

Was ist eine Preisstrategie?

Eine Preisstrategie ist das Mittel zum Preisziel. Welche passt, hängt von der Situation ab, Kosten und Wettbewerber eingeschlossen, nicht von Gewohnheit.

Autor	Veröffentlicht	Lesezeit	Wörter
Sinan Isoglu, MBA (Quantic)	18. Oktober 2026	14 Min.	2.917
Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand			

Management Summary

Eine Preisstrategie ist das Mittel, mit dem ein Preisziel erreicht werden soll. Sie ist weder der Preis selbst noch die Information, mit der ein Team den Preis festlegt. Dieser Konzeptleitfaden trennt Preisziele, Preisstrategien, Bestimmungsfaktoren und Preisbildungspraxis, stellt die vier Preissituationen und zehn Strategien aus dem Bezugsrahmen von Noble und Gruca für Industriegüter vor, den sie 1994 in einer Befragung von Pricing-Verantwortlichen geprüft haben, berichtet, was die Forschung zu Kosten-plus-Preisbildung, wettbewerbsbasierter und wertbasierter Preisbildung zeigt und wo sie endet, und gibt ein einseitiges Protokoll, mit dem sich eine Strategie festhalten und bei veränderter Situation überprüfen lässt.

Inhalt	§ 1	Was ist eine Preisstrategie?	2
	Abbildung 1	Das Protokoll einer Preisstrategie	3
	§ 2	Was wird mit einer Preisstrategie verwechselt?	3
	§ 3	Welche Arten von Preisstrategien gibt es?	4
	Abbildung 2	Die vier Preissituationen, zehn Strategien	5
	§ 4	Was wählten Pricing-Verantwortliche der Industrie in der Praxis?	8
	§ 5	Ist Kosten-plus-Preisbildung eine Strategie oder eine Notlösung?	9
	§ 6	Ist wertbasierte Preisgestaltung kosten- und wettbewerbsbasierter Preisbildung überlegen?	10
	Abbildung 3	Wie sich der Nutzen von Preisinformationen verschob	12
	§ 7	Wie hält man eine Preisstrategie schriftlich fest?	13
	§ 8	Wie sieht das Protokoll an einer konkreten Entscheidung aus?	14
	§ 9	Wo endet die Evidenz zur Preisstrategie?	15
		Referenzen	16

Was ist eine Preisstrategie?

§ 1 von 9

Eine Preisstrategie ist das Mittel, mit dem ein Unternehmen ein Preisziel erreichen will; der Preis selbst ist sie nicht. Noble und Gruca (1999)³ geben eine Definition, die drei Dinge auseinanderhält: „A pricing strategy is the means by which a pricing objective is to be achieved.“ Das Preisziel ist das Ergebnis, das ein Entscheider anstrebt, etwa Gewinnmaximierung. Bestimmungsfaktoren sind „the internal and external conditions that determine managers’ choices of pricing strategies“, also die internen und externen Bedingungen, die bestimmen, welche Strategie Manager wählen. Damit sind drei Dinge zu unterscheiden: was Sie erreichen wollen, auf welchem Weg Sie es erreichen wollen und was an Ihrer Situation diesen Weg sinnvoll macht.

³ Noble, P. M., & Gruca, T. S. (1999). Industrial pricing: Theory and managerial practice. *Marketing Science*, 18(3), 435-454.

Die meisten Strategien legen einen relativen Preis nahe, bevor jemand eine Zahl in eine Preisliste schreibt. Im selben Aufsatz heißt es: „Most pricing strategies imply a relative price level or schedule related to costs, competition, or customers.“ Die meisten Preisstrategien implizieren also ein Preisniveau im Verhältnis zu Kosten, Wettbewerb oder Kunden. Hoch gegenüber den Kosten, gleichauf mit dem Markt, niedrig gegenüber den Alternativen des Käufers: Jede dieser Positionen kann ein Team begründen oder revidieren.

Nützlich wird die Definition, wenn ein Team die Strategie in den Feldern festhält, die sie trennt. Abbildung 1 zeigt dieses Protokoll. Jede Spalte beantwortet eine Frage, die ein Preis allein nicht beantworten kann.

Abbildung 1 Das Protokoll einer Preisstrategie

Halten Sie Preisziel, Situation, gewählte Strategie mit den dafür beobachteten Bedingungen und die preisbegrenzenden Informationen in getrennten Feldern fest. Ein Preis allein beantwortet keines davon.

