

Pricing

Lettmann

2025

ISBN 978-3-8006-7762-7

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Siegfried Lettmann
PRICING

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

PRI CING

Die letzten Schätze heben –

Gewinnsteigerung durch Preismanagement
in B2B-Unternehmen

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

von
Siegfried Lettmann

VERLAG FRANZ VAHLEN MÜNCHEN

vahlen.de

ISBN Print 978 3 8006 7762 7

ISBN E-Book (ePDF) 978 3 8006 7763 4

© 2025 Verlag Franz Vahlen GmbH,
Wilhelmstr. 9, 80801 München
info@vahlen.de

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Produktion: Sieveking Agentur, München

Umschlag: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie



vahlen.de/nachhaltig

produktsicherheit.vahlen.de

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Alle urheberrechtlichen Nutzungsrechte bleiben vorbehalten.

Der Verlag behält sich auch das Recht vor, Vervielfältigungen dieses Werkes
zum Zwecke des Text and Data Mining vorzunehmen.

VORWORT: DIE SCHATZSUCHE

Eine vielleicht typische Situation: Die Stimmung im Besprechungsraum, in dem ich mit den regionalen Vertriebsleitern zusammensaß, war angespannt. Die Zahlen auf den Präsentationsfolien erzählten eine deutliche Geschichte: Die Deckungsbeiträge und damit der Unternehmensgewinn standen massiv unter Druck. Obwohl das Vertriebsteam deckungsbeitragsgetrieben arbeitete und durch variable Entlohnung motiviert werden sollte, fehlte es an verlässlichen Informationen über die möglichen Preispunkte und zusätzliche Deckungsbeiträge. Eine echte Kundensegmentierung existierte nicht – lediglich eine oberflächliche Klassifizierung nach Branchen ohne Preisdifferenzierung. Die Vertriebsleiter blickten erwartungsvoll zu mir, in der Hoffnung auf eine Lösung.

Was in den folgenden Wochen geschah, demonstrierte eindrucksvoll die **transformative Kraft des strategischen Pricing**. Wir führten zunächst eine Deckungsbeitragsanalyse für jede Produktgruppe und jeden Kunden durch, was überraschende Erkenntnisse brachte: Bei einigen vermeintlichen „Top-Kunden“ erwirtschafteten wir tatsächlich Verluste. Parallel entwickelten wir eine wertbasierte Kundensegmentierung, die nicht nur Branchen, sondern auch Kaufverhalten, Serviceanforderungen und Preissensibilität berücksichtigte. Darauf aufbauend implementierten wir **differenzierte Preisstrategien** mit klaren Verhandlungsleitlinien für den Vertrieb. Die Ergebnisse waren beeindruckend: Innerhalb von nur neun Monaten steigerten wir den durchschnittlichen Deckungsbeitrag um 4,2 Prozentpunkte, ohne nennenswerte Volumeneinbußen. Der Gewinn wurde fast verdoppelt. Diese Erfahrung bestätigte mir wieder einmal: **Professionelles Pricing ist der wirkungsvollste Hebel für nachhaltigen Unternehmenserfolg** – ein Hebel, dessen Potential in vielen B2B-Unternehmen noch immer unterschätzt wird.

In meiner Rolle als Executive Interim Manager für B2B Vertrieb und Marketing habe ich in zahlreichen Unternehmen ähnliche Transformationen begleitet. Meine Spezialisierung auf **profitablen Umsatz** umfasst drei zentrale Aspekte: **Vertriebsexzellenz, Pricing und Wertgestaltung**. Dabei hat sich immer wieder gezeigt: Kaum ein Hebel wirkt so unmittelbar und kraftvoll auf die Ertragssituation wie das Pricing. Eine Verbesserung der Preisrealisierung um nur einen Prozentpunkt führt bei vielen Unternehmen zu einer Gewinnsteigerung von 8 bis 20 Prozent – eine Hebelwirkung, die kein anderer betriebswirtschaftlicher Parameter bietet.

