

Strategische Aspekte der Preisgestaltung

Die Festsetzung des Preises ist eine der wichtigsten Entscheidungen bei der Bestimmung des Marketing-Mix.

Peter Leeflang, Rijksuniversiteit Groningen

Der Preis ist die gefährlichste Waffe des Marketing, die ein Unternehmen einsetzen kann. Er sollte mit großer Sorgfalt behandelt werden.

Eric Waarts, Erasmus University Rotterdam

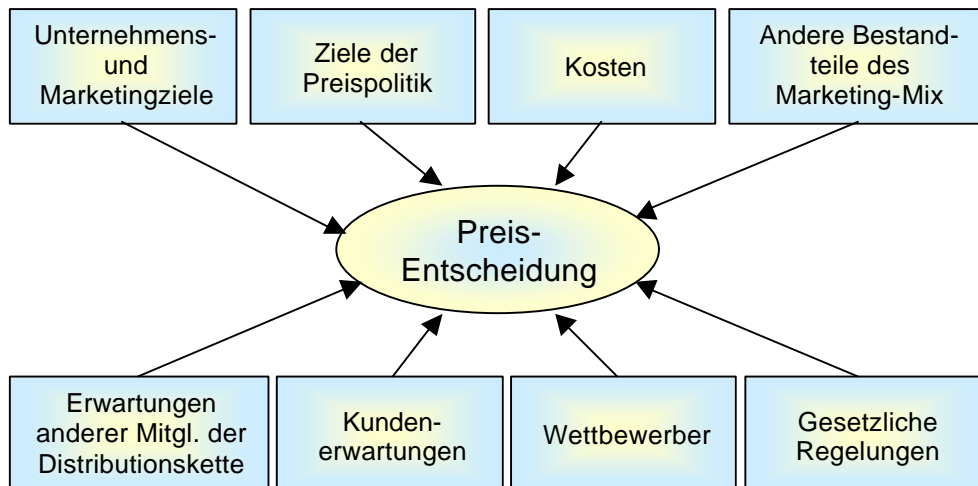
Der Preis ist das einzige Element im Marketing-Mix, das für das Unternehmen keine Ausgaben mit sich bringt. Der Preis ist außerdem das flexibelste Element des Marketing-Mix.

Philip Kotler

Die Preisgestaltung wird allgemein als eine der wichtigsten unternehmerischen Entscheidungen angesehen. Preisentscheidungen beeinflussen i.d.R. sehr kurzfristig den Unternehmensgewinn, da sich Preisänderungen unmittelbar auf das Umsatzniveau auswirken. Aus diesem Grund sind Preisänderungen oft eine der ersten Sanierungsmaßnahmen in Unternehmenskrisen. Darüber hinaus haben Preisentscheidungen auch erhebliche langfristige Auswirkungen. Für die meisten Unternehmenstypen besteht das grundsätzliche Ziel in der Gewinnerzielung. Dies bedeutet, dass das Produkt aus Sicht des Kunden einen solchen Nutzen haben muss, dass er bereit ist, dafür einen Preis oberhalb der Kosten zu zahlen. Nur wenn es gelingt, dauerhaft ein Preisniveau zu etablieren, das die Gesamtkosten deckt und ein ausreichendes Absatzvolumen gewährleistet, ist der Fortbestand des Unternehmens gesichert.

