



Klumpp, Matthias (Hrsg.)

**ild Schriftenreihe Logistikforschung  
Band 10**

# Preisdifferenzierung im Supply Chain Management

Koppers, Laura

---

Koppers, Laura

Preisdifferenzierung und Supply Chain Management

FOM Hochschule für Oekonomie & Management  
ild Institut für Logistik- & Dienstleistungsmanagement  
Schriftenreihe Logistikforschung

Band 10, Mai 2010

ISSN 1866-0304

Essen

Die Autorin dankt *Sascha Bioly* für Anmerkungen zu dieser Publikation.

## Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis .....	III
Symbolverzeichnis .....	IV
Abbildungsverzeichnis.....	IV
Tabellenverzeichnis.....	IV
Abstract .....	IV
1 Einleitung.....	1
2 Zielsetzung der Gewinnmaximierung .....	2
2.1 Theorie .....	2
2.2 Praxis.....	3
2.3 Diskurs.....	4
3 Konzept und Elemente des Pricing .....	6
3.1 Definition.....	6
3.2 Zielsetzungen .....	8
3.3 Strategien .....	9
3.4 Instrumente.....	12
4 Gewinnmaximierung durch Pricing.....	15
4.1 Hintergrund.....	15
4.2 Berechnung .....	15
4.3 Voraussetzungen.....	18
4.4 Beispiele .....	19
4.5 Implikationen .....	21
5 Zusammenfassung und Ausblick.....	23
Literaturverzeichnis .....	24

## Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heißt
Diss.	Dissertation
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
EBITA	Earnings before Interest, Taxes and Amortization
et al.	et alii
EUR	Euro-Währung
f.	folgende Seite
ff.	fortfolgende Seiten
GE	Grenzerlöse
GIM	Gesellschaft für Innovative Marktforschung
ggf.	gegebenenfalls
GK	Grenzkosten
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg.	Herausgeber
i. d. R.	in der Regel
Inc.	Incorporated
IPRI	International Performance Research Institute
Jg.	Jahrgang
Nr.	Nummer
No.	Number
o.V.	ohne Verfasser
S.	Seite
Stk.	Stück
u. a.	unter anderem
v. a.	vor allem
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
z. B.	zum Beispiel

## **Symbolverzeichnis**

%            Prozent

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Gewinnmaximum im vollkommenen Markt.....	2
Abbildung 2: Pricing Einflussfaktoren .....	7
Abbildung 3: Optionen der strategischen Preispositionierung.....	9
Abbildung 4: Preisreaktionskurve für Produkt XY.....	15
Abbildung 5: Preisdifferenzierungsmöglichkeiten für Produkt XY .....	16
Abbildung 6: Preisreaktionskurven für zwei Preissegmente.....	17

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Gegenüberstellung von einem Einheitspreis zu zwei Preissegmenten .....	17
Tabelle 2: Preisdifferenzierungs-Beispiele .....	20

---

## **Abstract**

In the field of marketing, pricing is a valuable and long-established steering tool. But in the logistics context of co-operative strategies like supply chain management, this field is mainly neglected. Therefore, the author describes the basic principles and effects of price differentiation and suggests some further research regarding pricing in SCM considerations as well as co-operative pricing concepts.

---

## 1 Einleitung

Im Mittelpunkt des Shareholder-Value-Ansatzes steht die Maxime, dass Unternehmen sich an finanziellen Zielen ausrichten. Die Realisierung von Gewinnen soll das Fortbestehen der Unternehmung langfristig sichern. Durch die Steuerung der *Kosten* und der *Umsätze* können Unternehmen ihren Gewinn beeinflussen.

In den 80er und 90er Jahren konnten aufgrund des Technologiefortschrittes sowie der Expansions- und Rationalisierungswelle große Umsatzsteigerungen bzw. Kosteneinsparungen erzielt werden und dadurch die Gewinne entscheidend gesteigert werden. Heute ist es für Unternehmen tendenziell schwieriger entsprechende Gewinnsteigerungen zu realisieren. Kosteneinsparungen im Stile der 80er bzw. 90er Jahre können heute, ohne die ordentlichen Geschäftsprozesse zu gefährden, seltener erzielt werden. Zunehmende Marktsättigung und steigende Wettbewerbsintensität erschweren größere Absatz- und damit Umsatzsteigerungen.

Gerade in Zeiten von konjunkturellem Abschwung, der sich in zurückgehenden Absätzen bzw. Umsätzen in der Unternehmensbilanz zeigt, versuchen Unternehmen jedes Potenzial zur Gewinnverbesserung zu nutzen. Die Wissenschaft ist der Ansicht, dass für viele Unternehmen noch ungenutzte Potenziale im Pricing liegen. Daher ist über die letzten Jahre ein verstärkter Fokus auf ein bislang vernachlässigtes „P“ des Marketing-Mixs, den Preis, festzustellen.<sup>1</sup> Die steigende Anzahl an Publikationen in der wissenschaftlichen und branchenspezifischen Fachliteratur zeigt entsprechende Optimierungsfelder auf.<sup>2</sup> Beispiele, wie die variierende Bepreisung von Airlinetickets, Preiskämpfe zwischen Wettbewerbern in der Lebensmittelbranche oder die gestiegene Preistransparenz durch das Internet, verdeutlichen, dass professionelles Pricing unablässlich ist, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu sein.

Im Folgenden wird zunächst die Gewinnmaximierung als Unternehmungszielsetzung definiert werden. In Kapitel 3 wird Pricing als Begriff eingeführt und ausgewählte Strategien und Instrumente werden vorgestellt. Es folgt eine Veranschaulichung von Preisdifferenzierung als Instrument zur Gewinnmaximierung.

---

1 Vgl. Diller, H. (2003a), S. 5; Grothe, P., Bokeria, G. (2009), S. 40; Herrmann, A. (2003), S. 35; Knorr, A., Zígová, S. (2004), S. 3; o.V. (2009), S. 1; Wiese, H. (2008), S. 76ff.; Wübker, G. (2008), o. S.  
2 Vgl. Diller, H. (2008), S. 90; Mischner, R. (2008), S. 58f.; Tillmann, D., Simon, H. (2008), S. 518ff.

## 2 Zielsetzung der Gewinnmaximierung

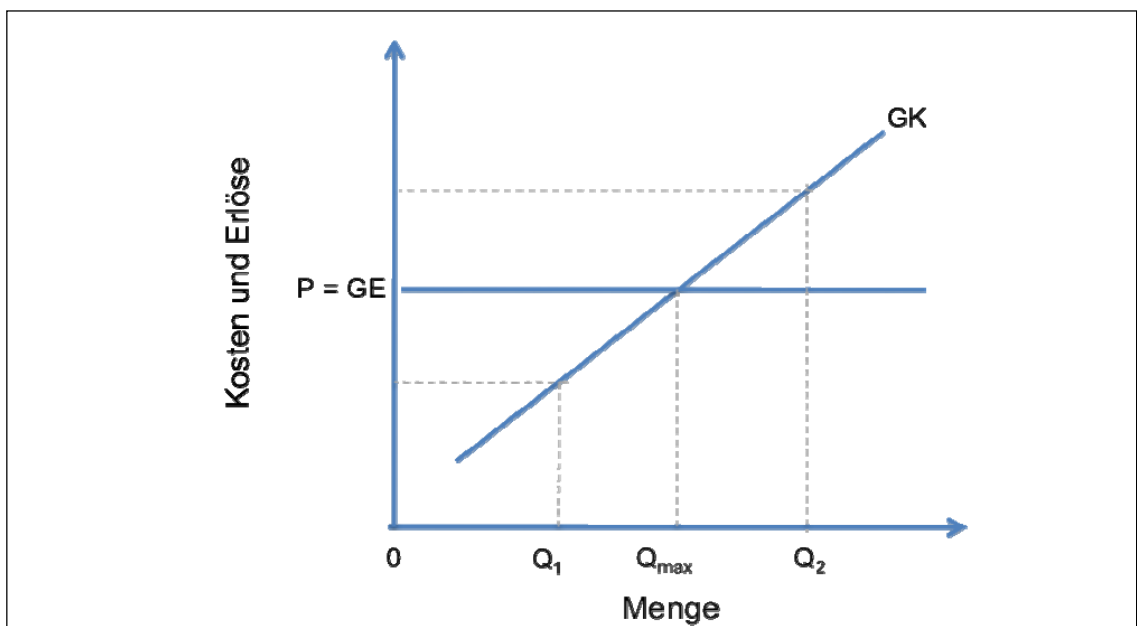
### 2.1 Theorie

Die Gewinnmaximierung ist in der neoklassischen Theorie die häufigste unterstellte Zielsetzung von Unternehmungen und die Maxime an der das gesamte unternehmerische Handeln ausgerichtet wird, da sie langfristig die Existenz sichert. Im Folgenden wird erläutert, wie Gewinnmaximierung nach der mikroökonomischen Theorie definiert wird und welche Annahmen dazu getroffen werden.

#### *Definition*

Der Gewinn wird als Umsatz abzüglich Kosten definiert. Der Umsatz setzt sich aus den Parametern Menge und Preis zusammen, während sich die Kosten aus den fixen und variablen Kosten ergeben. Eine Gewinnmaximierung erfolgt, wenn die Grenzerlöse (GE) den Grenzkosten (GK) entsprechen. Grenzerlös definiert sich als die "Veränderung des Gesamterlöses durch eine zusätzlich verkaufte Mengeneinheit"<sup>3</sup>. Analog stellen die Grenzkosten den Anstieg der Gesamtkosten für die Produktion einer zusätzlichen Mengeneinheit dar.<sup>4</sup>

Abbildung 1: Gewinnmaximum im vollkommenen Markt



Quelle: Eigene Abbildung

Im Schnittpunkt von den Grenzkosten und den Grenzerlösen ist das Gewinnmaximum erreicht. Mathematisch lässt sich das Gewinnmaximum durch die erste Ableitung zur

<sup>3</sup> Mankiw, N. G. (2004), S. 316.

<sup>4</sup> Vgl. Mankiw, N. G. (2004), S. 315; Schweitzer, M. (2003), S. 439.

Bestimmung eines Extrempunktes und die zweite Ableitung zur Prüfung eines lokalen Extrempunktes der Gewinnfunktion berechnen.

### *Annahmen*

Dieses theoretische Gewinnmaximierungsmodell basiert auf einigen Annahmen. Das neoklassische Modell beruht auf vollkommener Rationalität, gestützt von vollkommener Information und der Verneinung von Opportunismus. Die Ressourcenallokation erfolgt über den Markt. Als Referenzmodell dient ein vollkommener Markt. Bei Einbeziehung des Wettbewerbs liegt ein vollkommener Markt mit vollständiger Konkurrenz vor. Dies ist ein Markt, auf dem Käufer und Verkäufer *homogene* Produkte handeln und die Funktion von *Preisnehmer* oder *Mengenanpasser* einnehmen. Deshalb entspricht in der Abbildung die Grenzerlösfunktion dem Preis. Im Modell kann die einzelne Unternehmung keinen Einfluss auf den Preis nehmen. Es kann nur einen einheitlichen Preis geben, denn nach dem *Jevons'schen Mechanismus* passen alle Unternehmungen im Markt ihren Preis entsprechend auf einen abgewichenen Preis an bis wieder ein Einheitspreis existiert.<sup>5</sup>

Wird diese Marktperspektive auf das Angebot einer einzelnen Unternehmung übertragen, wird i. d. R. angenommen, dass diese nur ein Produkt herstellt. Die Grenzkosten entsprechende dann den variablen Grenzkosten.<sup>6</sup>

## **2.2 Praxis**

Der mikroökonomischen Betrachtung wird die betriebswirtschaftliche gegenübergestellt. Nach GUTENBERG ist das gewinnmaximierende Prinzip hierbei ein konstitutives Merkmal einer Unternehmung. Zumindest für die börsennotierten Unternehmen gilt nach dem Shareholder-Value-Ansatz die Fokussierung auf Finanzkennzahlen. Bereits die Warnung, dass Gewinnziele nicht erreicht werden, kann für DAX-Unternehmungen Kurseinbrüche von 2 Prozent und mehr bedeuten. Dies veranschaulicht die Bedeutung von Gewinn für börsennotierte Unternehmungen. Gleichzeitig veranlasst es sie, die Gewinnmaximierung als eine zentrale Zielsetzung zu priorisieren.<sup>7</sup>

### *Definition*

In der Betriebswirtschaft lassen sich heterogene Gewinndefinitionen finden. Während Gewinn anhand der Gewinn-und-Verlust-Rechnung als die positive Differenz zwischen Ertrag und Aufwand definiert wird, gibt es in der Praxis eine Vielfalt von zugrunde liegenden Definitionen. Kennzahlen wie EBIT, EBITA oder Jahresüberschuss stellen

---

5 Vgl. Kortmann, W. (2006), S. 355.

6 Vgl. Kortmann, W. (2006), S. 350.

7 Vgl. Kaneda, M., Matsui, A. (2003), S. 1 ff.; Kolstad, I. (2007), S. 137.

Gewinngrößen dar, denen aber jeweils unterschiedliche Berechnungen zugrunde liegen. Wird also von einer Gewinnmaximierung gesprochen ist zunächst zu klären, welche Gewinngröße als Basis herangezogen wird.

