

Patrick Pfäffli · John-Oliver Breckoff · Prof. Dr. Stefan Michel

# Price Excellence

**Strategien zur Steigerung  
der Profitabilität**

Mit vielen Fallbeispielen und Praxisfenstern  
von bekannten Unternehmen



**input**

*Versus · Zürich*

# Inhaltsübersicht

|   |     |
|---|-----|
| <b>Einführung</b>   |     |
| Was Sie in diesem Buch lernen und was nicht .....   | 13  |
| Glossar .....   | 17  |
| <b>Teil I Price-Excellence-Framework</b>  |     |
| Kapitel 1 Grundlagen – Die herausragende Bedeutung des Preises .....                        | 27  |
| Kapitel 2 Price-Excellence-Framework – 7 Module zur Erlangung von<br>Price Excellence ..... | 43  |
| <b>Teil II Preisanalysen und -simulationen</b>  |     |
| Kapitel 3 Hinweise zu den Preisanalysen aus Praxissicht .....                               | 61  |
| Kapitel 4 Modul 1: Preis-Economics – Analyse objektiver Faktoren .....                      | 75  |
| Kapitel 5 Modul 2: Preispsychologie – Analyse subjektiver Faktoren .....                    | 89  |
| <b>Teil III Preiskonzeptionen</b>   |     |
| Kapitel 6 Modul 3: Preisziele .....   | 141 |
| Kapitel 7 Modul 4: Preismodelle und Preisstrategien .....                                   | 163 |
| Kapitel 8 Modul 5: Preis- und Rabattfestlegung .....  | 237 |
| Kapitel 9 Modul 6: Preis- und Rabattdurchsetzung .....                                      | 267 |
| Kapitel 10 Modul 7: Preismanagement .....   | 287 |
| <b>Teil IV Price Excellence in der Praxis</b>   |     |
| Kapitel 11 Erfolgsfaktoren der Preisprofis .....  | 331 |
| Kapitel 12 Preis-Audit zur Standortbestimmung .....   | 337 |
| Kapitel 13 Roadmap zur Price Excellence .....   | 345 |

---

**Inhaltsverzeichnis**


---

**Einführung**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Was Sie in diesem Buch lernen und was nicht</b> ..... | <b>13</b> |
| <b>Glossar</b> .....                                     | <b>17</b> |

**Teil I Price-Excellence-Framework**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Kapitel 1: Grundlagen – Die herausragende Bedeutung des Preises</b> .....                         | <b>27</b> |
| 1.1 Preis als stärkster Hebel für Gewinn .....   | 29        |
| 1.2 Preis als Wertabschöpfer – Sonderstellung im Marketing-Mix .....                                 | 34        |
| 1.3 Preissenkung als riskantes Wettbewerbselement und Gefahr<br>von Preiskriegen .....               | 37        |
| <b>Kapitel 2: Price-Excellence-Framework – 7 Module zur Erlangung<br/>von Price Excellence</b> ..... | <b>43</b> |
| 2.1 Die Anwendung des Price-Excellence-Frameworks .....  | 43        |
| ★ Fallbeispiel 1: Schweizer Automobilhändler .....   | 46        |
| 2.2 Branchenspezifität des Frameworks .....  | 51        |

**Teil II Preisanalysen und -simulationen**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Kapitel 3: Hinweise zu den Preisanalysen aus Praxissicht</b> .....            | <b>61</b> |
| 3.1 Die wichtigsten Analysetypen .....   | 65        |
| 3.2 Zielgerichtete Auswahl der relevanten Analysen .....                         | 70        |
| <b>Kapitel 4: Modul 1: Preis-Economics – Analyse objektiver Faktoren</b> .....   | <b>75</b> |
| 4.1 Analysebeispiele der Preis-Economics .....                                   | 75        |
| 4.2 Zusammenfassung der wichtigsten Handlungsempfehlungen .....                  | 88        |
| <b>Kapitel 5: Modul 2: Preispsychologie – Analyse subjektiver Faktoren</b> ..... | <b>89</b> |
| 5.1 Einordnung von Preispsychologie .....  | 89        |
| 5.2 Subjektive Wahrnehmung von Preisen und Angeboten .....                       | 93        |
| 5.3 Beschreibung von Preispsychologie-Effekten .....                             | 99        |
| 5.4 Erkenntnisse über den menschlichen Organismus .....                          | 113       |

|     |   |     |
|-----|---|-----|
| 5.5 | Analysen zur Erfassung preispsychologischer Elemente .....  | 120 |
|     | ★ Fallbeispiel 2: Conjoint-Analyse bei Hotelmarken .....    | 126 |
| 5.6 | Unterschiedliche preispsychologische Käufertypen .....      | 134 |
| 5.7 | Zusammenfassung der wichtigsten Handlungsempfehlungen ..... | 137 |

