

Thomas T. Nagle
John E. Hogan

Strategie und Taktik in der Preispolitik

Profitable Entscheidungen treffen

„Die meisten Manager bezeichnen Preisentscheidungen als ihre größte Herausforderung und Schwäche zugleich. Dieses Buch hilft. Es ist voll von neuen Ideen und wertvollen Hinweisen.“

Philip Kotler



Preisstrategie

Ein integrierter Zugang

- Die Pyramide der strategischen Preisgestaltung 37
- Wertschaffung 39
- Die Preisstruktur 42
- Kommunizieren von Preis und Wert 44
- Preispolitik 45
- Das Preisniveau 46
- Verankerung der Strategie 47

» Preisgestaltung ist der Schlüssel zu rentablem Wachstum und daher ein kritisches Thema für das Management.¹ Unternehmen investieren sehr viel Zeit und Kapital in die Verbesserung der Preisgestaltung. Dennoch ist der Übergang von taktischer zu strategischer Preispolitik schwierig in Märkten, die durch globalen Wettbewerb, hochentwickelte Beschaffungsgruppen und verkürzte Produktlebenszyklen charakterisiert sind. Diese Schwierigkeiten sind umso größer, als die meisten Unternehmen die ineinandergreifenden Komponenten einer Preisstrategie nicht vollständig verstehen. Sie wissen nicht, wie diese zusammenwirken müssen, um nachhaltige Ergebnisse zu erreichen. Wenn die Manager solcher Unternehmen Preisstrategien formulieren, ist das Ergebnis häufig ein Sammelsurium taktischer Ad-hoc-Entscheidungen, die als Strategie ausgegeben werden.

Bei der Preisstrategie geht es darum, das Kundenverhalten proaktiv zu managen, anstatt sich daran anzupassen. Strategische Preisentscheider fragen nicht: »Wie soll ich den Preis ändern?«, sondern: »Welche Änderung hat den Preis unzumutbar gemacht, und wie kann ich das Problem lösen?« Angesichts einer Herausforderung durch den Preis – etwa der Verdrängung von langfristigen Kunden oder eines verschärften Preiswettbewerbs durch die Konkurrenz – ist dies nur die Spitze des Eisbergs, der eine vollständige Preisstrategie definiert. Wenn sich die Kunden über zu hohe Preise beschweren, kann der Preis im Vergleich zum Wettbewerb tatsächlich zu hoch sein. Es kann jedoch auch sein, dass das Problem nicht am Preis, sondern an anderen Elementen der Preisstrategie liegt. Zum Beispiel könnte ein neuer Kunde, der den Mehrwert eines Produkts nicht versteht, den Preis für zu hoch halten. In diesem Fall besteht die geeignete Reaktion nicht darin, den Preis zu senken. Vielmehr gilt es, den Kunden über die einzigartigen Merkmale des Produkts aufzuklären, um den »zu hohen« Preis zu rechtfertigen. Ein weiterer Grund für Beschwerden über zu hohe Preise kann sein, dass das Produkt den Kundenbedürfnissen nicht exakt entspricht. Die Lösung dieses Problems ist ebenfalls nicht unbedingt eine Preissenkung. Hier kann die Neupositionierung des Produkts für diejenigen Kunden, die das Produkt höher bewerten, oder die Aufschlüsselung von Eigenschaften, die bisher nicht bewertet wurden, weiterhelfen. Einfach ausgedrückt: Eine Preissenkung für einige Kunden würde die Preisintegrität zerstören. Denn andere wichtige Kunden könnten von diesen Preisnachlässen hören und eine ähnliche Behandlung verlangen.

Wie diese Beispiele verdeutlichen, kann ein Unternehmen aus vielerlei Gründen vom Kunden Widerstand gegen seine Preise erfahren. In den meisten Fällen jedoch ist der Preis nicht die – oder zumindest nicht die einzige – Ursache des Problems. Häufig ist der Preis nur das Symptom, das

ein Problem mit anderen Elementen der Preisstrategie anzeigt. Genau wie ein Arzt über die Symptome eines Patienten die ursächliche Erkrankung zu diagnostizieren bestrebt ist, müssen Unternehmen mehr als nur die Symptome der Preispolitik beachten, um Fehler in ihrer allgemeinen Preisstrategie zu diagnostizieren. Der Verzicht auf eine Diagnose der wahren Ursachen der Probleme und die Entscheidung, nur die Symptome zu behandeln (d. h. die Preise zu senken), kann der Rentabilität langfristig schaden.

Dies passiert, wenn Manager voreilig in Systeme zur Preisoptimierung investieren, um das Problem der Erosion der Preise und Margen zu beheben. Diese Systeme ermöglichen bei der Preisfindung oft kurzfristige Verbesserungen, indem sie die Preise an die Kaufbereitschaft der Kunden anpassen. Eine Optimierungssoftware kann aber nicht die grundlegenden Probleme angehen, zum Beispiel: Produktangebote ohne Wert für die Kunden, die Unfähigkeit des Außendienstes, den Produktwert erfolgreich darzustellen, eine Preispolitik, die für die Kunden Anreize für teure Investitionen schafft, die verhindern, dass sie für den erhaltenen Wert bezahlen. Eine Definition der Preisstrategie im Sinne von »den richtigen Preis erzielen« schafft ein falsches Gefühl der Sicherheit. Wichtige Entscheidungen – wie für den Kunden Wert geschaffen und wie dieser Wert durch eine umfassende Preisstrategie zurückerhalten werden kann – werden verschoben. <<

Die Pyramide der strategischen Preisgestaltung

Eine umfassende Preisstrategie setzt sich aus mehreren Schichten zusammen. Sie bilden das Fundament für eine Preisgestaltung, die den Preisverfall minimiert und die Gewinne langfristig maximiert. Die Schichten werden miteinander kombiniert und ergeben die Pyramide der Preisgestaltung (siehe Abbildung 2.1). Übereinstimmend mit einer wertorientierten Perspektive stellt die Wertschaffung ihr Fundament dar. Ein genaues Verständnis für die Art und Weise, wie Produkte und Dienstleistungen Wert für den Kunden schaffen, ist die entscheidende Voraussetzung für die Entwicklung einer Preisfindungsstruktur, mit der die Angebotspreise festgesetzt werden. Sobald diese Struktur feststeht, kann das Marketing Kommunikationsstrategien entwickeln, um den Kunden den Wert zu vermitteln. Mit dem letzten Schritt vor der Preisfestlegung muss schließlich sichergestellt werden, dass die Preisfindungsprozesse im Unternehmen den Bestand der Preisstruktur gegen aggressive Kunden und Konkurrenten absichern.