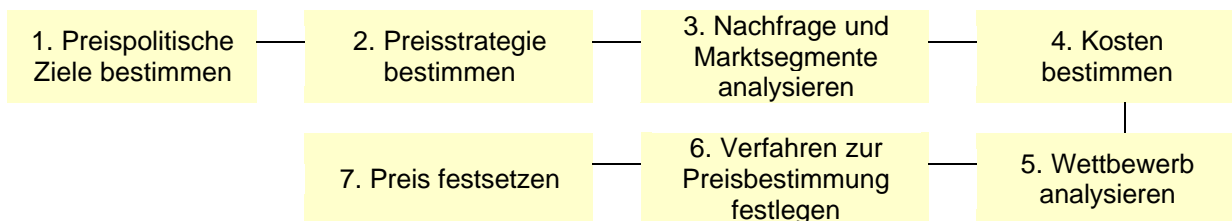
Preisentscheidungen erfordern stets die Balance zwischen zwei gegensätzlichen Kräften: Der Preis muss hoch genug sein, um Erträge für das Unternehmen zu gewährleisten, und niedrig genug, um Kunden einen ausreichenden Kaufanreiz zu bieten. (Smith & Nagle, 1994) In diesem Sinne haben Preisentscheidungen eine interne und eine externe Komponente. Der interne Blickwinkel orientiert sich an den strategischen Bedürfnissen des Unternehmens. Der Preis wird so festgesetzt, dass fixe und variable Kosten des Produktes bzw. der Dienstleistung gedeckt werden können. In der Kombination aus dem Preis je Einheit und der zu diesem Preis absetzbaren Menge soll ein Gewinn erzielt werden. Externe Gesichtspunkte der Preisgestaltung orientieren sich mehr an den strategischen Zielsetzungen des Unternehmens. Diese können beispielsweise in der Ausdehnung des Marktanteils, im Setzen neuer Standards durch das eigene Produkt oder in der Aufrechterhaltung eines bestimmten Unternehmensimages liegen.

Diese Aussagen zur Bedeutung der Preispolitik für das Unternehmen implizieren bereits, dass Preise von verschiedenen Faktoren beeinflusst werden.



Quelle: Dibb, Simkin, Pride & Ferrell (1997)

Diese Faktoren müssen bei der Entwicklung der Preispolitik für ein Unternehmen, ein Produkt oder eine Produktgruppe beachtet werden. In der Literatur werden dazu mehrere Schritte vorgeschlagen, die sich wie folgt zusammenfassen lassen:



1. Preispolitische Ziele

Die preispolitischen Ziele beschreiben die übergeordneten Ergebnisse, die ein Unternehmen mit seiner Preisgestaltung erreichen möchte. Sie orientieren sich daher an Unternehmenszweck und –strategie. Da die meisten Unternehmen mehrere Produkte bzw. Leistungen anbieten, sind i.d.R. auch Portfolioüberlegungen einzubeziehen. Preispolitische Zielsetzungen können z.B. auf die Sicherung des Fortbestandes des Unternehmens, Gewinnmaximierung, das Erreichen eines bestimmten Return on Investment, Cash Flow oder Marktanteils oder auch auf das Erreichen der Qualitätsführerschaft ausgerichtet sein.

Unternehmen mit Anspruch auf Qualitätsführerschaft besetzen oft Nischen, in denen ein sehr hohes Preisniveau gehalten werden kann. Diese hohen Preise resultieren zum einen aus den mit der Produktqualität verbundenen höheren Kosten für Fertigung sowie Forschung und Entwicklung. Sie entsprechen aber auch den Erwartungen der Kunden, dass Qualität einen gewissen Preis hat.

Eine auf Erhalt oder Ausdehnung des Marktanteils ausgerichtete Preispolitik orientiert sich stark am Handeln der Wettbewerber. Ein typisches Beispiel sind die Einzelhandelsketten, die ihre Marktanteile fast ausschließlich über eine aggressive Preispolitik zu verteidigen suchen.

