

Internationale Märkte: Wie sich die Preise harmonisieren lassen

Durch eine entschlossene internationale Preisharmonisierung tragen Unternehmen dazu bei, ihren Marktauftritt professioneller zu steuern.

JOACHIM MÜHLMAYER, CHRISTIAN BELZ

Viele Unternehmen versuchen mit international unterschiedlichen Preisen zusätzliche Erlöse zu erwirtschaften. So geschickt diese Strategie auch scheinen mag, tatsächlich verstärkt sie die Absatzrisiken. Warum? Weil sich die Abnehmer zunehmend über alle Preise und Konditionen informieren, die Kunden jenseits der jeweiligen Landesgrenzen geboten werden. Und natürlich nutzen Abnehmer die Ergebnisse ihrer Recherchen als Druckmittel in den Kaufverhandlungen, wenn sie nicht gar gleich zu Parallelimporten übergehen.

Ein Unternehmen, das zu lange am Schema seiner bisherigen internationalen Preisdifferenzierung festhält, riskiert mittlerweile aber nicht nur Umsatzverluste in beträchtlicher Höhe, sondern auch eine enorme Preiserosion; an deren Ende kann womöglich nur noch der international niedrigste Preis gefordert werden. Genau vor einer solchen Situation standen Continental und 3M Medica – und taten rechtzeitig, was getan werden musste.

DR. JOACHIM MÜHLMAYER ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen und leitet dort das Seminar für Einkaufsleiter; E-Mail: Joachim.Muehlmeyer@unisg.ch.
PROF. DR. CHRISTIAN BELZ ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing, an der Universität St. Gallen und geschäftsführender Direktor des Instituts für Marketing und Handel; E-Mail: Christian.Belz@unisg.ch.

Ein proaktiver Umgang mit dem Thema „internationales Preismangement“ wird zunehmend dringlicher. Viele Unternehmen gehen hier aber noch recht unprofessionell vor. Wegen ihrer immensen Bedeutung für das Betriebsergebnis sollte Preisharmonisierung Chefsache sein, also auf höchster Ebene entschieden werden. Hier sollen daher Richtlinien gegeben werden für jene Entscheidungen, die Führungskräfte im Prozess der internationalen Preisharmonisierung treffen müssen. Zudem soll gezeigt werden, inwieweit Anbieter die Angleichung internationaler Preise auch als Wachstumschance nutzen können (siehe Kasten rechts).

Der Prozess der Preisharmonisierung

Unternehmen müssen drei Schritte gehen, wenn das Harmonisieren ihrer internationalen Preise zum Erfolg führen soll. Zunächst gilt es, verschiedene strategische Aspekte zu berücksichtigen, zweitens dann jene internationalen Preise und Aktionspläne zu definieren, die anschließend in der dritten Phase implementiert werden (siehe Abbildung 1).

Schritt 1: Festlegen der Harmonisierungsstrategie

Mit der Festlegung seiner Harmonisierungsstrategie gibt das Unternehmen die generelle Richtung vor, in der es vorgehen wird, wenn es seine internationalen Preise angleicht.

Der Anfang: Das Einkaufsverhalten der Kunden analysieren. Anbieter müssen verstehen, wie genau ihre Kunden mit Blick auf das internationale Preismangement ihre Beschaffungsentscheidungen treffen. Um das internationale Preisgefüge zu beeinflussen, legen Einkaufsmanager besonderen Wert auf zwei Dimensionen. Zum einen ist für sie der Umgang mit dem Lieferanten relevant. Dabei hat jeder Abnehmer die Wahl, ob er mit

dem Lieferanten kooperieren möchte oder ob er beabsichtigt, die Preise zu drücken (siehe Boutellier 2000). Falls der Kunde vor allem eine Strategie der Kostenreduktion verfolgt, wird er sehr aggressiv verhandeln; falls er hingegen nach einer Kooperation strebt, wird er an Möglichkeiten interessiert sein, bei denen beide Partner gewinnen. Kunde und Anbieter arbeiten dann beispielsweise in der Forschung und Entwicklung zusammen und optimieren miteinander ihre Logistik.