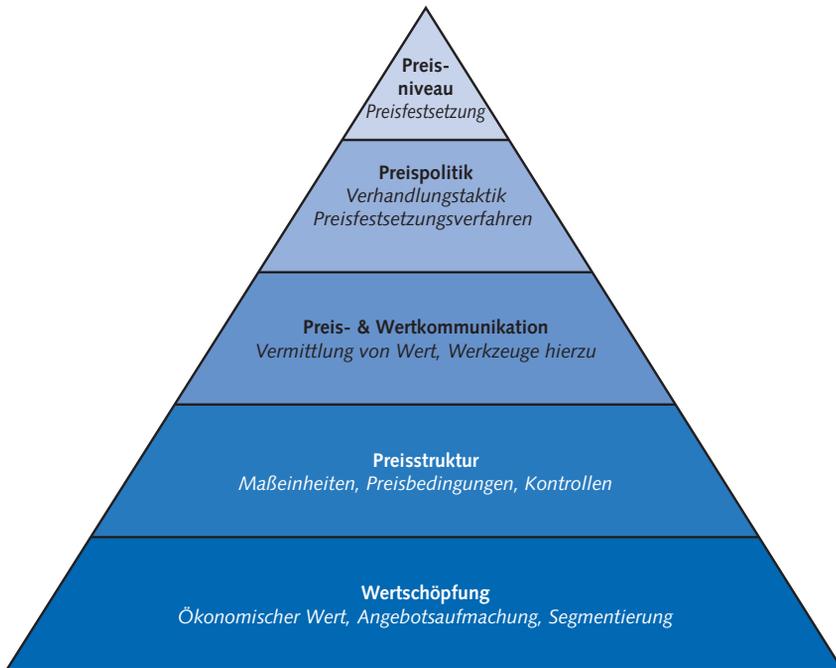


Abbildung 2.1: Die Pyramide der strategischen Preisgestaltung

Es kann verführerisch wirken, eine Abkürzung zu nehmen und bei der Preisfestsetzung ein oder mehrere Elemente der Preisstrategie zu überspringen. Aber Abkürzungen führen oft weg vom Ziel höherer Gewinne. Betrachten wir Techco², ein führendes Computer- und Softwareunternehmen mit einer breiten Produktpalette. Obwohl Techco dank des Kundendienstes und der Auswahlbreite anerkannter Marktführer war, litt das Unternehmen an Preisverfall und dem Verlust von Marktanteilen. Der Grund dafür war ein kleinerer Mitbewerber, der hauptsächlich über den Preis konkurrierte. Die Kunden wandten sich für komplexe Einkäufe, für die sie breite technische Unterstützung benötigten, an Techco. Bei anderen Produkten aber erzwangen sie starke Preisnachlässe, indem sie damit drohten, zum billigeren Mitbewerber abzuwandern. Das Management betrachtete diese Situation anfänglich als ein Problem der Preispolitik und wollte das Geschäftsmodell wechseln und als Billiganbieter konkurrieren. Als man jedoch diese Preisstrategie genauer geprüft hatte, war klar, dass der Absatzverlust und die niedrigen Margen durch eine Preisstruktur verursacht wurden, die alle Kunden – trotz extrem unterschiedlicher Servicebedürfnisse – auf die gleiche Weise behandelte. Kunden, die sehr wenig Wert aus den Dienstleistungen von Techco erhielten, mussten den gleichen Preis zahlen wie Kunden, denen ein gewaltiger Wert zufloss. Dies hatte zur

Folge, dass Techco seinen Kunden mit hohem Wertvorteil die Ware zu Schleuderpreisen und den Kunden mit geringem Wertvorteil zu völlig überbewerteten Preisen anbot.

Die Lösung dieses Gewinnmaximierungsproblems war nicht die generelle Preisreduzierung, sondern die Neugestaltung der Preisstruktur. Und zwar in einer Art und Weise, die den Kunden die Wahl ließ, was sie von Techco nachfragen wollten. Kunden, die nur geringen Wert aus Techcos Dienstleistungen erzielten, mussten für diese nicht mehr zahlen, erhielten aber auch keinen freien Zugang zum Service und zum technischen Support – eine wichtige Abweichung von der bisherigen Praxis. Indem Techco den Support einigen Kunden nicht mehr anbot, konnte ihn das Unternehmen bei den anderen Kunden erhöhen und so höhere Preise rechtfertigen. Durch diese umfassende Preisstrategie gelang es Techco, das Absatzvolumen in den Billigsegmenten zu steigern und gleichzeitig die Margen in den höherwertigen Segmenten zu verbessern. Wie dieses Beispiel veranschaulicht, bedeutet strategische Preispolitik mehr als nur das Festsetzen von Preisen: Sie erfordert vielmehr eine systematische Bewertung der fünf Elemente, die in der Preisstrategie-Pyramide enthalten sind. Im nächsten Abschnitt stellen wir jedes Element ausführlicher vor.

Wertschaffung

Produktmanager stehen bei der Preisgestaltung oft einem interessanten Problem gegenüber. Sie sollen Preise festsetzen, die den Wert ihrer Produkte widerspiegeln und die gleichzeitig die Gewinne maximieren. Interessant dabei ist, dass sich nur sehr wenige Unternehmen darüber im Klaren sind, welchen Wert ihre Produkte für den Kunden erzeugen. Üblicherweise wendet sich der Produktmanager an das Marketing, um einen Einblick in den Kundenwert zu erhalten. Das Marketing erforscht dann die Kundenbedürfnisse, die Gewichtung der Merkmale sowie die allgemeine Zufriedenheit mit dem Produkt. Aber wie kann man einen Preis für Wichtigkeit oder Zufriedenheit festsetzen? Bedeutet die Tatsache, dass Ihr Produkt bezüglich der Zufriedenheit um 10 Prozent besser abschneidet als das Produkt des Mitbewerbers, dass die Kunden auch bereit sind, einen um 10 Prozent höheren Preis zu zahlen? Grundsätzlich lautet die Antwort: Nein.

Einige Produktmanager kennen die Mängel konventioneller Forschungsverfahren und wenden sich fortgeschritteneren Methoden zu wie zum Beispiel der Wahlmodellierung und Gemeinschaftsstudien.³ Richtig eingesetzt, liefern diese Verfahren Einschätzungen über die Bereitschaft

der Kunden, für eine Leistung oder ein Produkt zu zahlen. Führt das Wissen um die Zahlungsbereitschaft aber auch zu besseren Preisen? Wiederum lautet die Antwort: grundsätzlich nein. Die Zahlungsbereitschaft kann einen wichtigen Input für den Prozess der Preisgestaltung liefern – vorausgesetzt, die Kunden kennen den Wert, den sie von Ihrem Produkt im Vergleich zum Produkt des Mitbewerbers erwarten können, und sie glauben, dass der Preis diesen Wert adäquat widerspiegelt. Aber wie wir in Kapitel 1 festgestellt haben, können selbst langfristige Nutzer hinsichtlich des Produktwerts unsicher werden, wenn der Verkäufer es versäumt, ihnen den Wert mitzuteilen. Mangelnde Kenntnis des Werts ist bei neuen Produkten mit unbekanntem Merkmalen und Funktionen sogar weit verbreitet. In diesen Fällen führt das Vertrauen auf gemeinsame Techniken zu niedrigen Preisen, die für viele Kunden einen Geldvorteil bedeuten.