Preisziel	Preissituation	Strategie und Bedingungen	Unter- und Obergrenze	Neu prüfen, wenn
Welchem Ziel dient der Preis: Marge, Menge, Adoption, Anteil?	Neues Produkt, Wettbewerb, Produktlinie, Kosten: Welche gelten hier?	Welche Strategie, und welche beobachteten Bedingungen verbindet die Evidenz mit ihr?	Welche Kosten-, Wettbewerbs- und Wertangaben begrenzen den Preis, wie stark?	Welche Änderung der Lage oder Bedingungen schickt sie zurück in die Prüfung?

Eine Strategie, die ihre Bedingung nicht benennen kann, ist eine Gewohnheit. Ein Protokoll, das nicht benennt, was es erneut zur Prüfung stellt, überlebt die Situation, für die es geschrieben wurde.

Eine Zeile pro Preisentscheidung. Bleibt ein Feld leer, hat das Team einen Preis, aber noch keine Strategie.

Quelle Eigenes Entscheidungsblatt. Die Felder Preisziel, Strategie und Bestimmungsfaktoren folgen den Definitionen bei Noble und Gruca (1999); das Feld für Unter- und Obergrenze folgt dem Konzept des Preisspielraums, das Ingenbleek, Debruyne, Frambach und Verhallen (2003) von Monroe übernehmen. Die Felder sind Lesereingaben; Unternehmensdaten sind nicht vorgegeben.

Was wird mit einer Preisstrategie verwechselt?

§ 2 von 9

Vier Dinge: der Preis, die Preisbildungspraxis, die Positionierung und die Preisarchitektur. Jede Verwechslung hinterlässt eine andere Lücke.

Der Preis ist das Ergebnis. Eine Strategie erklärt, warum der Preis im Verhältnis zu etwas hoch oder niedrig liegt. Eine Preisliste ohne festgehaltene Strategie lässt sich deshalb nicht überprüfen, wenn sich Kosten, Wettbewerber oder Käufer bewegen.

Die Preisbildungspraxis ist die Information, mit der ein Preis zustande kommt. Ingenbleek et al. (2003)¹ halten beides auseinander: Praktiken bezeichnen „the use of information in a pricing process that leads to price decisions“, also die Nutzung von Informationen in einem Preisprozess, der zu Preisentscheidungen führt; Strategien bezeichnen dagegen, wie ein Unternehmen seine Preisziele im Markt zu erreichen

versucht. Kosten-, Wettbewerbs- und Kundenwertinformationen behandeln die Autoren als Frage des Grades („as a matter of degree“). Deshalb sprechen sie von kosteninformierter, wettbewerbsinformierter und wertinformierter Preisbildung statt von kostenbasierter, wettbewerbsbasierter und wertbasierter. Wer die Praxis für die Strategie hält, lässt das Preisziel unbenannt.

¹Ingenbleek, P., Debruyne, M., Frambach, R. T., & Verhallen, T. M. M. (2003). Successful new product pricing practices: A contingency approach. *Marketing Letters*, 14(4), 289-305.

Positionierung wählt das Vergleichsfeld, an dem der Käufer Ihren Preis misst; mit der Strategie verwechselt, lässt sie den Weg unbenannt. Preisarchitektur überträgt eine gewählte Strategie in Wertmetrik, Angebot, Konditionen und Freigaberechte; mit der Strategie verwechselt, baut sie eine Struktur für einen Weg, den niemand gewählt hat. Wertbasierte Preisgestaltung ist ein Weg, die Preisobergrenze abzuleiten, und damit eine Praxis, also die zweite Verwechslung oben. Ein Team, das die Frage nach seiner Preisstrategie mit einer Zahl, einer Methode oder einer Positionierungsaussage beantwortet, hat die Strategie noch nicht festgehalten.

Welche Arten von Preisstrategien gibt es?

§ 3 von 9

Noble und Gruca (1999)³ ordnen zehn Preisstrategien vier Preissituationen zu. Die erste Ebene besteht aus vier Preissituationen, „New Product, Competitive, Product Line, and Cost-based“, also neues Produkt, Wettbewerb, Produktlinie und kostenbasiert; darin liegen insgesamt zehn Preisstrategien. Eine Situation ist durch eine Bedingung definiert, die ihre Strategien teilen: ein neues Modell, ein reifer Markt, ein Unternehmen, das auch verwandte Produkte verkauft, oder eine Nachfrage, die schwer zu schätzen ist.