Warum schreibe ich dieses Buch? Weil ich in nahezu jedem meiner Mandate er-

lebe, dass Pricing zwar als wichtig anerkannt, aber selten systematisch und strategisch angegangen wird. Es bleibt oft ein Bauchgefühl, eine Reaktion auf Wettbewerbsdruck oder eine simple Aufschlagskalkulation. **Die verborgenen Potenziale bleiben oft ungenutzt** – und das in einer Zeit, in der Margen durch steigende Kosten, Inflation und globalen Wettbewerb ohnehin unter Druck stehen.

Pricing ist keine Kunst, kein Geheimwissen und keine Glückssache. Es ist ein strukturierter Prozess, der auf fundierten Methoden, klaren Strategien und konsequenter Umsetzung basiert. Genau hier setzt dieses Buch an: Es vermittelt **praxiserprobtes Wissen für B2B-Entscheider, die ihre Preisgestaltung vom reaktiven Kostenfaktor zum proaktiven Werttreiber** entwickeln möchten.

Was können Sie von diesem Buch erwarten? Sie können sich freuen auf einen **praxisorientierten Leitfaden**, der auf fundierten Informationen sowie meinen Erfahrungen aus vielen Pricing-Projekten in unterschiedlichsten **B2B-Branchen** basiert. Von der strategischen Einbettung des Pricings über innovative Erlösmodelle bis hin zu konkreten Werkzeugen für die Preisgestaltung – dieses Buch deckt das gesamte Spektrum ab.

Besonders wichtig war mir dabei der **Praxisbezug**: Jedes Kapitel enthält Fallbeispiele, Checklisten und konkrete Handlungsempfehlungen, die Sie unmittelbar in Ihrem Unternehmen umsetzen können. Sie finden **Antworten auf typische Herausforderungen** wie Preiserhöhungen in Inflationszeiten, den Umgang mit aggressiven Wettbewerbern oder die Preisfindung für innovative Produkte. Die beigefügten Checklisten ermöglichen Ihnen eine schnelle Selbstdiagnose und helfen, Schwachstellen in Ihrem aktuellen Pricing-Ansatz zu identifizieren.

Nach der Lektüre dieses Buches werden Sie:

- die **strategische Bedeutung des Pricings** für Ihr Unternehmen verstehen und kommunizieren können
- über ein klares Verständnis verschiedener **Preisstrategien** und ihrer Anwendungsbereiche verfügen
- Methoden zur Ermittlung der **Zahlungsbereitschaft** Ihrer Kunden kennen und anwenden können
- Wissen, wie Sie ein **leistungsorientiertes Konditionensystem** entwickeln und implementieren
- die **psychologischen Aspekte** der Preiswahrnehmung für Ihre Preisgestaltung nutzen können
- **Preiserhöhungen** systematisch planen und erfolgreich umsetzen können

- die **organisatorischen Voraussetzungen** für ein erfolgreiches Preismanagement schaffen können.

Das Buch ist bewusst so strukturiert, dass Sie nicht zwingend von vorne nach hinten lesen müssen. Je nach Ihrer aktuellen Herausforderung können Sie **direkt in das entsprechende Kapitel einsteigen**. Befinden Sie sich gerade in einer Inflationsphase? Dann bietet Kapitel 8 „*Pricing in Zeiten von Krisen, Schocks und Geldentwertung*“ konkrete Handlungsempfehlungen. Kämpfen Sie mit einem veraltetem Rabattsystem? Kapitel 12 „*Entwicklung von Preis- und Konditionensystemen*“ zeigt Ihnen den Weg zu einer systematischen Neugestaltung. Und die hervorgehobenen Textpassagen bieten Ihnen einen „**zweiten Leseweg**“, falls Sie einzelne Kapitel nur überfliegen möchten.

Eines möchte ich Ihnen jedoch besonders ans Herz legen: Werfen Sie unbedingt einen Blick in das Schlusskapitel „**Die Transformation des B2B-Pricings – Ein Blick in die Zukunft**“. Die Digitalisierung, künstliche Intelligenz und neue Geschäftsmodelle verändern die Spielregeln der Preisgestaltung grundlegend. Wer hier nicht am Ball bleibt, wird in den kommenden Jahren weit zurückfallen.

