

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.

Vorteile der wettbewerbsorientierten Preisgestaltung:

1. **Marktangepasst:** Diese Methode stellt sicher, dass die Preise marktgerecht sind und im Vergleich zur Konkurrenz wettbewerbsfähig bleiben. Unternehmen, die wettbewerbsorientierte Preise nutzen, können schnell auf Marktbewegungen reagieren und sich an neue Preisniveaus anpassen.
2. **Geringes Risiko** bei Preisabstimmung: Da der Preis auf dem Markt basiert, verringert sich das Risiko, durch falsche Preisentscheidungen Kunden zu verlieren.
3. **Schnelle Umsetzung:** Die wettbewerbsorientierte Preisgestaltung kann schnell implementiert werden, da sie auf Marktbeobachtungen und nicht auf tiefgehenden Kosten- oder Wertanalysen basiert.

Nachteile der wettbewerbsorientierten Preisgestaltung:

1. **Mangelnde Differenzierung:** Unternehmen, die sich stark auf die Preise ihrer Wettbewerber verlassen, laufen Gefahr, sich zu wenig über die Qualität oder den Nutzen ihrer Produkte zu differenzieren. Kunden könnten das Unternehmen ausschließlich über den Preis wahrnehmen, was langfristig den Aufbau einer starken Markenidentität behindert.
2. Preiswettbewerb führt zu **Margendruck:** Ein starkes Absenken der Preise zur Unterbietung der Wettbewerber kann zu Preiskriegen führen. Diese Preiskämpfe senken die Margen und gefährden langfristig die Rentabilität, insbesondere in Branchen mit hohen Fixkosten.
3. **Fokus auf externe Faktoren:** Die wettbewerbsorientierte Preisgestaltung konzentriert sich primär auf externe Marktgegebenheiten, während interne Faktoren wie Kosten und Kapazitäten möglicherweise nicht ausreichend berücksichtigt werden. Dies kann zu Preisstellungen führen, bei denen das Unternehmen seine eigenen Kosten nicht deckt.
4. **Kein Fokus auf Kundenwert:** Diese Methode ignoriert weitgehend den wahrgenommenen Wert, den ein Kunde dem Produkt beimisst. Der Preis wird allein durch den Markt bestimmt, was die Möglichkeit einschränkt, einen Premiumpreis für hochwertige oder innovative Produkte zu erzielen.

Wettbewerbsorientierte Preisgestaltung wird häufig in stark **gesättigten Märkten** oder bei austauschbaren, **homogenen Produkten** mit schwachen Differenzierungsmöglichkeiten verwendet. Beispiele finden sich in der Elektronikindustrie, im Lebensmittelhan-

del oder in der Telekommunikation, wo Unternehmen eng auf die Preisbewegungen der Konkurrenz achten. Durch wettbewerbsorientierte Preissetzung versuchen die Anbieter, sich in einem eng umkämpften Markt zu behaupten, ohne notwendigerweise ihre Margen stark zu reduzieren.

Ein weiteres Beispiel ist die Luftfahrtbranche. Billigfluggesellschaften wie *Ryanair* oder *EasyJet* haben die Preisführerrolle übernommen und setzen konsequent auf Preisunterbietung, um Marktanteile zu gewinnen. Gleichzeitig beobachten sie kontinuierlich die Preisgestaltung der Wettbewerber, um ihre eigenen Angebote strategisch anzupassen.

Die wettbewerbsorientierte Preisgestaltung ist eine effektive Methode, um sicherzustellen, dass ein Unternehmen **preislich konkurrenzfähig** bleibt. Sie erfordert eine ständige Marktbeobachtung und Anpassung an die Preisstrategien der Wettbewerber. Unternehmen, die sich ausschließlich auf diese Methode verlassen, laufen unter anderem Gefahr, sich über den Preis zu definieren, was langfristig das Markenimage schwächen kann. Eine ausgewogene Strategie, die Markt-, Kosten- und Kundenwert berücksichtigt, ist daher häufig der nachhaltigere Ansatz.

7.2.2 Wettbewerbsbeobachtung

Unternehmen müssen hierfür ihre **Wettbewerbsituation** stets im Blick behalten und Veränderungen frühzeitig erkennen. In vielen B2B-Branchen ist die Wettbewerbsbeobachtung deshalb ein Instrument für fundierte Preisentscheidungen, auch, wenn man keine spezifisch wettbewerbsorientierte Preisgestaltung verfolgt – aber natürlich gerade dann. So lassen sich geeignete Maßnahmen entwickeln, um die eigene Preisposition zu verteidigen oder zu verbessern.

