

Moderne Preispolitik

Gewinnoptimierung durch kluges Erlösmanagement

Von

Professor Werner Pepels

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter

<http://ESV.info/978-3-503-18756-0>

ISBN 978-3-503-18756-0

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2019

www.ESV.info

Druck: Hubert & Co., Göttingen

Vorwort

Die Bedeutung des Erlösmanagements für den Unternehmenserfolg ist als sehr hoch anzusehen, denn Preise und Erlöse sind die Basis jeder Betriebsexistenz. Gemessen daran ist deren Stellenwert in Theorie und Praxis immer noch unterrepräsentiert. Daher ist eine modernen Erkenntnissen folgende Preispolitik Kernaufgabe jedes Managements und Marketings.

Sieht man die veröffentlichten Ausführungen zur Preisbildung durch, wird weit überwiegend von der Bruttopreishöhe (List Price) ausgegangen. Dieser Bruttopreis wird jedoch nur selten realisiert, weder im privaten noch erst recht im gewerblichen Bereich. Bedeutsam ist vielmehr die Nettopreishöhe (Out-of-Pocket Price), nur dieser Leistungsgegenwert steht tatsächlich zur betrieblichen Nutzung zur Verfügung. Schaut man sich Ausführungen dazu an, ist die Erkenntnislage noch weniger belastbar. Daher wird im Folgenden vor allem beleuchtet, wie die Lücke zwischen Brutto- und Nettopreis verringert und damit die Gewinnmarge gesteigert werden kann. Dies ist in Theorie wie Praxis gleichermaßen von Interesse. Die Option der Erhöhung der Listenpreise ist angesichts harten Verdrängungswettbewerbs auf den meisten Käufermärkten kaum realistisch. Daher bleibt nur die Option, die Abzugsposten vom Listenpreis gründlich zu identifizieren und nach Möglichkeit zu vermeiden bzw. den Effektivpreis über den Listenpreis zu heben.

Dem folgend ist dieser Band in vier Kapitel unterteilt. Kapitel 1 dient der kurzen Einführung in die Thematik. Kapitel 2 befasst sich mit der Gestaltung der Bruttopreishöhe („Listenpreis“). Dabei werden im Einzelnen wettbewerbsorientierte Elemente ausgeführt (2.1), nutzenorientierte (2.2, 2.3), betriebszielorientierte (2.4, 2.5, 2.6) und kostenorientierte (2.7). Weiterhin werden sektorspezifische Preisinstrumente aufgezeigt (2.8). Kapitel 3 widmet sich der Gestaltung der Nettopreishöhe („Effektivpreis“). Nach einer kurzen Einleitung (3.1) werden Chancen zu Nebenerlösen aus Zusatzleistungen und Preiszuschlägen ausgeführt (3.2, 3.3), Risiken aus diversen Formen von Erlösschmälerungen (3.4, 3.5, 3.6, 3.7) sowie geplante Nachlässe aus Betragsabzug und Konditionen (3.8, 3.9). Kapitel 4 widmet sich dann nach kurzer Begriffsabgrenzung und Einleitung (4.1, 4.2) der Erlösplanung (4.3, 4.4, 4.5), der Informationsversorgung (4.6) und der Erlöskontrolle (4.7). Die Inhalte von Kapitel 2 bauen im Wesentlichen auf dem Buch „Pricing leicht gemacht“ (Redline Wirtschaft) des Autors auf. Dem Verlag sei an dieser Stelle für die Rückübertragung seiner Nutzungsrechte gedankt. Dank sei auch an BWV, hier besonders Frau Brigitta Weiss, gerichtet für die Möglichkeit, relevante Inhalte aus den Verlagswerken 2013 und 2015 zu adaptieren.

Die genannten Inhalte des vorliegenden Buchs unterscheiden sich erheblich von den zuweilen – wenn auch gering – verbreiteten oder tradierten Titeln der Preispolitik bzw. des Preismanagements, die z. B. mikroökonomischen Erwä-

gungen breiten Raum bieten. Ein weiteres Kennzeichen ist die Kombination aus systematisch-analytischem Aufbau der Inhalte und transfer- und anwendungsbezogenem Stil der Ausführungen. Diese ergibt sich aus dem berufspraktischen und lehrdidaktischen Hintergrund des Autors von mehr als drei Jahrzehnten. Als Elemente dienen praktische Anwendungsbeispiele, zahlreiche Abbildungen, eine tief unterteilte Gliederung und ein lesefreundlich strukturierter Text. Der Autor befasst sich seit über 20 Jahren mit Fragen der Preispolitik und hat dazu vielfach in Monografieform publiziert. Dieses Buch baut auf diesen Erfahrungen auf, ist kompakt und fokussiert angelegt und in seinen Inhalten aktualisiert.