Pricing ist eine Reise, keine einmalige Aktion. Es erfordert kontinuierliche Aufmerksamkeit, Anpassung und Weiterentwicklung. Dieses Buch soll Ihr Kompass auf dieser Reise sein – ein praktischer Begleiter, der Ihnen hilft, **die verborgenen Schätze in Ihrem Unternehmen zu heben**. Denn eines ist sicher: **In kaum einem anderen Bereich können Sie mit vergleichsweise geringem Aufwand so große Wirkung erzielen wie im Pricing.**

Ich wünsche Ihnen viele wertvolle Erkenntnisse und vor allem messbare Erfolge bei der Umsetzung!

Ihr
Siegfried Lettmann

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

INHALT

Vorwort: Die Schatzsuche	5
1 Einführung: Vom Wert des Preises	17
2 Mythen, Sünden, Fallen und Schätze	19
2.1 Die Mythen der Preisgestaltung	19
2.2 Kundensache: Preis, Wert und Zahlungsbereitschaft	21
2.3 Die goldene Mitte oder die „Todeszone Mittelmaß“	22
2.4 Zu Wachstum verdammt	25
2.5 Die Grenzen profitablen Wachstums	27
2.6 Wenn Branchenerfahrung zur Bremse wird	30
2.7 Sind Änderungen am Preissystem riskant?	31
2.8 Bei mir ist alles anders	32
2.9 Die Mär von der rationalen Entscheidung	34
2.10 Die letzten Schätze in Ihrem Unternehmen	35
3 Unternehmensrealität: Kennen Sie das?	39
3.1 Einführung eines geregelten Preismanagements im B2B-Mittelstand	39
3.2 Wir realisieren schon gute Preise. Was geht noch? Die nächste Stufe im Pricing	42
3.3 Wenn der Preis nur die halbe Wahrheit erzählt: Wir werden als zu teuer wahrgenommen.	44
3.4 Wie mache ich ein Pricing-Audit in meinem Unternehmen?	47
3.5 Von der Rabattschlacht zur Glaubwürdigkeit	50
3.6 Von Wildwuchs zu Systematik – das Dilemma vieler B2B-Unternehmen	53
3.7 Die Herausforderung der Preisfindung für Innovationen	56
3.8 Klassische Kosten-plus-Kalkulation – bewährt, aber gefährlich?	59
3.9 Das Problem mit Grauiporten – wenn der eigene Preis zum Gegner wird ...	62
3.10 Verkaufen ohne Daten? Ein Dilemma zwischen Vertrauen und Handlungsfähigkeit	64
3.11 Wenn schwankende Einkaufspreise die Kalkulation erschweren	67
3.12 Wenn schrumpfende Märkte den Preisdruck erhöhen	69
3.13 Wenn neue Zölle die gesamte Preisstrategie ins Wanken bringen	72
3.14 Inflation! Wenn steigende Kosten die Preisstrategie unter Druck setzen	75
4 Praxis des Preismanagements	79
4.1 Schnell-Check zur Eigendiagnose	80
4.2 Besonderheiten im B2B-Pricing	84
4.3 Strategische Einbettung des Pricings	86
4.4 Das Geschäftsmodell als Betriebssystem des Unternehmens	87

