

# Kosten-, kunden- und konkurrenzorientierte Preispolitik mit Praxisbeispielen aus dem Dienstleistungsbereich

## 1) Grundlagen und Ziele der Preispolitik

**Marketing-Mix:** Kombination der vier absatzpolitischen Instrumente des Marketing, erst ihre Verflechtung stiftet Unternehmensnutzen, befriedigt Markt- und Kundenbedürfnisse

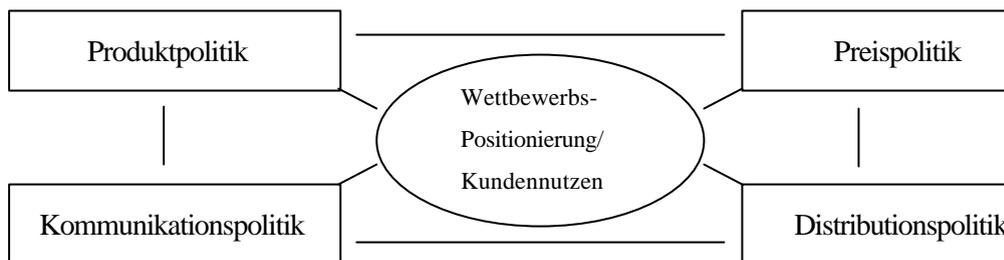


Abbildung 1: Preis und Marketing-Mix, Quelle: Simon, Hermann: Preismanagement kompakt: Probleme und Methoden des modernen Pricing, 1995, S. 5

**Preispolitik im Marketing-Mix:** eines der schärfsten, schwierigsten und risikoreichsten Instrumente aufgrund seiner

**Charakteristika:** hohe Flexibilität, Wirkungsgeschwindigkeit, Wirkungsausmaß

**Definition:** Eine nach modernen, kundenorientierten Gesichtspunkten definierte Preispolitik umfaßt alle

- von den Zielen des Anbieters geleiteten und gesteuerten
- Aktivitäten zur Suche, Auswahl und Durchsetzung
- von Preis-Leistungs-Relationen
- und damit verbundenen Problemlösungen für Kunden.
- 

**Entwicklung der Preispolitik:** steigende Kundenorientierung, stärkere Wettbewerbsorientierung, Vertikalisierung und Internationalisierung

**Theoretisches + methodisches Fundament der Preispolitik:** Kostenrechnung, mikroökonomische Preistheorie, Verhaltenstheorie (Preispsychologie), Informationssysteme der Preispolitik (Entscheidungsmodelle, Erhebungs-, Analyse- und Informationsinstrumente)

**Kontrahierungspolitik:** Erweiterung der Preispolitik um die Instrumente Vertragsgestaltung und Finanzierungspolitik mit möglichen Rabatten und individuellen Lieferungs-, Zahlungs- und Kreditierungsbedingungen.

☉ Business-to-Business-Marketing: Besondere Relevanz der vertraglichen Gestaltung und Vorgehensweise bei der Finanzierung aufgrund der Komplexität und Individualität der Investitionsgüter und industriellen Dienstleistungen

**Ziele der Preispolitik:** Gewinnmaximierung, Umsatzwachstum, langfristige Kapitalrentabilität (ROI), Erhalt der Stabilität und Unabhängigkeit des Unternehmens, Kostenminimierung,

Abschöpfen der Konsumentenrente, Kundenbindung <sup>Ⓢ</sup> langfristige, kostendeckende Kundenbeziehung statt kurzfristiger Gewinne durch kundenorientierte Preispolitik

## 2) Grundlagen zum Dienstleistungsbegriff

→ Dienstleistungssektor erwirtschaftet heute fast zwei Drittel der Bruttowertschöpfung in Deutschland (68,4 % Bruttowertschöpfungsanteil im Jahr 2000)

→ im internationalen Vergleich eher Mittelfeld: USA, 1999: 73,7 %<sup>1</sup>

→ zukünftig Bedeutungszuwachs anzunehmen

**Einteilung des Dienstleistungssektors** (in Abgrenzung gegenüber Sachgütern):

1. Bereich: Handel, Gastgewerbe und Verkehr
2. Bereich: Finanzierung, Vermietung und unternehmensnahe Dienstleistungen (z.B. Vermögensverwaltungen, Reinigungsfirmen, Call-Center, aber auch Freiberufler wie Rechtsanwälte, Steuerberater und Architekten)
3. Bereich: öffentliche und private Dienstleistungen

**Charakteristika<sup>2</sup> von Dienstleistungen** sind deren:

Immaterialität und Intangibilität, die fehlende Lagerfähigkeit und die Notwendigkeit der Kundenanwesenheit bzw. -mitwirkung bei der Leistungserstellung.