Wettbewerbsbeobachtung besteht dabei nicht nur aus der reinen **Datenerfassung**, sondern erfordert eine systematische **Analyse**, eine klare Ableitung von **Handlungsschritten** und ein ständiges **Überprüfen** der Wirksamkeit. Damit gelingt es, Preisstrategien flexibel an die Marktdynamik anzupassen und sich gegenüber Wettbewerbern zu behaupten.

Die zentrale Aufgabe der Wettbewerbsbeobachtung im B2B-Umfeld ist es, einen guten Überblick über das **Preis- und Produktverhalten relevanter Marktakteure** zu erhalten. Im Folgenden die wichtigsten Ziele im Überblick:

- **Früherkennung von Preisanpassungen:** Rechtzeitig auf Preisoffensiven des Wettbewerbs reagieren.
- **Trend- und Technologiebeobachtung:** Neue Angebote oder alternative Technologien erkennen, um das eigene Pricing abzusichern.
- **Identifikation von Nischen:** Proaktive Erschließung segmentierter Teilmärkte, in denen sich höhere Margen erzielen lassen.

- **Risikomanagement:** Aufkommende Preis- oder Qualitätsanforderungen besser einschätzen, um Marktanteilsverluste zu verhindern.
- **Planungssicherheit:** Auf Basis verlässlicher Informationen eigene Preisstrategien stabil und zukunftsorientiert entwickeln.

Die Ermittlung von Wettbewerbsinformationen kann sich im B2B-Geschäft stark unterscheiden, je nachdem ob ein Unternehmen überwiegend Projektgeschäft betreibt (z. B. Anlagenbau, Softwareprojekte) oder eher in ein Serien- und Kataloggeschäft eingebunden ist (z. B. Zulieferteile, Standardkomponenten). Die Kunst besteht darin, **geeignete Quellen** zu identifizieren und diese in einen strukturierten Prozess zu integrieren.

- **Interne Quellen**
 - **Sales Feedback:** Vertriebsteam und Key-Account-Manager erhalten oft direkt vom Kunden Hinweise auf Mitbewerberangebote.
 - **Service- und Wartungsberichte:** Häufig erfährt das Servicepersonal von Upgrade-Angeboten oder Preisaktionen der Konkurrenz.
 - **CRM-Systeme:** Bündelt Kundenfeedback und Wettbewerbsinformationen aus dem gesamten Unternehmen.
- **Externe Quellen**
 - **Messen und Branchenveranstaltungen:** Direkter Kontakt mit Wettbewerbern und intensive Gespräche am Markt liefern wertvolle Erkenntnisse zu Preisen, Bündelangeboten und Produktstrategien. Beachten Sie dabei unbedingt die Regelungen des Kartellrechts (→ 19.1).
 - **Analystenberichte und Studien:** Industrie- und Marktforschungsberichte sowie Verbandsinformationen bieten quantitative Daten und Preisvergleiche.
 - **Öffentliche Ausschreibungen:** Bei öffentlichen Projekten oder Ausschreibungen in regulierten Bereichen lassen sich Angebote der Mitbewerber analysieren.
 - **Online-Recherchen:** Vor allem in weniger komplexen Segmenten können Preislisten, Daten aus Fachportalen oder Kundenbewertungen aufschlussreiche Hinweise zu Wettbewerbsverhalten geben.
- **Methodische Ansätze**
 - **Benchmarking:** Systematischer Preis- und Leistungsabgleich mit relevanten Wettbewerbern.
 - **Kundenbefragungen:** Direkte Nachfragen, welche Anbieter noch im Rennen sind und welche Preisargumente dort eine Rolle spielen.
 - **Delphi-Methode:** Expertenrunden aus Vertrieb, Produktmanagement und externen Marktexperten schätzen die zukünftigen Markt- und Preisbewegungen.

- **Preissimulationen:** Szenarioanalysen zur Abschätzung von Wechselwirkungen unterschiedlicher Marktpreise (z. B. Reaktion des Wettbewerbs bei –5 % oder +10 % beim eigenen Preisniveau).