5	Erlösmodelle	93
5.1	Das Erlösmodell-Framework	93
5.2	Diversifizierung der Erlösquellen	101
5.3	Innovative Preismetriken im B2B-Bereich	102
6	Wertangebot	113
6.1	Wertangebot, Kundennutzen und Zahlungsbereitschaft	113
6.2	B2B-Kundensegmentierung als Basis des Erlösmodells	117
6.3	Die Wertwahrnehmung des Kunden	118
6.4	Preisdifferenzierung im B2B-Kontext	121
6.4.1	Preisdifferenzierung ersten Grades (personalisierte Preise)	122
6.4.2	Preisdifferenzierung zweiten Grades (Selbstselektion)	122
6.4.3	Preisdifferenzierung dritten Grades (Segmentierung)	123
6.5	Preissegmentierung im B2B-Umfeld	124
7	Preisstrategien	127
7.1	Kostenorientierte Preisbildung (Aufschlagskalkulation)	131
7.2	Wettbewerbsorientierte Preisgestaltung	135
7.2.1	Einführung in das Competitive Pricing	135
7.2.2	Wettbewerbsbeobachtung	138
7.2.3	Praxis der Datenerhebung im B2B-Bereich	141
7.2.4	Exkurs: Methodische Besonderheiten der Datengewinnung im B2B-Bereich	145
7.3	Wertorientierte Preisgestaltung	146
7.4	Ergebnisorientiertes Pricing im B2B-Sektor: Chancen und Herausforderungen einer innovativen Preisgestaltung	152
7.5	Premiumpreisstrategie	156
7.6	Abo-Modelle: Die Renaissance der Nutzungsökonomie im B2B-Bereich	160
7.7	Zwischen Innovation und Risiko – Wenn „as a Service“-Modelle Kundenbeziehungen gefährden	162
7.8	Dynamische Preisgestaltung	167
7.8.1	Einführung	167
7.8.2	Dynamisches Pricing und Technologie	170
7.8.3	Risiken des dynamischen Pricings	172
7.8.4	Die Falle, in die Woolworths und Coles tappten	174
7.8.5	Dynamic Pricing im Krisenfall: Lehren aus dem Uber-Vorfall	175
7.8.6	Empfehlungen für die Praxis	176
7.9	Price Package Architecture, Preisbündelung	180
7.9.1	Einführung und Definition	180
7.9.2	Price Package Architecture: Differenzierung ohne Produktinnovation	183
7.9.3	Praxisbeispiele aus B2B-Branchen	185
8	Pricing in Zeiten von Krisen, Schocks und Geldentwertung	189
8.1	Pricing in Krisenzeiten: Preisgestaltung als Schlüssel zur Unternehmensstabilität	189
8.2	Inflation und die Geldillusion	191
8.3	Preisschocks: Geschwindigkeit zählt	194
8.4	Preisstrategien bei zollinduzierten Preisschocks	203
8.5	Strategien bei Preisangriffen des Wettbewerbs	210
8.6	Pricing im Sanierungsfall	213

9	Pricing entlang des Produktlebenszyklus	219
9.1	Pricing in der Produktentwicklung	219
9.2	Markteinführung I: Abschöpfungspreisstrategie (Skimming)	221
9.3	Markteinführung II: Penetrationspreisstrategie im B2B Mittelstand	224
9.4	Lebenszyklusorientierte Preisgestaltung	227
9.4.1	Die frühe Phase im lebenszyklusorientierten Pricing: Flexibilität und Wertorientierung im B2B-Kontext	228
9.4.2	Die Kluft zwischen der frühen Phase und der Mainstreamphase überbrücken	229
9.4.3	Die Mainstream-Marktpfase: Skalierung und Wettbewerbsdifferenzierung	231
9.4.4	Die Reifephase: Innovation und Kundenbindung	231
9.5	Preisstrategien für Ersatzteile bzw. C-Teile	233
9.5.1	Differenzierte Ansätze für das Spare-Part-Pricing	234
9.5.2	Promotions im Ersatzteilgeschäft	237
10	Pricing im indirekten Vertrieb	239
10.1	Besonderheiten bei indirektem Vertrieb	239
10.2	Preisstrategien im Multikanalvertrieb	242
11	Preis und Absatz	251
11.1	Preisfunktionen	251
11.2	Der wahre Preis (True Price)	252
11.3	Preisdefinitionen in der Wertschöpfungskette	253
11.4	Zahlungsbereitschaft der Kunden ermitteln	257
11.5	Preis-Absatz-Funktionen	260
11.6	Preiselastizität der Nachfrage	264
11.6.1	Grundlagen und typische Praxiswerte	264
11.6.2	Einflussfaktoren auf die Preiselastizität	267
11.6.3	Asymmetrie der Preiselastizität	269
11.6.4	Warum man die Preiselastizitäten kennen sollte	269
11.6.5	Kreuzpreiselastizität und ihr Mehrwert	271
11.6.6	Giffen-Paradoxon und „Cheapflation“	273
12	Entwicklung von Preis- und Konditionensystemen	275
12.1	Einführung	275
12.2	Der Gestaltungsspielraum für die Bruttopreisliste	276
12.3	Sichtbarkeit von Rabatten	278
12.4	Die fatalen Auswirkungen von Rabatten auf den Unternehmensgewinn	280
12.5	Margenverfall durch versteckte Zugeständnisse und Nachlässe	284
12.6	Frühjahrsputz: Konditionensystem bereinigen	288
12.7	Korrektur einer Mondpreisliste – Wege zu einem glaubwürdigen Preisniveau	289
12.8	Bruttopreiskorrekturen zur Anpassung der inneren Preislogik	291
12.9	Neuansatz: Ein leistungsorientiertes Konditionensystem entwickeln	294
12.10	Konditionensystem: Rabatte und deren Steuerung	298
12.11	Preiszuschläge	301
12.11.1	Einführung Preiszuschläge	301
12.11.2	Arten von Preisaufschlägen im Konditionensystem	302
12.11.3	Wie bestimmt man Preisaufschläge?	303
12.12	Konditionensysteme im indirekten Vertrieb	307
12.12.1	Einführung	307