Außerdem sind Dienstleistungen Vertrauenskäufe, da ein potentieller Kunde sie vor dem Kauf nicht prüfen kann.

**Service:** Synonym für den Dienstleistungsbegriff (Übersetzung aus dem anglo-amerikanischen Raum), im deutschsprachigen Raum häufig nur für Zusatzleistungen (Sekundärleistungen, Kundendienst) wie Montage und Reparatur eingesetzt.

<sup>Ⓢ</sup> genereller Hinweis auf Zusatznutzen für Kunden

## 3) Entscheidungen der Preispolitik

**Entscheidungen** zur Festsetzung, Differenzierung und Durchsetzung des Preises

**Entscheidungsbasis: Preisstrategien, definiert als:**

aufeinander abgestimmte, also ganzheitliche, und an langfristigen, spezifischen Unternehmenszielen ausgerichtete Ziel- und Handlungskonzepte der Preispolitik

**Ziele:** Erschließung und Sicherung von Erfolgspotentialen der Unternehmung

**Determinanten:** Kosten, Kunden und Konkurrenz bestimmen neben der Preisstrategie (einschließlich der preispolitischen Ziele) die Entscheidungen der Preispolitik

→ **Preisbildung bei neuen Produkten:** Preisstrategie entscheidend für die langfristige Absatz-, Kosten- und Gewinnentwicklung

### Grundlegende preisstrategische Entscheidungen:

#### • **Optimale Preispositionierung:**

→ Wahl der richtigen Preislage (mit unterschiedlichen Zielgruppen / Konkurrenzbedingungen) zwischen Hoch- und Niedrigpreis. → Form der preisorientierten Marktsegmentierung

---

<sup>1</sup> Zahlen vgl: Statistisches Bundesamt: Statistisches Jahrbuch 2002 für das Ausland, S. 29

<sup>2</sup> Vgl. Online-Lehrbuch: Gesamtübersicht: Service. / Charakteristika von Dienstleistungen. - Best Practices: Was sollte ein Unternehmer wissen, wenn er industrielle Dienstleistungen vermarkten will?

→ Preislage sollte mit der von den Kunden wahrgenommenen Qualitätsklasse eines Produktes / einer Dienstleistung korrespondieren. → Möglichkeit der Imagegestaltung

**Beispiel:** Hochpreis-Strategie: Allianz-Versicherung, Niedrigpreis-Strategie: Allstate-Direktversicherung

⊗ Im B2B-Marketing eher unbedeutend, da relevante Märkte wesentlich kleiner und überschaubarer (als im Konsumgütermarketing). Vor der Beschaffung von Investitionsgütern und investiven Dienstleistungen: umfangreiche Nutzwertanalysen, die in die Bewertung des Nachfragnutzens und damit in den Preis einfließen.

- **Intensität des Einsatzes von Preispolitik:**

→ **aktive** Preispolitik: ein Unternehmen übernimmt am Markt die Preisführerschaft

→ **passive** Preispolitik: Adaption des Preises, den der Marktführer vorgibt

**Beispiel:** Telefonmarkt: Telekom (aktiv), Nefkom (passiv)

- **Preisstrategien im Zeitablauf des Produktlebenszyklus:**

Bedeutend für die Markteinführung neuer Produkte: Preis übt erhebliche Carryover-Effekte (Auswirkungen) auf den Erfolg zukünftiger Perioden aus.

## Preisstrategische Instrumente:

- **Preisdifferenzierung:**

**Definition:** Güter / Dienstleistungen gleicher oder ähnlicher Art werden nebeneinander an verschiedene Kunden(-gruppen) zu unterschiedlichen Preisen verkauft.

**Voraussetzungen:** unterschiedliche Preisbereitschaft und Preiselastizität der Nachfrage in den einzelnen Segmenten.

**Formen der Preisdifferenzierung:**

**räumliche** (vertikale): unterschiedliche Preise in verschiedenen Region, Ländern, Märkten

**Beispiel:** McDonald's orientiert sich bei der Preisfestsetzung in jedem Land genauestens an der nationalen Kaufkraft, so daß der Big-Mac-Preis zwischenzeitlich zum weltweit anerkannten Kaufkraft-Indikator avanciert ist (Big-Mac-Währung).

**zeitliche** (horizontale): unterschiedliche Preise im Verlauf einer Periode

→ Häufiger Einsatz im **Dienstleistungsbereich**, um Nachfrageschwankungen im Zeitablauf auszugleichen und die Kapazität auszulasten. Die Deckungsbeiträge sind in nachfrageschwachen Zeiten geringer, doch die Fixkosten verteilen sich gleichmäßiger, so daß die Erträge insgesamt noch steigen.