Für die Möglichkeit zur Veröffentlichung sei ein ausdrücklicher Dank an den Erich Schmidt Verlag, insb. an Frau Claudia Splittgerber (Lektoratsleitung) und Frau Ulrike Weiss (Lektorat), Frau Evelyn Mkrjan und Frau Angela Kausche, gerichtet. Als Leserzielgruppe wendet sich diese Publikation sowohl an Studierende der Betriebswirtschaft, insb. des Marketings, im Haupt- und Nebenfach an Angewandten und Wissenschaftlichen Hochschulen sowie anspruchsvollen Weiterbildungseinrichtungen wie IHKen, VWAen, BAen etc. Aber ebenso auch an Fach- und Führungskräfte der Wirtschaft mit bereits länger zurückliegender bzw. Quereinsteiger ohne spezifisch ökonomische Ausbildung sowie Aufsteiger zur Qualifizierung ihres Wissensstands. Weiterhin werden Existenzgründer und Freiberufler adressiert, die sichere Gewinne durch optimales Pricing realisieren wollen sowie jedermann, der/die sich für kluges Erlösmanagement interessiert. Diesen Leserinnen und Lesern seien hiermit eine anregende Lektüre und eine erfolgreiche Umsetzung ihrer Preis- und Konditionenpolitik gewünscht.

Krefeld, im Mai 2019

Werner Pepels

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Abbildungsverzeichnis	11
Tabellenverzeichnis	13
1 Einführung in die Thematik	15
1.1 Bedeutung des Preisinstruments für den Unternehmenserfolg	15
1.2 Marktmechanik zur Preisbildung	18
1.3 Pricing als Kernaufgabe des Managements	22
2 Gestaltung der Bruttopreishöhe („Listenpreis“)	31
2.1 Konkurrenzorientierung im Preis	31
2.1.1 Preiselastizitäten	31
2.1.2 Preisführerschaft	36
2.1.3 Preisruhephänomen	38
2.1.4 Präferenzspielraum	40
2.1.5 Rechtsgrenzen	41
2.2 Nachfragerorientierung im Preis	43
2.2.1 Konstrukt des Preis-Leistungs-Verhältnisses	43
2.2.2 Preisinteresse bei Nachfragern	47
2.2.3 Hybrides Kaufverhalten	49
2.2.4 Bedeutung der Kaufkraft	51
2.2.5 Nachfrageeffekte	54
2.2.6 Einkommenseffekte	55
2.2.7 Administrierte Preise	57
2.2.8 Evolutionäre Preise	60
2.3 Dynamische Preisbildung	61
2.3.1 Reale Marktveranstaltungen	61
2.3.2 Virtuelle Marktveranstaltungen	63
2.3.3 Börse	66
2.3.4 Preisverhandlung und -argumentation	67
2.4 Preise für bestehendes Leistungsangebot	70
2.4.1 Beurteilung der Hochpreissetzung	71
2.4.2 Beurteilung der Niedrigpreissetzung	71
2.4.3 Beurteilung der Abschöpfungspreissetzung	72
2.4.4 Beurteilung der Durchdringungspreissetzung	73
2.5 Preise für marktneues Leistungsangebot	75
2.5.1 Bestimmung der Preishöhe	75
2.5.2 Markterwartungen	80
2.6 Preisliniengestaltung	83
2.6.1 Preisdifferenzierung	83
2.6.2 Preisgefüge	92