Zum anderen bestimmen die Beschaffungsmanager, inwieweit unterschiedliche Organisationseinheiten in verschiedenen Ländern ihre Einkaufstätigkeiten koordinieren. Für sie stellt sich die Frage, ob es hilfreich ist, Informationen auszutauschen, Ziele und Strategien anzugleichen und gemeinsame Entscheidungen zu treffen. Entsprechend sind zwei Koordinations-Szenarien vor-

renz zwischen dem international höchsten und dem international niedrigsten Preis. Während in den meisten Fällen ähnliche Preise zu beobachten sind, wenn Kunden ihren Einkauf international koordinieren, ist die Preisstruktur eher divers, falls die Beschaffungstätigkeiten national unabhängig erfolgen.

Auf der anderen Seite beeinflusst die Art und Weise, wie Kunden mit ihren Lieferanten umgehen, die Höhe des internationalen Preiskorridors. Sollten Beschaffungsmanager eine nachdrücklich auf Kostenreduktion gerichtete „Squeezing“-Strategie verfolgen, wird der internationale Durchschnittspreis vergleichsweise niedrig ausfallen. Bei einer Kooperationsstrategie hingegen werden die Preise auf einem mittleren bis hohen Niveau liegen, weil beide Marktpartner nach beiderseitigem Profit streben.

Gewöhnlich setzen die Kunden, den eigenen Zielen, Ressourcen und Koordinationsmöglichkeiten entsprechend, auf „systematische internationale Preisvergleiche“, „internationale Beschaffungspools“ sowie auf eine „Optimierung der internationalen Wertkette“. Dabei dienen Preisvergleiche und Einkaufskooperationen meist dem Zweck, die Einstandspreise zu senken. Anders verlaufen die Dinge, wenn Kunden gemeinsam mit ihren Lieferanten eine Optimierung ihrer internationalen Wertketten anstreben, damit beide Seiten bessere Leistungen erzielen und wachsen können. Je nachdem, welche der beiden Strategien ein Kunde gewählt hat, wird es unterschiedliche Preisszenarien geben.

Bevor also ein Anbieter damit beginnt, seine internationalen Preise zu harmonisieren, sollte er klären, welche Art des Einkaufs seine Kunden bevorzugen. Um die internationalen Preise mit Erfolg angleichen zu können, müssen viele Entscheidungen je nach dem konkreten Beschaffungsverhalten der Abnehmer getroffen werden. Zu diesen situationsgerechten Entscheidungsfeldern im Folgenden mehr.

Preisharmonisierung – wann und wie schnell? Als generelle Regel darf gelten: Unternehmen sollten ihre Preise so rasch wie möglich harmonisieren, falls das Risiko besteht, dass die Kunden internationale Preisdifferenzen entdecken, die sich ihnen nicht erklären lassen. Es ist gefährlich, zu lange zu warten. Wie unsere statistische Analyse ergab, waren Unternehmen, die proaktiv handelten, deutlich erfolgreicher als solche, die sehr lange zögerten und dann plötzlich ihre Preise angleichen wollten. Allerdings sollten Anbieter auch darauf achten, wie tatkräftig Abnehmer ihren internationalen Einkauf koordinieren. Je passiver sich Kunden im Einkauf noch verhalten, desto mehr Freiheiten haben Anbieter bei internationalen Preisharmonisierungen. Solche Bewegungsfreiräume können Anbieter dafür nutzen, Preisangleichungen gründlich vorzubereiten. Danach lassen sich die Preise schnell harmonisieren, sobald es unumgänglich wird.