### *Optimierungsproblem*

Wird ein mikroökonomisches Modell von Gewinnmaximierung in die betriebswirtschaftliche Praxis übernommen, wird es kaum Unternehmungen geben, die eine Gewinnmaximierung erreichen. Die getroffenen und dargestellten Annahmen sind selten gegeben. So liegt z. B. in den wenigsten Fällen eine Homogenität der Produkte vor oder eine gleichmäßig verteilte Marktmacht der Marktteilnehmer. Unternehmungen reagieren nicht ausschließlich als Mengenanpasser, sondern versuchen in Abhängigkeit ihrer Marktstellung aktiv durch ihre Preise das Marktgeschehen zu steuern.

Unternehmungen können aus ihren individuellen Gegebenheiten allenfalls ein *Gewinnoptimum*, auch als relative Gewinnmaximierung bezeichnet, erzielen. Dieses relativiert die Zielsetzung einer Gewinnmaximierung. Es beschreibt die Absicht die Gewinne zu maximieren, im Sinne eines Extremierungsziels, das dann durch Meliorierungs- bzw. Satisfizierungsziele spezifiziert werden muss, wie eine Umsatzsteigerung von X Prozent oder Kostenreduzierungen auf einen Wert X.<sup>8</sup>

In der Praxis werden Gewinnmaximierung und Gewinnoptimierung häufig als Synonyme verwendet. Im Folgenden wird Gewinnmaximierung im Sinne einer Optimumsannäherung gebraucht.

## **2.3 Diskurs**

In den letzten Jahren wurde zunehmend Kritik an jahresabschlussorientierten Gewinngrößen als Zielparameter geübt. Dabei liegen die Schwerpunkte der Kritik auf der fehlenden Urteilskraft über den strategischen Erfolg einer Unternehmung sowie der Ressourcenallokation.<sup>9</sup> Während die Theorie die Gewinnmaximierung als die wichtigste Voraussetzung für die langfristige Existenzsicherung betrachtet, zeigt die Praxis, dass die Liquiditätssicherung, Rentabilitätsgewährleistung und Wachstumsmöglichkeit ebenso relevant ist.

Gleichzeitig ist auch zu beobachten, dass das Konzept der *Corporate Responsibility* immer stärker an Bedeutung gewinnt.<sup>10</sup> Unternehmen engagieren sich in gemeinnützigen Projekten, wie z. B. dem Schutz des Regenwaldes durch den Kauf eines Kastens

8 Vgl. Mukherjee, A. (1995), S. 98 ff.

9 Vgl. Haas, A. (1996), S. 11; Welge, M. K., Al-Laham, A. (2003), S. 128f.

10 Vgl. Bakan, J. (2004), S. 5 ff.; Bowie, N. E. (1999), S. 8 ff.; Griffin, J. J., Mahon, J. F. (1997), S. 5 ff.; Hillman, A., Keim, G. (2001), S. 603 ff.; Kolstad, I. (2007), S. 137 ff.; McWilliams, A., Siegel, D. (2000), S. 603 ff.; Orlitzky, M. et al. (2003), S. 403 ff.

Bier oder Jugendförderprogramme für die Region, in der die Unternehmung ansässig ist. Offen ist, inwieweit ernst gemeinte soziale Absichten dahinterstecken oder auf höhere Absatzzahlen und damit auf höhere Gewinne aufgrund der Aktion spekuliert wird. Letzteres würde dann wieder dem gewinnmaximierenden Prinzip von Unternehmungen entsprechen.<sup>11</sup>

---

11 Vgl. Cappelen, A., Kolstad, I. (2006), S. 10 ff.; Kotler, P., Lee, N. (2005), S. 37 ff.; Porter, M. E., Kramer, M. R. (2008), S. 479 ff.

### 3 Konzept und Elemente des Pricing

#### 3.1 Definition

Pricing zählt neben den anderen drei Ps, Product, Promotion und Place, zu den vier instrumentalen Bereichen des Marketing-Mix. In der Literatur sind unterschiedliche Synonyme von Pricing zu finden, wie Preispolitik, Kontrahierungspolitik, Preismanagement. Der Begriff Pricing stammt ursprünglich aus der englischen Fachliteratur. Er wird aber inzwischen auch im Deutschen verwendet.<sup>12</sup> In der Vergangenheit ist der Schwerpunkt in der Literatur und in der Praxis auf die drei Ps, Product, Promotion und Place gelegt worden, weil die Bedeutung und das Potenzial von Pricing oft unterschätzt wurden.<sup>13</sup>

Pricing ist das einzige P, das in direktem Zusammenhang mit Umsatz- und Gewinnzielen steht, während die anderen Ps zunächst Kosten produzieren, bevor sie mittel- oder langfristig in einer Umsatzsteigerung resultieren. ROGERS hat bereits 1990 Pricing als „the profit-generating activity in business and [...] a major tool in marketing“<sup>14</sup> bezeichnet, doch erst in den letzten Jahren ist dies auch von der wissenschaftlichen Literatur und Praxis umgesetzt worden.

Der Umfang von Pricing wird sehr unterschiedlich ausgelegt, angefangen von der reinen Preisberechnung bis hin zum Management von sehr komplexen Preissystemen um eine angestrebte Positionierung zu erreichen.<sup>15</sup> Unterschiedliche Auslegungen können vielfach anhand ihres Erscheinungsdatums begründet werden. DILLER beschreibt diesen Wandel wie folgt: War Pricing „ursprünglich „nur“ eine Rechenaufgabe, aus ... Kosteninformationen Entgelte zu „kalkulieren“, so erweist sich [Pricing] .. heute als eine hoch komplexe Managementaufgabe, ja als umfassender Managementbereich mit einer großen Zahl strategischer und operativer Entscheidungsparameter“<sup>16</sup>. Abbildung 2 zeigt die Parameter, die Pricing-Entscheidungen beeinflussen und daher entsprechend berücksichtigt werden müssen.<sup>17</sup> In Abhängigkeit von der jeweiligen Marktsituation kann es zu Abweichungen kommen. So können beispielsweise die genannten Aspekte unterschiedlich gewichtet werden.

---

12 Vgl. Fassnacht, M., Stallkamp, C. (2004), S. 11; Wübker, G., Schmidt-Gallas, D. (2003), S. 739; Wübker, G. et al. (2008), S. 682.

13 Vgl. Blythe, J. (2006), S. 77 f.; Levis, A. A., Papageorgiou, L. G. (2007), S. 553; Sebastian, K.-H., Maessen, A. (2003), S. 51.

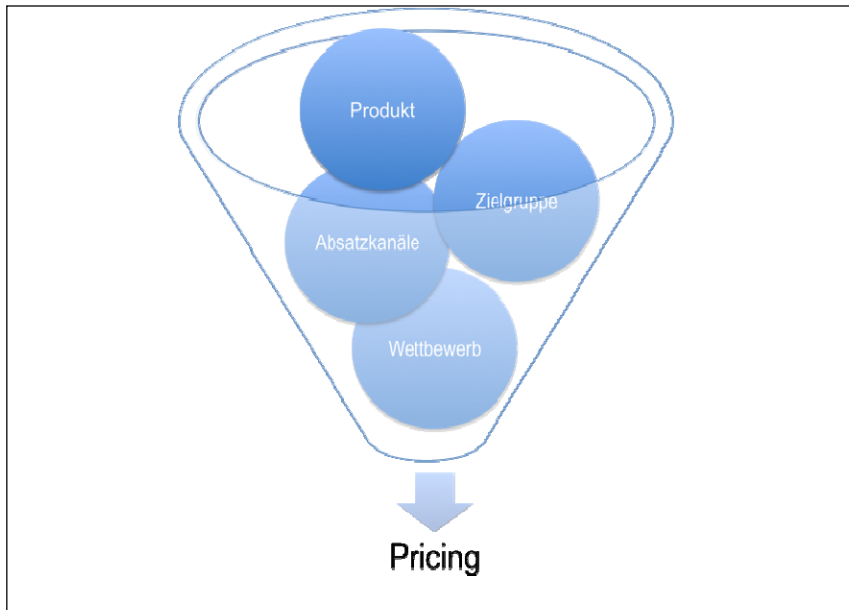
14 Rogers, L. (1990), S. 2.

15 Vgl. Rogers, L. (1990), S. 1.

16 Diller, H. (2003a), S. 6.

17 Vgl. Krishnamurthi, L. (2001), S. 270 ff.

Abbildung 2: Pricing Einflussfaktoren



In Anlehnung an: Krishnamurthi, L. (2001), S. 270 ff.

Die angestrebte Produktpositionierung und der Status im Produktlebenszyklus können entscheidend sein. Pricing-Entscheidungen müssen auf die Zielgruppe abgestimmt werden. Aber auch die zur Verfügung stehenden Absatzkanäle und ihre individuellen Charakteristika sind zu berücksichtigen. Des Weiteren müssen die Wettbewerber und ihr Pricing analysiert werden sowie deren mögliche Reaktionen auf eigene Pricing-Aktionen antizipiert werden. Da jeder einzelne Aspekt in sich dynamisch ist, ist es entscheidend, dass ein kontinuierliches Monitoring erfolgt und Pricing-Entscheidungen permanent überprüft und flexibel angepasst werden können.<sup>18</sup> Dabei ist ein Balanceakt erforderlich. Zu häufige Veränderungen können Kunden dazu veranlassen, sich Vorräte anzulegen oder ihre Kaufentscheidung hinauszuzögern in der Erwartung, dass die Preise günstiger werden. Zumal bei Preisveränderungen auch die dafür anfallenden Menue-Costs berücksichtigt werden müssen.<sup>19</sup>

Diese Arbeit konzentriert sich auf die Pricing-Zielsetzungen, Normstrategien sowie deren operativen Instrumente. Ablauforganisatorische Beiträge zu Pricing bieten u. a. DILLER (2003), KRISHNARMURTHI (2000), SEBASTIAN und MAESSEN (2003) oder REINECKE und HAHN (2003).<sup>20</sup> Für die Umsetzung von Pricing im Rahmen der Aufbauorganisation bieten DILLER (2000) sowie FREILING und WÖLTING (2003) einen konkreten Bezugsrahmen zur Ausgestaltung in der Praxis.<sup>21</sup>

18 Vgl. Florzak, D. (2004), S. 34; Khouja, M. et al. (2008), S. 86; Maurstad, H. L. et al. (2001), S. 14.

19 Vgl. Anderson, E., Simester, D. (2008), S. 87 ff.; Berry, L. L. (2008), S. 11.

20 Vgl. Diller, H. (2003a), S. 6 ff.; Reinecke, S., Hahn, S. (2003), S. 336ff.; Sebastian, K-H., Maessen, A. (2003), S. 49 ff.; Krishnamurthi, L. (2000), S. 270 ff.

21 Vgl. Diller, H. (2000); S. 415 ff.; Freiling, J., Wölting, H. (2003), S. 423 ff.

### 3.2 Zielsetzungen

Die Zielsetzungen von Pricing sind komplex und können in Abhängigkeit von den Unternehmungszielen variieren. Im Folgenden wird nach quantitativen und qualitativen Zielsetzungen gruppiert. Während die Ziele im Folgenden noch allgemein dargestellt werden, sollten die praktischen Ziele in Unternehmungen entsprechend spezifiziert, messbar, terminiert, realistisch wenn auch anspruchsvoll sein.