Die zehn sind nicht alle Preisstrategien, die es gibt. Sie sind die Auswahl von Noble und Gruca³ für industrielle Investitionsgüter, abgeleitet aus dem eher auf Konsumgüter ausgerichteten Bezugsrahmen von Tellis: Die Autoren ließen Strategien weg, die vor allem bei Konsumgütern, Rohstoffen oder im Export genutzt werden, ebenso reine Preistaktiken, und nahmen Kosten-plus-Preisbildung und Customer-Value-Pricing auf, weil Studien zur industriellen Preisbildung beide immer wieder fanden.

Abbildung 2 Vier Preissituationen, zehn Strategien

Jede Situation ist durch eine gemeinsame Bedingung ihrer Strategien definiert. Die letzte Spalte nennt die Bedingungen, mit denen die Wahl der Befragten einherging: ohne Zusatz bei $p < 0,05$, die schwächeren mit $p < 0,10$ gekennzeichnet.

Situation	Strategie	Was das Unternehmen tut	Bedingungen, unter denen die Befragten sie wählten
Neues Produkt (ein neues Modell)	Abschöpfungsstrategie (Skimming)	Setzt den Einführungspreis hoch und senkt ihn im Zeitverlauf	Hohe Differenzierung im Markt; Kostennachteil durch fehlende Größenvorteile ($p < 0,10$)
Neues Produkt	Penetrationstrategie	Setzt den Einführungspreis niedrig, um die Adoption zu beschleunigen	Kostenvorteil durch Größe; elastische Marktnachfrage; unelastische Markennachfrage (entgegen der normativen Begründung der Autoren, die elastische Markennachfrage nennt)
Neues Produkt	Erfahrungskurven-Preisbildung	Setzt den Preis niedrig, um Volumen aufzubauen und Kosten über Erfahrung zu senken	Hohe Differenzierung ($p < 0,10$, entgegen der Erwartung); keine große Produktänderung; niedrige Kapazitätsauslastung ($p < 0,10$)
Wettbewerb (ein reifer Markt)	Preisführerschaft (Leader Pricing; nicht: billigster Anbieter)	Leitet eine Preisänderung ein und erwartet, dass andere folgen	Keine bei $p < 0,10$

Situation	Strategie	Was das Unternehmen tut	Bedingungen, unter denen die Befragten sie wählten
Wettbewerb	Paritätspreisbildung	Passt sich dem Markt oder dem Preisführer an	Hohe Kosten; geringer Marktanteil; geringe Differenzierung; elastische Marktnachfrage ($p < 0,10$, entgegen der Erwartung); elastische Markennachfrage (in Tabelle 2 der Autoren erwartet, obwohl ihr Text sie erwartungswidrig nennt); hohe Kapazitätsauslastung (von den Autoren genannt, in ihrer Schätztabelle aber $p = 0,57$)
Wettbewerb	Niedrigpreisanbieter	Strebt stets den niedrigsten Preis im Markt an	Niedrige Kosten; Größenvorteile ($p < 0,10$); niedrige Auslastung ($p < 0,10$); elastische Markennachfrage ($p < 0,10$); kein Lernvorteil (von den Autoren genannt, in ihrer Schätztabelle aber $p = 0,49$)
Produktlinie (verwandte Produkte)	Komplementärpreisbildung	Preist das Kernprodukt niedrig, wenn Ersatzteile, Verbrauchsmaterial oder Service einen Aufschlag tragen	Hoher Gewinn aus Zusatzverkäufen

Situation	Strategie	Was das Unternehmen tut	Bedingungen, unter denen die Befragten sie wählten
Produktlinie	Preisbündelung	Verkauft das Produkt im Bündel mit Ersparnis gegenüber den Einzelpreisen	Preisbildung je Verkauf oder Vertrag; elastische Markennachfrage
Produktlinie	Customer-Value-Pricing	Preist eine Version mit weniger Funktionen sehr wettbewerbsfähig	Preisänderungen schwer erkennbar; enge Zielgruppe; hohes Marktwachstum ($p < 0,10$, entgegen der Erwartung)
Kostenbasiert (Nachfrage schwer zu schätzen)	Kosten-plus-Preisbildung	Setzt den Preis mit einer festgelegten Marge auf die Kosten	Nachfrage schwer zu schätzen ($p < 0,10$; zugleich die definierende Bedingung der Situation)

Die Strategien sind Wege, keine Preise. Die Bedingungen zeigen, womit die Wahl der Manager in einer Befragung einherging, nicht, was eine Wahl rechtfertigt, und die Autoren mahnen, dass dieselben Bedingungen auch zu anderen Strategien passen könnten.