**Beispiele:** Telefentarife werktags/Wochenende, Vor-/Nachsaisonpreise, Kinotage wochentags

**leistungsbezogene** (qualitative): unterschiedliche Preise für verschiedene Produktvariationen, der Grundnutzen bleibt dabei konstant.

**Beispiel:** Gestaffelte Grundbeiträge für Kreditkarten (Standard-, Gold- oder Platinkarte). Der jeweilige Preis umfaßt differierende Zusatznutzen.

**mengenmäßige** (quantitative): Variation des Preises in Abhängigkeit von der Abnahmemenge.

**Beispiele:** Gruppenermäßigungen, Bonusprogramme (Miles&More) für Vielflieger, Corporate Rates für Unternehmen, deren Mitarbeiter stets die gleiche Hotelkette aufsuchen.

**personelle:** Preisbildung nach personenbezogenen Merkmalen

→ wichtiges Instrument des Relationship Pricing

**Beispiel:** Studenten- und Seniorenpreise, Familienermäßigungen

#### • **Preisvariation:**

**Definition:** unterschiedliche Preise ändern sich innerhalb einer Planperiode (Sonderform der zeitlichen Preisdifferenzierung)

Idealtypische Strategieformen im Zeitablauf des Produktlebenszyklus:

#### **Skimming-Strategie (Abschöpfungsstrategie):**

Hoher Markteinführungspreis einer Leistung, der im Zeitablauf sukzessiv gesenkt werden kann.

→ kostenorientierte Preispolitik: hoher Preis und hoher Deckungsbeitrag gewährleisten schnellen Rückfluß der F+E-Kosten und Investitionskosten

**Beispiel:** Internet-Provider T-Online: hohe Anschluß- und Grundgebühren, dafür später Vergünstigungen durch Zusatzleistungen wie kostenlose Download-Zeiten.

#### **Penetration-Strategie (Marktdurchdringungsstrategie):**

Niedriger Einführungspreis, der sofort große Absatzvolumina und somit große Marktanteile sichert, und der im Zeitablauf erhöht / gesenkt oder gehalten werden kann (geringe Preisänderungsflexibilität) → marktorientierte Preisstrategie: soll zu einer überlegenen Marktposition verhelfen und Markteintrittsbarrieren für Konkurrenten schaffen

Bei Dienstleistungen und Wissensprodukten ist die Anwendung dieser Strategie eher problematisch. Es besteht allerdings die Möglichkeit, Dienstleistungen / Wissensprodukte als Pilotprojekt zu einem Einführungspreis anzubieten, der dann erhöht werden kann, wenn bewiesen ist, daß der Anbieter qualitativ hochwertige Leistungen erbringt. Die Möglichkeit der Preiserhöhung besteht auch, wenn nach der Einführung Kunden mit hohem Referenzwert existieren, welche die Leistung inzwischen kennen.

#### • **Yield Management:**

Ertragsmanagement (Optimierungsmethode), Form der Preisvariation im Dienstleistungsbereich

**Definition:** Kombination aus Preisdifferenzierung und einem Prognose- und Reservierungssystem zur Preis-Mengen-Steuerung.

**Ziel:** Der Anbieter versucht, gleichzeitig die Kapazität voll auszunutzen und dabei die höchstmöglichen Preise zu erzielen. Dabei nutzt man die unterschiedlich hohe Flexibilität

verschiedener Nachfragersegmente aus und teilt bestimmte Typen von Kapazitäten dem richtigen Kundentyp zu.

	Firma A	Firma B	Firma C
Business-Class- Plätze zu 500 €	80	248	190
Economy -Class- Plätze zu 375 €	280	40	140
Verkaufte Plätze total	360	288	330
Kapazitätsauslastung	90 %	72 %	82,5 %
Umsatz (= Gewinn)	145.000	139.000	147.500
Umsatz (= Gewinn) pro Passagier	402,5	482,5	447

**Abbildung 2: Ergebnisse unterschiedlicher Strategien bezüglich Preisklassen und Kapazitätsauslastung, Eigene Darstellung nach: Simon, Hermann: Preismanagement kompakt**

**Beispiel:** Fluggesellschaften / Deutsche Bahn AG locken mit Frühbucher-Tarifen und Last-Minute-Angeboten. Reguläre Flüge / Fahrten werden umso teurer, je kurzfristiger gebucht wird.

