

---

# Editorial zum Themenheft «Aktives Preismanagement: Capturing Value»

Sven Reinecke, *Universität St. Gallen*  
Iris Schmutz, *Universität St. Gallen*

Aktives Preismanagement ist für Unternehmen eine Königsdisziplin der marktorientierten Unternehmensführung. Oftmals wird das Pricing unterschätzt, weil es sich in volkswirtschaftlichen Preis-Absatzfunktionen beim Preis um die abhängige Variable handelt (Y-Achse): Der Preis ergibt sich aufgrund des Marktangebots (X-Achse).

Betriebswirtschaftlich gesehen ist der Preis jedoch die aktive, also unabhängige Variable: Unternehmen entscheiden, zu welchem Preis sie bereit sind, ihre Angebote zu verkaufen. Professionelles Pricing beeinflusst daher nicht nur die Wirtschaftlichkeit massgeblich, sondern kann auch einen zentralen Wettbewerbsvorteil bilden. Leider ist Pricing im Rahmen des Marketing-Mix häufig das ungeliebte "Stiefkind", das auf die operative Ebene delegiert wird. Die strategische Dimension eines langfristigen Preismanagements im Rahmen der Gesamtunternehmensführung wird nicht selten vernachlässigt.

Dabei hat das Pricing eine bedeutende Hebelwirkung auf den betriebswirtschaftlichen Geschäftserfolg. Der Preis ist die Gegenleistung des Kunden für den gesamten vom Kunden wahrgenommenen relevanten Nutzen eines Angebots. Des Weiteren ist der Preis das einzige Marketinginstrument, welches im Markt sofort Wirkung erzielt – ohne dass dafür ein Marketingbudget erforderlich ist. Mit einem aktiven Preismanagement lassen sich demnach Verkaufs- und Gewinnziele massgeblich steuern. Dies zeigt sich im positiven und negativen Sinne am Beispiel von "Sonderangeboten" bzw. Preispromotionen. Vor allem die Konsumgüter- und Dienstleistungsbranche macht von diesem Instrument Gebrauch, um Kapazitäten auszulasten (z.B. Hotelzimmer) oder auch Lagerplätze zu leeren (z.B. E-Bikes zum Ende der Saison oder verderbliche Ware am Verfallsdatum). Die Verkaufsmengen können durch attraktive, niedrige Preise kurzfristig massgeblich erhöht werden, doch kann dies bei zu häufiger Anwendung negative Auswirkung auf die Preiswürdigkeit eines Angebots und somit auf den vom Kunden erwarteten Normalpreis haben.

Im Luxusmanagement wird versucht, mit einem hohen Preis Exklusivität zu signalisieren sowie den Konsumentenkreis elitär zu halten und aktiv zu kuratieren. Bei austauschbaren Gütern (z.B. Kraftstoff) oder Impulskäufen ist die wahrgenommene Preisgünstigkeit häufig ein zentrales Entscheidungskriterium.

Die Preisforschung kann auf eine lange Tradition in der Mikroökonomie zurückblicken; auch die Marketingwissenschaft hat sich diesem Thema aus den drei Forschungsrichtungen des Konsumentenverhaltens, des Modelling und des Marketingmanagements zunehmend angenommen, doch es mangelt an Abstimmung und Integration der Einzelerkenntnisse. Auch in der Unternehmenspraxis sind Kenntnisse, Fähigkeiten und Prozesse des aktiven Preismanagements häufig historisch gewachsen.

Aus diesem Grund fokussieren wir in der vorliegenden Ausgabe auf aktuelle Entwicklungen im aktiven Preismanagement. Die publizierten Beiträge thematisieren das Marktumfeld von Pricingentscheidungen, Pricing in digitalisierten Märkten, das Automatisie-

rungspotenzial in der Preissetzung, die Zukunft des Pricing Managers sowie Diskontierungsstrategien bei erhöhter Preistransparenz. Des Weiteren enthält diese Ausgabe der Beiträge zum Einsatz von Ankerpreisen, der wahrgenommenen Preisfairness sowie der Implementierung von Pricingstrategien. Im Folgenden möchten wir die Einzelthemen kurz aufgreifen.