2. Preisstrategie

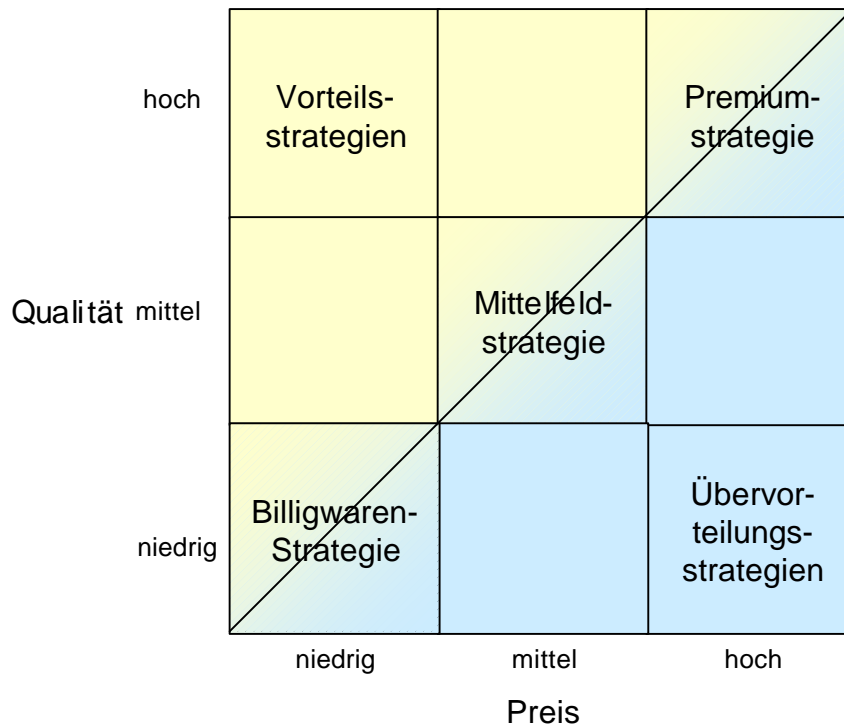
Selbst eine auf Unternehmenswachstum ausgerichtete Preisstrategie muss nicht notwendig zu niedrigen Preisen als Mittel zur Ausdehnung des Marktanteils ausgereicht sein. Doyle (1998) unterscheidet zwei grundlegende strategische Ausrichtungen – Marktdurchdringung und Abschöpfung. Bei einer Marktdurchdringungsstrategie setzt das Unternehmen den Preis so niedrig wie möglich an, um seinen Marktanteil auszudehnen. Eine Abschöpfungsstrategie ist hingegen mit hohen Preisen verbunden, die auf hohe Gewinnmargen abzielen.

	Marktdurchdringung	Abschöpfung
Beispiel	Aldi, Lidl	Bang & Olufsen
Ziel	Langfristige Gewinnung von Marktanteilen	Kurzfristige Gewinne
Nachfrageverhalten	Preiselastisch	Nicht preiselastisch
Marktsegmentierung	Wenige Marktsegmente	Starke Segmentierung, Nischen
Wettbewerb	Neue Wettbewerber werden bekämpft, niedrige Markteintrittsbarrieren	Neue Wettbewerber werden akzeptiert, hohe Markteintrittsbarrieren
Produkt	Lange Lebenszyklen Image wird als unwichtig angesehen	Kurze Lebenszyklen Gehobenes Image ist wichtig
Preis	Hoher Preisdruck, schnelle Reaktionen nötig	Preise können durch geringeren Marktdruck länger gehalten werden
Produktion	Hohe Scaleneffekte und Erfahrungskurveneffekte	Geringe Scaleneffekte und Erfahrungskurveneffekte
Werbung	Kunde kennt das Produkt, Preisvorteile stehen im Vordergrund	Produkt wird dem Kunden vorgestellt, Qualitäts- und Imageaspekte stehen im Vordergrund

Diese grundsätzliche strategische Ausrichtung umfasst meist nicht nur einzelne Produkte sondern ganze Produktlinien und häufig alle Erzeugnisse eines Unternehmens.

Unternehmen, die für unterschiedliche Produktgruppen unterschiedliche Strategien verfolgen, sorgen i.d.R. für eine strikte Trennung der Produktgruppen, um gegenseitige Kannibalisierungseffekte und Imageschäden zu vermeiden. Ein Beispiel sind Nahrungsmittelproduzenten, die ihre Produkte unter einer eigenen Marke im Premiumsegment vertreiben und gleichzeitig ähnliche Produkte als Handelsmarken im Auftrag von Einzelhandelsketten herstellen.

Die strategische Ausrichtung der Preispolitik steht in engem Zusammenhang mit der Positionierungsstrategie für die jeweiligen Produkte. Der Nutzen, den die Kunden einem Produkt zuordnen, setzt sich aus ihrer Sicht aus dem Preis und der Qualität (i.S. von Produkteigenschaften) zusammen. Die Preisgestaltung muss sich daher auch an dem gewünschten Verhältnis zur wahrgenommenen Produktqualität orientieren.