#### *Quantitative Ziele*

Pricing kann auf *Gewinnerhöhungen* zielen. Dieses Ziel kann über zwei Ansätze erreicht werden. Sie kann sowohl durch Preiserhöhungen und daraus resultierende höhere Margen und Umsätze erfolgen als auch durch Preissenkungen, die höhere Absatzvolumina bewirken und dadurch Effizienzsteigerungen ermöglichen. Neben dem Gewinnziel kann auch ein *Marktanteilsziel* verfolgt werden. Dieses Ziel kann kontrovers zu einem Gewinnziel sein, da hier in der Regel niedriger Preise und geringere Margen in Kauf genommen werden, um eine Durchdringung zu erreichen. Während diese Ziele einen mittel- bis langfristigen Charakter besitzen, werden sie i. d. R. durch kurzfristig erreichbare Ziele, wie Umsatzziele, Durchschnittszielpreise aber auch Kapazitätsauslastungsziele konkretisiert. Diese kurzfristigen Ziele bieten den Vorteil einer schnellen Überprüfbarkeit, sodass zeitnahe Anpassungen bei Abweichungen vorgenommen werden können.<sup>22</sup>

#### *Qualitative Ziele*

Die qualitativen Ziele von Pricing sind vielfältig. Dabei ist zu berücksichtigen, dass diese bei Zielerreichung positive Auswirkungen auf die quantitativen Zielsetzungen haben können. Wichtige Ziele sind v. a. Preisimage und -zufriedenheit. Wenn Kunden Preise als fair wahrnehmen, werden sie bereitwilliger Wiederkäufe tätigen. Bei einer negativen Preiswahrnehmung wird nach Substituten gesucht und ggf. ein Produktwechsel vorgenommen. Pricing kann auch auf die Neukundengewinnung zielen. Diese können z. B. durch gezielte Rabattaktionen generiert werden. Dabei kann diese Zieldefinition dazu verwendet werden, mögliche Marktanteilsziele zu unterstützen. Weitere Ziele können auch die Intensivierung der bestehenden Kundenbeziehungen und eine verstärkte Kundenbindung sein. Neben dem Kunden können qualitative Ziele auch hinsichtlich des Wettbewerbs formuliert werden. Beispielsweise das Ziel, Produkte immer günstiger als der Marktführer anzubieten. Es können auch Pricing-Ziele formuliert werden, die andere Marketingfunktionen unterstützen. Ein mögliches Ziel wäre

---

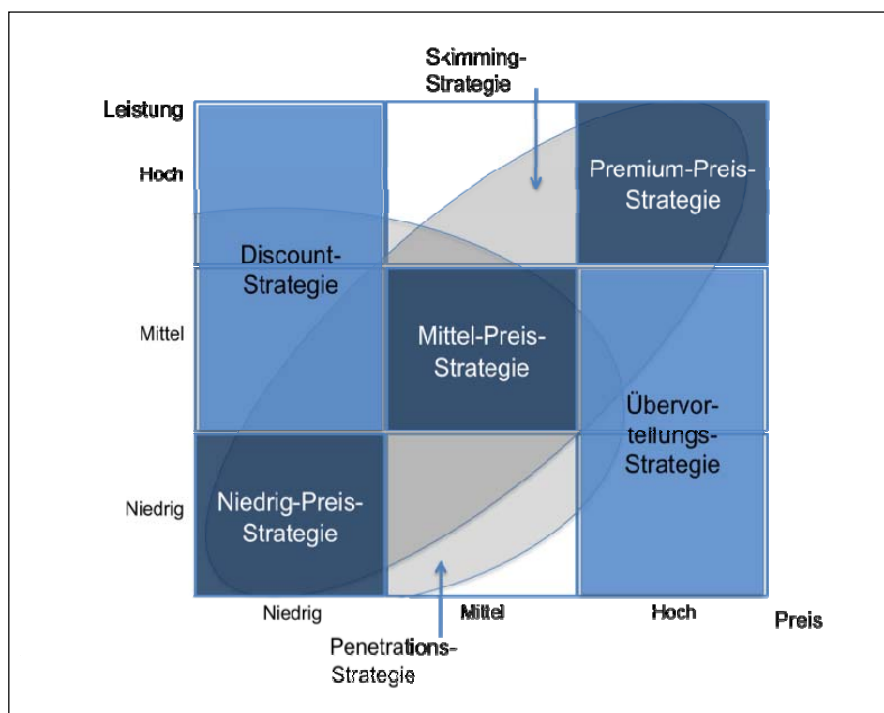
22 Vgl. Corsten, H. (2005), S. 2; Fassnacht, M. (2003), S. 488; Florzak, D. (2004), S. 33; Ivens, B. S. (2003), S. 164; Köhler, R. (2003), S. 371; Krämer, A. et al. (2003), S. 554 ff.; Priemer, V. (2003), S. 509 ff.; Rogers, L. (1990), S. 30; Slywotzky, A. J. (1999), S. 28.

z. B. die Marktforschung. Durch die Gewährung von Rabatten für informationsbereite Kunden kann Pricing hier gezielt Informationen generieren, die von anderen Bereichen genutzt werden können.<sup>23</sup>

### 3.3 Strategien

Strategisches Pricing legt die langfristige Preispositionierung fest, die i. d. R. auf dem Preis-Leistungs-Verhältnis basiert. In Abhängigkeit von der Zielsetzung und den individuellen Aspekten, die Einfluss auf die Pricing-Gestaltung ausüben, können folgende Strategien verfolgt werden.<sup>24</sup>

Abbildung 3: Optionen der strategischen Preispositionierung



In Anlehnung an: Sebastian, K.-H., Maessen, A. (2003), S. 58.

#### (a) Premium-Preis-Strategie

Wenn Pricing diese Strategie verfolgt, wird auf Dauer ein hoher Preis etabliert. Sie ist nur erfolgreich, wenn die hohe Leistung des Produktes eine solche Strategie rechtfertigt. Bei einer Preispositionierung sind nicht immer die Herstellkosten ausschlaggebend, sondern vielmehr soll ein hoher Preis die exklusive Produktpositionierung unterstützen. Die Gewinnmarge ist entsprechend hoch. Diese Strategie nimmt in Kauf, dass

<sup>23</sup> Vgl. Diller, H. (2003b), S. 261 ff.; Friesen, M. (2008), S. 39 ff.; Krämer, A. et al. (2003), S. 371; Matzler, K. (2003), S. 305 ff.; Priemer, V. (2003), S. 510; Rudolph, T., Wagner, T. (2003), S. 182 ff.; Skiera, B., Spann, M. (2003), S. 604.

<sup>24</sup> Vgl. Fassnacht, M., Stallkamp, C. (2004), S. 9 ff.; Rogers, L. (1990), S. 4; Sebastian, K.-H., Maessen, A. (2003), S. 51.

aufgrund des hohen Preises nur eine kleine Zielgruppe, die über eine entsprechend hohe Zahlungsfähigkeit und Preisbereitschaft<sup>25</sup> verfügt, angesprochen werden kann. Der Sportwagenhersteller Ferrari verfolgt beispielsweise diese Strategie.<sup>26</sup>

*(b) Mittel-Preis-Strategie*

Bei einer durchschnittlich konstanten Qualität des Produktes und der Existenz von Substituten bietet sich die Medium-Preis-Strategie an. Die Produkte zeichnen sich durch eine hohe Akzeptanz im Markt aus, sodass trotz Alternativprodukten ein mittlerer Preis generiert werden kann. Der VW-Golf stellt ein gutes Beispiel für diese Strategie in dem unteren Mittelklasse-Segment des PKW-Marktes dar.<sup>27</sup>

*(c) Niedrig-Preis-Strategie*

Es bietet sich, an bei einem Produkt mit relativ geringer Leistung, entgegengesetzt zur Premium-Preis-Strategie, die Niedrig-Preis-Strategie zu verfolgen. Diese Produkte sind leicht durch Substitute zu ersetzen. Der Preis ist häufig das einzige Kaufkriterium. Die relative Marge an diesen Produkten ist gering, aber durch hohe Absatzvolumina können hohe absolute Gewinne erzielt werden. Langfristig wird versucht, die günstigsten Preise anzustreben. Aber im Gegensatz zur Discount-Strategie wird hier auf Sonderpreisaktionen verzichtet. Dies bedeutet jedoch auch, dass Wettbewerber durch Preisaktionen die niedrigen Preise kurzfristig unterbieten können.<sup>28</sup> Die Volkswagen AG verfolgt mit der Marke Seat die Niedrig-Preis-Strategie.

*(d) Discount-Strategie*

Die Discounter bieten i. d. R., gemessen am Preis-Leistungs-Verhältnis, besonders günstig Produkte an. Der dauerhaft sehr niedrige Preis, bei mittlerer bis hoher Leistung ist das entscheidende Kriterium, um sich vom Wettbewerb zu differenzieren. Durch Aktionsprodukte werden besondere preisliche Kaufanreize gesetzt. Dieser Kaufanreiz wird verstärkt durch die Aktionsdauer und eine häufig zu beobachtende Verknappung der Aktionsprodukte. Es wird auch von einer „Lockvogelofferte“<sup>29</sup> gesprochen, da diese Aktionen den Gesamtumsatz und die Kundenfrequenz steigern. Die Discount-Strategie ist nicht für jeden Markt geeignet, da Kunden nicht grundsätz-

---

25 Preisbereitschaft ist eine „Preisintention und dient der Charakterisierung der grundsätzlichen Bereitschaft eines Nachfragers, in einer zukünftigen Kaufsituation für eine Leistung höchstens einen bestimmen maximalen Preis zu zahlen“ Balderjahn, I. (2003), S. 389. Als Synonyme sind auch Zahlungsbereitschaft oder Reservationspreis in der Literatur zu finden. Vgl. Diller, H. (2000), S. 168.

26 Vgl. Gierl, H. (2003), S. 117; Schneider, U. (2003), S. 100; Schneider, W., Hennig, A. (2008) S. 269.

27 Vgl. Fassnacht, M., Stallkamp, C. (2004), S. 21; Gierl, H. (2003), S. 117.

28 Vgl. Rudolph, T., Wagner, T. (2003), S. 188 f.; Gierl, H. (2003), S. 117.

29 Rudolph, T., Wagner, T. (2003), S. 189.

lich Leistungsvereinfachungen akzeptieren.<sup>30</sup> Ein Beispiel für eine erfolgreiche Umsetzung sind die Low-Cost-Carrier im Passagierfluggeschäft, wie Germanwings oder airberlin.

*(e) Übervorteilungs-Strategie*

Im Verhältnis zur relativen Leistung wird ein hoher Preis verlangt. In der Regel verspricht diese Strategie nur kurzfristige Erfolge. Eine Ausnahme stellen natürliche Monopolsituationen dar, die dem Anbieter eine Preisautonomie bieten. Ansonsten können Umsätze nur auf Basis der Unkenntnis der Kunden oder ihrer Zeitnot Wettbewerbsprodukte zu kaufen, erzielt werden. Zusätzlich werden weitere Wettbewerber aufgrund hoher Margen angelockt, die die hohen Preise mittelfristig senken werden.