**Preislinienpolitik:**

**Definition:** Produktübergreifende Optimierung der Preisstellung im Leistungsprogramm

**Aspekte der Preislinienpolitik:**

- Festlegung der Preisunter- und -obergrenze der Linie (billige Anfangs-, exklusive Endprodukte), optimale Preislagenbesetzung (Lücken vermeiden), optimale Preisabstände

**Beispiel:** Bankwesen: vom Girokonto über die Eigenheimfinanzierung bis hin zur Vermögensberatung + Geldanlage

- **Preisbündelung:** Zusammenfassung mehrerer Produkte und / oder Dienstleistungen (meist Komplementärleistungen) und deren gemeinsame Vermarktung zu einem Gesamtpreis.

**Beispiele:** "All-inclusive" Pauschalreise, komplettes Versicherungspaket, schlüsselfertiges Haus

→ Durch Ausschöpfung von Cross-Selling-Potentialen kann Preisbündelung Umsätze und Gewinn erhöhen (obwohl Bündelpreise meist unter der Summe der Einzelpreise liegen)

**Formen der Preisbündelung:**

Ⓜ **Reine Bündelung:** nur der Kauf des gesamten Leistungspaketes möglich

Ⓜ **Gemischte Bündelung:** sowohl Paketkauf als auch Kauf einzelner Komponenten möglich

**Entbündelung:** Verkauf von Einzelkomponenten zu separaten Preisen, kaschiert hohen Gesamtpreis

**Kopplungsverkauf:** Kaptivität zwischen Hauptgut und einem oder mehreren Nebenprodukten.

→ **Business-to-Business-Bereich:** Preispakete aus Produkt (z.B. Maschine) und Dienstleistung, also Serviceleistungen wie Aufbau, Schulung und Wartung

**Beispiele:**

Reine Preisbündelung: Dienstleistungen: Pauschalpreis für Fitness-Studio und Sauna

Gemischte Bündelung: Konsumgut + Dienstleistung: Urlaubsset: 3 Filme + Entwicklung  
 Gemischte Preisbündelung (Kopplungsverkauf): Investitionsgut + Dienstleistung: Telefon-Nebenstellenanlage mit 10-Jahres-Wartungsvertrag

**Preisdurchsetzung:**

Alle aktiven Maßnahmen eines Unternehmens zur Umsetzung und Akzeptanz eines festgesetzten Angebotspreises am Markt.  
 unternehmensinterne Regelungen zur Preisorganisation, -kultur und zum Preiscontrolling sowie kundenorientierte (marktgerichtete) Aktivitäten:

Preiswerbung	Preisvereinbarungen	Mehrstufige Preisdurchsetzung
Preisauszeichnung	Preisanpassungsklauseln	Preisbindung
Preisoptik	Preisgarantien	Preisempfehlung
Preisargumentation		Preispflege

Abbildung 3: Marktgerichtete Aktivitäten zur Preisdurchsetzung, Quelle: Diller, 2000, S. 399

**4) Preisbildung**

im Spannungsfeld zwischen den Determinanten Kosten, Kunden und Konkurrenz:



Abbildung 4: Magisches Dreieck der Preispolitik, Quelle: Eigene Darstellung nach Schmalen, Helmut: Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft, 11. Aufl., 2001, S. 431/432

**a) Kostenorientierte Preisfindung:**

→ Kosten als **Preisuntergrenze** eines Angebotspreises.

**Ausgangsinformationen:** strikt zu trennende variable und fixe Kosten

**Kalkulation:** Methodisches Mittel, verbindet Kostenrechnung mit der Preisbildung.

**Progressive Preiskalkulation:** Schließt von den Kosten auf den zu fordernden Preis

**Kosten-plus-Preisbildung (vereinfacht dargestellt):**

$$(Netto-)Verkaufspreis = \text{Stück-/Selbstkosten} \times (1 + \text{Gewinnzuschlag} / 100)$$

**Basis für Gewinnzuschlag:** Vollkosten (problematisch) oder Teilkosten

**Beispiel:** Ein Friseursalon hat folgende Kosten- und Nachfragestruktur:

Variable Kosten pro Kunde:	6 €
Fixkosten insgesamt:	120 000 €
Kundenzahl pro Jahr:	12 000 €

Danach resultieren als Kosten pro Kunde:

$$\text{Kosten pro Kunde} = \text{variable Kosten} + \frac{\text{Fixkosten}}{\text{Anzahl Kunden}} = \frac{120.000 \text{ Euro}}{12.000} = 16 \text{ €}$$

Angenommen, der Friseursalon kalkuliert mit einem Gewinnzuschlag von 25%:

$$\text{Preis} = \text{Kosten pro Kunde} \times (1 + \text{Gewinnzuschlag} / 100) = 16 \text{ €} \times (1 + 0,25) = 20 \text{ €}$$

Der Preis pro Leistung beträgt somit 20 €

**Vorteile:** einfache Handhabung, geringer Informationsbedarf, Vermeidung von Preiskämpfen, Preisakzeptanz der Nachfrager (Preisbildung leicht nachvollziehbar)