Die Digitalisierung führt in vielen Branchen dazu, dass deutlich mehr Daten über Kunden, Konkurrenten und die eigene Leistungserstellung verfügbar sind. Diese Daten können somit auch im Pricing eingesetzt werden. Wie müssen Methoden und Konzepte vor diesem Hintergrund also angepasst werden? Welche Chancen bieten innovative Methoden und Modelle der Preisbildung? *Oliver Roll* und *Patrick Loh* zeigen in ihrem Beitrag den Einfluss der Digitalisierung sowie relevante und innovative Stellhebel als Chancen für das Preismanagement auf. Unter Berücksichtigung forschungsbasierter Erkenntnisse leiten sie Implikationen für das aktive Preismanagement im digitalen Zeitalter ab.

Der zweite Beitrag untersucht die Entwicklung der Pricing-Aufgabe im Hinblick auf Automatisierungspotenziale. Anhand der Ergebnisse einer Delphi-Studie wird ein Blick in die zukünftigen Aufgaben von Pricing-Managern geworfen: Welche Aufgaben werden in Zukunft noch von Pricing-Managern wahrgenommen? Welche strategischen und wettbewerblichen Vorteile können Unternehmen durch eine hybride Form aus Automatisierung und Managemententscheidungen erreichen? Was bedeutet dies für die Fähigkeitsprofile von Managern, welche das Pricing der Zukunft gestalten werden?

Im dritten Beitrag steht der Zusammenhang zwischen dem «Construal Level» und Zahlungsbereitschaften von Konsumenten im Fokus. Mithilfe von drei quantitativen Studien weisen *Karin Isaak*, *Robert Wilken*, *Florian Dost* und *David Bürgin* diesen Zusammenhang nach und legen ein besonderes Augenmerk auf Intervalle der Zahlungsbereitschaft.

Spezifische Erkenntnisse zu Preisnachlassstrategien unter steigender Preistransparenz werden im vierten Beitrag von *Thomas Rudolph*, *Gianluca Scheidegger* und *Marc Linzmayer* präsentiert. Felddaten zu Promotionen im Schweizer Retailmarkt sowie ein Online-Experiment zeigen den Einfluss vom Preisvergleichsverhalten der Konsumenten auf das Store-Preisimage.

Der fünfte Beitrag dieser Ausgabe von *Mark Friesen* beschäftigt sich mit der wahrgenommenen Preisfairness und seiner dynamischen Veränderung entlang des Kundenkaufzyklus. Die Ergebnisse zeigen, dass die externen Referenzpreise, auf welche Kunden Zugriff haben, sich in ihrer Wahrnehmung von Verteilungs- und Verfahrensfairness niederschlägt.

Dieses Themenheft wird abgerundet mit einem Beitrag aus der Welt der Gaming-Branche. *Timo Schöber* und *Georg Stadtmann* befassen sich mit Preisstrategien (wie z.B. Freemium) und deren Rolle in Geschäftsmodellen. Die Analyse nehmen die Autoren anhand des erfolgreichen Spiels «Fortnite» vor und deduzieren, unter welchen Bedingungen eine Freemium-Strategie angemessen und erfolgreich sein kann.

Letztlich streben wir danach, mit dieser Themenausgabe das komplexe Thema des aktiven Preismanagements in den ihm gebührenden Mittelpunkt des betriebswirtschaftlichen Denkens zu stellen. Wir möchten aktuelle Entwicklungen in der Preisforschung präsentieren, diskutieren und ihre Implikationen für die Praxis vorstellen. Um die Qualität und Auswahl der publizierten Beiträge zu optimieren, wurde jeder der obigen Beiträge zuvor einer doppelt verdeckten Begutachtung unterzogen und auf Basis der Gutachten überarbeitet. An dieser Stelle möchten wir uns aufrichtig bei allen am Prozess beteiligten Personen bedanken.

Wir wünschen Ihnen eine inspirierende Lektüre und hoffen, dass diese Ausgabe der Auftakt für viele Diskussionen rund um das Thema «Aktives Preismanagement – Capturing Value» sein wird!

*Sven Reinecke & Iris Schmutz*