*(f) Skimming-Strategie*

Skimming, auf Deutsch abschöpfen, bedeutet, dass die Zahlungsfähigkeit und Preisbereitschaft der Kunden maximal abgeschöpft werden soll. Diese Strategie basiert auf der mikroökonomischen Theorie zur Abschöpfung der Konsumentenrente. Die praktische Umsetzung erfolgt i. d. R. anhand des Produktlebenszyklus. Das bedeutet, dass die Produkteinführung zu einem hohen Preis erfolgt, der dann sukzessive mit steigendem Reifegrad des Produktes gesenkt wird. Während zu Beginn eine exklusive Zielgruppe angesprochen wird, wird das Produkt mit der Zeit an eine wachsende Zielgruppe adressiert.<sup>31</sup> Diese Strategie wird häufig verfolgt, wenn Marktinnovationen vorliegen. Ein Beispiel der Verfolgung der Skimming-Strategie stellt die Einführung der Blue-Ray-Disc als einer neuen Technologie von Datenträgern dar.<sup>32</sup>

*(g) Penetrations-Strategie*

Für Produkte in Märkten mit intensivem Wettbewerbsumfeld bietet sich die Penetrations-Strategie an. Es bedeutet, dass ein Produkt zu einem niedrigen Preis eingeführt wird und so relativ schnell Marktanteile gewonnen werden können. Nach einer erfolgreichen Marktdurchdringung wird der Preis sukzessive angehoben, mit der Erwartungshaltung, dass die Kunden aufgrund ihrer bisherigen positiven Erfahrungen mit dem Produkt an den Anbieter gebunden sind.<sup>33</sup>

---

30 Vgl. Bernhardt, M. (2006), S. 12 ff.; Haas, A. (2003), S. 216 ff.; Rudolph, T., Wagner, T. (2003), S. 189 f.; Sebastian, K.H., Maessen, A. (2003), S. 57.

31 Vgl. Schneider, U. (2003), S. 100.

32 Vgl. Bliemel, F., Adolphs, K. (2003), S. 150; Reinecke, S., Hahn, S. (2003), S. 344.

33 Vgl. Bliemel, F., Adolphs, K. (2003), S. 150 f.; Kobjoll, K. (2003), S. 202 f.; Schneider, U. (2003), S. 100.

### 3.4 Instrumente

Es gibt eine Vielzahl von operativen Pricing-Instrumenten, die zur Umsetzung der Strategien und Zielerreichung eingesetzt werden können. Im Folgenden werden exemplarisch die Instrumente Preisdifferenzierung, Preisbündelung, Preis-Promotions und Preis-Auktionen vorgestellt. Dies stellt keine abschließende Auflistung dar, zumal in der Praxis viele hybride Formen zu finden sind und der Einsatz von einer Kombination von Instrumenten sich als besonders erfolgreich bewährt hat.

#### (a) Preisdifferenzierung

Preisdifferenzierung bezeichnet unterschiedliche Preisstrukturen in gleichen Märkten für gleiche Produkte für den gleichen bzw. zwei unterschiedliche Käufer. Entscheidend ist, dass eine solche Differenzierung nicht auf unterschiedliche Kosten in den differenzierten Preissegmenten zurückzuführen ist. Wenn sich der Preis z. B. nur um die Transportkosten von Verkaufspunkt A zu B unterscheiden, liegt keine Preisdifferenzierung im eigentlichen Sinne vor. Preisdifferenzierung kann auch im Zusammenhang mit Produktdifferenzierung erfolgen. Preisdifferenzierung ist in allen Marktformen zu finden. Ausgangspunkt zur Preisdifferenzierung ist das Vorhandensein von unterschiedlichen individuellen Nutzen, Grenznutzen, Preisbereitschaften und Elastizitäten der Kunden.<sup>34</sup>

Die Differenzierung kann personenbezogen, räumlich, zeitlich, leistungs- oder mengenbezogen erfolgen.<sup>35</sup> Die *personenbezogene* Differenzierung basiert auf Kriterien wie Einkommenshöhe, Ausbildungsstatus, Berufszugehörigkeit, Alter oder die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe. Ein Beispiel sind unterschiedliche Kinopreise für Kinder, Studenten, Erwachsene und Senioren für die gleiche Vorstellung. Eine spezielle Form ist die Mehr-Personen-Preisbildung. Hier wird ein Preis für eine Gruppe von Nachfragern gesetzt. Dabei ist i. d. R. der Durchschnittspreis pro Person in der Gruppe niedriger als der reguläre Preis pro Person.<sup>36</sup>

Werden Preise *räumlich* differenziert, werden Regionen als Kriterium für unterschiedliche Preisbereitschaften gewählt. So werden z. B. Autopreise in Abhängigkeit vom Verkaufsland differenziert.

Eine *zeitliche* Preisdifferenzierung berücksichtigt, dass Nachfrager unterschiedliche Preisbereitschaften zu unterschiedlichen Zeitpunkten haben. So wird i. d. R. Winterbekleidung zum Ende des Winters günstiger verkauft als zu Beginn.

Durch Produktvariation werden unterschiedliche Preisbereitschaften der Nachfrager

34 Vgl. Diller, H. (2003a), S. 13; Fassnacht, M. (2003), S. 493; Knieps, G. (2008), S. 205 f.; Mohammed, R. (2005), S. 20; Pechtl, H. (2003), S. 74 f.; Phillips, R. L. (2005), S. 74.

35 Vgl. Diller, H. (2003a), S. 13.

36 Vgl. Wilger, G. (2004), S. 15 ff.; Wübker, G., Simon, H. (2003), S. 669 ff.

berücksichtigt. Dies wird als *leistungspolitische* Preisdifferenzierung bezeichnet. So bietet die Deutsche Bahn Fahrten in der ersten und zweiten Klasse an.

Die *mengenbezogene* Differenzierung richtet sich nach dem abnehmenden Nutzen je zusätzlicher Produkteinheit. So kann z. B. ein Six-Pack Bier günstiger sein als eine einzelne Flasche. Dabei wird berücksichtigt, dass der Nutzen, in diesem Fall die Befriedigung des Durstgefühls, mit jeder Flasche abnimmt.

Der zu zahlende Preis kann über Zahlungs- und Lieferkonditionen, Rabatt- und Bonisysteme, nicht-lineare Tarife, Preisbaukästen und Pauschalen differenziert werden.<sup>37</sup> Der Trend geht hin zu großen preislichen Differenzierungen, um vielen unterschiedlichen Preisbereitschaften gerecht zu werden.<sup>38</sup>

#### *(b) Preisbündelung*

Durch die Kombination von mehreren Produkten zu einem Bündel können unterschiedliche Preise gesetzt werden. Preisbündelung bietet sich an, wenn unterschiedliche Nutzen und Preisbereitschaften für verschiedene Produkte desselben Anbieters vorliegen. In der Literatur wird Preisbündelung sowohl als unabhängiges Instrument als auch als eine Form von Preisdifferenzierung betrachtet.<sup>39</sup> Unterschiede sind darauf zurückzuführen, ob Produktdifferenzierungen, also auch die Gestaltung eines neuen Produktes durch die Kombination von mehreren Produkten, in die Preisdifferenzierung eingeschlossen sind oder nicht.

Durch die Preisbündelung können z. B. die tatsächlichen Einzelpreise oder Preiserhöhungen verdeckt werden. Sie kann psychologische Preisbeurteilungsprozesse verzerren. Die Preisbündelung hat in den letzten Jahren an großer Bedeutung im Marketing gewonnen.<sup>40</sup> Hier kann als Beispiel ein Menü im Vergleich zu den einzelnen Menübestandteilen in einem Fast-Food-Restaurant dienen.

#### *(c) Preis-Promotion*

Preis-Promotions, auch als Preisaktionen bezeichnet, sind Preisreduzierungen in einem zeitlich begrenzten Aktionszeitraum. Dieses Pricing-Instrument ist v. a. im Konsumgütermarketing sehr beliebt. Dadurch kann kurzfristig der Absatz gesteigert werden. In der Fachliteratur werden Preis-Promotions sowohl als preispolitisches Instrument als auch als kommunikationspolitisches Verkaufsförderungsinstrument betrachtet. Preis-Promotions können händler- oder konsumentengerichtet und als eine Kom-

---

37 Vgl. Büschken, J. (2003), S. 521 ff.; Diller, H. (2003a), S. 12; Fassnacht, M. (2003), S. 496; Krämer, A. et al. (2003), S. 554; Monahan, J. P. (1984), S. 720 ff.; Phillips, R. L. (2005), S. 79.

38 Vgl. Engelke, J., Wübker, G. (2008), S. 28.

39 Vgl. Fassnacht, M. (2003), S. 496.

40 Vgl. Haller, S. (2005), S. 148 ff.; Herrmann, A. (2003), S. 40; Pechtl, H. (2003), S. 76 ff.; Priemer, V. (2003), S. 508 f.; Seiter, M. et al. (2008), S. 6 ff.; Tillmann, D., Simon, H. (2008), S. 518 ff.

bination von beiden Möglichkeiten erfolgen. Es gibt unterschiedliche Arten von Preis-Promotions, wie u. a. Preis- oder Naturalrabatte und Coupons.<sup>41</sup> Eine internationale Studie von McKinsey veranschaulicht, dass in diesem Bereich sowohl auf wissenschaftlicher als auch praktischer Seite noch Untersuchungsbedarf besteht. Die Studie belegt darüber hinaus, dass nur 40 Prozent der 5.000 untersuchten Promotions tatsächlich profitabel waren.<sup>42</sup>

*(d) Preis-Auktionen*

Durch das Internet sind Auktionen mittlerweile stark verbreitet, was auf Einsparungen von möglichen Transaktionskosten zurückzuführen ist. Auktionen gibt es jedoch schon wesentlich länger als das Internet. Früher ist dieses Pricing-Instrument jedoch primär bei hochwertigen oder seltenen Produkten eingesetzt worden, während heute beispielsweise auf der Auktionsplattform eBay der Produktvielfalt keine Grenzen gesetzt sind. Der große Vorteil von Auktionen ist, dass sie dynamisch auf Nachfrageveränderungen reagieren kann.<sup>43</sup>

---

41 Vgl. Gedenk, K. (2003), S. 599 ff.; Steffenhagen, H. (2003), S. 580.

42 Vgl. Ballin, C. et al. (2002), S. 36 f.

43 Vgl. Bernhart, M. (2006), S. 15.

## 4 Gewinnmaximierung durch Pricing

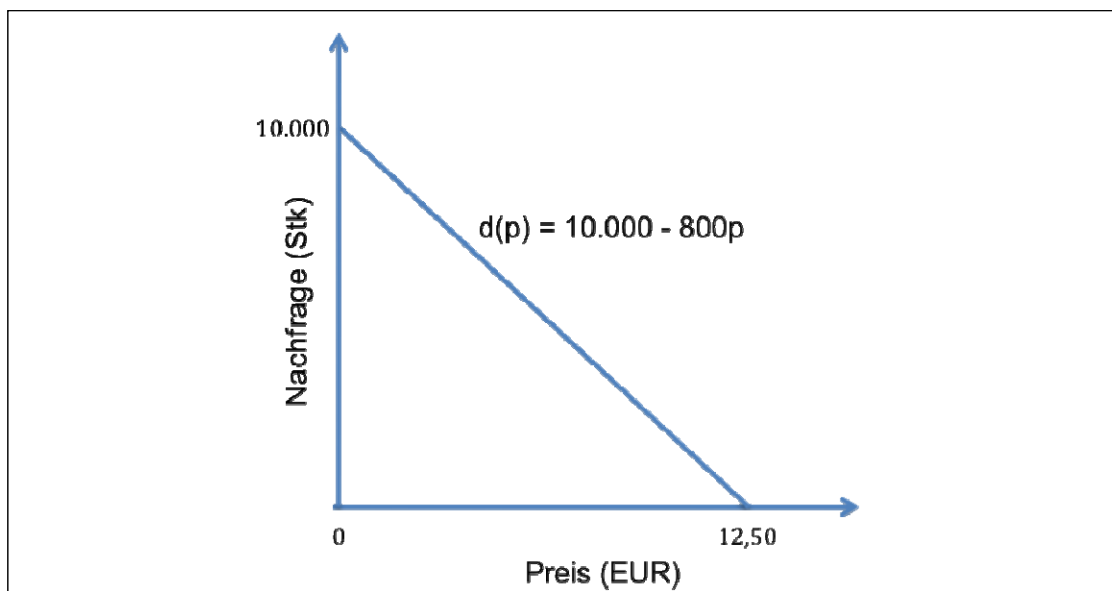
### 4.1 Hintergrund

FEHL ist der Ansicht, dass „Preisdifferenzierung [ausschließlich] auf das Motiv der Gewinnmaximierung zurückgeführt werden kann“<sup>44</sup>. Es sei angemerkt, dass auch die bessere Kapazitätsauslastung oder die erhöhte Kundenbindung in der Literatur als Zielsetzungen von Preisdifferenzierung zu finden sind. Dennoch wird durch die Differenzierung von Preisen primär die Konsumentenrente besser abgeschöpft.<sup>45</sup> Dies soll im Folgenden demonstriert werden.