Ⓜ Sinnvoll: in Marktausschnitten, mit geringem Preisbewußtsein der Nachfrager

**Gravierende Nachteile** durch Streben nach Kostendeckung ohne Rücksicht auf Marktverhältnisse

**Schwerwiegendster Nachteil: Logischer Zirkelschluß:**

Um den Absatzpreis festlegen zu können, müssen die Absatzmengen prognostiziert werden, die für die Ermittlung der Stückkosten notwendig sind. Da wiederum die tatsächliche Absatzmenge auch vom Absatzpreis abhängig ist, können die prognostizierte und die realisierte Absatzmenge erheblich voneinander abweichen. Nur wenn der kalkulierte Preis tatsächlich genau die Absatzmenge bringt, die bei der Ermittlung der Stückkosten zugrunde gelegt wurde, funktioniert die Kalkulation und das Gewinn- bzw. Rentabilitätsziel kann erreicht werden.

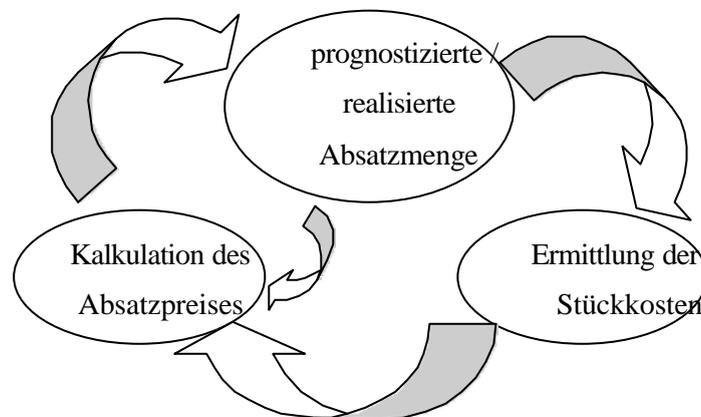


Abbildung 5: Logischer Zirkelschluß, Quelle: Eigene Darstellung

→ Kosten-plus-Preisbildung im **Dienstleistungsbereich**: übliche Methode zur Preiskalkulation, problematisch: Fixkosten (bei Dienstleistern i.d.R. sehr hoch) werden nicht aufgeschlüsselt

→ **Lösungsversuch: Prozesskostenrechnung**: Servicekosten werden durch alle Wertschöpfungsaktivitäten hindurch verfolgt und entsprechenden Kategorien zugeordnet, so daß eine genauere Kostenzuordnung möglich ist.

→ Verzicht auf Kostendeckung (Verkauf unter Selbstkostenpreis) für einzelne Leistungen ("Magneten") im Service-Spektrum, Ausgleich durch Cross-Selling-Effekte

## Beispiele:

- Die Konsumentenkredite im Bankbereich finanzieren den unprofitablen Zahlungsverkehr
- Deckungsbeiträge von Lebensversicherungen gleichen Defizite in der Kfz-Versicherung aus
- Der Gastronomiebereich kompensiert durch hohe Gewinnspannen im Getränkebereich die geringeren, die beim Verkauf der Speisen anfallen

## Marktorientierte Preisfindung:

**retrograde Kalkulation** (Teilkostenrechnung): Ausgangspunkt bilden aus dem Marktgeschehen ableitbare Preise, die in einer Rückrechnung auf ihre Erfolgswirkungen hin überprüft werden.

⊗ marktorientierte Preisfindung besteht aus nachfrage- und konkurrenzorientierter Preisfindung

⊗ **Zielkostenmanagement** (Target Pricing / Target Costing): Sonderform der retrograden Kalkulation: von wettbewerbsorientierten Verkaufspreisen aus, werden rückwärts die maximal vom Markt erlaubten Zielkosten ermittelt

**Chance der marktorientierten Preispolitik:** Unternehmen können das Risiko kostenbedingter Isolation vom Wettbewerbsgeschehen vermeiden, das bei einer rein kostenorientierten Preiskalkulation besteht.

## b) Nachfrageorientierte Preisfindung:

**Zentrale Größe: Kundennutzen** bezüglich einer Leistung und ihres Preises

**Resultierende Preise: Nutzenpreise:** die sich aus den Nutzensvorstellungen oder der Preisbereitschaft der Nachfrager ergeben und die man im Rahmen von Preisverhandlungen oder durch Preistests ermittelt

**Ziel aus Unternehmenssicht:** Abschöpfen der Konsumentenrente. Diese entsteht, wenn ein Anbieter die individuelle Preisbereitschaft seiner Kunden unterschreitet, die Kunden also weniger zahlen müssen, als sie eigentlich zu zahlen bereit wären.