Die Preisstrategien entlang der Diagonalen weisen ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Qualität und Preis aus. Die Vorteilsstrategien eignen sich insbesondere, um Wettbewerber mit ausgeglichenem Preis-Qualitäts-Verhältnis anzugreifen. Der Anbieter offeriert dem Kunden hier entweder die gleiche Qualität zu einem günstigeren Preis oder höhere Qualität zum gleichen Preis. Das Auftreten von Marktteilnehmern mit aggressiven Vorteilsstrategien kann unter Umständen dazu führen, dass sich das aus Kundensicht angemessene Verhältnis von Preis und Qualität verschiebt. Schutz vor Wettbewerbern mit solchen Strategien bietet insbesondere eine aktive Markenpolitik. Die Marke verleiht dem Produkt zusätzlich zu imitierbaren physischen Leistungs- und Qualitätsmerkmalen zusätzliche Eigenschaften wie Status oder Image. Diese sind wesentlich schwerer zu kopieren und können so durch eine starke Differenzierung dauerhaft höhere Preise gewährleisten. Bei einer Übervorteilungsstrategie erscheint dem Kunden der Preis im Verhältnis zur Qualität als übersteuert. Solche Angebote werden meist nur in ganz bestimmten Situationen akzeptiert, z.B. höhere Lebensmittelpreise und Tankstellen.

3. Analyse von Nachfrage und Marktsegmenten

In diesem Schritt wird der potentielle Markt des Produktes analysiert. Unter dem Gesichtspunkt der Preisgestaltung sind u.a. folgende Fragen zu klären:

- Welche Eigenschaften hat die Nachfrage nach diesem oder ähnlichen Produkten? Ist sie preiselastisch oder preisunelastisch?
- Existieren Substitute, auf die die Kunden bei zu hohen Preisen ausweichen könnten?
- Existieren Komplementärprodukte, deren Preise und Nachfrage berücksichtigt werden müssen?
- Wie groß ist das (potentielle) Marktvolumen?
- Welche Marktanteile haben Produkte von Wettbewerbern?

Kann der Markt in Segmente mit unterschiedlichem Nachfrageverhalten untergliedert werden?

Existenz unterschiedlicher Marktsegmente wäre eine Voraussetzung für Preisdifferenzierungsstrategien.

4. Analyse der Kosten

Die Kosten sind ein wesentlicher Einflussfaktor der Preisgestaltung. Für den erfolgreichen Fortbestand des Unternehmens ist eine dauerhafte Preisfestsetzung oberhalb der Gesamtkosten meist unerlässlich. Eine Ausnahme dazu bilden Mischkalkulationen, bei denen bewusst für ein Erzeugnis Verluste in Kauf genommen werden, das jedoch die förderlich für den Absatz eines komplementären ertragsstarken Produktes ist. Zum Beispiel bietet der Softwareproduzent Adobe seinen Acrobat Reader kostenlos an. Durch die weitere Verbreitung dieser Software zum Lesen von nicht mehr veränderbaren Dokumenten hat Adobe einen Standard (pdf-Datei) geschaffen. Daher benötigt jeder, der allgemein zugängliche Dokumente veröffentlichen will Adobe Acrobat, die Software zum Erzeugen von pdf-Dateien. Mit diesem Produkt generiert Adobe Umsätze.

Bei der Analyse der Kosten müssen insbesondere Fixe und variable Kosten, Grenzkosten, Break Even Analysen, Skalen- und Erfahrungskurveneffekte beachtet werden. Je nach Eigenschaften des Produktes verhalten sich die Grenzkosten, also die bei der Fertigung einer zusätzlichen Einheit anfallenden Kosten, unterschiedlich. Für standardisierte Massengüter sind die Grenzkosten bei steigendem Produktionsvolumen i.d.R. durch Skaleneffekte rückläufig. Erst bei Erreichen der Kapazitätsgrenze würde sich die Produktion weiterer Einheiten stark verteuern. Shapiro und Varain (1999) weisen darauf hin, dass sich Informationsgüter grundlegend anders verhalten. Die Erstellung der ersten Einheit – Original des Artikels, Gutachtens oder dergleichen – ist mit hohen Kosten verbunden. Daran anschließend ist die Erstellung weiterer Einheiten desselben Erzeugnissen – in diesem Fall die Vervielfältigung – durch die moderne Informationstechnologie zu Grenzkosten von nahezu Null möglich.