### 4.2 Berechnung

Es liegt eine lineare Preisreaktionskurve für ein Produkt XY in einer Polypolsituation vor.

Abbildung 4: Preisreaktionskurve für Produkt XY



In Anlehnung an: Phillips, R. L. (2006), S. 66.

Für Preise zwischen 0 und 12,50 EUR ist demzufolge die Nachfrage  $10.000 - 800p$ . Der Prohibitivpreis liegt bei 12,50 EUR, d. h. bei Preisen über 12,50 EUR ist die Nachfrage null. In diesem Beispiel liegen die variablen Produktionskosten bei 5,00 EUR. Der optimale Preis liegt dort, wo der Grenzpreis den Grenzkosten entspricht. D. h. in diesem Beispiel muss der optimale Preis

$$10.000 \text{ EUR} - 800p = 800 \cdot (p - 5,00) \text{ nach Auflösung}$$

44 FehI, U. (1981), S. 161.

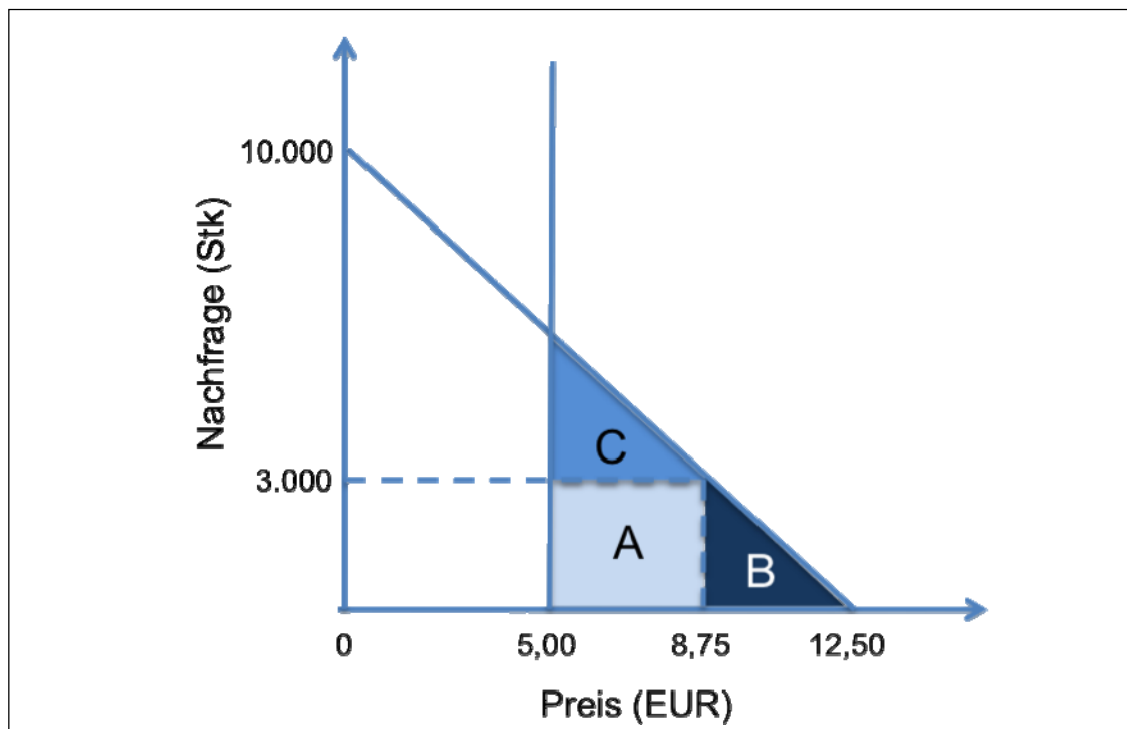
45 Vgl. Fassnacht, M. (2003), S. 488; Kailing, V. (2006), S. 150 ff.; Phillips, R. L. (2005), S. 74.

1.600p = 14.000 EUR erfüllen.

Dadurch ergibt sich ein Preis von 8,75 EUR. Wird dies in die Preisreaktionskurve eingesetzt, ergibt sich eine Absatzmenge von 3.000 Stk. Bei dieser Menge erzielt der Hersteller Umsätze von  $(3.000 \text{ Stk} * 8,75 \text{ EUR}) = 26.250 \text{ EUR}$  und hat damit einen Gewinn von  $(26,250 - (3.000 \text{ Stk} * 5,00 \text{ EUR})) = 11.250 \text{ EUR}$  [Abb. 5, Fläche A].

Wie aus der Abbildung 5 erkennbar ist, existieren unterschiedliche Zahlungsbereitschaften. Es gibt potenzielle Kunden, deren Zahlungsbereitschaft bei 8,75 EUR bereits erloschen ist, die aber bereit sind, mehr als 5,00 EUR zu bezahlen [Fläche C]. Auf der anderen Seite gibt es auch Kunden, die bereit wären, mehr als 8,75 EUR für Produkt XY zu bezahlen. Wenn der Hersteller jedem Kunden Produkt XY für seine individuelle Zahlungsbereitschaft verkaufen könnte, könnte er seinen Gewinn maximieren [Flächen A, B, C]. Dies ist jedoch i. d. R., gerade bei Polypolen, aufgrund der Vielzahl von unterschiedlichen Preisbereitschaften nicht möglich.

Abbildung 5: Preisdifferenzierungsmöglichkeiten für Produkt XY



In Anlehnung an: Phillips, R. L. (2006), S. 75.

Wenn der Hersteller den Markt jedoch in zwei Segmente unterteilen könnte, würde das wie folgt Sinn machen.

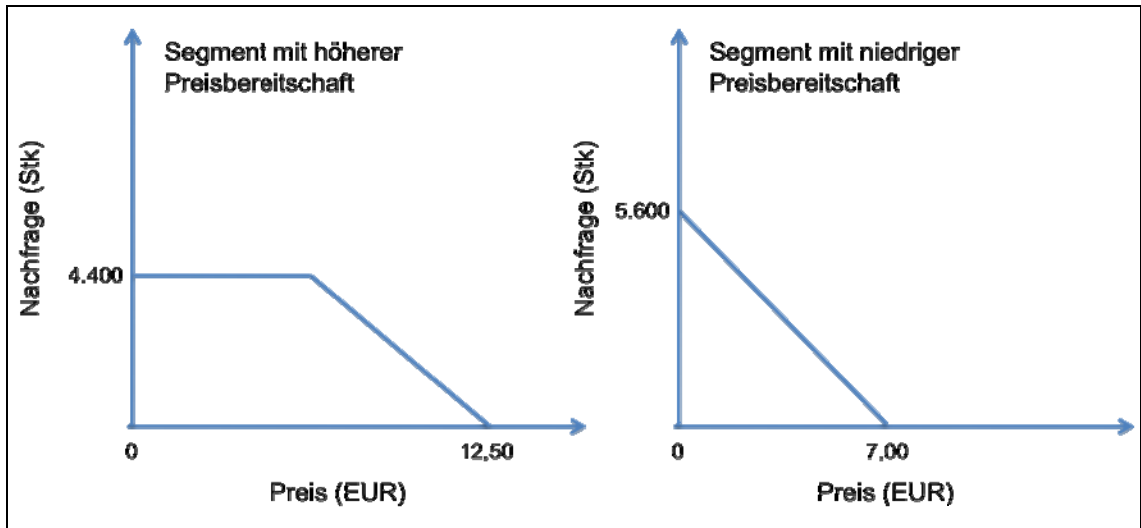
Ein Segment besteht aus Kunden mit einer hohen Preisbereitschaft. In diesem Beispiel sind die Kunden bereit, mehr als 7,00 EUR zu bezahlen. Das andere Segment umfasst die Kunden, die bereit sind, mehr als die variablen Produktionskosten, jedoch

maximal 7,00 EUR zu zahlen. Damit würden sich folgende Preisreaktionskurven ergeben.

$$d1(p1) = \min [4.400 * (10.000 - 800p1)]$$

$$d2(p2) = (5.600 - 800p2)$$

Abbildung 6: Preisreaktionskurven für zwei Preissegmente



In Anlehnung an: Phillips, R. L. (2006), S. 76.

Kapitel 4.2. stellt die Voraussetzungen dar, die für preisliche Differenzierung gegeben sein müssen. Die Summe dieser beiden Kurven entspricht der ursprünglichen Preisreaktionskurve.

Tabelle 1: Gegenüberstellung von einem Einheitspreis zu zwei Preissegmenten

	Nicht-segmentiert	Segment <sub>1</sub>	Segment <sub>2</sub>	Total	Veränderung (%)
Durchschnittlicher Preis	8,75 EUR	8,75 EUR	6,00 EUR	8,17 EUR	-6,6
Nachfrage	3.000 Stk	3.000 Stk	800 Stk	3.800 Stk	26,7
Umsatz	26.250 EUR	26.250 EUR	4.800 EUR	31.050 EUR	18,3
Deckungsbeitrag	11.250 EUR	11.250 EUR	800 EUR	12.050 EUR	7,0
Gewinn	1.250 EUR	-	-	2.050 EUR	85

Quelle: Eigene Darstellung.

Dieses Rechenbeispiel veranschaulicht den Einfluss von differenzierten Preisen auf das Umsatz- und Gewinnergebnis. In diesem Beispiel ist vereinfachend davon ausgegangen worden, dass nach Abzug der fixen Kosten keine weiteren Kosten gedeckt werden müssen. In der Praxis sind jedoch häufig komplexere Kalkulationssysteme zu finden.<sup>46</sup>

### 4.3 Voraussetzungen

So vielversprechend die Umsatz- und Gewinnsteigerungen aussehen, differenzierte Preise funktionieren nicht in jedem Markt und für jeden Anbieter. Entscheidend ist, dass mögliche Kosten für die Preisdifferenzierung nicht die zusätzlichen Umsätze übersteigen und damit eine Gewinnmaximierung ad absurdum führen. Außerdem müssen folgende drei Voraussetzungen beachtet werden. Wenn eine dieser Voraussetzungen nicht gegeben ist, können ggf. die Vorteile von Preisdifferenzierung hinfällig werden.<sup>47</sup>

Eine vollkommene Preisdifferenzierung ist in der Praxis selten anzutreffen.<sup>48</sup> Deshalb sollten zusätzliche Berechnungen unter Berücksichtigung der nicht erfüllten Voraussetzungen durchgeführt werden. Hierfür bietet PHILLIPS einen sehr guten Überblick.<sup>49</sup>

#### *Vollkommene Segmentierung*

Existieren in einem Markt unterschiedliche Preisbereitschaften und -elastizitäten, müsste für eine Gewinnmaximierung im mikroökonomischen Sinne für jede individuelle Preisbereitschaft, die über den Produktionskosten liegt, ein Preis angeboten werden. Da i. d. R. die kundenindividuellen Charakteristika nicht bekannt sind und der Aufwand für die Durchführung einer Segmentierung auf Kundenebene zu hoch ist, behelfen sich Anbieter mit Segmenten, die der durchschnittlichen Preisbereitschaft entspricht. Eine Gewinnmaximierung im mikroökonomischen Sinne kann aufgrund der unvollkommenen Segmentierung nicht erreicht werden, aber eine Optimumsannäherung. Dabei wird in Kauf genommen, dass die Segmentierung nicht allen kundenindividuellen Preisbereitschaften gerecht wird. Es wird Kunden geben, die weniger zahlen werden, als sie eigentlich bereit sind. Ebenso werden potenzielle Kunden nicht kaufen, obwohl ihre Preisbereitschaft über den Produktionskosten liegt. Sie sind einem Segment zugeordnet, dessen Preis über ihrer Preisbereitschaft liegt.

---

46 Vgl. Dolan, R. J., Simon, H. (1996), S. o.S.; Gazely, A. M., Lambert, M. (2006), S. 70; Pavia, T. M. (1995), S. 1061; Venkat, R. (2007), S. 306.