⊗ **Preisbereitschaft** als absolute **Preisobergrenze**, die Kunden für eine Leistung akzeptieren.

**Formales Modell: Preis-Absatz-Funktion:** Zusammenhang zwischen der Höhe des Angebotspreises und der erwarteten Absatzmenge (Nachfrage)

**Ziel:** gewinnmaximales Verhältnis zwischen den Determinanten Preis und Nachfrage

**Preiselastizität der Nachfrage** ( $\epsilon$ ): Reaktion der Kunden auf Preisänderungen, dient der Einschätzung der Nachfrage:

- unelastische (starre) Nachfrage ( $\epsilon > -1$ ): Absatzmenge bleibt trotz Preisänderungen relativ konstant, z.B. städtische Leistungen wie Müllabfuhr
- elastische Nachfrage ( $\epsilon < -1$ ): Absatzmenge verändert sich durch Preisänderungen erheblich
- Der maximale Erlös liegt bei  $\epsilon = -1$ .

$$\text{Preiskoeffizient } \epsilon = \frac{\text{prozentuale Mengenänderung (x)}}{\text{prozentuale Preisänderung (p)}}$$

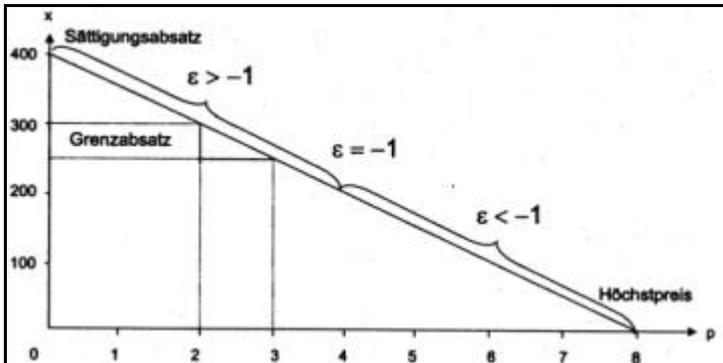


Abbildung 6: Preiselastizität der Nachfrage in der Preis-Absatz-Funktion

**Beispiel:** Der Angebotspreis eines Restaurants beträgt 10 €/ Essen. Bei diesem Preis wird eine Menge von 100 Essen abgesetzt. Der Preis wird nun auf 12 € erhöht. Die Nachfrage geht daraufhin um 40 Essen zurück.

Preiserhöhung: 20 %

Mengentrückgang: - 40 %

$$\epsilon = \frac{-40}{20} = -2$$

Die Elastizität ist in diesem Fall gleich -2. Das Minuszeichen deutet an, dass es sich um eine inverse Beziehung handelt. Dies bedeutet, bei steigenden Preisen sind die Mengen rückläufig und umgekehrt. Bei den meisten Dienstleistungen sind die Elastizitäten kleiner als -1. Dies bedeutet, daß der Absatz relativ stark auf Preisänderungen reagiert. (Vgl. Simon 1992, S. 141)

**Kundennutzenrechnung:** versucht, den ökonomischen Wert eines Produktes oder einer Dienstleistung aus der Perspektive des Kunden zu bestimmen.

🎯 **Ziel:** Ermittlung der tatsächlichen oder möglichen Wertschätzung (**Customer Value**) einer Anbieterleistung seitens des Kunden oder einer homogenen Kundengruppe in monetären Größen (Kostenvorteile, Mehrerlöse, etc.), um darauf abgestimmt einen nutzenorientierten Preis (**Nutzenpreis**) festlegen zu können.

**Einsatz:** Preisbildung bei neuen Produkten oder Dienstleistungen, da i.d.R. (noch) keine Wettbewerber vorhanden sind

→ Eine Orientierung an den Kosten könnte Deckungsbeitragschancen durch unnötig niedrige Preise verhindern.

**Kundennutzen im Dienstleistungsbereich:** wichtig, denn je höher dieser wahrgenommen wird, um so höher ist die Preisbereitschaft. Aufgrund der Charakteristika von Dienstleistungen ist der Erwerb einer Serviceleistung für den Kunden mit Risiken verbunden: → Preis als Qualitätsindikator nach dem Motto "You get what you paid for". Ein niedriger Preis wird oft mit geringerer Qualität assoziiert. Daher sollte der Preis für eine qualitativ gute Leistung nicht zwangsweise niedrig angesetzt werden, auch wenn die Kosten gering sind.