Wie kann nun ein Unternehmen den Wert seiner Produkte messen? In Kapitel 3 werden wir das Problem der Produktbewertung ausführlich behandeln. Hier genügt es voranzuschicken, dass die Ermittlung des Produktwerts eine gründliche Kenntnis der Kundenbedürfnisse erfordert. Dieses Verständnis der Bedürfnisse kann dann genutzt werden, um die Produktmerkmale in Kundenvorteile und diese in einen geschätzten Wert umzusetzen. In Geschäftsmärkten konzentriert sich dieser Wert auf die ökonomische Auswirkung, die ein Produkt oder eine Dienstleistung auf die Kosten und Erlöse des Kunden hat.

Betrachten wir zum Beispiel die Einführung des Pentium-Chips von Intel. Ein Alleinstellungsmerkmal dieses Chips war ein eingebauter mathematischer Co-Prozessor, der es den Computerherstellern gestattete, auf andere Chips auf der Platine zu verzichten. Somit konnten die Herstellungskosten im Vergleich zu den konkurrierenden Chips von Advanced Micro Devices (AMD) reduziert werden. Für eine gewisse Zeit konnte Intel anhand dieses Unterscheidungsmerkmals einen bedeutenden Aufpreis für den Pentium verlangen. AMD investierte daraufhin umfangreich in seine Entwicklung und bald entsprach die Technik von AMD der des Pentium. Damit war der Preisvorteil von Intel ausgeglichen. Dessen Management schloss daraus, dass AMD zukünftige technologische Vorsprünge von Intel schnell aufholen konnte. Es wandte seine Aufmerksamkeit also weg von Produktmerkmalen, die Kosten nach sich zogen und leicht zu kopieren waren, hin zu solchen, die zu Erlösen führten und schwieriger zu kopieren waren. Das Management von Intel erkannte auch, dass seine Marke einen hohen Bekanntheitsgrad besaß und von den Kunden der Computerhersteller geschätzt wurde. Ihre Marktforschung ergab, dass die Endverbraucher einen Computer eher kaufen würden, wenn sie wüssten, dass ein Intel-Prozessor eingebaut ist. Darüber hinaus waren die Kunden

bereit, für einen Computer mit Intel-Chip mehr zu zahlen. Sobald Intel erkannte, wie viel seine Marke für die Computerhersteller wert war, führte es die »Intel-Inside«-Kampagne ein, um einen Preisaufschlag für seine Chips durchzusetzen. Bis heute trägt jeder Dell-Computer mit Intel-Prozessor den bekannten Aufkleber, der den Endverbraucher darauf hinweist, dass ein Intelprozessor eingebaut ist.

Dieses Beispiel veranschaulicht, dass das Wissen um den Wert, den ein Produkt dem Kunden liefert, ein Fundament für rentablere Preise schafft. Allerdings reicht es als Basis für die Preispolitik nicht aus zu wissen, wie für einen einzigen Kunden Wert geschaffen wird. Denn der von einem Produkt abgeleitete Wert kann von einem Kundensegment zum nächsten unterschiedlich sein. Marketingfachleute betonen die Bedeutung der Segmentierung für den Marketingerfolg. Genauso argumentieren wir, dass Preissegmentierung für den Erfolg der Preisgestaltung entscheidend ist. Wenn man weiß, wie der Kundenwert über alle Segmente hinweg variiert, können Unternehmensstrategien entwickelt werden, um Preis und Wert anzugleichen und dadurch den Gewinn zu optimieren.

Kommen wir zurück auf das Intel-Beispiel, um diesen Punkt zu verdeutlichen. Intel kann von erstklassigen Computerherstellern wie Dell einen Aufpreis verlangen, weil die meisten Kunden von Dell die Marke Intel schätzen. Was aber ist mit den Herstellern, nach deren Geschäftsmodell preisempfindliche Kunden bedient werden sollen, die nur die Basisfunktionen wollen und denen die Marke gleichgültig ist? Um zu verstehen, wie der Wert seiner Produkte über den gesamten Kundenstamm variiert, legte Intel eine Preisgestaltungsmethode fest, mit der beide Segmente bedient werden konnten. In diesem Fall führte die Methode zur Schaffung einer »Kampf«-Marke, genannt Celeron, bei der es sich einfach um einen Pentium-Chip mit abgeschaltetem mathematischem Co-Prozessor handelte. Das Preisniveau von Celeron lag unter dem der Pentium-Chips und ermöglichte es Intel, auf beiden Segmenten zu konkurrieren.

Die Kenntnis der verschiedenen Werte, die bereits vorhandene Produkte den Kunden liefern, stellt einen entscheidenden Beitrag zu einer Preisstrategie dar. Aber das höchste Ziel ist eine auf Wertschaffung gerichtete Produktentwicklung. Unternehmen bringen häufig Produkte auf den Markt, um Bedürfnisse ihrer Kunden zu befriedigen und ihnen eine Freude zu bereiten. Die Kunden lassen sich gerne entzücken – solange sie dafür nicht extra zahlen müssen. Wenn aber der Preis in die Kaufentscheidung mit einfließt, verzichten viele Kunden gerne eines niedrigeren Preises wegen auf einige dieser Freuden. Die Herausforderung besteht folglich darin zu erkennen, was für verschiedene Kunden ein sinnvoller Wert ist, um so einen den tatsächlichen Wert widerspiegelnden Preis festzusetzen. An-

statt Produkte zur Befriedigung der Kunden zu schaffen, sollten Unternehmen sinnvolle Werte schaffen, für die die Kunden zu zahlen bereit sind.