Quelle Noble und Gruca (1999), Tabelle 1 (Strategiedefinitionen, S. 438), Tabellen 6 bis 8 (Logit-Schätzungen, S. 448-450) und Tabelle 9 (Zusammenfassung, S. 452), verdichtet. Befragung von 270 Pricing-Verantwortlichen für industrielle Investitionsgüter in den USA, durchgeführt 1994; Zusammenhänge mit der Strategiewahl, keine Gewinneffekte.

Die Tabelle verdeckt den Punkt, der in der Praxis am meisten zählt: Eine Entscheidung kann in mehreren Situationen zugleich liegen. Noble und Gruca³ nutzen eine Harvard-Fallstudie, in der Deere ein neues Planiertraubenmodell bepreist. Das ist eine Entscheidung über ein neues Produkt, getroffen in einem reifen Markt, in dem Caterpillar vergleichbare Modelle anbietet, also auch eine Wettbewerbsentscheidung, während Ersatzteile über die Lebensdauer des Produkts erhebliche Einnahmen bringen, also auch eine Produktlinienentscheidung. In ihren Worten: „a manager may be in more than one pricing situation simultaneously.“

Was wählten Pricing-Verantwortliche der Industrie in der Praxis?

§ 4 von 9

Mehr als die Hälfte der Pricing-Verantwortlichen in der US-Industrie, die Noble und Gruca (1999)³ im Jahr 1994 befragten, nutzte mehr als eine Strategie, und Kosten-plus-Preisbildung wurde am häufigsten genannt. Der Fragebogen ging im Mai und Juni 1994 hinaus und fragte nach der jüngsten Preisentscheidung für ein hochwertiges Industrieprodukt, das in den Vereinigten Staaten verkauft wird. Die Studie stützt sich auf 270 verwertbare Antworten, eine Rücklaufquote von 27 %, und 56 % der Befragten nannten Kosten-plus-Preisbildung. Wo sie genutzt wurde, war sie in 71 % der Fälle die dominierende Strategie, und über 35 % der Manager kombinierten sie mit einer der neun marktorientierten Strategien: Sie blickten in derselben Entscheidung nach innen auf die Kosten und nach außen auf den Markt.

Insgesamt stimmen die Entscheidungen nach Noble und Gruca (1999)³ mit den Empfehlungen der normativen Preisforschung überein („are consistent with normative pricing research“). Die Abschöpfungsstrategie trat dort auf, wo die Differenzierung hoch war und das Unternehmen einen Kostennachteil durch fehlende Größenvorteile hatte. Die Penetrationsstrategie trat dort auf, wo das Unternehmen Größenvorteile hatte und die Gesamtnachfrage elastisch war, die Markennachfrage aber nicht. Paritätspreisbildung fand sich bei Unternehmen mit hohen Kosten, geringem Marktanteil und wenig Differenzierung. Die Studie erklärt, welche Strategie Manager wählten; sie misst nicht, was die Wahl einbrachte.

Die Übereinstimmung ist nicht vollständig, und die Autoren sagen selbst, wie weit die Zusammenhänge tragen: „Since these conditions are not unique to a given strategy, they should be viewed with some caution if used to predict which strategy a firm might use.“ Weil die Bedingungen nicht nur zu einer Strategie gehören, sind sie als Vorhersage der Strategiewahl mit Vorsicht zu lesen. Drei Zusammenhänge liefen der Erwartung der normativen Literatur zuwider: Erfahrungskurven-Preisbildung in stark differenzierten Märkten, Paritätspreisbildung bei elastischer Marktnachfrage und Customer-Value-Pricing in schnell wachsenden Märkten. Zum ersten vermuten die Autoren, dass manche Unternehmen Preise senken, um Volumen aufzubauen, in Erwartung einer preisgetriebenen Wettbewerbsphase, die womöglich nie kommt. Ein vierter Zusammenhang steht ohne Kennzeichnung gegen ihre eigene normative Begründung: Die Penetrationsstrategie ging mit unelastischer Markennachfrage einher, obwohl der Aufsatz elastische

Markennachfrage zu den Bedingungen zählt, unter denen sie in Frage kommt; die Autoren deuten das so, dass die Strategie früh genutzt wird, wenn der Wettbewerb vor allem von Substituten ausgeht. Ihre Signifikanzschwelle liegt bei $p < 0,10$.