12.12.2	Leistungen des Handels als Konditionenbasis	314
12.12.3	Mögliche Konditionenbausteine im B2B-Händlervertrieb	316
12.12.4	Rückvergütungen im mehrstufigen Vertrieb	324
12.13	Preisgarantien im B2B-Kontext	329
12.14	Langfristige Preiszusagen, Preisgleitklauseln	330
12.15	Aktionsrabatte und Sonderaktionen in der B2B-Preiskommunikation	330
12.15.1	Arten von Rabattaktionen im B2B-Marketing	331
12.15.2	Konditionenspreizung in Rabattaktionen verhindern	333
12.15.3	Steuerung und Kontrolle von Rabattaktionen im B2B-Marketing	334
12.15.4	Praxisbeispiele und Handlungsempfehlungen für erfolgreiche Rabattaktionen im B2B-Marketing	335
12.16	Risiken und Best Practices bei der Einführung eines Konditionensystems ..	337
13	Psychologische Aspekte des Preismanagements	339
13.1	Behavioral Pricing im B2B-Bereich	341
13.2	Preiswahrnehmung und -bewertung durch Kunden	342
13.3	Preisimage	345
13.4	Ankereffekt, Preisanker	347
13.5	Preisköder (Decoy)	348
13.6	Die goldene Mitte	349
13.7	Preisfairness	350
13.8	Reaktanz	354
13.9	Bestätigungsfehler	357
13.10	Soziale Bestätigung	358
13.11	Mere-Exposure-Effekt	359
13.12	Halo-Effekt	360
13.13	Persönliches Erfolgserlebnis	360
13.14	Preis-Slicing	361
13.15	Preisschwellen	361
13.16	Qualität hat ihren Preis	362
13.17	Zahlungshäufigkeiten	362
14	Preisdurchsetzung in der Praxis	365
14.1	Pricing Power	367
14.2	Die Marke als Preisbestandteil	371
14.3	Preiswahrnehmung steuern	372
14.3.1	Möglichkeiten zur gezielten Beeinflussung der Preiswahrnehmung	373
14.3.2	Kommunikationskanäle für eine effektive Preiskommunikation	377
14.4	Preisdurchsetzung im Kundengespräch	380
14.5	Verkaufstraining als Erfolgsfaktor für die Preisdurchsetzung	383
14.5.1	Einführung	383
14.5.2	Typische Schwächen und Fehlannahmen in Verkaufstrainings	385
14.5.3	Vier Erfolgsfaktoren für wirksame Verkaufstrainings	386
15	Preiserhöhungen	389
15.1	Preiserhöhungen erfolgreich umsetzen	389
15.1.1	Erfolgsfaktoren bei Preiserhöhungen	389
15.1.2	Konkrete Umsetzungsschritte bei Preiserhöhungen	391
15.2	Gewinnoptimierung durch den richtigen Kundenmix	399
15.3	Absatzmix	401