Die Preisstruktur

Sobald Sie verstanden haben, wie der Wert für verschiedene Kundensegmente geschaffen wird, kommt der nächste Schritt beim Aufbau einer Preisstrategie. Dieser besteht darin, eine Struktur zu schaffen, mit der die Preise an den gelieferten Wert angeglichen und die Betriebskosten minimiert werden. Es wäre falsch anzunehmen, man müsse einen Preis für das Produkt festlegen und nicht für das Kundensegment. Wie jedoch das Intel-Beispiel verdeutlicht, kann das gleiche Produkt unterschiedlichen Kunden verschiedene Werte liefern. In diesen Fällen stellt die Festsetzung nur eines Preises für das Produkt sicher, dass auf jeden Fall für eine der Kundengruppen der Preis falsch sein wird. Wenn Sie für »hochwertige« Kunden den Preis hoch ansetzen, dann riskieren Sie eine Überteurung für »niedrigwertige« Kunden und damit die Reduzierung des Gewinns. Umgekehrt gilt: Wenn die Preise für niedrigwertige Kunden niedrig angesetzt werden, verzichten Sie am oberen Ende auf höhere Einnahmen und die Gewinne werden ebenfalls reduziert. Viele Unternehmen versuchen dieses Dilemma zu lösen, indem sie den Preis am »durchschnittlichen« Kunden orientieren. Aber diese Methode löst das Problem auch nicht, weil sie den Preis für niedrigwertige Kunden stets zu hoch ansetzt, während bei den hochwertigen Kunden möglicher Mehrumsatz verschenkt wird.

Die Lösung dieses Dilemmas ist die Schaffung einer Preisstruktur, die sich an dem Wert für den Käufer orientiert. Dafür gibt es zwei Techniken: Preismaßstäbe und Einschränkungen. Der Preismaßstab ist die Einheit, nach der das Produkt oder die Dienstleistung mit einem Preis versehen wird. Friseure, die hauptsächlich männliche Kunden bedienen, berechnen typischerweise nach der Einheit »Haarschnitt«. Dies scheint dem Kunden gegenüber fair und ist für den Friseur profitabel, weil jeder Haarschnitt ungefähr die gleiche Zeit beansprucht. Aber eine Preisgestaltung nach Haarschnitt ist in Friseursalons für Damen und Herren weniger profitabel, da Frauenhaare oft länger sind und ihr Schnitt mehr Zeit erfordert. Eine Preisgestaltung pro Haarschnitt würde bedeuten, dass der Schnitt von längerem Haar weniger profitabel ist als der von kürzerem Haar. Um dieses Problem zu lösen, erhöhen Friseursalons häufig die Einheit »pro

Haarschnitt« um eine zusätzliche Einheit »pro Länge«, so dass die Kunden mit längerem Haar einen höheren Preis zahlen.

Ein interessanter Aspekt dieses Beispiels ist, dass die Bemessungseinheit geändert und der Preis an die Kosten der Dienstleistung und nicht an den Wert angepasst wurde. Die strategische Preispolitik erfordert aber eine Preisstruktur, durch die sowohl die Rentabilität des über alle Segmente hinweg erzeugten Wertes erhalten bleibt als auch die Kostenunterschiede zwischen den Segmenten bezahlt werden. Dieser letzte Punkt wird häufig von Marketingfachleuten mit ausgeprägter Kundenorientierung übersehen. Sie erkennen, dass der Preis als Anreiz zur Änderung des Kundenverhaltens eingesetzt werden kann, indem Kosten reduziert werden. Obwohl es unwahrscheinlich ist, dass sich Kunden für einen kürzeren Haarschnitt entscheiden, um die Kosten eines Haarschnitts zu reduzieren, kann der Preis in vielen Fällen zur Beeinflussung des Kundenverhaltens eingesetzt werden. Kunden, die häufig dringenden Bedarf an Eilbestellungen haben, zahlen zum Beispiel gerne mehr für eine garantierte schnelle Lieferung. Häufig raten wir Unternehmen, ihren Preismaßstab »pro Einheit« um einen Preismaßstab »Lieferzeit« zu erweitern, durch den die Kunden für eine schnelle Lieferung auch bezahlen müssen. Diese Preisstruktur stellt sicher, dass das Unternehmen für den gelieferten Wert bezahlt wird. Zudem veranlasst sie solche Kunden, die eine schnelle Lieferung bevorzugen, aber nicht dafür zahlen wollen, die Inanspruchnahme dieser kostenpflichtigen Dienstleistung zumindest einzuschränken.

Einschränkungen sind die zweite Methode, um eine Preisstruktur zur Angleichung des Preises an den Wert und an die Dienstleistungskosten zu schaffen. Jeder Fluggast ist mit Preisbedingungen und ihrer Wirkung auf den verlangten Preis vertraut. Warum gibt es bei Fluggesellschaften einschränkende Bedingungen für verbilligte Tickets, zum Beispiel die mindestens einmalige Übernachtung an einem Samstag oder der Ticketkauf 14 Tage im Voraus? Die Fluggesellschaften wissen, dass sie zwei Segmente bedienen, die den Flugzeugplatz sehr unterschiedlich bewerten. Geschäftsreisende brauchen Flexibilität bei ihren Reiseplänen und müssen u. U. sehr kurzfristig buchen, um einen Kunden etwa wegen der Behandlung eines dringenden Problems zu besuchen. Privatreisende dagegen, die den Urlaub Monate im Voraus planen, bewerten Flexibilität nicht so hoch und sind gegen niedrigere Preise bereit, sich frühzeitig zu ihrer Reise zu verpflichten. Durch diese Preiseinschränkungen haben die Fluggesellschaften eine Preisstruktur geschaffen, die den Wert der Reiseflexibilität nur für solche Kunden bietet, für die sie auch wichtig ist.

Kommunizieren von Preis und Wert

Wenn Sie den Wert erkannt haben, den Ihre Produkte für den Kunden schaffen, und wenn Sie dies in eine effektive Preisstruktur übertragen, haben Sie ein – nicht ganz vollständiges – Fundament für eine effektive Preispolitik. Eine vollständige Preisstrategie erfordert darüber hinaus auch die Rechtfertigung Ihrer Preise auf der Grundlage des für verschiedene Kunden erzeugten Werts. Fehler bei der Information über den Wert führen zu höherer Preisempfindlichkeit und bewirken intensivere Preisverhandlungen. Die Kunden könnten den Wert Ihres Produkts zum Beispiel nicht verstehen, weil sie seine neuen Merkmale nicht kennen, ihnen das Wissen über seine Nutzung fehlt oder sie nicht einsehen, dass ein besonderes Merkmal ein unerfülltes Bedürfnis befriedigen könnte. Es liegt in der Verantwortung der Marketingfachleute, diese Probleme durch effektive Preis- und Wertkommunikation anzugehen.