Zwei weitere Grenzen sind wichtig für alle, die das außerhalb der Stichprobe anwenden. Die Daten betreffen industrielle Investitionsgüter, verkauft an Kunden in den USA, von Unternehmen, die in US-Märkten verkaufen, im Jahr 1994. Und der Bezugsrahmen sagt nach den Worten der Autoren nicht, wie diese Strategien zu einem endgültigen Preis kombiniert werden oder werden sollten („does not suggest how these strategies are or should be combined to determine the ultimate pricing schedule“). Er zeigt, welche Wege plausibel sind; zu einem Preis gewichtet er sie nicht.

Ist Kosten-plus-Preisbildung eine Strategie oder eine Notlösung?

§ 5 von 9

Sie ist eine Strategie: eine der zehn im Bezugsrahmen von Noble und Gruca³ und in ihrer Stichprobe die häufigste. Ob sie allein oder neben einer marktorientierten Strategie stehen sollte, haben diese Studien nicht getestet; über ein Drittel der befragten Manager kombinierte beides. Der Großteil der normativen Literatur rät von kostenbasierten Methoden ab, und in der Stichprobe wurde Kosten-plus-Preisbildung am häufigsten genutzt. Noble und Gruca (1999) benennen ihre Schwäche klar: Sie blendet Informationen über Kunden und Wettbewerb aus („ignores consumer and competitive information“). Zugleich wird sie häufiger dort gewählt, wo die Nachfrage sehr schwer zu schätzen ist, ein schwacher Zusammenhang ($p < 0,10$), und dort ergibt kostenbasierte Preisbildung nach ihren Worten durchaus Sinn („cost-based pricing makes a great deal of sense“).

Ingenbleek et al. (2003)¹ haben Kosteninformationen gemessen, nicht Kosten-plus-Preisbildung als solche: wie stark Kosteninformationen in den Einführungspreis eingingen, als Frage des Grades. In ihren Worten: „Cost-informed pricing helps to understand the lower-boundary of the price discretion.“ Kosteninformierte Preisbildung hilft also, die Untergrenze des Preisspielraums zu verstehen. Bei 77 neuen Industrieprodukten ging eine stärkere Nutzung von Kosteninformationen mit größerem Erfolg neuer Produkte einher, je intensiver der Wettbewerb war. Es ist eine schwache Interaktion ($p < 0,1$, einseitig), die die Autoren bei intensivem Wettbewerb als „best practice“ und bei schwachem als „bad practice“ lesen. Ihre Stichprobe stammt aus Elektronik und Engineering, Branchen mit hohen Fix- und

niedrigen variablen Kosten, und sie warnen, dass die Ergebnisse anderswo anders ausfallen können.

Die Verbindung zur Kosten-plus-Preisbildung ziehen sie selbst. Zum Anteil von 56 % in der Stichprobe von Noble und Gruca³ schreiben sie, dieser hohe Anteil scheine letztlich nicht besorgniserregend („this high percentage doesn’t seem worrisome after all“). Unsere Lesart, die keine der beiden Studien getestet hat: Kosten gehören als Untergrenze in das Protokoll, und ein Preis, der allein aus den Kosten abgeleitet wird, braucht eine ausdrückliche Begründung.

Ist wertbasierte Preisgestaltung kosten- und wettbewerbsbasierter Preisbildung überlegen?

§ 6 von 9

In beiden hier zitierten Studien ging eine stärkere Nutzung von Kundenwertinformationen mit besser eingeschätztem Erfolg einher; in einer verschwand der Nutzen dort, wo der Wettbewerb am intensivsten war. Keine zeigt einen Effekt auf den Gewinn.