### Teil III Preiskonzeptionen

|   |   |     |
|---|---|-----|
| <b>Kapitel 6: Modul 3: Preisziele .....</b>                       | <b>141</b>  |     |
| 6.1   | Preisziele vs. Unternehmensziele .....  | 143 |
| 6.2   | Wirkungszusammenhang von Zielgrössen und Einfluss des Preises ..                                      | 147 |
| 6.3   | Auswahl und Festlegung von Unternehmens- und Preiszielen .....  | 150 |
|   | ★ Fallbeispiel 3: Preisziele bei Schweizer Handelsgastronomen .....                                   | 152 |
| 6.4   | Bestimmung der Preisziele bei sehr vielen Leistungsangeboten .....                                    | 156 |
| 6.5   | Zusammenfassung der wichtigsten Handlungsempfehlungen .....   | 162 |
| <b>Kapitel 7: Modul 4: Preismodelle und Preisstrategien .....</b> | <b>163</b>  |     |
| 7.1   | Preismodelle .....  | 163 |
|   | ★ Fallbeispiel 4: Preismodell APG .....   | 168 |
| 7.2   | Überblick über die Preisstrategien .....  | 174 |
| 7.3   | Preispositionierung .....   | 175 |
| 7.4   | Spezifische temporäre Tiefpreis-Strategien .....  | 198 |
| 7.5   | Framing-Strategien – Beeinflussung und Nutzung des Preiskontexts ..                                   | 200 |
| 7.6   | Loss-Aversion-Strategien – Beeinflussung der Verlustwahrnehmung ..                                    | 204 |
| 7.7   | Preisdynamik und Preisverhalten .....   | 206 |
| 7.8   | Preisdifferenzierung .....  | 210 |
|   | ★ Fallbeispiel 5: Preisdifferenzierung bei Valora .....   | 219 |
|   | ★ Fallbeispiel 6: Preisdifferenzierung bei Messe Schweiz AG .....                                     | 225 |
| 7.9   | Bundling .....  | 228 |
|   | ★ Fallbeispiel 7: Bundling bei Creabeton Materiaux AG .....   | 232 |
| 7.10  | Zusammenfassung der wichtigsten Handlungsempfehlungen .....   | 235 |
| <b>Kapitel 8: Modul 5: Preis- und Rabatffestlegung .....</b>      | <b>237</b>  |     |
| 8.1   | Bestimmung des Pricing-Ansatzes .....   | 238 |
|   | ★ Fallbeispiel 8: Anwendung von Pricing-Ansätzen<br>bei einem Sprachkursanbieter in der Schweiz ..... | 244 |
| 8.2   | Festlegung konkreter Preise – Preishöhe .....   | 248 |
| 8.3   | Rabatt- und Konditionensystem .....   | 256 |
|   | ★ Fallbeispiel 9: Rabattsystem eines Bauzulieferers .....   | 260 |
| 8.4   | Zusammenfassung der wichtigsten Handlungsempfehlungen .....   | 266 |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Kapitel 9: Modul 6: Preis- und Rabattdurchsetzung</b> .....                      | <b>267</b> |
| 9.1 Preiskommunikation .....  | 268        |
| * Fallbeispiel 10: Preiskommunikation bei Anbietern digitaler<br>Yellow Pages ..... | 269        |
| 9.2 Preisverhandlungen .....  | 273        |
| 9.3 Value Selling .....   | 284        |
| 9.4 Zusammenfassung der wichtigsten Handlungsempfehlungen .....                     | 286        |
| <b>Kapitel 10: Modul 7: Preismanagement</b> .....                                   | <b>287</b> |
| 10.1 Preisprozess und organisatorische Grundprinzipien .....                        | 290        |
| * Fallbeispiel 11: Preismanagement bei<br>Sulzer Metco Thermal Spray .....          | 305        |
| 10.2 Preiskompetenz des Unternehmens .....  | 307        |
| 10.3 Preisorientierte Vertriebssteuerung .....                                      | 321        |
| 10.4 Erlangung von Wettbewerbsvorteilen durch Preismanagement .....                 | 324        |
| 10.5 Zusammenfassung der wichtigsten Handlungsempfehlungen .....                    | 327        |
| <br>  |            |
| <b>Teil IV Price Excellence in der Praxis</b>                                       |            |
| <b>Kapitel 11: Erfolgsfaktoren der Preisprofis</b> .....                            | <b>331</b> |
| 11.1 Tugenden der Preisprofis .....   | 331        |
| 11.2 Wertgenerierung und Wertabschöpfung durch Value-based Pricing ..               | 334        |
| <b>Kapitel 12: Preis-Audit zur Standortbestimmung</b> .....                         | <b>337</b> |
| <b>Kapitel 13: Roadmap zur Price Excellence</b> .....                               | <b>345</b> |
| <br>  |            |
| <b>Literaturverzeichnis</b> .....   | <b>351</b> |
| <br>  |            |
| <b>Stichwortverzeichnis</b> .....   | <b>357</b> |
| <br>  |            |
| <b>Die Autoren</b> .....  | <b>367</b> |