Wer eine Wachstumsstrategie verfolgt, sollte in jedem Fall eine aktive Preisharmonisierung anstreben (siehe Belz 1997). Er sollte versuchen, gemeinsam mit seinen Kunden in jenen Märkten zu wachsen, in denen er

Die zu Grunde liegende Studie

Der Beitrag stützt sich auf ein Forschungsprojekt des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen (HSG). Zum Thema internationale Preisharmonisierung führten die Verfasser rund 40 Einzelgespräche mit Firmenvertretern aus unterschiedlichen Branchen und veranstalteten eine Reihe von unternehmensinternen sowie übergreifenden Workshops. Des Weiteren kam es im Rahmen eines elfmonatigen Projekts zu einer engen Zusammenarbeit mit einem weltweit agierenden Großunternehmen, um bei diesem die internationalen Preise zu harmonisieren.

Außerdem führten die Verfasser zwei international angelegte Marktforschungsprojekte durch. Dabei wurden zum einen 629 Beschaffungsmanager gebeten, einen Fragebogen zu ihrem internationalen Preismanagement beim Einkauf auszufüllen; von dieser Gruppe antworteten 127 Personen, also 20,2 Prozent. Zum anderen wurden mit einem separaten Fragebogen 709 Manager aus den Bereichen Marketing und Vertrieb zu ihrem Vorgehen und ihren Erfolgen bei der internationalen Preisharmonisierung befragt; 172 Fragebogen dieser Gruppe (24,3 Prozent) konnten in die anschließenden Analysen einbezogen werden. Die Ergebnisse dieser Befragungen, Interviews, Workshops und Projekte ergaben ein solides Fundament für situationsgerechte Handlungsempfehlungen, nach denen Unternehmen ihre internationalen Preise erfolgreich angleichen können.

stellbar: In dem einen Fall sind die Kunden national unabhängig tätig, in dem anderen geht es darum, ein international abgestimmtes Supply Chain Management zu implementieren.

Beide Dimensionen – vom Kunden angestrebter Umgang mit seinem Lieferanten und das Maß an interner Koordinierung im Einkauf des Kunden – beeinflussen die Form des internationalen Preissystems (siehe Abbildung 2). Der interne Koordinationsgrad determiniert die Breite des internationalen Preiskorridors, also die Diffe-

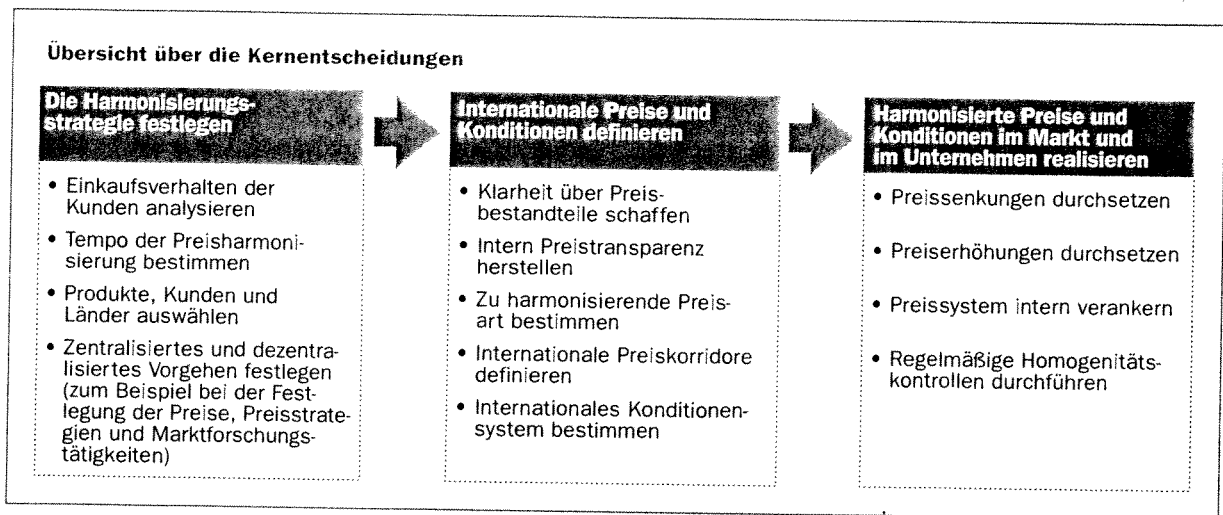
bislang kaum vertreten war, zumal in einem solchen Fall harmonisierte Preise und standardisierte Beschaffungsprozesse als Argumente für eine intensivere Zusammenarbeit dienen können. Überdies öffnen Preissenkungen auch den Zugang zu neuen Kunden und Märkten.