16	Preiscontrolling	405
16.1	Die Rolle des Preiscontrollings im Unternehmen	405
16.2	Werkzeuge und Methoden des Preiscontrollings	406
16.3	Markterfolgsrechnung	411
16.4	Die größten Herausforderungen im Preiscontrolling	414
16.5	Empfehlungen für ein erfolgreiches Preiscontrolling	414
17	Digitales Preismanagement	417
17.1	B2B-Pricing-Software	417
17.2	Grundlagen des KI-basierten Pricings	420
17.3	KI-gestützte Co-Piloten im Pricing	423
17.4	KI-gestützte Preisoptimierung: Mythen und Realitäten	425
17.5	Daten als Grundlage erfolgreichen B2B-Pricings	428
17.5.1	Überblick	428
17.5.2	Datengranularität	429
17.5.3	Datengold: Der Schlüssel zum erfolgreichen B2B-Pricing	431
17.6	GenAI im B2B-Pricing	442
18	Internationales Preismanagement	445
18.1	Internationale Preisverrechnung innerhalb des Konzerns	445
18.2	Internationale Vertriebssteuerung durch Transferpreise	447
18.3	Vertriebs-Transferpreis: Lösungsansatz zweite Preisebene	451
18.4	Sonderfall Bewertung Heimatmarkt vs. ausländische Vertriebsgesellschaften	454
18.5	Wechselkurseffekte und globale Preisstrategien	456
18.6	Internationale Preisdifferenzierung	458
18.7	Internationale Preisharmonisierung	460
18.8	Preisgestaltung in unterschiedlichen kulturellen Kontexten	467
18.8.1	Kulturelle Werte und ihre Bedeutung für die Preiswahrnehmung im B2B- Bereich	468
18.8.2	Verhandlungs- und Rabattkultur im B2B-Sektor	469
18.8.3	Soziale und wirtschaftliche Aspekte im B2B-Geschäft	470
19	Rechtliche Aspekte des B2B Pricings	475
19.1	Kartellrechtliche Risiken im B2B-Pricing	476
19.1.1	Informationsaustausch mit Wettbewerbern	477
19.1.2	Horizontale Preisabsprachen	478
19.1.3	Grenzen vertikaler Preismaßnahmen	481
19.1.4	Rückvergütungssysteme und das Kartellrecht	483
19.1.5	Missbrauch einer marktbeherrschenden Stellung	484
19.1.6	Checkliste: Kartellrechtliche Risiken im B2B-Pricing	489
19.2	Rechtliche Aspekte im dualen Vertrieb: Direkte und indirekte Kanäle im Einklang mit Wettbewerbsgesetzen	492
19.3	Kartellrechtliche Aspekte des KI-Einsatzes im Pricing	494
19.4	Der AI-Act der EU im KI-gestützten Pricing	496
19.5	Ausschreibungsrecht im B2B-Kontext	498
19.6	Datenschutz	502
19.6.1	Relevanz der DSGVO im B2B-Geschäftsverkehr	502
19.6.2	Datenschutzrechtliche Grundverpflichtungen durch die DSGVO	507
19.6.3	Betroffenenrechte und Compliance-Anforderungen	509
19.6.4	Datenschutz bei digitalem und KI-gestütztem Pricing	510