47 Vgl. Knieps, G. (2008), S. 209 f.

48 Vgl. Bolz, J. (1992), S. 66, Brielmaier, A. (1998), S. 244 ff.; Ivens, B. S. (2003), S. 164 f.

49 Vgl. Phillips, R. L. (2005), S. 90 ff.

Entscheidend ist, dass die Preissegmente keine Diskriminierung für potenzielle Kundengruppen bedeutet. Ebenso wichtig ist es, dass die Segmente durch eindeutige Indikatoren trennbar sind. Im Optimalfall kann damit ein Arbitragehandel vermieden werden und die Kannibalisierung von Nachfragern durch ihr Wechseln in ein günstigeres Preissegment vermieden werden.<sup>50</sup>

#### *Verhinderung von Kannibalisierung*

Unterschiedliche Preissegmente bieten Wechselanreize für Käufer, die einem höheren Preissegment zugeordnet sind. Deshalb ist es wichtig, dass die Preisunterschiede als fair wahrgenommen werden und dass eindeutige Indikatoren existieren, worüber die Kunden bzw. deren Käufe den Segmenten zugeordnet werden können. Z. B. Studentenausweise als Berechtigung für den Studententarif bei Mobilfunkoperatoren oder günstigere Preise in einem Onlinestore ohne Beratung im Vergleich zu einem Ladengeschäft mit Beratungsfunktion.<sup>51</sup>

#### *Verhinderung von Arbitragehandel*

Preisunterschiede bieten Anreize für dritte Parteien die Arbitrage zu nutzen. Sie werden versuchen, die Produkte günstig einzukaufen und an höherpreisige Segmente mit einem Aufpreis aber immer noch unter dem Segmentpreis zu verkaufen. Durch diesen Arbitragehandel entstehen graue Märkte. Die Anbieter, bei denen dies ein Problem darstellt, behelfen sich mit Preiskorridoren.<sup>52</sup> Preisdifferenzierung kann dann nur innerhalb dieses Korridors erfolgen. Ziel ist es noch genügend Spielraum für Preisdifferenzierung zu lassen und gleichzeitig Arbitrageanreize zu minimieren. Korridore sollten einen Mittelweg zwischen standardisierten Preisen und individuellen Preisen bieten und damit langfristig einen Preisverfall verhindern.<sup>53</sup>

Zusätzlich kann Arbitrage durch eine minimale Produktdifferenzierung vermieden werden. So kann z. B. auch durch unterschiedliche Angebote von Garantie, Gewährleistung und Service Arbitrage vermieden werden.<sup>54</sup>

## **4.4 Beispiele**

Im Alltag lassen sich viele Beispiele von Preisdifferenzierung finden, die in der folgenden Tabelle veranschaulicht werden. Die Preise stellen Endkundenpreise inklusive Mehrwertsteuer dar.<sup>55</sup>

---

50 Vgl. Fassnacht, M. (2003), S. 487.

51 Vgl. Knieps, G. (2008), S. 209 f.

52 Vgl. Phillips, R. L. (2005), S. 90.

53 Vgl. Ivens, B. S. (2003), S. 164 f.; Phillips, R. L. (2005), S. 77; Simon, H. (1992), S. 476 ff.

54 Vgl. Simon, H. (1992), S. 481.

Tabelle 2: Preisdifferenzierungsbeispiele

Beispiel	Differenzierungskriterium	Preis <sub>1</sub> (EUR)	Preis <sub>2</sub> (EUR)	Differenz (%)	Segmentierungsrisiko	Kannibalisierungsrisiko	Arbitragerisiko
(a) Rezeptfreies Medikament <sup>56</sup>	Leistungsbezogen	15,49	11,53	25,56	Nein	Ja	Ja
(b) Mittelklasse Auto <sup>57</sup>	Räumlich	23.500	23.300	0,85	Nein	Nein	Nein
(c) Telefonie EUR / Min <sup>58</sup>	Mengenbezogen	0,29	0,09	31,03	Nein	Nein	Nein
(d) Theaterbesuch <sup>59</sup>	Personenbezogenen	18,68	10,48	43,90	Ja	Nein	Nein
(e) Kinobesuch <sup>60</sup>	Zeitlich	8,50	5,00	41,18	Nein	Ja	Nein

Quelle: Eigene Darstellung.

(a) Im ersten Beispiel liegt eine *leistungsbezogene* Differenzierung vor. Eine Apotheke hat neben ihrem Ladengeschäft noch einen Internetshop etabliert. Der preisliche Vergleich bezieht sich auf Selbstabholung in der Apotheke bzw. Lieferung frei ins Haus beim Onlinekauf. Die Preisdifferenzierung ist vor Kunden gut zu vertreten, da der Preis die fehlende Beratungsfunktion bei Onlinekäufen berücksichtigt. Ein Kannibalisierungsrisiko besteht, aber nur im schwachen Maße. Denn bei Medikamenten, auch bei rezeptfreien, ist die Beratungsfunktion der Apotheker eine Leistung, die viele Kunden bereitwillig mitbezahlen. Aber bei geläufigen Medikamenten, wie Aspirin, oder bei Wiederholungseinkäufen von z. B. Chronischkranken besteht ein Kannibalisierungsrisiko. Die preisliche Differenzierung stellt einen Rabatt von mehr als 25 Prozent dar und könnte Anreize für den Arbitragehandel bieten, wobei der Medikamentenverkauf gesetzlich reguliert ist.

(b) Im Falle des Mittelklassefahrzeuges liegt eine *räumliche* Preisdifferenzierung zwischen Spanien und Deutschland vor. Die preisliche Differenz von 200 EUR ist, im

55 Dadurch ist eine Beurteilung eines Arbitrage-Risikos problematisch, weil der professionelle Arbitrage-Handel i.d.R. nicht auf den Endkundenpreisen, -konditionen und -mengen basiert.

56 Vgl. Heilig Geist Apotheke (2009), o.S.

57 Vgl. Volkswagen (2009a), o.S.; Volkswagen (2009b), o.S.

58 Vgl. T-Mobile (2009), o.S.

59 Vgl. Eventim (2009), o.S.

60 Vgl. Cinedom (2009), o.S.

Verhältnis zum Kaufpreis zu vernachlässigen und stellt weder ein Kannibalisierungsrisiko noch Arbitrageanreize dar.

(c) Die *mengenbezogene* Preisdifferenzierung eines Mobilfunk-Netzbetreibers, im Beispiel reduzierte Minutenpreise, erfolgt über die vertragliche Vereinbarung von Mindestumsätzen. Diese Differenzierung bietet keinerlei Risiko für ihn, da der reduzierte Minutenpreis durch das monatliche Telefonvolumen vertraglich fixiert ist. Kannibalisierung ist ausgeschlossen, da diese Preisdifferenzierung erst durch Vertragsabschluss gewährt wird und dadurch vom Mobilfunk-Netzbetreiber steuerbar ist. Da es sich hierbei um eine Dienstleistung handelt und Produktion und Verbrauch zeitlich zusammenfallen, kann Arbitrage ausgeschlossen werden.

(d) Die *personenbezogene* Differenzierung, z. B. Studierende, Erwachsene und Senioren, ist die einzige Preisdifferenzierung, die der Kunde nicht selbst auswählen kann, sondern vorgegeben wird. In diesem Beispiel durch den Theaterveranstalter. Diese Vorgabe birgt das Risiko, dass die Segmente nicht die durchschnittlichen Preisbereitschaften Segment-Zielgruppe reflektieren. Das Kannibalisierungsrisiko ist auszuschließen, da alle differenzierten Personengruppen über Ausweise, wie Studenten-, HartzIV-, Behindertenausweis, verfügen.

(e) Die *zeitlich* differenzierte Bepreisung von Kinovorstellungen kann sowohl nach Vorstellungstag als auch -uhrzeit erfolgen. In diesem Beispiel können an sogenannten Kinotagen die gleichen Filme zu einem erheblich reduzierten Preis, hier 41 Prozent, gesehen werden. Je größer die Differenz wird, desto höher steigt auch das Kannibalisierungsrisiko. Dieser Anreizeffekt ist jedoch aus Sicht von Kinobetreibern durchaus wünschenswert, da so eine gleichmäßigere Auslastung und damit auch gleichmäßigere Deckung der Betriebskosten ermöglicht wird.<sup>61</sup>

#### 4.5 Implikationen

Welche Konsequenzen eine unzureichende Preisdifferenzierung haben kann, lässt sich besonders gut am Beispiel der Re-Importe von Autos und Medikamenten veranschaulichen. Hier wird vielfach eine räumliche Differenzierung ausgenutzt, da zu *geringe Arbitrageschranken* vorliegen. Ungleiche Kaufkraftniveaus oder unterschiedliche Besteuerungen und entsprechend angepasste Verkaufspreise locken die Arbitrageur.<sup>62</sup> Re-Importe von Autos lohnen sich für den Importeur und den Käufer, die bis zu

---

61 In der Regel werden Kinovorstellungen stärker an den Wochenenden bzw. donnerstags bei Filmneuerscheinungen besucht.

62 Vgl. o. V. (2009), S. 1; Schwickal, U. (2005), S. 30.

30 Prozent sparen kann. Die Re-Importe von Medikamenten sind 2008 um 25 Prozent gewachsen. Mit 2,5 Milliarden EUR Umsatz machen Medikamenten-Re-Importe fast 9 Prozent des gesamten Medikamentenmarktes aus. Die Zahl belegt auch den Umsatzverlust bzw. nicht ausgeschöpfte Umsatzpotenziale, die aktuell den Pharmazeutikaherstellern zugunsten der Arbitrageur, hier den Importeuren, entgehen.<sup>63</sup> Dass trotz des dargestellten Risikos diese Art von Preisdifferenzierung durchgeführt wird, veranschaulicht, dass eine Preisstandardisierung vermutlich größere Umsatz- und Gewinneinbußen bedeuten würde als eine Preisdifferenzierung, die durch Arbitrage unterlaufen wird.<sup>64</sup>

Das Beispiel verdeutlicht, dass Unternehmungen gut beraten sind, ihre Preisdifferenzierung sorgfältig zu planen. Wenngleich die Literatur Preisdifferenzierung als ein gewinnoptimierendes Instrument anpreist, mangelt es noch an operativer Hilfestellung, wie die dargestellten Risiken umgangen werden können. Es wäre z. B. denkbar in Analogie zu den von THÜNEN entwickelten Thünenschen Ringen ein Modell zu entwickeln, das Strukturen zur räumlichen Preisdifferenzierung in Abhängigkeit der Entfernung zu günstigeren Märkten und der Preisbereitschaft für das Produkt bietet.<sup>65</sup>

---

63 Vgl. Wettach, S. (2008), S. 12.

64 Vgl. Bughari, I., Cordes, C. (1994), S. 12 ff.

65 Vgl. Lang, B. (2001), S. 30 ff; Recktenwald, H. C. (1986), S. 9 ff.; Staack, J. (2001), S. 38 ff.

## **5 Zusammenfassung und Ausblick**

*Pricing* ist ein wichtiges Managementkonzept. Fehler in der Pricing-Gestaltung wirken sich auf den Gewinn aus.<sup>66</sup> Sind die Preise zu niedrig, verschenkt der Anbieter tendenziell nicht genutzte Gewinnpotenziale. Wenn der Preis zu hoch ist, wird das Absatzpotenzial abgeschöpft und die Umsatz- und Gewinnpotenziale nicht voll genutzt.

*Preisdifferenzierung* bietet Unternehmungen im Gegensatz zum Anbieten eines Einheitspreises die Chance, höhere Gewinne zu realisieren. Dennoch bedarf es der sorgfältigen Prüfung vor Einsatz dieses Instruments, um diese Zielsetzung auch zu erreichen. Bevor ein differenziertes Preissystem eingeführt wird, muss eine Kosten-Nutzen-Analyse durchgeführt werden. Die durch Preisdifferenzierung höheren Umsätze müssen den zusätzlich entstehenden Kosten gegenübergestellt werden. Direkte Kosten können z. B. für die Marktforschung hinsichtlich der zugrunde liegenden Segmentierung anfallen oder für die Anfertigung von differenzierten Preislisten. Darüber hinaus können Kosten für den genannten Arbitrageeffekt sowie die Verärgerung von Kunden im Sinne von Kundenbeschwerden und entgangene Umsätze entstehen.