Die Unternehmen müssen in der Tat eine Gratwanderung bewältigen. Einerseits können sie noch eine Weile abwarten und in dieser Zeit die Vorteile einer Preisdifferenzierung nutzen; andererseits werden sie mit einem proaktiven Vorgehen bei der Preisharmonisierung erfolgreicher sein. Wenn sich ein Anbieter für Abwarten entscheidet, sollte er sich dennoch gut auf eine Preisangleichung vorbereiten, um sie bei Bedarf schnell implementieren zu können. Wichtig nur, dass der Anbieter über gute Monitoringsysteme verfügt. So sollte er beispielsweise auf Verkaufsberichte und interne Datenbanken zurückgreifen können, aus denen Preisdifferenzen, Preistrends und die Verhaltensweisen der Kunden

kundenorientierte Strategie der Preisharmonisierung verfolgen und muss zunächst die relevanten Abnehmer auswählen. Anschließend haben die beteiligten Verkaufsmanager dann herauszufinden, in welchen Ländern diese Kunden agieren und welche Produkte sie kaufen. Je stärker die Kunden eines Unternehmens ihre internationalen Beschaffungstätigkeiten koordinieren, desto eher sollte dieses eine kundenorientierte Preisharmonisierung betreiben.

Wegen begrenzter Ressourcen dürfte ein Versuch aber nicht realistisch sein, gleichzeitig die Preise und Zahlungsbedingungen für alle Produkte, Kunden und Länder harmonisieren zu wollen. Dennoch zeigt sich ein signifikanter Trend, demzufolge Unternehmen umso erfolgreicher sind, je umfassender sie ihre Preisharmonisierung anlegen. Daher sollten Anbieter bei Preisen, Kunden und Ländern nicht allzu selektiv vorgehen, sondern eher umfassend angleichen.

Abbildung 1: **Wie eine internationale Preisharmonisierung erfolgt**



beim Einkauf hervorgehen. All diese Informationen können vor einer Situation schützen, bei der der richtige Moment der Einführung harmonisierter Preise bereits verpasst wurde.

Eine Preisharmonisierung an Produkten oder an Kunden ausrichten? Das Unternehmen muss des Weiteren untersuchen, ob es seine Preise wegen der Bedrohung durch Parallelimporte oder wegen der internationalen Preisvergleiche seiner Großkunden harmonisieren möchte (siehe Mühlmeier 2001, Seite 104 ff.). Kommt es zu Parallelimporten, wird die Auswahl relevanter Produkte wichtig (produktbedingte Preisharmonisierung), und erst dann gilt es, die wichtigsten Länder und eventuell Kunden zu betrachten.

Nehmen hingegen Schlüsseln Kunden Preisvergleiche vor, so ist die Lage anders: Ein Anbieter sollte hier eine

Die wichtigsten Produkte auswählen. Bietet ein Unternehmen ein breites Sortiment an, so ist ihm zu raten, die Preise der wichtigsten Produkte eingehender zu überprüfen. Es sollte zunächst die Produkte bestimmen, die den größten Umsatz beziehungsweise Gewinn generieren und die gutes Potenzial für die Zukunft besitzen. Auch die Stellung von Produkten im Produktlebenszyklus ist relevant. Daneben kommt es darauf an zu prüfen, was die Kunden, also die Beschaffungsmanager, tun. Bei unserer Umfrage wurde deutlich, dass Beschaffungsmanager speziell die Preise derjenigen Produkte vergleichen, auf die wertmäßig ein großer Anteil an ihrem Beschaffungsvolumen entfällt und die als A-Produkte gelten. Zu beachten ist auch, dass Kunden vor allem die Preise von Produkten vergleichen, die besonders standardisiert sind, sich einfach trans-

portieren lassen und von diversen Wettbewerbern angeboten werden.