2.7	Kostenorientierung zur Bestandssicherung	93
2.7.1	Traditionelle Kalkulationsverfahren	94
2.7.2	Moderne Kalkulationsverfahren	102
2.8	Sektorspezifische Preisinstrumente	107
2.8.1	Preise im Gewerbekundensektor	107
2.8.2	Preise im Dienstleistungssektor	116
2.8.3	Preise im Handelssektor	125
3	Gestaltung der Nettopreishöhe („Effektivpreis“)	135
3.1	Bedeutung des Nettopreises für den Ertrag	135
3.2	Nebenerlöse aus Zusatzleistungen	136
3.2.1	Verpackungskosten(-anteil)	136
3.2.2	Versandkosten(-anteil)	137
3.2.3	Versicherungsprämien	137
3.2.4	Vorkommissionierung	138
3.2.5	Zusatzausstattung	138
3.2.6	Zubehör	138
3.2.7	Kundendienste	139
3.3	Nebenerlöse aus Preiszuschlägen	139
3.3.1	Minder mengenbezug	140
3.3.2	Eilausführung	140
3.3.3	Zeitbezug	141
3.3.4	Ortsbezug	141
3.3.5	Saisonzuschlag	142
3.3.6	Sonderanfertigung	142
3.4	Geplante Nachlässe aus Betragsabzug	143
3.4.1	Rabatt	143
3.4.2	Skontoabzug	149
3.4.3	Bonusgewährung	150
3.5	Geplante Nachlässe aus Konditionen	151
3.5.1	Systemstützung	152
3.5.2	Lieferungsbedingungen	154
3.5.3	Zahlungsbedingungen	158
3.5.4	Konditionenrelevante Angebotsinhalte	163
3.6	Erlösschmälerungen aus eigener Kontraktabweichung	167
3.6.1	Fälligwerden einer Strafzahlung	167
3.6.2	Vermeidbare Gutschriften	168
3.6.3	Unbepreiste Ausgleichszugaben	169
3.6.4	Retouren	169
3.6.5	Lieferungsverzug	170
3.7	Erlösschmälerungen aus fehlender Gegenleistung	171
3.7.1	Zahlungsverzug	171
3.7.2	Debitorenausfall (-teilausfall)	173
3.7.3	Delkredehaftung	174
3.7.4	Nichtleistungskonditionen	174

3.7.5	Verkaufsförderungsmaßnahmen	176
3.7.6	Annahmeverzug	177
3.8	Erlösschmälerungen von außerhalb des Vertrags	177
3.8.1	Nicht-abgesicherte Wechselkursänderung	178
3.8.2	Provisionszahlung für Absatzhelfer	179
3.8.3	Subventionierte Absatzfinanzierung	180
3.8.4	Wertmindernde Preisgleitklausel	182
3.8.5	Preisfallklausel	184
3.8.6	Dokumentenkosten	185
3.9	Erlösschmälerungen aus nicht-verwertbaren Leistungen	186
3.9.1	Gesetzliche Redistributionskosten	187
3.9.2	Produktrückrufrkosten	188
3.9.3	Lieferung mangelhafter Ware	189
3.9.4	Garantieleistung	190
3.9.5	(Teil-)Storno	191
3.9.6	Kulanzzugeständnis	192
3.9.7	Valutierung	192
4	Erlöscontrolling	195
4.1	Begriffsabgrenzung	195
4.2	Planungsdimensionen	196
4.3	Planung der Erlösobjekte	197
4.3.1	Analysegrößen	197
4.3.2	Direkt-transaktionsbezogenen Erlösquellen	199
4.3.3	Direkt-nutzungsbezogene Erlösquellen	202
4.3.4	Indirekt-nutzungsbezogene Erlösquellen	202
4.3.5	Indirekt-transaktionsbezogenen Erlösquellen	204
4.4	Planung der Erlösgebiete	206
4.4.1	Analysegrößen	206
4.4.2	Nationale Ebene	208
4.4.3	Internationale Ebene	210
4.5	Planung der Erlössubjekte	212
4.5.1	Analysegrößen	212
4.5.2	Messverfahren	213
4.5.3	Gestaltung	216
4.6	Informationsversorgung	217
4.7	Kontrolle der Erlöse	219
4.7.1	Situationsanalyse	219
4.7.2	Benchmarking	221
4.7.3	Kennziffern	222
4.7.4	Kennzahlenpyramide	224
4.7.5	Erfolgsindikatoren	226
4.7.6	Gewinnschwelle	228
5	Fazit	231

Inhaltsverzeichnis

Literaturhinweise	233
Über den Autor	235
Stichwortverzeichnis	237