**Beispiel:** Ein Unternehmensberater bot eintägige Zeitmanagement-Seminare für den Preis von 250.- € an. Durch einen Fehler im Sekretariat wurde einem Kunden irrtümlich eine Rechnung über 2500.- € zugesandt. Bevor der Berater das Versehen aufklären konnte, erhielt er von diesem Teilnehmer ein Dankeschreiben und einen Scheck über 2500.- €. Daraufhin wurden die Seminarpreise erheblich erhöht, und die Zahl der Teilnehmer stieg an.

### **Relationship Pricing als Chance zur Differenzierung:**

**Kundenbindung:** Entscheidendes Ziel der nachfrageorientierten Preispolitik **Instrument:** Relationship Pricing (kundenbeziehungsorientierte Preisfindung)

**Ziel des Relationship Pricing:** Kunden müssen langfristig ans Unternehmen gebunden werden und positive Deckungsbeiträge generieren, die um so höher ausfallen, je länger die Beziehung.

**Mittel:** Optimierung des bisherigen Kaufverhaltens und vor allem zukünftiger Verhaltensabsichten (Weiterempfehlungen, Wiederkaufabsichten, Cross-Selling-Potentiale).

**Instrumente des Relationship Pricing:** Formen der Preisdifferenzierung (mengenmäßig, zeitlich, loyalitätsabhängig, personell, usw.)<sup>3</sup> und der Preislinienpolitik (Mehrprodukt Pricing, System Selling, Cross-Selling-Effekte).

### **c) Konkurrenzorientierte Preisfindung:**

**Anwendung:** sinnvoll, je undifferenzierter (homogener) die Produkte oder Dienstleistungen und je größer die Konkurrenz sind.

**Grundvoraussetzung:** Kenntnis des relevanten Marktes, d.h. des eigenen Absatzmarktes hinsichtlich der geographischen Marktgrenzen, der konkurrierenden Leistungen, der Mitbewerber und der Nachfrager

#### **Marktformen:**

- Vollkommenes Angebotsmonopol bei atomistischer Nachfrage (**Monopol**), **Leitpreis:** Dominanz des Marktführers gegenüber atomistischer Konkurrenz
- Unvollkommene Märkte bei atomistischer Nachfrage und - alternativ - atomistischer oder oligopolistischer Angebotsstruktur (**heterogenes Polypol: Preisführerschaft wechselt** zwischen etwa gleich starken Konkurrenten, **heterogenes Oligopol: Preisniveau** spiegelt **Branchendurchschnittspreis** wider)

**Ziele:** u.a. Maximierung des Gewinns, des Umsatzes und des Marktanteils

**Problem:** Bei einer hohen Zahl homogener Konkurrenten, kann ein Anbieter schwer eine vom Marktpreis abweichende Preisvorstellung realisieren: Liegt die Preisvorstellung über dem Marktpreis, wird die Leistung von den Kunden nicht akzeptiert werden und die Umsätze werden

---

<sup>3</sup> Vgl. Online-Lehrbuch - Hauptstudium: Relationship Pricing

sinken. Liegt der Preis jedoch unter dem der Konkurrenz, können Preiskämpfe die Folge sein (wie derzeit im Telekommunikationsmarkt oder bei den Energieversorgern).

**Beispiel:** In einer Straße bieten vier alteingesessene Döner-Kebab-Läden den Döner für 1,80 € an. Als ein fünfter Laden eröffnet, senkt einer der etablierten Imbisse den Döner-Preis auf 1,50 € und schon am nächsten Tag ist dieser Preis zum Einheitspreis geworden. Dieser Vorgang wiederholt sich mehrmals, bis der Einheitspreis zuletzt bei 0,50 € liegt, also unter den Selbstkosten; die Nachfrage ist jedoch überwältigend. Eine Woche später bietet der erste Laden plötzlich einen Spezial-Döner für 2 € an. Damit war der Preiskrieg ausgefochten, der Preis hat sich in den folgenden Jahren nicht mehr geändert. In dieser Zeit schlossen zwei Läden, ein neuer kam wieder hinzu, so daß vier Läden offenbar die Sättigungsgrenze darstellen.

**Chance:** Abgrenzung von der Konkurrenz durch Zusatznutzen für die Kunden

Ⓢ vereinfachte Formel zur Preisbestimmung auf Wettbewerber-Basis:

eigener Preis = Wettbewerberpreis + bewerteter Zusatznutzen des eigenen Produkts

Trotz Unterordnung unter den Leitpreis oder Anpassung an den Branchendurchschnittspreis können sich Anbieter **Wettbewerbsvorteile** verschaffen, indem sie einerseits durch Rationalisierung Kosten sparen und andererseits durch Individualisierung und Differenzierung der Leistung **Kundenpräferenzen** schaffen und versuchen, das eigene **akquisitorische Potential** auszubauen.