Ein zentrales Problem der Wettbewerbsbeobachtung ist der fehlende Austausch der gewonnenen Erkenntnisse. Häufig erfasst eine Abteilung (z. B. Vertrieb) relevante Informationen, ohne dass Einkauf, Marketing oder Geschäftsführung systematisch darauf zugreifen können. Dadurch gehen wichtige Hinweise verloren oder erreichen entscheidende Stellen zu spät. Typische **Stolpersteine** sind zum Beispiel:

- **Mangelnde Integration:** Informationssilos zwischen Vertrieb, Marketing und Produktmanagement.
- **Fehlende Verantwortlichkeiten:** Unklar, wer Wettbewerbsdaten sammelt und wer sie analysiert.
- **Unvollständige Datenbasis:** Relevante Informationen liegen verstreut in E-Mails oder CRM-Notizen.
- **Keine Priorisierung:** Alle Informationen werden gesammelt, aber nicht nach Relevanz gefiltert.

Erfolgsfaktoren für die **organisatorische Verankerung** der Wettbewerbsbeobachtung liegen zunächst darin, eindeutige Prozesse zu definieren und klar festzulegen, welche Abteilung die erforderlichen Daten sammelt, wer diese analysiert und wie die gewonnenen Erkenntnisse anschließend weitergegeben werden, damit sich daraus auf fundierter Basis Preis- und Wettbewerbsstrategien ableiten lassen. Mögliches Vorgehen:

1. **Klare Ziele definieren:** Ob Fokus auf direkten Preisvergleich oder Identifizierung technologischer Trends – je klarer das Ziel, desto spezifischer die Datenerhebung.
2. **Periodische Reviews:** Wettbewerbsinformationen sollten in regelmäßigen Abständen ausgewertet und mit den internen Verkaufs- und Margenentwicklungen abgeglichen werden.
3. **Tools und Automatisierung:** Für Produkte und Märkte mit hohen Stückzahlen kann ein automatisiertes Monitoring helfen, kontinuierlich Web- und Branchenportale zu analysieren.

4. **Strategische Steuerung:** Die verdichteten Informationen zur Wettbewerbssituation sollten im Pricing-Komitee oder in der Geschäftsführung mit Blick auf die langfristige Positionierung diskutiert werden.
5. **Aktive Rollenverteilung:** Vertriebsleiter, Produktmanager und Controlling übernehmen dabei jeweils klar definierte Aufgaben bei Datensammlung, Aufbereitung und Entscheidungsfindung.

Informationen über Wettbewerber entfalten erst dann ihren Wert, wenn daraus **konkrete Handlungen im Pricing** abgeleitet werden. Nicht jede Preissenkung des Wettbewerbs ist ein „Angriff“ und sollte nicht direkt mit einem Gegenangriff beantwortet werden (→ 8.5). Vielmehr kommt es darauf an, genau zu analysieren, **in welchen Segmenten tatsächlich Gefahr** besteht und wo man durch gezielte Preisdifferenzierung eine stabile Marktposition halten kann. In der Praxis erweist es sich manchmal als schwierig, auf „Wettbewerbsdatenjagd“ zu gehen, ohne dabei die eigene Preisstrategie aus den Augen zu verlieren. Daher sollte Wettbewerbsbeobachtung nicht zu einer reaktiven Haltung verleiten. Stattdessen ist es entscheidend, sich regelmäßig zu fragen, ob man **selbst die wettbewerbsbestimmenden Impulse setzen** kann.

Wettbewerbsbeobachtung ist im B2B-Preismanagement kein Selbstzweck, sondern dient der klugen Ausrichtung der eigenen Preise und rechtzeitigen Reaktion auf Marktdynamiken. Es geht dabei nicht rein um das Sammeln von Daten, sondern vor allem um ein strukturiertes Vorgehen, bei dem die gewonnenen Erkenntnisse in konkrete, wertschöpfende Maßnahmen münden. Der Schlüssel liegt in der richtigen Balance zwischen Reaktion und Aktion: Das gesammelte Wissen sollte nicht nur dazu dienen, Wettbewerber zu kontern, sondern auch inspirieren, selbst mit neuen Preis- und Produktinitiativen **den Markt zu gestalten**.

7.2.3 Praxis der Datenerhebung im B2B-Bereich

Im Gegensatz zum B2C-Bereich, wo Preistransparenz oft durch öffentlich zugängliche Informationen gegeben ist, zeichnet sich der B2B-Markt durch komplexe, individualisierte Angebotsstrukturen und nicht-öffentliche Preisverhandlungen aus. Diese **Intransparenz** stellt eine signifikante Herausforderung für die Erhebung valider Wettbewerbspreisdaten dar (Nagle, Müller, & Gruyaert, 2023).