Betrachten wir zum Beispiel den iPod, ein Musikaufnahme- und -wiedergabegerät von Apple. Der iPod ermöglicht es dem Kunden, Musik auf gänzlich neue Art zu erwerben und zu konsumieren. Doch einige Verbraucher hielten den Einführungspreis von 299 Dollar für zu hoch. Sie hielten die Investition in ihre vorhandene CD-Sammlung durch das neue Format für verloren, obwohl der iPod es ihnen ermöglicht, ihre gesamte CD-Sammlung zu speichern. Andere hatten etwas gegen den anfänglichen Preis, weil sie nicht erkannten, dass der iPod es ihnen ermöglichte, Lieder einzeln kaufen zu können. Dieser Mangel an Wissen um den durch den iPod erzeugten Wert ließ die Kaufbereitschaft und den anfänglichen Absatz sinken. Interessanterweise wählte Apple daraufhin eine zweigleisige Methode, um den Wert des iPod mitzuteilen. Zum einen richtete man die Werbung mit Hilfe brandneuer Lieder und kreativer Grafiken auf die kulturellen Trendsetter aus. Somit wurde einem breiteren Publikum mitgeteilt, dass der iPod sowohl technisch funktionierte als auch trendy war. Zum anderen investierte Apple in eine PR-Kampagne, um der neuen Technik bei den weniger informierten potentiellen Kunden mehr Glaubwürdigkeit zu verleihen. Diese Kommunikationsstrategie ging voll auf: Innerhalb von dreieinhalb Jahren nach seiner Einführung wurden über 10 Millionen iPods zu einem Preis verkauft, der weit über dem herkömmlicher Abspielgeräte lag.⁴

Wertkommunikation ist auf Geschäftsmärkten genauso wichtig. Geschäftseinkäufe werden größtenteils vom wirtschaftlichen Wert gesteuert, den das Produkt liefert. Einen Verkäufer in Preisverhandlungen zu schicken, ohne ihm die richtigen Informationswerkzeuge über den Wert

an die Hand zu geben, wäre also etwa so, als würde man einen Eishockeyspieler ohne Schlittschuhe und Helm ins Spiel schicken – er wäre chancenlos. Die Werkzeuge und Botschaften sind unterschiedlich und hängen davon ab, ob der Wert eher ökonomischer oder psychologischer Art ist. Wertmitteilungen über Produkte mit hauptsächlich ökonomischem Nutzen werden mit Werkzeugen geliefert, die von grundlegenden Verkaufsbroschüren bis hin zu Internet-Verfahren reichen. Mit deren Hilfe können Wertvorschläge an die Kundenwünsche angepasst, Angebote erstellt und Verhandlungen, abhängig von der Komplexität des Produkts, unterstützt werden. Wertmitteilungen über Produkte mit hauptsächlich sozial-psychologischem Nutzen, wie Status, Sicherheit oder Vergnügen, sind auf andere Werkzeugtypen angewiesen, zum Beispiel Referenzen und bildliche Darstellungen. Die Herausforderung für Marketingfachleute liegt darin, die am besten geeigneten Methoden zu bestimmen und die entsprechenden Botschaften und Werkzeuge zu entwickeln, die dem Kunden helfen, den Wert der angebotenen Produkte zu verstehen.

Preispolitik

Die akademische Preisforschung der letzten zehn Jahre hat die wissenschaftliche und analytische Qualität der Preisstrategie signifikant erhöht. Aber dies ändert nichts an der Tatsache, dass Preispolitik die Kunst der Lenkung von Kundenerwartungen beinhaltet und den Mitarbeitern Anreize für ein profitableres Verhalten geben soll. Die Kundenerwartungen werden im Sinne des Unternehmens beeinflusst, wenn es bereit ist, seine Preispolitik gegen aggressive Kunden durchzusetzen. Zum Beispiel sendet die Unternehmenspolitik, niemals ein Geschäft auszulassen, dem Kunden eine klare Botschaft und ermutigt ihn, hinsichtlich des Preises extrem aggressiv zu sein und zu testen, wie tief er den Preis drücken kann.

Die finanziellen Auswirkungen schlechter Preispolitik können verheerend sein. Betrachten wir das selbst verschuldete Problem, dem Gillette sich in den späten Neunzigern gegenüber sah. Das obere Management von Gillette stand unter dem Druck, in jedem Quartal die Einnahmen zu steigern, um den Aktienkurs stabil zu halten. Das Managementteam beobachtete deshalb stets den Absatz, um sicherzustellen, dass das Unternehmen seine Umsatzerwartungen erfüllte. Wenn die Absatzprognosen im letzten Monat eines Quartals ein Defizit anzeigten, bot das Management jedem Kunden »einmalige« Preisnachlässe für vorzeitige Lieferungen noch vor Quartalsende an. Diese inoffizielle Politik der Preisnachlässe zum Ende des Quartals hatte größte Auswirkungen auf die Erwartungen

und das Verhalten sowohl der Kunden als auch der Verkäufer. Die Kunden begriffen schnell, wann sie kaufen mussten, weil die erwarteten »einmaligen« Preisnachlässe regelmäßig am Quartalsende kamen. Die Verkäufer lernten, sich während der ersten Hälfte des Quartals nicht allzu hart um Kaufabschlüsse zu bemühen, weil ihre Bemühungen ohnehin nicht erfolgreich waren. Von einem Verkäufer kennen wir die Aussage, er könne nicht in die Einkaufsabteilung der Kunden gehen und sagen, es werde keine Preisnachlässe mehr zum Quartalsende geben, weil sie ihn dann nur auslachen würden. Letzten Endes holte die mangelnde Preisdisziplin des Managements das Unternehmen ein und war eine Hauptursache des Aktienkursverfalls um mehr als 50 Prozent zwischen 1999 und 2001.

Die strategische Preispolitik erkennt den Zusammenhang zwischen formeller und informeller Preispolitik sowie zwischen den Erwartungen und dem Verhalten von Kunden und Angestellten. Leider legen viele Unternehmen die Preise als Reaktion auf die Kundenerwartungen fest, anstatt umgekehrt den Preis aktiv zu nutzen und mit ihm die Erwartungen zu beeinflussen. Wie das Beispiel Gillette zeigt, können die Folgen einer schlechten Preispolitik einschneidend sein.

Das Preisniveau

Es kann nur ein letztes Ziel für die Festlegung von Preisen geben: Die Rentabilität zu maximieren. Das Problem ist, dass jeder im Unternehmen eine andere und eingeschränkte Ansicht darüber hat, was zur Erreichung dieses Ziels erforderlich ist. So glaubt der Vertrieb, dass niedrigere Preise durch höhere Abschlussraten und größere Absatzmengen belohnt würden und somit zu höheren Gewinnen führen. Das Finanzwesen dagegen meint, dass die rigorose Durchsetzung eines Mindestdeckungsbeitrags die Preisintegrität sicherstellt und zu mehr Gewinn führt. Und das Marketing glaubt, dass der Preis zur selektiven Aufrechterhaltung des Marktanteils eingesetzt werden sollte und somit im Austausch gegen kurzfristige Preisnachlässe zu höheren langfristigen Gewinnen führt. Die entscheidenden Fragen für die Preismanager lauten: »Wer hat Recht?« und »Wie bekomme ich Unterstützung, egal welchen Preis ich festlege, wenn sich niemand über eine gemeinsame Perspektive einig werden kann?«

Ein Grund dafür, warum Unternehmen Preispolitik für problematisch halten, ist der Mangel an systematischen Verfahren, mit denen diverse Vorgaben – zum Beispiel Kundenwert, Kosten, Preise der Konkurrenz und weitgefaste strategische Ziele – in den richtigen Preis umgesetzt werden. Nötig wäre deshalb ein Entscheidungsmodell, bei dem alle relevanten Da-

ten wirksam eingesetzt werden und dennoch genügend Raum für die betriebswirtschaftliche Beurteilung bleibt, wie der Markt auf Preisänderungen reagieren könnte.