19.6.5	Algorithmtransparenz: Nachvollziehbarkeit von KI-gestütztem Pricing	512
19.6.6	Diskriminierungsrisiken durch datengetriebenes Pricing	513
19.6.7	Exkurs: Datenschutz beim Pricing außerhalb der EU	515
19.7	Wettbewerbsrecht im Preismanagement	516
19.8	Bestechung und Bestechlichkeit im Pricing	520
20	Ethik und soziale Verantwortung in der B2B Preisgestaltung	523
20.1	Fairness, Transparenz und Nachhaltigkeit als zentrale Prinzipien	523
20.2	Stakeholder, Interessenkonflikte und unethische Praktiken	525
20.3	Ethische Dilemmata und typische Fallstricke	526
20.4	Chancen und Risiken eines ethischen Preissetzens	528
20.5	Leitlinien, Normen und branchenspezifische Standards	529
20.6	Messung und Steuerung	530
21	Organisation des Preismanagements im Unternehmen	533
21.1	Rollen klassischer Funktionen im Pricing	535
21.1.1	Die Rolle des Geschäftsführers (CEO) im Pricing	536
21.1.2	Die Rolle des Vertriebsleiters (CSO) im Pricing	537
21.1.3	Die Rolle des Leiters Produktmanagement (CPO) im Pricing	540
21.1.4	Die Rolle der Marketing-Kommunikation (CMO/CCO) im Pricing	542
21.1.5	Die Rolle des Leiters Finanzen/Controlling (CFO) im Pricing	543
21.2	Verantwortung und Rechenschaftspflicht im Pricing	544
21.3	Organisatorische Verankerung des Preismanagements	546
21.3.1	Allgemeine Überlegungen für eine Pricing-Organisation	546
21.3.2	Pricing-Kompetenz: Dezentraler Aufbau vs. zentrale Bündelung	546
21.3.2.1	Dezentraler Aufbau der Pricing-Kompetenz	546
21.3.2.2	Zentrale Bündelung der Pricing-Kompetenz	548
21.3.2.3	Hybride Modelle: Integration von zentralen und dezentralen Ansätzen	550
21.3.2.4	Gegenanzeigen und spezifische B2B-Aspekte	552
21.3.2.5	Handlungsempfehlungen und strategische Implikationen	553
22	Einführung eines Preismanagements im Unternehmen	557
22.1	Erste Schritte im Preismanagement	557
22.2	Vorschlag für den Aufbau einer Pricing-Organisation im B2B-Mittelstand	558
22.3	Anforderungsprofil an einen dedizierten Pricing Manager	562
22.4	Pricing-Roadmap im B2B-Kontext	564
22.5	Typische Herausforderungen bei der Einführung von aktivem Preismanagement	567
22.5.1	Verlorene Königreiche und bedrohte Hoheitsgebiete	567
22.5.2	Umgang mit internen und externen Widerständen	569
22.5.3	Variable Entlohnungssysteme und Pricing	572
22.5.3.1	Wirken variable Entlohnungssysteme überhaupt?	574
22.5.3.2	Zielkonflikte zwischen variabler Entlohnung und Preismanagement	575
22.5.3.3	Ansätze zur Harmonisierung	577
22.6	Mindset und Kultur als Erfolgsfaktoren	579
22.6.1	Warum eine starke Pricingkultur entscheidend ist	579
22.6.2	Die zentralen Elemente einer Pricingkultur	579
22.6.3	Praktische Maßnahmen zur Etablierung und Stärkung der Pricingkultur	581
22.6.4	Best Practices aus der Praxis	584
22.6.5	Herausforderungen und Erfolgsfaktoren eines Kulturwandels	585
22.7	Der Mehrwert externer Unterstützung	589