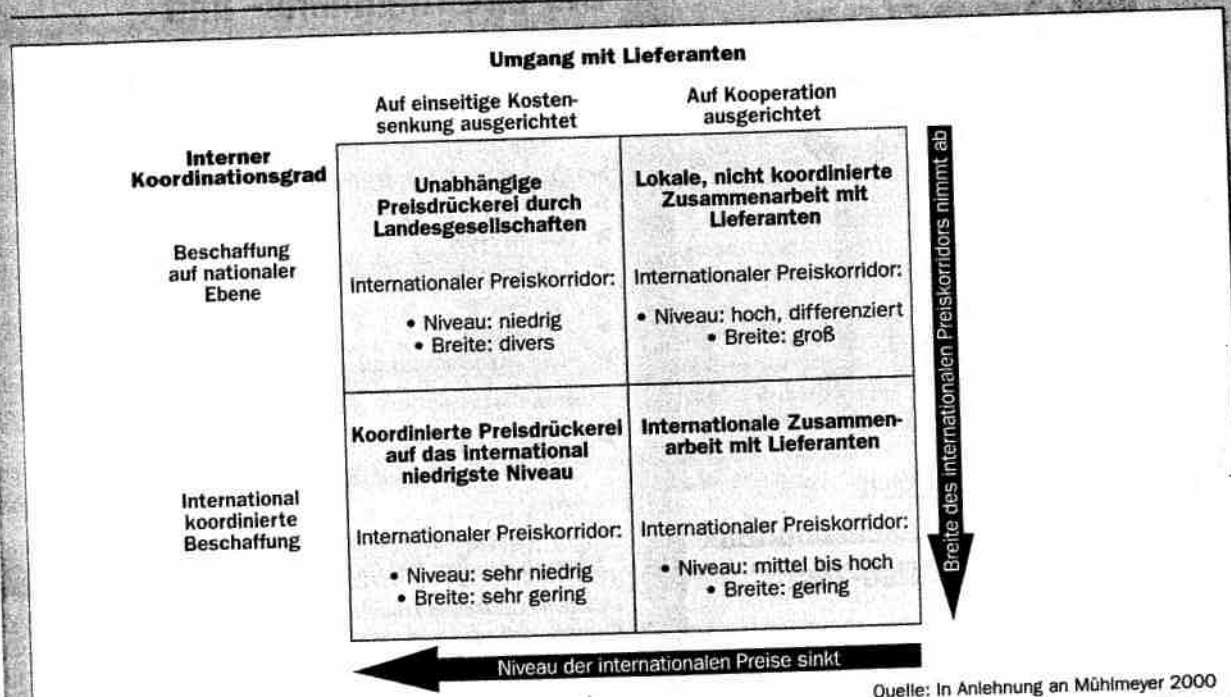
In Ansehung dieser anbieter- und kundenbezogenen Kriterien können Unternehmen dann die für sie wichtigsten Produkte bestimmen. Sind deren Preise harmonisiert, sollte wieder für Konsistenz im Sortiment gesorgt werden, was auch bei den nicht primär ausgewählten Produkten zu harmonisierten Preisen führen wird.

Die wichtigsten Länder herausheben. Um diese Auswahl zu treffen, sollten Anbieter diesmal die Märkte mit dem höchsten Umsatz, Deckungsbeitrag oder Zu-

voneinander weiter entfernten Regionen widmen. Falls sich ein Anbieter innerhalb einer Region erst fokussieren muss, sollte er auf die Märkte zielen, aus denen ein großer Gewinnbeitrag kommt oder die wegen ihrer niedrigen Preise ein großes Risikopotenzial darstellen.