Solch ein Modell würde die Unternehmensbereiche in die Lage versetzen, den geeigneten Preis zu diskutieren und dabei ausführlich die Auswirkung jeder Preisänderung auf den Gewinn zu ermitteln. Wir haben kürzlich einen Hersteller elektronischer Prüfgeräte bei einem solchen Verfahren für ein neues Produkt betreut, das er zu einem niedrigen Einführungspreis auf den Markt gebracht hatte. Das Produktteam führte Tiefenbefragungen bei einer Vielzahl von Kunden durch und schätzte anhand der Ergebnisse den Wert des Produkts für bestimmte Schlüsselmärkte. Für jedes Segment bewertete das Team zehn Faktoren, die mit unterschiedlicher Preissensitivität zu der Schätzung beitrugen, welcher Wertanteil durch eine Preiserhöhung hereingeholt werden könnte. In einem Segment wurde der Preis nach unten korrigiert, um einen Mitbewerber davon abzuhalten, auf dem Markt aktiv zu werden. Abschließend wurden Finanzanalysen erstellt, um festzustellen, welche Absatzverluste bei verschiedenen Preiserhöhungsniveaus tragbar waren. Die Analyse ergab, dass sich das Unternehmen bei einer Preiserhöhung um 25 Prozent einen Verlust von fast 30 Prozent seines Absatzvolumens leisten konnte und dennoch die Gewinne verbesserte.

Bei einer gründlichen Analyse des Kundenstamms kam das Team zu der Überzeugung, dass man – wenn überhaupt – nur wenige Geschäftspartner wegen des höheren Preises verlieren würde. Obwohl einige Käufer dabei waren, die nur über den Preis einkauften. Aber auch wenn man künftig auf diese verzichten müsste, war das Team davon überzeugt, dass man nicht mehr als 10 Prozent des gesamten Absatzes verlieren würde. Die Gewinne hingegen könnte man in den ersten sechs Monaten um 3 Millionen Dollar steigern. Das Team erhielt einen interessanten Einblick in das Wesen der Preispolitik, als es seine Empfehlung dem Bereichsgeschäftsführer präsentierte. Obwohl auch er davon überzeugt war, dass die Preisänderung den Gewinn steigern würde, zögerte er doch aufgrund seiner Umsatzorientierung, Absatzverluste zuzulassen. Diesen Widerwillen zu überwinden ist nur ein Beispiel für die Herausforderungen, die beim Übergang zu strategischer Preispolitik zu beachten sind.

Verankerung der Strategie

Wie jeder erfahrene Marketingfachmann weiß, ist die Entwicklung einer Strategie die eine Sache. Den Veränderungsprozess zu managen und die

Strategie in der Organisation zu verankern ist eine ganz andere Sache. Letzten Endes bedeutet die Einführung der Preisstrategie, dass die Erwartungen und das Verhalten aller Teilnehmer am Verkaufsprozess verändert werden. Die Kunden müssen lernen, dass sie fair behandelt werden und dass missbräuchliche Kauftaktiken nicht mit Ad-hoc-Preisnachlässen belohnt werden. Der Vertrieb muss begreifen, dass er für den Abschluss von Verträgen nur dann belohnt wird, wenn sie die Rentabilität des Unternehmens erhöhen und der Preis nicht nur als taktischer Hebel zur Steigerung des Absatzvolumens benutzt wird. Und das Finanzwesen muss lernen, über die Kosten als entscheidender Faktor des Preises hinauszuschauen, um die Abhängigkeiten von Preis, Kosten und Marktreaktion besser zu verstehen. Die erfolgreiche Durchführung von Preisstrategien erfordert das entschiedene Vorgehen gegen unerwünschte Verhaltensweisen und einen detaillierten Plan, wie man diese ändern kann. Unsere Erfahrung hat gezeigt, dass es drei Hauptwege gibt, diese Verhaltensänderungen herbeizuführen.

Anreize für den Wandel

Von dem Dramatiker Noel Coward stammt der Satz »Wenn Sie eine Motivation brauchen, denken Sie an Ihren Gehaltsscheck am Freitag«. Dieser Spruch könnte sich genauso gut darauf beziehen, wie Verkäufer zum Übergang auf eine wertorientierte Verkaufsmethode zu motivieren sind. Ein finanzieller Anreiz ist ohne Frage einer der mächtigsten Hebel für die Verhaltensänderung von Verkäufern, die heute meistens für den Bruttoumsatz und nicht für die Rentabilität belohnt werden. Nehmen wir an, sie hätten die Wahl, sich entweder härter für den Verkauf von Wert einzusetzen und einen höheren Preis zu erzielen oder ein zusätzliches Geschäft mit Hilfe eines niedrigeren Preises abzuschließen. Zweifelsohne würden sich die meisten für den Abschluss eines zusätzlichen Geschäfts entschließen, weil sie weit mehr Provision für zusätzlichen, wenn auch weniger profitablen Absatz erhalten. Wie wir in Kapitel 6 über Preispolitik erläutern werden, ist es fast unmöglich, einen Verkäufer dazu zu bewegen, sich stärker für höhere Preise einzusetzen, ohne seine Provisionsstruktur zu ändern und die gesamte Entlohnung mehr an die Rentabilität zu koppeln. Diese Änderungen sind meist ein entscheidender erster, wenn auch oft schwieriger Schritt zu effektiveren Preisverhandlungen.

Auch die Kunden benötigen geeignete Anreize. Die strategische Preispolitik verlangt, dass die Kunden zu einer Änderung ihres tiefverwurzelten Verhaltens veranlasst werden. Dieses wurde über die Jahre durch Ad-hoc-Rabatte, schlechte Preisdisziplin und schlecht vermittelte Wertbotschaf-

ten verstärkt. Manche Kunden müssen aufgefordert werden, von nun an den erhaltenen Wert zu bezahlen oder eine niedrigere Wertalternative zu akzeptieren. Andere Kunden müssen überzeugt werden, den Gebrauch teurer Dienstleistungen einzuschränken oder endlich dafür zu zahlen. Wieder andere können aufgefordert werden, den Kaufzeitpunkt und die Absatzmengen zu ändern oder andere Bedingungen zu erfüllen, um nachhaltige Preisnachlässe zu erhalten. Die Kunden zu überzeugen, ihr bisheriges Verhalten zu ändern, erfordert Disziplin und wohlüberlegte geeignete Anreize.