23	Ausgewählte Werkzeuge im Preismanagement	593
23.1	Kundensegmentierung	593
23.1.1	Durchführung einer Kundensegmentierung	594
23.1.2	Kritische Bewertung der Kundensegmentierung	597
23.1.3	Anwendung im B2B-Bereich	598
23.1.4	Optimierung der Segmentierung durch kaufentscheidende Faktoren	599
23.2	Price Value Mapping – ein mächtiges Werkzeug für strategisches Pricing	601
23.2.1	Kaufentscheidende Faktoren identifizieren	604
23.2.2	Faktorbewertung	605
23.2.3	Normalisierung der Ergebnisdaten	606
23.2.4	Interpretation der Ergebnisse	608
23.3	EVE-Methode (Economic Value Estimation)	610
23.3.1	Durchführung der EVE-Methode	611
23.3.2	Beispielszenario für eine EVE-Analyse	613
23.3.3	Bewertung der EVE Methode	614
23.4	Nutzwertanalyse (Scoring-Modell)	614
23.4.1	Durchführung der Nutzwertanalyse	615
23.4.2	Beispiel-Szenario für eine Nutzwertanalyse	616
23.4.3	Bewertung der Nutzwertanalyse	618
23.5	Value-Score-Pricing	619
23.5.1	Beschreibung des Value-Score-Pricings	619
23.5.2	Praxisbeispiel für Value-Score-Pricing	621
23.6	Kundenbefragungen	624
23.6.1	Der Einsatz von eigenen Außendienstmitarbeitern bei der Kundenbefragung	624
23.6.2	Alternative Methoden der Kundenbefragung	627
23.6.3	Kundenexperimente	628
23.7	Price Sensitivity Meter nach Peter van Westendorp	629
23.8	Gabor-Oranger-Methode	639
23.9	Conjoint Analyse: Die Choice-Based Conjoint Methode im B2B-Pricing	643
23.9.1	Überblick	643
23.9.2	Planung und Vorbereitung einer Conjoint Analyse	645
23.9.3	Ergebnisse und Interpretation	649
23.9.4	Qualitätssicherung und Fehlervermeidung	654
23.10	A/B Splittests im B2B-Pricing	656
23.10.1	Einführung	656
23.10.2	Einsatzgebiete von A/B-Splittesting im B2B-Pricing	656
23.10.3	Vorteile und Nachteile von A/B-Splittesting	657
23.10.4	Vorgehen beim A/B-Splittesting	658
23.10.5	Ableitung von Handlungsempfehlungen	662
23.10.6	Abschließende Betrachtung	663
23.11	Expertenbefragung: Delphi-Methode	664
23.11.1	Pricing-Themen für Delphi	665
23.11.2	Zeitraumen	667
23.11.3	Praktische Durchführung	668
23.11.4	Analysephasen	669
23.11.5	Praktische Auswertung der Daten	672
23.11.6	Extern oder intern?	674
23.12	Preisexperimente im B2B Bereich	676
23.12.1	Vorgehen bei einem Preisexperiment	676

Inhalt

23.12.2	Testmärkte und Pilotkunden	678
23.12.3	Besonderheiten und Herausforderungen im B2B-Umfeld	680
23.12.4	Methoden für Preisexperimente im B2B-Bereich	681
23.12.5	Checkliste für ein Experiment zur Abschätzung der Preiselastizität	683
23.12.6	Interne Kommunikation bei Preisexperimenten	686
23.12.7	Kundenkommunikation	688
23.13	Net Promoter Score (Kundenzufriedenheit)	690
23.14	Die AESIX-Methode im Pricing: Rollen und Verantwortung	692
24	Die Transformation des B2B-Pricings – Ein Blick in die Zukunft	697
24.1	Von B2B zu B2A: Der Paradigmenwechsel in Kaufentscheidungen	697
24.2	Die Subscription Economy 2.0 revolutioniert traditionelle Industrien	698
24.3	Blockchain und Smart Contracts: Die Automatisierung von Preisvereinbarungen	698
24.4	Privacy-First-Pricing-Analytics: Datengestützte Preisoptimierung in einer datenschutzsensiblen Welt	699
24.5	Virtuelle KI-Testmärkte: Revolutionäre Simulationen des Kaufverhaltens	700
24.6	Augmented Pricing Intelligence: Die neue Mensch-KI-Synergie	701
24.7	Neue Herausforderungen durch digitale Ökosysteme	702
24.8	Die integrierte Zukunftsvision des B2B-Pricings	703
25	Zur Entstehung dieses Buches	705
	Stichwortverzeichnis	707
	Abkürzungsverzeichnis	713
	Literaturverzeichnis	718

**beck-shop.de**
DIE FACHBUCHHANDLUNG