Liozu und Hinterhuber (2013)² befragten 1.812 Fachleute, die mit Preisfragen befasst sind, und unterscheiden kostenbasierte Preisbildung, wettbewerbsbasierte Preisbildung und kundenwertbasierte Preisansätze. Die 1.812 Antworten stammen aus drei Befragungen zwischen März und Juli 2011 unter Pricing-Fachleuten, CEOs und Unternehmern sowie Key-Account-Managern, mit Rücklaufquoten von 6 % bis 12 %, und die Skalen wurden in Anlehnung an Ingenbleek et al. (2003)¹ angepasst. Beide Studien messen also, wie stark jede Informationsart berücksichtigt wurde, was dieser Artikel Praxis nennt. Sie finden, dass wertbasierte Preisgestaltung positiv mit dem Unternehmenserfolg zusammenhängt. Ihr negatives Ergebnis für wettbewerbsbasierte Preisbildung ist ein direkter Pfad in einem Modell, das auch die Preisbildungsfähigkeiten und die wertbasierte Preisgestaltung enthält; die einfache Korrelation zwischen wettbewerbsbasierter Preisbildung und relativem Erfolg ist in ihren Daten positiv (0,17). Ihr eigener Abschnitt zu den Grenzen der Studie legt fest, wie weit die Befunde tragen: „The performance measures used in this research are perceptual“, die Erfolgsmaße beruhen also auf Einschätzungen, was die Autoren als in der Strategieforschung anerkannt verteidigen, und „Like all studies using cross-sectional data, causality is a concern“, bei Querschnittsdaten bleibt die Kausalität also offen. Es handelt sich um einen Zusammenhang mit der Einschätzung des relativen Erfolgs durch Manager, nicht um einen gemessenen Gewinneffekt.

² Liozu, S. M., & Hinterhuber, A. (2013). Pricing orientation, pricing capabilities, and firm performance. *Management Decision*, 51(3), 594-614.

Ingenbleek et al. (2003)¹ betrachten den Erfolg neuer Produkte, gemessen an ihren erklärten Zielen, und finden, dass der Erfolg von Preisbildungspraktiken vom relativen Produktvorteil und von der Wettbewerbsintensität abhängt („the success of pricing practices is contingent upon relative product advantage and competitive intensity“). Wettbewerbsinformationen helfen nur dann, die Preisobergrenze zu bestimmen, wenn ein Produkt dem Angebot der Wettbewerber nahe ist; bei hohem relativem Vorteil nennen die Autoren sie schlechte Praxis, und für sich genommen zeigten sie keinen signifikanten Effekt. Kundenwertinformationen gingen bei niedrigem, mittlerem und hohem relativem Vorteil mit größerem Erfolg einher, am stärksten bei hohem, und waren nie negativ; bei hoher Wettbewerbsintensität fiel ihr Effekt auf etwa null.

Abbildung 3 Wie sich der Nutzen von Preisinformationen verschob

Der Nutzen derselben Information verschob sich mit dem relativen Produktvorteil und der Wettbewerbsintensität. Für Kundenwertinformationen fanden die Autoren keine Bedingung mit negativem Effekt.

Genutzte Information	Was sie dem Unternehmen zeigt	Stärker, wenn	Schwächer oder negativ, wenn
Kosteninformationen	Wo die Untergrenze des Preisspielraums liegt	die Wettbewerbsintensität höher war (schwache Interaktion, $p < 0,1$, einseitig)	die Wettbewerbsintensität niedriger war; die Autoren nennen es dort „bad practice“
Wettbewerbsinformationen	Wo die Obergrenze liegt, bei einem Produkt nahe am Wettbewerb	der relative Produktvorteil geringer war	der relative Produktvorteil höher war; die Autoren nennen es dort „bad practice“
Kundenwertinformationen	Wo die Obergrenze liegt, vor allem bei einem schwer vergleichbaren Produkt	positiv bei niedrigem, mittlerem und hohem relativem Vorteil, am stärksten bei hohem	nie negativ; kein erkennbarer Effekt bei hoher Wettbewerbsintensität

Keine Informationsart war überall die beste. Die Zeilen zu Kosten und Wettbewerb geben Interaktionsterme in der Lesart der Autoren wieder, keine auf jeder Stufe gemessenen Effekte.

Quelle Ingenbleek, Debruyne, Frambach und Verhallen (2003), Tabelle 3 und Steigungsanalyse (S. 299) sowie Diskussion (S. 300-301). 77 neue Industrieprodukte aus den Branchen Elektronik und Engineering, belgischer Stichprobenrahmen mit 13 % Rücklauf; Einzelinformanten; Ergebnisgröße ist der Erfolg neuer Produkte, gemessen an den erklärten Zielen.

