic-Pricing« im E-Commerce (► Kap. 8.2.3.2.3).

In praxi überlappen sich diese vier Aufgabenbereiche naturgemäß und werden nicht streng sukzessiv, sondern in evolutiven und rekursiven Prozessschleifen abgearbeitet. Aus didaktischen Gründen beschreiben wir sie in diesem Buch aber »portioniert« und mehr oder minder vereinfacht, um die Komplexität zu reduzieren und die Länge des Buches zu begrenzen.

Nach dem Blick auf die Makrostruktur des Pricing werfen wir nachfolgend noch einen einführenden Blick auf die *Mikrostruktur* von einzelnen Pricing-Prozessen. Die *Prozesslogik* folgt bei allen Pricing-Prozessen einem idealtypischen *generischen Ablaufschema*, das in Abbildung 1-2 dargestellt ist. Es beinhaltet fünf generische Prozessschritte, die jeweils wieder in weitere Unterprozesse aufteilbar sind.



**Abb. 1-2:** Pricing-Mikrostruktur: Generische Prozessschritte im Pricing

Jeder rationale Pricing-Prozess startet mit einer *Analysephase*, in der die Erfolge des jeweiligen Pricing-Bereichs bzw. -Instruments in der Vergangenheit geprüft, eine Umschau auf die gegenwärtigen und eine Vorausschau auf die künftigen relevanten Umfeldbedingungen dieses Aktionsfeldes vorgenommen werden. Daraus lassen sich nach dem klassischen Vorgehen der SWOT-Analyse (Mintzberg 1992) eigene Stärken und Schwächen sowie Pricing-Herausforderungen und -Chancen ableiten.

Als zweiter Prozessschritt entwickelt man *Pricing-Ziele*, seien es strategische Stoßrichtungen, die man mit der Maßnahme verfolgen will, und/oder operative Kurzfristziele, aus denen dann KPIs (Key Performance Indicators) abgeleitet werden können.