Die jeweiligen Eigenschaften der Kostenverläufe nehmen im Zusammenhang mit den erwarteten Umsatzvolumina entscheidenden Einfluss auf die Preisgestaltung.

5. Analyse des Wettbewerbes

Die Analyse des Wettbewerbes zielt nicht allein darauf ab, das Marktpreisniveau für eine Produktkategorie zu bestimmen. Vielmehr ist es erforderlich, mögliche Reaktionen von Wettbewerbern auf die eigene Preispolitik abzuschätzen. Dazu müssen die preispolitischen Zielsetzungen der anderen Marktteilnehmer untersucht werden.

Grundsätzlich werden Wettbewerber dann stärker auf die Preisentwicklung eines Produktes reagieren, wenn sie diesem eine starke Marktposition beimessen. Insbesondere in Märkten mit wenig differenzierten Produkten oder geringen Wachstumsraten wird eine Niedrigpreisstrategie mit hoher Wahrscheinlichkeit entsprechende Preissenkungen für Wettbewerbsprodukte nach sich ziehen. Ähnlich verhalten sich Märkte mit hohen Fixkosten,

z.B. Energieversorgung. Hier ist jeder Marktteilnehmer im Interesse der Fixkostendeckung gezwungen, sein Absatzvolumen zu verteidigen. Die Anbieter werden Preissenkungen eines Versorgers i.d.R. rasch folgen.

Reaktionen des Wettbewerbes sind dann weniger wahrscheinlich, wenn für ein Produkt eine klare Nischenstrategie bzw. kein Streben nach hohen Marktanteilen signalisiert wird. In diesem Fall sehen es die Wettbewerber nicht als sinnvoll an, durch Preissenkungen ihre Margen zu reduzieren, um einen wenig aggressiven Marktteilnehmer zu verdrängen.

7. Festlegung des Verfahrens zur Preisbestimmung

Basierend auf der Festlegung der preispolitischen Ziele und Strategien sowie auf der Analyse aller externen und internen Faktoren kann nunmehr bestimmt werden auf welchem Weg der Preis letztlich ermittelt werden soll.

Dabei ist zunächst zu entscheiden, an welchem Einflussfaktor sich der Preis vorrangig orientieren soll. Grundsätzlich wird zwischen wettbewerbsorientierter, nachfrageorientierter und kostenorientierter Preispolitik unterschieden.

Viele Unternehmen machen immer noch den Fehler, Preise allein an den Herstellungskosten auszurichten und auf Basis einer simplen Kosten+Marge-Kalkulation festzusetzen. Ein solches Vorgehen vernachlässigt Marktchancen und ignoriert externe Einflussfaktoren. Des weiteren verleitet diese Methode dazu, Kostensenkungen allein zu betreiben, um die Preise senken zu können. Idealerweise sollten die Potentiale aus Kostensenkungen jedoch auch genutzt werden, die Fähigkeiten des Unternehmens zu erweitern (Investitionen, Forschung und Entwicklung).

Eine wettbewerbsorientierte Preispolitik muss, wie oben dargestellt, besonders dann verfolgt werden, wenn starke Abwehrreaktionen der Wettbewerber auf die eigenen Preise zu erwarten sind.

Nachfrageorientierte Preise werden so festgesetzt, dass unter Berücksichtigung des bekannten bzw. erwarteten Nachfrageverhaltens eine optimale Erreichung der preispolitischen Ziele gewährleistet wird. Das heißt, es wird beispielsweise ermittelt, bei welchem Preisniveau das größte Absatzvolumen erreicht werden kann (Ziel: Marktanteil) oder die höchsten Umsätze (Absatzvolumen x Stückpreis) realisiert werden kann.