Aufgrund der bisherigen Vernachlässigung dieses Ps des Marketing-Mixes ist davon auszugehen, dass viele Unternehmungen durch ein professionelleres Pricing hohe Gewinnpotenziale realisieren können. Dies sollte in weiteren Untersuchungen gerade auch als kooperativer Ansatz im Rahmen des Supply Chain Management untersucht, konzipiert und eingesetzt werden.

---

66 Vgl. Köhler, R. (2003), S. 359.

## Literaturverzeichnis

- Anderson, E., Simester, D. (2008): Mind Your Pricing Cues, in: Harvard Business Review on Retailing and Merchandising, Harvard Business School Publishing: Boston 2008, S. 85-105
- Bakan, J. (2004): The Corporations – The Pathological Pursuit of Profit and Power, Constable: London 2004
- Balderjahn, I. (2003): Erfassung der Preisbereitschaft, in: Diller, H., Herrmann, A. (Hrsg.), Handbuch Preispolitik – Strategien, Planung, Organisation, Umsetzung, Gabler: Wiesbaden 2003, S. 115-136
- Ballin, C. Braun, M., Kopka, U. (2002): Promotions – Fass ohne Boden?, in: Lebensmittelzeitung, o. Jg., 14.05.2002, S. 36-38
- Bernhardt, M. (2006): Profit-Maximizing Design of Reverse Pricing Mechanisms, Diss., Universitätsverlag: Frankfurt am Main 2006
- Berry, L. L. (2008): The Old Pillars of New Retailing, in: Harvard Business Review on Retailing and Merchandising, Harvard Business School Publishing: Boston 2008, S. 1-19
- Bliemel, F., Adolphs, K. (2003): Wertorientierte Preisstrategien, in: Diller, H., Herrmann, A. (Hrsg.), Handbuch Preispolitik – Strategien, Planung, Organisation, Umsetzung, Gabler: Wiesbaden 2003, S. 137-155
- Blythe, J. (2006): The Sage Course Companion on Marketing, Sage: London, Thousand Oaks, New Delhi 2006
- Bolz, J. (1992): Wettbewerbsorientierte Standardisierung der internationalen Marktbearbeitung, Eigenverlag: Darmstadt 1992
- Bowie, N. E. (1999): Business Ethics - A Kantian Perspective, Blackwell: Malden 1999
- Brielmaier, A. (1998): Euro Key Account Management – Konzeptionelle und organisatorische Gestaltung des Vertriebsmanagements im Konsumgütergeschäft mit internationalen Key Accounts, GIM: Nürnberg 1998
- Bukhari, I., Cordes, C. (1994): Ein Modell zur Prognose des Schadenspotentials von Arbitragehandel für einen Gebrauchsgüterhersteller, Arbeitspapier Nr. 29, Lehrstuhl für Marketing der Universität Erlangen-Nürnberg, Eigenverlag: Nürnberg 1994
- Büschken, J. (2003): Nicht-lineare Tarife, in: Diller, H., Herrmann, A. (Hrsg.), Handbuch Preispolitik – Strategien, Planung, Organisation, Umsetzung, Gabler: Wiesbaden 2003, S. 521-535
- Campbell, R. J. (1992): Competitive Cost-Based Pricing System for Modern Manufacturing, Quorum Books: Westport, 1992

- Cappelen, A., Kolstad, I. (2006): When Is Profit Maximization Ethically Defensible, Chr. Michelsen Institute: Bergen 2006
- Cinedom (2009): [www.cinedom.de/preise.php?menu=preise](http://www.cinedom.de/preise.php?menu=preise), Stand: 13.05.2009
- Corsten, H., Gössinger, R. (2005): Revenue Management – Unternehmensbezogene und unternehmensübergreifende Kapazitätsplanung, in: Corsten, H. (Hrsg.), Schriften zum Produktionsmanagement, Nr. 71, Eigenverlag: Kaiserslautern 2005, S. 1-27
- Diller, H. (2000): Preispolitik, 3. Aufl., Kohlhammer: Stuttgart
- Diller, H. (2003a): Aufgabenfelder, Ziele und Entwicklungstrends der Preispolitik, in: Diller, H., Herrmann, A. (Hrsg.), Handbuch Preispolitik – Strategien, Planung, Organisation, Umsetzung, Gabler: Wiesbaden 2003, S. 3-32
- Diller, H. (2003b): Preiswahrnehmung und Preisoptik, in: Diller, H., Herrmann, A. (Hrsg.), Handbuch Preispolitik – Strategien, Planung, Organisation, Umsetzung, Gabler: Wiesbaden 2003, S. 259-283
- Diller, H. (2008): Preis schafft Image – Summer School für Manager, in: WirtschaftsWoche, 2008, Nr. 37, S. 90
- Dolan, R. J., Simon, H. (1996): Power Pricing - How Managing Price Transforms the Bottom Line, Free Press: New York 1996
- ECR (2009): [www.ecrnet.org](http://www.ecrnet.org); Stand: 29.05.2009
- Engelke, J., Wübker, G. (2008): Smart Profit Growth – Gewinnorientiertes Management in Private Banking, in: market.ch, S. 28
- Eventim (2009): [www.eventim.de/cgi-bin/buddenbrooks-tickets-magdeburg.html](http://www.eventim.de/cgi-bin/buddenbrooks-tickets-magdeburg.html), Stand: 13.05.2009
- Fassnacht, M. (2003): Preisdifferenzierung, in: Diller, H., Herrmann, A. (Hrsg.), Handbuch Preispolitik – Strategien, Planung, Organisation, Umsetzung, Gabler: Wiesbaden 2003, S. 483-502
- Fassnacht, M., Stallkamp, C. (2004): Kostensenkung und Margenerhöhung mit Hilfe von Kunden – Die zielgerichtete Perspektive der Kundenorientierung am Beispiel der Automobilindustrie, in: Fassnacht, M. (Hrsg.), Managementorientierte Schriftenreihe des Zentrums für Marktorientierte Unternehmensführung, Nr. 2, Universitätsverlag: Vallendar 2004, S. 1-39
- Fehl, U. (1981): Preisdifferenzierung (Preisdiskriminierung), in: Albers, W. (Hrsg.), Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft, Bd. 6, Gustav Fischer, J.C.B. Mohr, Vandenhoeck & Ruprecht: Stuttgart, Tübingen, Göttingen 1981
- Florzak, D. (2004): The Free Agent Marketing Guide – 100+ Marketing Tips for Free Agents, Independent Consultants, and Freelancers, Logical Directions Inc.: Westmont 2004

- Freiling, J., Wölting, H. (2003): Organisation des Preismanagements, in: Diller, H., Herrmann, A. (Hrsg.), Handbuch Preispolitik – Strategien, Planung, Organisation, Umsetzung, Gabler: Wiesbaden 2003, S. 419-436
- Friesen, M. (2008): Wahrgenommene Preisfairness bei Revenue Management – eine verhaltenswissenschaftliche und empirisch gestützte Untersuchung der zeitlichen Veränderung im Kaufentscheidungsprozess einer Luftverkehrsdienstleistung, Diss., Difo-Druck: Bamberg 2008
- Gazely, A. M., Lambert, M. (2006): The Sage Course Companion on Management Accounting, Sage: Thousands Oaks 2006
- Gedenk, K. (2003): Preis-Promotions, in: Diller, H., Herrmann, A. (Hrsg.), Handbuch Preispolitik – Strategien, Planung, Organisation, Umsetzung, Gabler: Wiesbaden 2003, S. 597-622
- Gierl, H. (2003): Preislagenpolitik, in: Diller, H., Herrmann, A. (Hrsg.), Handbuch Preispolitik – Strategien, Planung, Organisation, Umsetzung, Gabler: Wiesbaden 2003, S. 115-136
- Griffin, J. J., Mahon, J. F. (1997): The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate, in: Business & Society, Vol. 36, Nr. 1, S. 5-31
- Grothe, P., Bokeria, G. (2009): Pricing – Die Top 5 Strategien in Krisenzeiten, in: GmbHChef, April-Mai 2009, S. 40-41
- Haas, A. (1996): Ertragsorientierte Unternehmenssteuerung – Optimale Gewinn- und Liquiditätssicherung im mittelständischen Unternehmen, Gabler: Wiesbaden, 1996
- Haas, A. (2003): Discounting als strategische Konzeption, in: Diller, H., Herrmann, A. (Hrsg.), Handbuch Preispolitik – Strategien, Planung, Organisation, Umsetzung, Gabler: Wiesbaden 2003, S. 213-237
- Haller, S. (2005): Dienstleistungsmanagement – Grundlagen, Konzepte, Instrumente, 3. Aufl, Gabler: Wiesbaden 2005
- Heilig Geist Apotheke (2009): [www.apo-hg.de/Apotheke5.0.html](http://www.apo-hg.de/Apotheke5.0.html), Stand: 13.05.2009
- Herrmann, A. (2003): Relevanz des Preismanagements für den Unternehmenserfolg, in: Diller, H., Herrmann, A. (Hrsg.), Handbuch Preispolitik – Strategien, Planung, Organisation, Umsetzung, Gabler: Wiesbaden 2003, S. 33-45
- Hillman, A., Keim, G. (2001): Shareholder Value, Stakeholder Management and Social Issues – What's the Bottom Line?, in: Strategic Management Journal, Vol. 22, 603-609
- Ivens, B. S. (2003): Internationales Preismanagement, in: Diller, H., Herrmann, A. (Hrsg.), Handbuch Preispolitik – Strategien, Planung, Organisation, Umsetzung, Gabler: Wiesbaden 2003, S. 155-176

- Kailing, V. (2006): *Praktische Preis- und Konditionenpolitik – Sicher kalkulieren, flexibel steuern, rentabel gestalten*, Gabler: Wiesbaden 2006
- Kaneda, M., Matsui, A. (2003): *Do Profit Maximizers Maximize Profit? Divergence of Objective and Result in Oligopoly*, in: <http://www.e.u-tokyo.ac.jp/~amatsui/profit50.pdf>, Stand: 09.09.2009
- Khouja, M., Robbins, S. S., Rajagopalan, H. K. (2008): *Optimal Pricing and Delayed Incentives in a Heterogeneous Consumer Market*, in: *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 7, No. 1, S. 85-105
- Knieps, G. (2008): *Wettbewerbsökonomie – Regulierungstheorie*, *Industrieökonomie, Wettbewerbspolitik*, 3. Aufl., Springer: Berlin, Heidelberg 2008
- Kobjoll, K. (2003): *Premiumpreis-Strategie am Beispiel des Hotelleriemarktes*, in: Diller, H., Herrmann, A. (Hrsg.), *Handbuch Preispolitik – Strategien, Planung, Organisation, Umsetzung*, Gabler: Wiesbaden 2003, S. 199-213
- Köhler, R. (2003): *Preis-Controlling*, in: Diller, H., Herrmann, A. (Hrsg.), *Handbuch Preispolitik – Strategien, Planung, Organisation, Umsetzung*, Gabler: Wiesbaden 2003, S. 357-387
- Kolstad, I. (2007): *Why Firms Should Not Always Maximize Profits*, in: *Journal of Business Ethics*, 2007, Vol. 76, S. 137-145
- Kotler, P., Lee, N. (2005): *Corporate Social Responsibility*, John Wiley & Sons: Hoboken 2005
- Kortmann, W. (2006): *Anwendungsbezogene Mikroökonomik*, 4. Aufl., Physica: Heidelberg 2006
- Knorr, A., Zígová, S. (2004): *Competitive Advantage Through Innovative Pricing Strategies – The Case of the Airline Industry*, in: <http://www.iwim.uni-bremen.de/publikationen/pdf/b093.pdf>, Stand: 09.09.2009
- Krämer, A., Bongaerts, R., Weber, A. (2003): *Rabattsysteme und Bonusprogramme*, in: Diller, H., Herrmann, A. (Hrsg.), *Handbuch Preispolitik – Strategien, Planung, Organisation, Umsetzung*, Gabler: Wiesbaden 2003, S. 551-575
- Krishnamurthi, L. (2000): *Pricing Strategies and Tactics*, in: Ivacobucci, D. (Hrsg.), *Kellogg on Marketing*, Jon Wiley & Sons Inc: New York, Chichester, Weinheim, Brisbane, Singapore, Toronto 2001, S. 270-302
- Levis A.A., Papageorgiou, L. G. (2007): *Active Demand Management for Substitute Products through Price Optimisation*, in: *OR Spectrum*, No. 29, S. 551-577
- Mankiw, N. G. (2004): *Grundzüge der Volkswirtschaftslehre*, 3. Aufl., Schäffer-Poeschel: Stuttgart 2004

