

Was Sie in diesem Buch lernen und was nicht

Dieses Buch ist aus der Praxis für die Praxis geschrieben. Es basiert auf einem Framework, welches im operativen Tagesgeschäft und in der Projektarbeit eingesetzt werden kann. Es richtet sich an alle Manager, die mit wichtigen Preisentscheidungen, insbesondere mit deren strategischer Komponente, betraut sind. Dabei denken wir vor allem an Geschäftsleitungsmitglieder mit Marktverantwortung, Unternehmensstrategen, Marketing- und Salesmanager sowie Product und Pricing Manager.

Das Buch ist also kein klassisches Lehrbuch, das Pricing aus einer primär ökonomisch-analytischen Sicht beschreibt und abstrakte mathematische Formeln zur Preisoptimierung liefert. Im Gegenteil, das Buch basiert auf realen Erfahrungen aus unserer Beratungspraxis. Ebenso sind die Erkenntnisse und Erfahrungen aus unzähligen Diskussionen und gemeinsamen Projekten mit verschiedenen Unternehmen oder Managern im Rahmen der IMD Executive Education oder von MBA-Programmen eingeflossen. Daraus sind die verschiedenen Stilelemente des Buches entstanden:

- Der *Grundtext* inklusive vieler Einzelbeispiele bildet die Basis zur Illustration aller Konzepte entlang des Price-Excellence-Frameworks. Beleuchtet werden dort insbesondere die zu treffenden Entscheidungen zur Erlangung von Price Excellence. Am Ende jedes Kapitels befinden sich dazu konkrete *Handlungsempfehlungen*.



- ★ Die elf *Fallbeispiele* sind komprimierte Zusammenfassungen von Beratungsprojekten, die wir zwischen 2009 und 2014 begleitet haben. Sie vertiefen schwerpunktmässig jeweils einen Aspekt des entsprechenden Moduls, wo sie untergebracht sind, beleuchten aber auch Konzeptionen aus anderen Modulen.

Praxisfenster

- *Praxisfenster* hingegen illustrieren meist ein aktuelles, lehrreiches Beispiel bekannter internationaler Unternehmen.

- Für eine vertiefte, häufig wissenschaftliche Auseinandersetzung mit gewissen Aspekten des Buches, die wir interessant finden, aber für den Gesamtzusammenhang auch übersprungen werden könnten, haben wir *Exkurse* eingebaut.



- *Zitate* von Unternehmern oder Managern setzen wir dort ein, wo Originalausagen einen bisher abstrakt gemachten Hinweis auf lebendige Art untermauern.

- ▶ ■ In über 100 *Abbildungen* sind komplizierte Sachverhalte vereinfacht dargestellt oder Ergebnisse überblickartig visualisiert.

- *Querverweise* im Text stellen Zusammenhänge her und verdeutlichen das Gesamtbild.

- Angaben zu interessanten *Quellen in der Literatur* dienen der Abrundung des Buches. Diese Literaturquellen haben unsere unzähligen Praxisdiskussionen ständig begleitet und untermauern oder kontrastieren einerseits unsere gemachten Erfahrungen durch empirische Befunde oder zusätzliche Beispiele und Anwendungen. Andererseits verweisen sie den interessierten Leser auf vertiefende Ausführungen bei anderen Autoren.



- *QR-Codes* verweisen auf Zusatzmaterial (Videos, Präsentationen etc.) zum Buch auf www.price-excellence.ch.

Kapitel 1 verdeutlicht die grosse und in den letzten Jahren nochmals stark gewachsene Bedeutung von Preisen für den Unternehmenserfolg und die dazu im Gegensatz stehende Vernachlässigung des Themas seitens des Managements.

Das Herzstück dieses Buches bildet das im Kapitel 2 vorgestellte und in den Teilen II und III erläuterte Price-Excellence-Framework, welches die Idee der Price Excellence in 7 Modulen darstellt. Alle Preisthemen werden im Rahmen dieses Frameworks zusammenhängend und im Detail erläutert. Bei dessen Entwicklung wurden – immer aus der Optik des praktisch Machbaren – wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse angewendet, getestet und über die Zeit für das Framework übernommen, abgeändert oder verworfen.

Die Vielzahl von Erkenntnissen und mögliche Konzeptionen wurden im Framework auf eine überschaubare Anzahl relevanter Entscheidungen fokussiert und zu 7 Modulen zusammengefasst sowie in einem nachvollziehbaren Sinnzusammenhang geordnet. Dies vereinfacht das Verständnis und die Anwendbarkeit und gewährleistet gleichzeitig den für den Praktiker wichtigen Gesamtüberblick («Big Picture»). Ausserdem wurde ein Fokus auf Handlungsempfehlungen für das Management beziehungsweise auf die zu treffenden Entscheidungen

gelegt. Von folgenden Grundprinzipien haben wir uns bei der Erstellung des vorliegenden Buches leiten lassen:

- *Marktorientierung*: Der Preis ist mehr als ein Element des Marketing-Mix. Er ist ein wesentlicher Bestandteil der marktorientierten Führung, der eine *direkte* Aussenwirkung in den Markt (also vor allem gegenüber Kunden, Prospects und Konkurrenten) entfaltet. Im Framework äussert sich diese Marktorientierung durch
 - den Fokus auf das Value-based Pricing, welches sich als Grundprinzip durch alle Preisentscheidungen zieht und sich in den verschiedenen Modulen niederschlägt (siehe Abschnitt 11.2 «Wertgenerierung und Wertabschöpfung durch Value-based Pricing», S. 334), so zum Beispiel im Rahmen der Preisfestlegung (Modul 5), durch die systematische Ausrichtung des Preises an die tatsächlichen (und häufig erst zu eruierenden) Zahlungsbereitschaften des Kunden (Modul 2), aber auch in den am Kundenwert ausgerichteten Überlegungen zur Gestaltung von Preismodellen (Modul 4) oder von Konditionensystemen (Modul 5);
 - eine umfassende Analyse der preisrelevanten Marktfaktoren, sowohl der objektiven wie Revenue Model, Kosten, Konkurrenten etc. als auch der subjektiven der Preispsychologie (Module 1 und 2);
 - das Primat einer einzigartigen Value Proposition und hieraus fließenden Wettbewerbsstellung als vorrangig zu verfolgendes Unternehmensziel (siehe Abschnitt 7.3 «Preispositionierung», S. 175, und Abschnitt 11.2 «Wertgenerierung und Wertabschöpfung durch Value-based Pricing», S. 334);
 - die Ausrichtung auf marktorientierte Aspekte von Preisentscheidungen, was bedeutet, dass auf die Darstellung rein interner Preise, insbesondere von Transferpreisen, verzichtet wird, obwohl auch gerade im internationalen Pricing Transferpreise unterschiedliche Marktgegebenheiten reflektieren können. Erfahrungsgemäss überwiegen aber steuerliche oder manchmal produktionstechnische Kriterien bei der Gestaltung von Transferpreisen.
- *Einbettung in die Wettbewerbsstrategie*: Aufgrund der strategischen Bedeutung von Preisen dürfen die hier zu treffenden Entscheidungen nicht isoliert von anderen strategischen Entscheidungen, insbesondere jenen zum Leistungsangebot, getroffen werden. Somit entsteht gleichzeitig ein sehr enger Zusammenhang zur Marktwahl und, da der Preis auch eine Positionierungsvariable darstellt, ebenso zu den Entscheidungen zur Angebotspositionierung. Das Framework berücksichtigt diese Schnittstellen zur Wettbewerbsstrategie in allen Modulen, insbesondere aber bei den Preiszielen (siehe «Modul 3: Preisziele») und den Preisstrategien (siehe «Modul 4: Preismodelle und Preisstrategien»).
- *Berücksichtigung von psychologischen Faktoren*: Ein weiterer, oftmals vernachlässigter Aspekt eines marktorientierten Pricings sind die zahlreichen in Modul 2 behandelten psychologischen Faktoren, die erst in jüngster Zeit unter dem Begriff «Behavioral Pricing» zusammengefasst und diskutiert werden.

Deren Wirkungsweisen, Potenziale (im negativen oder positiven Sinne) und Anwendungsmöglichkeiten werden daher auch erst allmählich zusammenhängend verstanden und haben bedauerlicherweise bisher zu wenig Eingang in die Praxis gefunden.

- *Fokus auf Handlungsempfehlungen und zu treffende Entscheidungen:* Die Themen sind so aufgearbeitet und erläutert, dass immer die Frage «Was muss getan und entschieden werden?» im Vordergrund steht. Am Ende der einzelnen Kapitel sind jeweils die wichtigsten Fragestellungen und Entscheidungskonstellationen als konkrete Handlungsempfehlungen zusammengefasst.
- *Aufzeigen der Wirkungszusammenhänge und Schnittstellen:* Um das Gesamtverständnis zu vertiefen und damit die Qualität der Preisentscheidungen zu erhöhen, wird ein besonderer Fokus auf die Wirkungszusammenhänge der einzelnen Themen respektive Module gelegt. In Kapitel 2 zur Vorstellung des Frameworks sowie als Einführung der Kapitel zu jedem Framework-Modul werden diese anhand von Beispielen verdeutlicht. Darüber hinaus haben wir alle wichtigen Zusammenhänge zwischen den einzelnen Modulen mit präzisen Querverweisen verdeutlicht.
- *Systematik, Big Picture und Abgeschlossenheit:* In Bezug auf die *Breite* (Scope) behandelt das Framework das Thema Preise umfassend und kann daher in Bezug auf die zum jetzigen Zeitpunkt in der Praxis relevanten Fragestellungen als sehr weitreichend betrachtet werden. Somit stellt es ein in sich stimmiges System dar, welches einen Gesamtüberblick erlaubt. Darüber hinaus verwenden wir eine in sich konsistente und präzise Begriffslogik. Die wichtigsten Begriffe sind im nachfolgenden Glossar definiert und grob erklärt. Auch wenn es weder möglich noch das Anliegen des Buches ist, in Bezug auf die *Tiefe* des Themas die gleiche Vollständigkeit zu bieten, so werden die Themen in einer Tiefe dargestellt, die ein Grundverständnis für die Fragestellungen und Lösungsmöglichkeiten und einen Einstieg in allfällige weiterführende Literatur gewährleistet. Eine umfangreiche Liste der für dieses Buch verwendeten Literatur befindet sich im Anhang.
Die Module sind in sinnvolle und gut abgrenzbare Themengebiete gegliedert und bauen aufeinander auf, das heisst, dass üblicherweise vorgelagerte Fragestellungen in den jeweils vorgelagerten Modulen behandelt werden. Dadurch gibt das Framework eine sinnvolle Bearbeitungsreihenfolge vor, die sich in der Praxis bewährt hat (siehe Kapitel 2 «Price-Excellence-Framework – 7 Module zur Erlangung von Price Excellence»).

Marktorientierte(s) Pricing, Preisdurchsetzung und Preismanagement führen, konsequent angewendet, zur Price Excellence. Teil IV beschreibt die Bedeutung von Price Excellence sowie den Weg dorthin. Ausserdem enthält er beispielhaft ein System zur Auditierung von Price Excellence und gibt Hinweise, welche Wege zu begehen sind, um Price Excellence zu erreichen.