## 5) Internationales Preismanagement

**Rahmen:** Globalisierung des Wettbewerbs, zunehmende Bedeutung grenzüberschreitender Geschäftstätigkeiten, vom Exportgeschäft bis hin zur Auslandsgesellschaft

**Besonderheiten:** steigendes Preisrisiko, höherer Preisinformationsbedarf, steigende Komplexität und Differenziertheit der Preismanagementaufgabe

**Chancen:** Kostendegressionseffekten, Imageverbesserungen, Pioniergewinnen, Möglichkeit des internationalen Absatzausgleichs

**Risiken:** Wechselkurs und Inflation, Marktreaktionen, Kosten der Internationalisierung

Ⓢ **Internationales Preismanagement:** Form der vertikalen Preisdifferenzierung

**Determinanten:** Kosten-, Nachfrage- und Konkurrenzorientierung sowie die dazugehörigen Strategien, sind in der internationalen Preispolitik genauso zu beachten wie auf nationaler Ebene

**Chance der internationalen Preisdifferenzierung:** Realisierung gewinnmaximaler Preise in jedem geographischen Marktsegment durch aktive Preispolitik, statt Anpassung an den Marktpreis im Gastland, oder Übertragung des Inlandspreises mit gewissen Aufschlägen

→ länderübergreifende Differenzierung der Preise als **Konsequenz** aus einer gewinnorientierten Marktbearbeitung, aber auch als **Folge** höchst unterschiedlicher Marktgegebenheiten

**Voraussetzung** für funktionierende internationale Preisdifferenzierung: Isolation der Märkte, da sonst der Anreiz unerwünschter Arbitrage (Reimporte) zur Entwicklung grauer Märkte führt (wie innerhalb der Europäischen Union).

**Sonderformen der Internationalisierung:** Turn-Key-Projekte (schlüsselfertige Anlagen) und System Selling im Investitionsgütermarketing

**Industriationen:** nutzen Preisvorteile, die sich durch den Kauf einzelner Komponenten bieten (technologisches Know-How bereits vorhanden)

**Schwellen- und Entwicklungsländer:** steigende Nachfrage nach hoch komplexen Anlagen, Komponenten-Kauf kommt jedoch nicht in Betracht, aufgrund **fehlendem:**

- Leistungserstellungs-Know-how (welche Maschinen sind für spezielle Problemlösung notwendig),
- Abwicklungs-Know-how (d. h. Erfahrung mit Planung, Abwicklung und Steuerung komplexer Projekte) und
- Betreiber-Know-how (ermöglicht Nachfragern, die Anlage in eigener Regie weiterzuführen)

**System-Selling-Projekte:** bieten Know-how als Zusatznutzen, d.h. deren Angebotsstrategien schnüren Leistungspakete aus Sachgütern und Dienstleistungen zu Preisbündeln.

**Dienstleistungsaspekte des System-Selling:**

- Pre-Sales-Services (z. B. Planung, Entwicklung, Problemanalyse, Finanzierung etc.) und
- After-Sales-Services" (z. B. Garantie-, Überwachungs-, Weiterentwicklungs-, Finanzierungsabwicklungsleistungen, Ausbildungsservice, Schulung einheimischen Personals zur Führung, Übernahme und Weiterentwicklung der Anlage etc.)

**Individueller Kundennutzen:** Ausschlaggebend für Umfang des Serviceanteils und die Preis(linien)politik der Angebotsstrategie des gesamten Leistungspakets

## 6) Zusammenfassung

- Reine Kostenorientierung führt zur Isolation von den Marktgeschehnissen,
- Reine Marktorientierung würde die Kosten als Preisuntergrenze vernachlässigen.
- Vernetzung der drei Orientierungen, mit unterschiedlichen Gewichtungen - je nach unternehmensspezifischen Zielen und Anforderungen, ermöglicht Unternehmen jedoch, Preispolitik als ganzheitliches Marketinginstrument erfolgreich ein- und umzusetzen.
- Insbesondere die Orientierung an den Kunden bietet enorme Differenzierungspotentiale und die Chance, durch langfristige Kundenbeziehungen Wettbewerbsvorteile aufzubauen.

**Literaturempfehlungen:**

**Berekoven**, Ludwig: Internationales Marketing, 2. Aufl. - Herne; Berlin: Verlag Neue Wirtschafts-Briefe: 1985.

**Diller**, Hermann: Preispolitik, 3. Aufl. - Stuttgart; Berlin; Köln: Kohlhammer, 2000.

**Godfried**, Peter: Investitionsgüter-Marketing. - Ludwigshafen (Rhein): Kiehl, 1995.

**Haller**, Sabine: Dienstleistungsmanagement: Grundlagen, Konzepte, Instrumente, 2. Aufl. - Wiesbaden: Gabler, 2002



Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>