- Matzler, K. (2003): Preiszufriedenheit, in: Diller, H., Herrmann, A. (Hrsg.), Handbuch Preispolitik – Strategien, Planung, Organisation, Umsetzung, Gabler: Wiesbaden 2003, S. 303-328
- Maurstad, H. L., Riddergard, J., Vrolijk, C. (2001): Insuring Profits, in: The McKinsey Quarterly, 2001, No. 2, S. 12-15
- McWilliams, A., Siegel, D. (2000): Corporate Social Responsibility and Financial Performance – Correlation or Misspecification?, in: Strategic Management Journal, Vol. 21, S. 603-662
- Mischner, R. (2008): Der richtige Preis, in: Autohaus, Nr. 23-24, 2008, S. 58-59
- Mohammed, R. (2005): Fine-Tuning Your Pricing Strategy - Uncovering 'Hidden Profits', in: Financial Executive, Oct 2005, S. 20
- Monahan, J. P. (1984): A Quantity Discount pricing model to increase vendors profits, in: Management Science, 1984, Vol. 30, No. 6, S. 720-726
- Mukherjee, A. (1990): Towards A Non-Static Theory of Profit-Maximization, Abhinav: New-Delhi 1990
- O. V. (2009): Re-Importe lohnen sich weiter, in: Motor-Informations-Dienst, 22.März 2009, S. 1
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., Rynes, S. L. (2003): Corporate Social and Financial Performance – A Metaanalysis, in: Organization Studies, Vol. 24, No. 3, S. 403-441
- Pavia, T. M. (1995): Profit Maximizing Cost Allocation for Firms Using Cost-Based Pricing, in: Management Science, Vol. 41, No. 6, S. 1060-1072
- Pechtl, H. (2003): Logik von Preissystemen, in: Diller, H., Herrmann, A. (Hrsg.), Handbuch Preispolitik – Strategien, Planung, Organisation, Umsetzung, Gabler: Wiesbaden 2003, S. 69-92
- Phillips, R. L. (2005): Pricing and Revenue Optimization, Stanford Business: Stanford 2005
- Porter, M. E. (2008): Strategy and Society – The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, in: Porter, M. E. (Hrsg.), On Competition, Harvard Business School Publishing: Boston 2008, S. 479-503
- Priemer, V. (2003): Preisbündelung, in: Diller, H., Herrmann, A. (Hrsg.), Handbuch Preispolitik – Strategien, Planung, Organisation, Umsetzung, Gabler: Wiesbaden 2003, S. 503-520
- Reinecke, S., Hahn, S. (2003): Preisplanung, in: Diller, H., Herrmann, A. (Hrsg.), Handbuch Preispolitik – Strategien, Planung, Organisation, Umsetzung, Gabler: Wiesbaden 2003, S. 333-355
- Rogers, L. (1990): Pricing for Profit, Basil Blackwell: Cambridge 1990

- Rudolph, R., Wagner, T. (2003): Preisimage-Politik im Handel, in: Diller, H., Herrmann, A. (Hrsg.), Handbuch Preispolitik – Strategien, Planung, Organisation, Umsetzung, Gabler: Wiesbaden 2003, S. 177-198
- Schneider, U. (2003): Preisänderung und Repositionierung, in: Diller, H., Herrmann, A. (Hrsg.), Handbuch Preispolitik – Strategien, Planung, Organisation, Umsetzung, Gabler: Wiesbaden 2003, S. 93-114
- Schneider, W., Hennig, A. (2008): Lexikon Kennzahlen für Marketing und Vertrieb – Das Marketing Cockpit von A-Z, 2. Aufl., Springer: Berlin 2008
- Schweitzer, M. (2003): Leistungsebenendifferenzierte Kennzahlen als Instrumente des Controlling, in: Jahnke, H., Brüggemann, W. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre und betriebliche Praxis, Gabler: Wiesbaden 2003, S. 429-455
- Schwickal, U. (2005): Neuwageneinkauf leicht gemacht, in: Autohaus, 2005, Nr. 11, S. 30-31
- Sebastian, K.-H., Maessen, A. (2003): Optionen im strategischen Preismanagement, in: Diller, H., Herrmann, A. (Hrsg.), Handbuch Preispolitik – Strategien, Planung, Organisation, Umsetzung, Gabler: Wiesbaden 2003, S. 49-68
- Seiter, M., Schwab, C., Heußler, T., Michaelis, M. (2008): Kosten- und Preismanagement von Leistungsbündeln – Grundlagen und erste Implikationen aus der Praxis, Research Paper Nr. 16, IPRI: Stuttgart 2008
- Simon, H. (1992): Preismanagement – Analyse, Strategie, Umsetzung, 2. Aufl., Gabler: Wiesbaden 1992
- Skiera, B., Spann, M. (2003): Auktionen, in: Diller, H., Herrmann, A. (Hrsg.), Handbuch Preispolitik – Strategien, Planung, Organisation, Umsetzung, Gabler: Wiesbaden 2003, S. 623-641
- Slywotzky, A. J. (1999): Die 30 besten Strategien für mehr Gewinn – Der schnellste Weg zu profitablen Wachstum, Verlag Moderne Industrie: Landsberg a. Lech 1999
- Steffenhagen, H. (2003): Konditionensysteme, in: Diller, H., Herrmann, A. (Hrsg.), Handbuch Preispolitik – Strategien, Planung, Organisation, Umsetzung, Gabler: Wiesbaden 2003, S. 575-596
- Tillmann, D., Simon, H. (2008): Preisbündelung bei Investitionsgütern, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Nr. 5, 2008, S. 517-538
- T-Mobile (2009): [www.t-mobile.de/tarifuebersicht\\_tarife/0,12022,17267\\_,00.html?WT.-svl=100](http://www.t-mobile.de/tarifuebersicht_tarife/0,12022,17267_,00.html?WT.-svl=100), Stand: 13.05.2009
- Venkat, R. (2007): The Era of Convergence in Revenue Management, in: Journal of Revenue and Pricing Management, Vol. 6, No. 4, S. 306-308

- Volkswagen (2009a): [http://www.volkswagen.de/vwcms/master\\_public/virtualmaster/de3/modelle/passat.html](http://www.volkswagen.de/vwcms/master_public/virtualmaster/de3/modelle/passat.html), Stand: 13.05.2009
- Volkswagen (2009b): [www.volkswagen.es/vwcms/master\\_public/virtualmaster/es/modelos0/Passat/Passat.html](http://www.volkswagen.es/vwcms/master_public/virtualmaster/es/modelos0/Passat/Passat.html), Stand: 13.05.2009
- Welge, M. K., Al-Laham, A. (2003): Strategisches Management – Grundlagen- Prozess- Implementierung, 4. Aufl., Gabler: Wiesbaden 2003
- Wettach, S. (2008): Explosiver Stoff, in: WirtschaftsWoche, 2008, Nr. 42, S. 12
- Wilger, G. (2004): Mehrpersonen-Preisdifferenzierung – Ansätze zur optimalen Preisgestaltung für Gruppen, Diss., Deutscher Universitätsverlag: Wiesbaden 2004
- Wübker, G., Schmidt-Gallas, D. (2003): Pricing-Strategien für Banken, in: Diller, H., Herrmann, A. (Hrsg.), Handbuch Preispolitik – Strategien, Planung, Organisation, Umsetzung, Gabler: Wiesbaden 2003, S. 739-763
- Wübker, G., Simon, H. (2003): Mehr-Personen-Preisbildung, in: Diller, H., Herrmann, A. (Hrsg.), Handbuch Preispolitik – Strategien, Planung, Organisation, Umsetzung, Gabler: Wiesbaden 2003, S. 667-687
- Wübker, G., Niemeyer, f., Ritter, P. (2008): Gewinnpotentiale ausschöpfen – Preisinformationssysteme für professionelles Pricing, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 2008, Nr. 12, S. 682
- Zelewski, S. (2008): Grundlagen, in: Corsten, H., Reiß, M. (2008): Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, 4. Aufl., Oldenbourg: München 2008, S. 1-98

## Die Publikationsreihe

Schriftenreihe Logistikforschung / Research Paper Logistics

---

In der Schriftenreihe Logistikforschung des Institutes für Logistik- & Dienstleistungsmanagement (ild) der FOM werden fortlaufend aktuelle Fragestellungen rund um die Entwicklung der Logistikbranche aufgegriffen. Sowohl aus der Perspektive der Logistikdienstleister als auch der verladenden Wirtschaft aus Industrie und Handel werden innovative Konzepte und praxisbezogene Instrumente des Logistikmanagement vorgestellt. Damit kann ein öffentlicher Austausch von Erfahrungswerten und Benchmarks in der Logistik erfolgen, was insbesondere den KMU der Branche zu Gute kommt.

The series research paper logistics within Institute for Logistics and Service Management of FOM University of Applied Sciences addresses management topics within the logistics industry. The research perspectives include logistics service providers as well as industry and commerce concerned with logistics research questions. The research documents support an open discussion about logistics concepts and benchmarks.

---

Band 1, 11/2007	Klumpp, M./Bovie, F.: Personalmanagement in der Logistikwirtschaft
Band 2, 12/2007	Jasper, A./Klumpp, M.: Handelslogistik und E-Commerce [vergriffen]
Band 3, 01/2008	Klumpp, M. (Hrsg.): Logistikanforderungen globaler Wertschöpfungsketten [vergriffen]
Band 4, 03/2008	Matheus, D./Klumpp, M.: Radio Frequency Identification (RFID) in der Logistik
Band 5, 11/2009	Bioly, S./Klumpp, M.: RFID und Dokumentenlogistik
Band 6, 12/2009	Klumpp, M.: Logistiktrends und Logistikausbildung 2020
Band 7, 01/2010	Koppers, C./Klumpp, M.: Integrated Business Development
Band 8, 03/2010	Westphal, C./Gusik, V.: RFID in der Logistikpraxis
Band 9, 04/2010	Koppers, L./Klumpp, M.: Kooperationskonzepte in der Logistik
Band 10, 05/2010	Koppers, L.: Preisdifferenzierung und Supply Chain Management

---



Die 1993 von Verbänden der Wirtschaft gegründete staatlich anerkannte gemeinnützige FOM Hochschule für Oekonomie & Management verfügt über 19 Hochschulstudienzentrum in Deutschland und einen weiteren im Ausland.

Als praxisorientierte Hochschule fördert die FOM den Wissenstransfer zwischen Hochschule und Unternehmen. Dabei sind alle wirtschaftswissenschaftlichen Studiengänge der FOM auf die Bedürfnisse von Berufstätigen zugeschnitten. Die hohe Akzeptanz der FOM zeigt sich nicht nur in der engen Zusammenarbeit mit staatlichen Hochschulen, sondern auch in den zahlreichen Firmenkooperationen. FOM-Absolventen verfügen über solide Fachkompetenzen wie auch über herausragende soziale Kompetenzen und sind deshalb von der Wirtschaft sehr begehrt.

Weitere Informationen finden Sie unter [www.fom.de](http://www.fom.de)



Das Ziel des ild Institut für Logistik- & Dienstleistungsmanagement ist der konstruktive Austausch zwischen anwendungsorientierter Forschung und Betriebspraxis. Die Wissenschaftler des Instituts untersuchen nachhaltige und innovative Logistik- und Dienstleistungskonzepte unterschiedlicher Bereiche, initiieren fachbezogene Managementdiskurse und sorgen zudem für einen anwendungs- und wirtschaftsorientierten Transfer ihrer Forschungsergebnisse in die Unternehmen. So werden die wesentlichen Erkenntnisse der verschiedenen Projekte und Forschungen unter anderem in dieser Schriftenreihe Logistikforschung herausgegeben. Darüber hinaus erfolgen weitergehende Veröffentlichungen bei nationalen und internationalen Fachkonferenzen sowie in Fachpublikationen.

Weitere Informationen finden Sie unter [www.fom-ild.de](http://www.fom-ild.de)

**ISSN 1866-0304**