Die Erhebung von Preisdaten der Wettbewerber bietet aber zahlreiche Vorteile:

1. **Präzisierung interner Daten:** Durch die Integration externer Quellen, wie beispielsweise Wettbewerbspreisdaten, lässt sich die Genauigkeit der Datengrundlage

signifikant verbessern. Diese Kalibrierung ermöglicht eine differenzierte und realitätsnahe Analyse.

2. **Authentische Marktabbildung:** Wettbewerbsorientierte Preiseinblicke liefern ein unverfälschtes Bild der aktuellen Marktsituation. Diese Erkenntnisse sind essenziell, um Annahmen im Rahmen der wertbasierten Preisgestaltung und bei der Entwicklung von Geschäftsmodellen zu verifizieren.
3. **Kundenorientierte Wettbewerbsfähigkeit:** In Anbetracht begrenzter Kundenbudgets und der Verfügbarkeit von Alternativen ist es entscheidend, sich durch einen klaren Mehrwert zu differenzieren. Wettbewerbsfähigkeit bedeutet in diesem Kontext, den optimalen Handlungsspielraum innerhalb des gegebenen Marktumfelds zu identifizieren und zu nutzen.

Die Identifikation, Qualifizierung, Selektion und Nutzung **adäquater Datenquellen** stellt hierbei eine zentrale Herausforderung dar. Die Diversität und Komplexität der B2B-Märkte erfordert einen multidimensionalen Ansatz zur Datenakquise. Dabei weisen die Quellen unterschiedliche Qualitäten und Verzerrungen auf, wie Abbildung 9 darstellt:

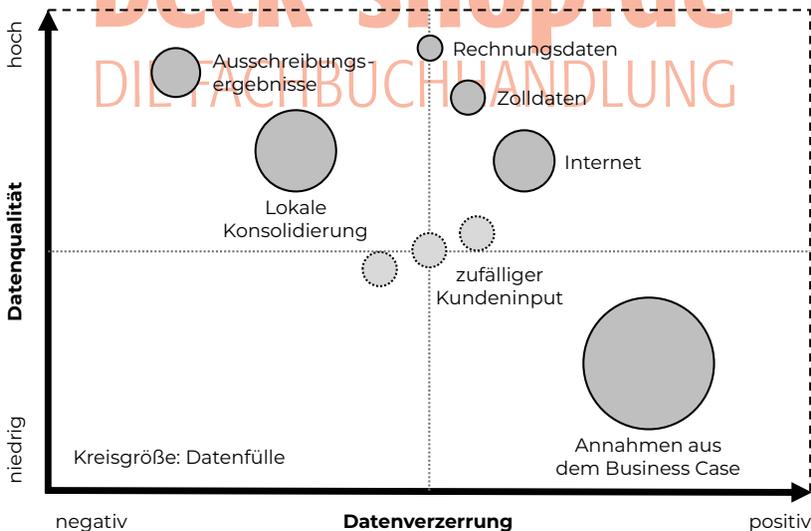


Abbildung 9: Datenqualität und -verzerrung verschiedener Datenquellen im Pricing. Mit freundlicher Genehmigung von Siegfried Lettmann (2025).

Folgende Quellen können dabei in Betracht gezogen werden:

1. Interne Quellen

- Vertriebsinformationen: Vertriebsmitarbeiter verfügen oft über detaillierte Kenntnisse der Wettbewerbspreise aus Kundengesprächen und Verhandlungen.
- Win/Loss-Analysen (→ Abbildung 10): Systematische Auswertungen gewonnener und verlorener Aufträge liefern wertvolle Einblicke in die Preispositionierung der Konkurrenz (Kotler & Keller, 2021).
- Einkaufsabteilung: Bei Unternehmen, die sowohl als Anbieter als auch als Kunde agieren, kann die Einkaufsabteilung wichtige Preisinformationen liefern.