Glücklicherweise verfügen die Preisentscheider über viele Werkzeuge, um diese Arbeit zu leisten. So können zum Beispiel wertorientierte Maßstäbe verwendet werden, um Dienstleistungs-»Ausnutzer« zu veranlassen, die Inanspruchnahme teurer Dienstleistungen entweder zu reduzieren oder dafür zu zahlen, indem man die Preise an den erhaltenen Wert angleicht. Marketingfachleute im Vertrieb, in der Fertigung und im Einzelhandel wenden diese Technik häufig an, um die Liefer- und Logistikkosten zu kontrollieren. Sie bieten eine freie Mindestmenge an und fügen dann eine Einheit hinzu, um die der Preis für zusätzliche Lieferleistungen erhöht wird. In Kapitel 4, 5 und 6 werden wir besprechen, wie den Kunden geeignete Anreize durch die Anwendung von Preiseinheiten, Einschränkungen, Staffel-Angeboten, Segmentbildung und strategische Preispolitik angeboten werden können.

Ein anderes Werkzeug, um dem Kunden Anreize für gewinnsteigerndes Verhalten zu geben, sind Rabatte. Betrachten wir den Telekommunikationshersteller, der kostspielige Dienstleistungen verschenkt hatte, um mit dem Angebot eines bedeutenden Mitbewerbers mithalten zu können. Diese Praxis war absolut nicht profitabel, weil das Unternehmen die Dienstleistungen nicht voll berechnete – aus Angst davor, der Wettbewerb würde nicht folgen. Und wie die meisten Dienstleistungen waren sie sehr kostenintensiv. Weil das Unternehmen die Inanspruchnahme durch den Kunden nicht durch Preiserhöhungen ändern konnte, versuchte man es stattdessen mit Rabatten. Eine einfache Finanzanalyse zeigte, dass das Unternehmen schon bei einem Rabatt von 5 Prozent die Rentabilität verbessern könnte, wenn sich jeder Kunde für ein eingeschränktes Dienstleistungspaket entschied, bei dem er zur Lösung technischer Probleme auf den Online-Support zurückgreifen müsste. Preissensitive Kunden empfanden das Paket aufgrund des niedrigeren Preises zum Teil als ansprechend – zumal sie notfalls gegen eine zusätzliche Gebühr Personalunterstützung einkaufen konnten. Wie diese Beispiele verdeutlichen, gibt es zahlreiche Gelegenheiten, beim Kunden und bei den eigenen Mitarbeitern Anreize für ein gewinnsteigerndes Verhalten zu schaffen.

Wecken Sie gezielte Erwartungen

Es ist eine Binsenweisheit, dass sich der Mensch nur in dem Maße verändert, wie dies von ihm erwartet wird. Leider sind in vielen Unternehmen genau diese Erwartungen unklar. Preisentscheider erhalten oft gemischte Botschaften vom oberen Management über die von ihnen erwarteten Verhaltensweisen. Wir nahmen kürzlich an einer Konferenz globaler Preismanager eines Computerherstellers teil, auf der ein Vorstand über die Geschäftsziele für das kommende Jahr sprach. Auf einer Folie der Präsentation wurde als Ziel eine Preissteigerung von 6 Prozent angegeben. Die darauf folgende Folie beschrieb ein anderes Ziel, nämlich die Erhöhung des Marktanteils um mehrere Punkte. Als der Vorstand fragte, ob es irgendwelche Fragen gebe, meldete sich eine mutige Managerin und fragte, auf welches dieser offensichtlich widersprüchlichen Ziele sie sich konzentrieren sollte: Preis oder Marktanteil? Diese treffende Frage hatte den Vorstand kalt erwischt, und er stammelte verlegen: »Oooh, beide, nehme ich an.« Wenig überraschend endete die Frage- und Antwortrunde ein wenig früher als geplant. Es ist zwar möglich, Preis und Volumen gleichzeitig durch eine wertorientierte Preisstruktur und strenge Rabattpolitik zu steigern. Für gewöhnlich führen aber solch widersprüchliche Erwartungen zu schlechten Leistungen und zu widersprüchlichen Botschaften an den Markt.

Disziplin in der Preisgestaltung darf in Ihrem Unternehmen nicht als Widerspruch betrachtet werden. Dies bedeutet, dass das obere Management klare, konsequente Geschäftsziele vorgeben und die erforderlichen Ressourcen liefern muss, damit die Manager diese auch erreichen können. Dies kann einer der schwierigsten Aspekte strategischer Preispolitik sein, weil er die Manager zwingt, die langfristigen Kosten von Preisaktionen genau zu berücksichtigen. Für einen Vertriebs- oder Preismanager kann es eine unglaubliche Versuchung sein, eine Ausnahme von der Preispolitik zu genehmigen, um ein Geschäft mit einem neuen, aggressiv verhandelnden Kunden abzuschließen. Diese Entscheidung kann jedoch bedeutende langfristige Kosten nach sich ziehen. Erstens lehrt ein solches Entgegenkommen den Kunden, dass es Ihnen mit der Bezahlung Ihres Werts nicht ernst ist und dass er durch aggressives Verhalten Zugeständnisse erzwingen kann. Zweitens kann es – was oftmals weitaus bedeutender ist – Ihre Beziehungen zu Altkunden in Gefahr bringen, wenn diese herausfinden, dass sie einen höheren Preis zahlen müssen als ein Neukunde. Letzten Endes werden die Mitbewerber diese Methode wahrscheinlich kopieren, sofern dadurch kurzfristig Marktanteile gewonnen werden. Das Ergebnis

wird sein, dass das Preisniveau in der gesamten Branche sinkt und die Gewinne für alle schrumpfen.

Es ist wichtig, konsequent die Botschaft zu vertreten, dass die Kunden für den erhaltenen Wert auch zahlen müssen. Andernfalls wird bei den Kunden die Erwartung erweckt, dass sie durch aggressives Verhandeln »gewinnen« können, oder indem sie einfach darauf warten, dass der Preis nach unten geht. Die Preise dürfen nicht nur für kurzfristigen Bedarf festgelegt werden. Unternehmen müssen eine Politik betreiben, mit der sie Preisdisziplin erzwingen und die klare Botschaft an die Kunden senden, dass sie durch cleveres Taktieren keine Extrabehandlung bekommen können. Idealerweise ist die Politik transparent und konsequent. Bei einer transparenten Politik können die Kunden nicht durch Drohungen oder Fehlinformationen die Kompromisse in Erfahrung bringen, zu denen Sie bereit sind. Eine konsequente Politik macht klar, dass es unmöglich ist, das System »auszutricksen« und beim Einkauf im Unternehmen stets nach dem besten Geschäft zu angeln.