Die beiden Studien sind miteinander vereinbar, nicht widersprüchlich. Beide finden, dass Kundenwertinformationen mit größerem Erfolg einhergehen. Bei Wettbewerbsinformationen stammt der negative Pfad von Liozu und Hinterhuber² aus einem Modell, das auch Preisbildungsfähigkeiten und wertbasierte Preisgestaltung enthält, und Ingenbleek et al.¹ fanden eine Abhängigkeit vom relativen Vorteil, die die spätere Studie nicht getestet hat. Zudem messen sie unterschiedliche Ergebnisse: die Einschätzung des relativen

Unternehmenserfolgs durch Manager in der einen, den Erfolg neuer Produkte in der anderen. Die faire Lesart ist enger als jede der beiden Kernaussagen. Kundenwertinformationen gingen in keiner der beiden Stichproben mit schlechterem Erfolg einher, aber keine einzelne Orientierung erwies sich in jeder Situation als die richtige, und keines der beiden Designs misst, was ein Strategiewechsel für den Gewinn bedeuten würde.

Wie hält man eine Preisstrategie schriftlich fest? § 7 von 9

Nutzen Sie das Protokoll aus Abbildung 1, eine Zeile pro Preisentscheidung, in dieser Reihenfolge ausgefüllt.

- 1 **Preisziel.** Benennen Sie das Ergebnis, das der Preis erreichen helfen soll. Gewinn, Menge, Adoption und Marktanteil ziehen in verschiedene Richtungen, und eine Strategie kann keinem Ziel dienen, das niemand aufgeschrieben hat.
- 2 **Preissituation.** Markieren Sie jede zutreffende Situation: neues Produkt, Wettbewerb, Produktlinie, kostenbasiert. Prüfen Sie, ob mehr als eine zutrifft; im Fall Deere waren es drei.
- 3 **Strategie und Bedingungen.** Benennen Sie die Strategie und die Bedingungen, die Sie dafür beobachten, und halten Sie sie getrennt von den allgemeinen Argumenten für die Strategie: Zusammenhänge aus Befragungen zeigen, womit die Wahl von Managern einherging, nicht, was eine Wahl rechtfertigt. Lässt sich keine Bedingung benennen, hat das Team eine Gewohnheit, keine Strategie.
- 4 **Unter- und Obergrenze.** Halten Sie fest, welche Kosteninformationen die Untergrenze setzen und welche Wettbewerbs- und Kundenwertinformationen die Obergrenze, und ungefähr, wie stark jede gewichtet wurde.
- 5 **Neu prüfen, wenn.** Benennen Sie die Veränderung, die die Strategie zurück in die Prüfung schickt: ein neuer Wettbewerber, eine Verschiebung der Kapazität, ein neues verwandtes Produkt, eine Veränderung darin, wie schwer die Nachfrage zu schätzen ist.

Am vierten Feld lässt sich die Praxis am leichtesten mit der Strategie verwechseln. Ein Team, das sagt, es preise wertbasiert, hat eine Eingangsgröße beschrieben. Es muss noch sagen, wofür der Preis da ist und warum dieser Weg zu dieser Situation passt.

Wie sieht das Protokoll an einer konkreten Entscheidung aus?

§ 8 von 9

Es hält die drei Situationen und die Wege, die jede nahelegt, in getrennten Feldern fest, bis jemand sie gewichtet. Nehmen Sie einen hypothetischen Hersteller von Industriepumpen, der ein neues Modell auf den Markt bringt. Das Ziel ist, die Entwicklungskosten des Modells über seine Lebensdauer zurückzuverdienen, ohne das Servicegeschäft zu schwächen. Die Entscheidung liegt in drei Situationen zugleich: Es ist ein neues Produkt; der Markt ist reif und hat zwei vergleichbare Wettbewerber, die hart über den Preis konkurrieren; und die installierte Basis kauft Ersatzteile und Serviceverträge mit hohen Margen. Das Beispiel dient der Veranschaulichung; es enthält keine Unternehmensdaten.