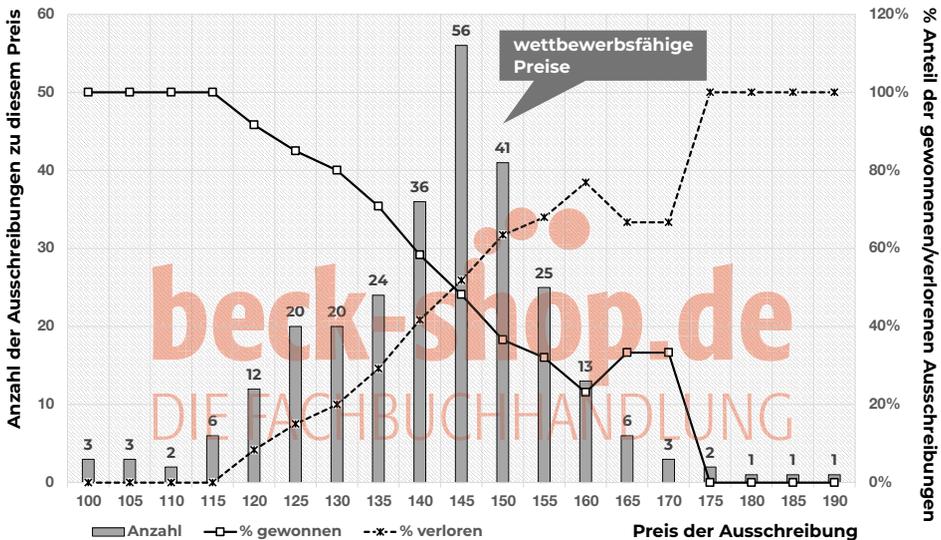


Abbildung 10: Diese Grafik zeigt, wie viele Ausschreibungen zu welchen Preisen gewonnen bzw. verloren wurden. Daraus können wettbewerbsfähige Preisstellungen und damit indirekt auch Wettbewerbspreise auch im Ausschreibungsgeschäft geschätzt werden. Mit freundlicher Genehmigung von Siegfried Lettmann (2025).

2. Externe Quellen

- Marktforschungsinstitute: Spezialisierte Anbieter führen branchenspezifische Preisstudien durch.
- Öffentliche Ausschreibungen: In bestimmten Sektoren bieten diese eine transparente Quelle für Wettbewerbspreise.
- Branchenverbände und Fachpublikationen: Können aggregierte Preisinformationen oder Preisindizes bereitstellen.

- Preislisten der Wettbewerber: Viele B2B-Unternehmen veröffentlichen ihre Bruttolistenpreise. Diese müssen jedoch um Korrekturfaktoren für die anzunehmenden Kundenrabatte adjustiert werden. Die Ermittlung dieser Faktoren kann auf Basis von Branchenkenntnissen, historischen Daten oder Experteneinschätzungen erfolgen. Diese Faktoren können je nach Kundengruppe oder Auftragsvolumen variieren.

3. Digitale Quellen

- Web Scraping: Automatisierte Extraktion von Preisinformationen aus öffentlich zugänglichen Webseiten. Hierzu gibt es eine Auswahl an SaaS-Angeboten.
- E-Procurement-Plattformen: In einigen B2B-Sektoren sind diese zunehmend relevante Quellen für Transaktionspreise.
- B2B Online-Shops: Viele Hersteller und Großhändler bieten inzwischen Online-Shops für Geschäftskunden an. Die dort gelisteten Preise können wertvolle Einblicke liefern, müssen jedoch um Korrekturfaktoren für nicht öffentliche Kundenrabatte adjustiert werden. Diese Korrekturfaktoren können wiederum auf Basis historischer Transaktionsdaten, Branchenkenntnissen oder Experteneinschätzungen ermittelt werden.

4. Netzwerk-basierte Quellen

- Kunden: Direkte Befragungen oder indirekte Informationsgewinnung über bestehende Kundennetzwerke. Geben Sie bei solchen Methoden Acht, dass das Wettbewerbsrecht eingehalten wird.
- Lieferanten: Können Einblicke in die Kostenstrukturen und Preisstrategien von Wettbewerbern geben. Auch hier: Achten Sie darauf, das Wettbewerbsrecht einzuhalten.
- Ehemalige Mitarbeiter von Wettbewerbsunternehmen, etwa im Rahmen von Bewerbungsgesprächen: Potenzielle Quelle für historische Preisinformationen, unter Beachtung rechtlicher und ethischer Grenzen.

5. Spezialisierte Dienstleister

- Preisbeobachtungsdienste: Anbieter, die sich auf die kontinuierliche Erfassung und Analyse von Wettbewerbspreisen spezialisiert haben.
- Wirtschaftsdetekteien: Können in bestimmten Fällen legale Methoden zur Gewinnung schwer zugänglicher Preisinformationen einsetzen.

Bei der Selektion und Nutzung dieser Quellen ist eine sorgfältige Abwägung hinsichtlich Relevanz, Zuverlässigkeit, Aktualität und Kosten-Nutzen-Verhältnis erforderlich. Zudem müssen rechtliche und ethische Aspekte berücksichtigt werden, insbesondere im Hinblick auf Datenschutz und Wettbewerbsrecht.