Des weiteren ist in diesem Schritt zu entscheiden, ob in allen Marktsegmenten und für alle Käufer einheitliche Preise angeboten werden. Eine Preisdifferenzierung kann unter Umständen zu einem höheren Absatz- oder Umsatzniveau führen. Sie wird vorgenommen, um die unterschiedlichen Bedürfnisse von Kunden in verschiedenen Marktsegmenten gezielter bedienen zu können.

Preisdifferenzierungen bestehen in verschiedenen Ausprägungen:

Rabatte und Discounte

Planmäßige Preisnachlässe, die an vorbestimmte Sachverhalte geknüpft sind (z.B. Mengen- oder Barzahlungsrabatt, Treuepunkte).

Geographische Preisgestaltung

Preisgestaltung in Abhängigkeit von Transportkosten oder anderen Faktoren im Zusammenhang mit der Entfernung zwischen Verkäufer und Käufer. (z.B. Werkverkaufspreise, Zonenpreise für Anlieferung, Selbstabholerpreise)

Preisdiskriminierung

Es werden unterschiedliche Preise festgesetzt, um einzelnen Käufergruppen Vorteile einzuräumen. Eine erfolgreiche Diskriminierungsstrategie ist nach Dibb, Simkin, Pride & Ferrellan mehrere Voraussetzungen geknüpft:

- Der Markt muss segmentierbar sein.
- Die zusätzlichen Kosten für die Marktsegmentierung dürfen die zusätzlichen Umsätze aus der Preisdiskriminierung nicht übersteigen.
- Diese Praxis sollte nicht das Missfallen der Kunden hervorrufen.
- Wettbewerber sollten nicht in der Lage sein, gezielt in das Segment mit dem höheren Preisniveau einzudringen.
- Es dürfen keine geltenden Gesetze verletzt werden.

Sie führen folgende Beispiele an

Basis der Diskriminierung	Beispiele
Einkommen des Kunden	Reduzierte Eintrittspreise für Studenten, Arbeitslose
Alter des Kunden	Kinderhaarschnitt, reduzierte Eintrittspreise für Rentner
Sitz des Kunden	Zonenpreise
Status des Kunden	Einführungspreise für Neukunden, Mengenrabatt für Großabnehmer
Verwendung des Produktes	Mitnahmepreise in Restaurants
Größe des Produktes	Riesen-Vorrats-Pack zum günstigen Preis
Saison	Niedrige Preise für Reisen, Freizeiteinrichtungen etc. in der Nebensaison

7. Festsetzung des Preises

Im letzten Schritt kann der Preis eines Produktes oder einer Leistung für alle zu bedienenden Marktsegmente festgesetzt werden. Gleichzeitig sollte bestimmt werden, unter welchen Voraussetzungen welche Preisänderungen vorgesehen sind. Solche Vorgaben sind insbesondere für Standardsituationen und geringfügige Marktschwankungen angebracht. In solchen Fällen ermöglichen sie schnelle und flexible Reaktionen. Dessen ungeachtet sollten alle wesentlichen Einflussfaktoren kontinuierlich beobachtet werden, so dass die aktuelle Preispolitik regelmäßig auf ihre Angemessenheit hin überprüft wird.

Weitere Informationen zu diesem Thema:

Dibb, S. Simkin, L. Pride, W.M. & Ferrell, O.C. 1997. Marketing. Concepts + Strategies. Boston: Houghton Mifflin. – Part VI: Pricing Decisions

Doyle, P 1998. Marketing Management and Strategy. Hemel Hempstead: Prentice Hall Europe. – 8. Pricing Policy: Delivering Value

Kotler, P. & Bliemel, F. 1999. Marketing-Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. – Kapitel 17 Preismanagement

Meyer, P. 2000. Is the price right? In: Across the Board, July/August 2000, S. 31-34

Smith, G.E. & Nagle, T.T. 1994. Financial Analysis for profit driven pricing. In: Sloan Management Review, Spring 1994, S. 71 ff.

© Dagmar Recklies, Januar 2000