Die wichtigsten Kunden selektieren. Unbedingt sollten Unternehmen ihre Prioritäten dem Kunden entsprechend setzen. Eine wichtige Rolle spielt dabei vor allem die strategische Bedeutung des Kunden und der mit ihm erzielte Umsatz. Auf diese Punkte sollte jeder Anbieter sein besonderes Augenmerk richten, denn von ih-

Abbildung 2: Preisszenarien bei unterschiedlichen Kundenstrategien



kunftspotenzial bestimmen. Auch hier muss auf die Interdependenzen zwischen den Ländern geachtet werden; Länder mit intensiven Handelsbeziehungen oder Märkte, in denen dieselben Schlüsselkunden ihre Niederlassungen haben, wären zu gruppieren. Es ist dringlicher, die Preise innerhalb dieser Gruppen als zwischen den Gruppen zu harmonisieren.

Auch die Kunden orientieren sich oft an Regionen, wobei sie Preisdifferenzen zu exotischen Nebenmärkten eher hinnehmen. Für ihre Preisvergleiche wählen sie ohnehin lieber Länder aus, die zu ihren Kommunikationsfähigkeiten (Sprache und Kultur) und ihren Erfahrungen passen sowie zum logistischen Aufwand. Deshalb sollten Anbieter zuerst die Preise in den verschiedenen Regionen bestimmen – zum Beispiel in Europa oder in der Nafta –, bevor sie sich den Interdependenzen zwischen

nen hängt unter Umständen seine Überlebensfähigkeit ab. Aber die Auswahl kann auch je nach dem Druck auf Preisharmonisierung erfolgen, den bestimmte Kunden auf das Unternehmen ausüben. Darüber hinaus sollte es mögliche Hinweise auf laufende oder bevorstehende Fusionen, Akquisitionen und Beschaffungsk Kooperationen berücksichtigen. All diese Kriterien sind besonders dann von Bedeutung, wenn sich ein Unternehmen bereits deutlich mit internationalen Preisvergleichen oder dem Risiko weiterer Zusammenschlüsse auf Seiten der Kunden konfrontiert sieht.

Zentral oder dezentral vorgehen? Als nächste Entscheidung auf der ersten Stufe des Harmonisierungsprozesses haben Anbieter festzulegen, wie zentralisiert sie vorgehen wollen. In der Regel wird das Ausmaß an Zentralisierung, das ein Unternehmen bei der Preisharmoni-

Abbildung 3: Die Bedeutung strategischer Entscheidungsfelder

Unternehmen hat	Kunden-analyse	Schnelle Preisharmonisierung	Produkt-auswahl	Kunden-auswahl	Länder-auswahl	Zentralisierung
National organisierte Kunden	• • •	•	•	•	•	•
Selektiv beschaffende Kunden	• • •	• •	• •	• •	•	• •
Global koordinierte Kunden	• • •	• • •	• •	• • •	•	• • •

• = Wichtig •• = Sehr wichtig ••• = Essenziell

sierung wählen sollte, von seiner Kundenstruktur und den konkreten Aufgaben im Preismanagement abhängen. Wie wir feststellen konnten, wählen Anbieter im Allgemeinen umso eher den Weg einer Zentralisierung, je stärker die Kunden ihre Einkaufsentscheidungen international koordinieren. Zudem verdeutlichen unsere Studien, dass Anbieter mit einem zentralisierten Ansatz bei der Preisharmonisierung erfolgreicher waren als dezentralisierte Unternehmen.

Das trifft insbesondere zu, wenn es um solche Aufgaben wie das Festlegen von Zielen im Preismanagement, das Bestimmen von Preisen in den einzelnen Märkten sowie um die Wahl von Rabattstrukturen geht. Obwohl generelle strategische Aufgaben sehr oft zentralisiert werden, können die Landesvertreter doch eine Menge an Informationen beisteuern. Immerhin führen sie konkrete kunden- wie wettbewerbsbezogene Marktforschung durch und verfolgen die Produktströme, darunter auch die Parallelimporte. Auf Basis unserer Fallstudien können wir diese Aufteilung der Verantwortung zwischen Unternehmenszentrale und Landesgesellschaften empfehlen (siehe auch Cavusgil/Myers 2000).