Das Wissen und die Fähigkeiten für eine Veränderung erzeugen

Anreize zu schaffen und geeignete Erwartungen zu wecken ist notwendig, aber nicht ausreichend, um das Verhalten Einzelner zu ändern. Selbst wenn Kunden und Mitarbeiter zur Veränderung bereit sind, bleibt die Schlüsselfrage, ob sie auch das Wissen und die Fähigkeiten dazu haben. Bei Verhandlungen trägt jeder Beitrag zur Schaffung einer proaktiven, gewinngesteuerten und wertorientierten Preisstrategie Früchte, wenn das Geschäft unterzeichnet und der letzte Preis festgelegt ist. Es hängt zu viel vom Ergebnis ab, um einfach nur den Vertrieb zu ermahnen, »Wert zu verkaufen« und den Preis zu verteidigen. Wenn Sie die Früchte Ihrer Anstrengungen zu einer konsequenten Preispolitik ernten wollen, müssen Sie den Verkäufern beibringen, wie sie von der Methode eines festen Angebots mit variablem Preis zu der profitableren Methode mit festem Preis und variablem Angebot übergehen. Wie wir in Kapitel 5 über Wertmitteilungen erläutern werden, genügt Schulung allein oft nicht. Um erfolgreich zu sein, muss man Werkzeuge zur Anpassung der für die Kunden relevante Kommunikation des Werts entwickeln.

Die Verkäufer sind nicht die Einzigen im Unternehmen, die neue Fähigkeiten benötigen, um die strategische Preispolitik im Unternehmen zu implementieren. Auch die Produktmanager müssen lernen, wie die für die Einschätzung wirtschaftlicher Werte erforderlichen Daten zu sammeln sind (Kapitel 3). Sie müssen die relevanten Kosten analysieren (Kapitel 8)

und gewinnmaximierende Preise festlegen (Kapitel 7 und 9). Der erste Schritt zur Entwicklung dieser Fähigkeiten ist entsprechende Ausbildung. Die Umsetzung der Konzepte auf reale Produkte und in unterschiedlichsten Situationen verlangt darüber hinaus eine echte Entwicklung aller Talente. Wie wir bereits festgestellt haben, ist die strategische Preispolitik eine Herausforderung. Vielen Unternehmen fehlt das nötige Maß an Entschlossenheit, um ihre Einführung zu bewerkstelligen. Das ist gut für jedes Unternehmen, das die für den Übergang erforderlichen Fähigkeiten entwickelt. Denn es bedeutet, dass Preispolitik zu einer Quelle des Wettbewerbsvorteils werden und mit der Zeit wachsende Gewinne liefern kann.

Die Gründe und Vorteile einer wertorientierten Preispolitik zu kommunizieren ist einer der wichtigsten Schritte, um die Kunden davon zu überzeugen, dass auch sie ihre Verfahren zur Preisfestlegung ändern müssen. Die Kunden müssen erkennen, dass die Preise, die sie bezahlen, fair sind, und dass andere Kunden durch die Anwendung aggressiver Preistaktiken keine besseren Bedingungen erhalten. Die entsprechende Information erhalten sie durch eine transparente Preispolitik, welche die Methode klar definiert, wie sie niedrigere Preise erzielen können. Das Unternehmen muss den Kunden auch erläutern, dass sie von der größeren Auswahl an Angebotstypen und von den unterschiedlichen Möglichkeiten, die Geschäftsbeziehungen zu gestalten, profitieren werden. Wenn der Kunde einen höheren Wert bekommt oder mehr Dienstleistungen in Anspruch nimmt, wird von ihm erwartet, dass er dafür auch mehr zahlt. Aber eine strategische Preispolitik führt nicht automatisch zu höheren Preisen für alle Kunden. Niedrigwert-Kunden oder diejenigen, die kostensenkend kaufen, können niedrigere Preise erhalten. Diese Optionen zu verstehen ist unbedingt erforderlich, um die Voraussetzungen für eine neue Preisgestaltungsmethode zu schaffen.

Zusammenfassung

Zu sagen, dass Preisstrategie eine Herausforderung sei, wäre eine Untertreibung. Sie erfordert die Analyse von Daten über Kosten, Kunden und den Wettbewerb. Die Integration dieser Analyse resultiert in einer Preisgestaltung, die zu langfristiger Rentabilität führt. Außerdem sind die Auswirkungen der Preisstrategie im ganzen Unternehmen spürbar und führen zu umstrittenen Entscheidungen, die von widersprüchlichen Leistungsmaßstäben und voreingenommenen Ansichten über den Markt gekennzeichnet sind. Um diesen Konflikt zu managen, muss das Unternehmen zu einer einheitlichen Auffassung über seine Preisstrategie und deren Ziele finden.

In diesem Kapitel haben wir die Pyramide der Preisgestaltung vorgestellt, die die fünf Schlüsselemente strategischer Preispolitik enthält. Die Erfahrung hat uns gezeigt, dass Anpassungen an die Elemente der Pyramide erforderlich sind, um nachhaltige Verbesserungen der Preisgestaltungsleistung zu erreichen. Unternehmen, die mit einer beschränkten Auffassung von Preisstrategie operieren, versagen in diesem entscheidenden Punkt. Dies führt zu unvollständigen Lösungen und niedrigeren Gewinnen. Der Aufbau einer strategischen Preisfindungsfähigkeit erfordert mehr als nur das gemeinsame Verständnis der Elemente einer effektiven Strategie. Es erfordert vielmehr die gründliche Fortentwicklung der Organisationsstruktur, von Systemen, individuellen Fähigkeiten und letzten Endes der Unternehmenskultur. Diese Elemente stellen das Fundament dar, auf dem die strategische Preisgestaltungs­pyramide ruht. Sie müssen gemeinsam mit der Preisstrategie entwickelt werden. Aber als ersten Schritt in Richtung strategischer Preispolitik gilt es, jede Ebene der Pyramide zu verstehen und zu wissen, wie sie die Ebenen darüber stützt.

Anmerkungen

1 McKinsey Global Survey of Business Executives (November 2004).

2 Der Name des Unternehmens wurde geändert.

3 Zur detaillierten Behandlung der Forschungs­verfahren zur Preisgestaltung siehe Kapitel 13.

4 »Apple Emerges from the Pod«, BBC News Online, 16. Dezember, 2003; Brian Wheeler; »iPod Invasion«, The BG News, 25. März 2005, Dan Myers.