Die normative Begründung der Penetrationsstrategie, die Noble und Gruca³ zusammenfassen, stützt sich auf Bedingungen wie einen Größenvorteil und eine Nachfrage, die auf den Preis reagiert; das Protokoll sollte also festhalten, ob das Unternehmen den Größenvorteil hat und wie die Nachfrage reagiert. Die Befragung fand die Penetrationsstrategie zudem bei unelastischer Markennachfrage, entgegen dieser Begründung; der Zusammenhang ist daher ein Anlass zur Prüfung, kein Ausschlusskriterium. Die Abschöpfungsstrategie braucht hohe Differenzierung im Markt, in der normativen Begründung wie in der Befragung, und ein reifer Markt mit vergleichbaren Modellen weist sie kaum auf. Die hohen Margen bei Ersatzteilen und Service machen Komplementärpreisbildung zu einer ernsthaften Option. Und weil die Wettbewerber hart konkurrieren, verdient die Kostenuntergrenze nach der Lesart von Ingenbleek et al.¹ mehr Aufmerksamkeit als sonst. Noble und Gruca (1999) sagen nicht, wie diese Wege zu einem Preis gewichtet werden, also muss das Protokoll festhalten, wer sie gewichtet hat und mit welcher Begründung.

Das letzte Feld ergibt sich fast von selbst: ein dritter Wettbewerber, eine Änderung der Ersatzteilmargen oder ein Kapazitätsengpass, der den Größenvorteil aufhebt.

Wo endet die Evidenz zur Preisstrategie?

§ 9 von 9

Keine der hier zitierten Studien misst den Gewinn objektiv oder als Effekt eines Strategiewechsels. Noble und Gruca (1999)³ modellieren die Strategie, die Manager wählten. Liozu und Hinterhuber (2013)² und Ingenbleek et al. (2003)¹ messen, wie stark jede Informationsart genutzt wurde, und setzen das in Beziehung zu selbst eingeschätzten Erfolgsskalen, die neben anderen auch Gewinnaspekte enthalten: den wahrgenommenen relativen Erfolg in einer Querschnittsbefragung in der einen, den Erfolg neuer Produkte bei 77 Markteinführungen mit Einzelinformanten in der anderen.

Noble und Gruca³ sowie Ingenbleek et al.¹ befragten Industrieunternehmen: US-Investitionsgüter im Jahr 1994 und belgische Unternehmen aus Elektronik und Engineering mit 13 % Rücklauf. Liozu und Hinterhuber² befragten Mitglieder dreier Berufs- und Fachorganisationen aus Industrie, Dienstleistung und Handel, ohne einen Anteil des Geschäftskundenbereichs anzugeben. Den Bezugsrahmen auf Software oder Konsumgüter anzuwenden, ist als Denkstruktur vernünftig, aber eine Annahme, kein Befund. Wie mehrere Strategien zu einem Preis zusammengeführt werden, bleibt in dieser Literatur offen.

Die Nachbarfragen haben jeweils eine eigene Seite: das Vergleichsfeld unter Positionierung, die Preisobergrenze unter wertbasierter Preisgestaltung, die Umsetzung unter Preisarchitektur und den marktübergreifenden Fall in Ein globaler Preis ist nicht überall derselbe Preis.

 Ende des Beitrags

Referenzen

Zitate stehen in der Sprache des Originals; die deutschen Wiedergaben im Fließtext sind sinngemäß und stammen vom Autor.

- 1** Ingenbleek, P., Debruyne, M., Frambach, R. T., & Verhallen, T. M. M. (2003). Successful new product pricing practices: A contingency approach. *Marketing Letters*, 14(4), 289-305.
<https://doi.org/10.1023/B:MARK.0000012473.92160.3d>
- 2** Liozu, S. M., & Hinterhuber, A. (2013). Pricing orientation, pricing capabilities, and firm performance. *Management Decision*, 51(3), 594-614.
<https://doi.org/10.1108/00251741311309670>
- 3** Noble, P. M., & Gruca, T. S. (1999). Industrial pricing: Theory and managerial practice. *Marketing Science*, 18(3), 435-454.
<https://doi.org/10.1287/mksc.18.3.435>

Zitierweise

Isoglu, S. (2026, 18. Oktober). Was ist eine Preisstrategie? Sinan Isoglu.
<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-eine-preisstrategie/>
Online-Fassung: <https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-eine-preisstrategie/>

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand
© 2026 Sinan Isoglu · isoglu.com · Alle Rechte vorbehalten