Für diese Gratwanderung zwischen lokaler und globaler Entscheidungsfindung setzten Unternehmen, die ihre Preise erfolgreich harmonisieren konnten, internationale Preisfindungs- oder Großkundenteams ein. Von diesen multinational und multifunktional zusammengestellten Gruppen wurden dann Preisentscheidungen getroffen, die für alle Landesgesellschaften verbindlich sind. Die bei der Abstimmung ihres internationalen Preissystems erfolgreichen Anbieter unternahmen ein Mehrfaches: Sie setzten Führungsinstrumente wie „Management by Objectives“ und „Management by Information“ ein, gaben den Landesmanagern zur Durchsetzung der international harmonisierten Preise Ziele vor (unter Rücksicht auf die jeweilige internationale Preis-

situation) und versorgten diese Manager mit relevanten Informationen. So wussten alle Landesvertreter, welche Preise in den Nachbarländern und von ausgewählten Großkunden gefordert werden. Offenbar ist eine solche Koordination umso wichtiger, je mehr sich die Kunden in ihrem Einkaufsverhalten internationalisieren.

Gründe genug also, die strategischen Aufgaben im Preismanagement zu zentralisieren und dem Internationalisierungsgrad der Abnehmer entsprechend länderübergreifende Arbeitsgruppen zu bilden. Generell sollte das Ausmaß einer Zentralisierung der Preisentscheidungen vom Einkaufsverhalten der Kunden abhängig gemacht werden – je internationaler die Kunden agieren, desto zentralisierter sollte die Preiskoordination erfolgen. Zusammenfassend zeigt Abbildung 3 die Schwerpunkte, die Unternehmen mit unterschiedlichen Kundenstrukturen setzen sollten. Das Beispiel der Firma Siemens Building Technologies (Landis & Staefa Division, Europe) verdeutlicht, welche Entscheidungen Unternehmen auf der ersten Stufe der Preisharmonisierung treffen müssen (siehe Kasten Seite 80).

Schritt 2: Definieren von internationalen Preisen und Konditionen

Auch in dieser zweiten Phase des Prozesses zur internationalen Preisharmonisierung müssen Unternehmen mehrere Dinge tun, um ihren Auftritt in verschiedenen Landesmärkten zu vereinheitlichen.

Klarheit über die Preiselemente schaffen. Außendienstmitarbeiter in verschiedenen Positionen und Ländern verstehen unter „dem Preis“ oft etwas sehr Unterschiedliches. Viele Vertriebsmanager benutzen den Begriff „Nettopreis“ als Synonym für den auf der Rechnung ausgewiesenen Betrag. Mitarbeiter im Finanzwesen wiederum berücksichtigen auch Rückstellungen

für Ausfallrisiken, wenn sie vom „Nettopreis“ sprechen. Derlei Unterschiede können große Missverständnisse verursachen (siehe Macquet 2000).

Um Konflikte dieser Art zu vermeiden, sollte ein Unternehmen eine einheitliche Terminologie für solche Ausdrücke wie Listenpreis, Nettopreis, Minimumpreis, Durchschnittspreis, Rechnungspreis sowie für verschiedene Rabattarten einführen. Um zu einer sinnvollen Zusammenarbeit zu kommen, müssen die Verkaufsrepräsentanten einheitlich definierte Begriffe verwenden und dadurch wissen, welche Größen in welcher Preisart enthalten sind. Unsere Untersuchungen belegen, dass Unternehmen, die bei ihrer Preisharmonisierung sehr er-

Preisvarianzen und andere Informationen über die Streuung der Preise helfen, die derzeitigen Gegebenheiten zu verstehen, die durch das Preismanagement anschließend – je nach Bedarf – umgestaltet werden sollen (siehe Wiltinger 1998). Überdies gilt es auch, Kosteninformationen zu berücksichtigen.

Bislang sind allerdings noch viele Anbieter weit entfernt von einer wirklichen internen Transparenz ihrer internationalen Preise. Nach unseren Erfahrungen ist es in manchen Fällen bereits sehr schwierig, diese Daten von allen Landesgesellschaften zu erhalten. Als noch heikler sahen die an der Preisharmonisierung beteiligten Manager jedoch Versuche an, konkrete Angaben über die

Strategische Entscheidungen zur Preisharmonisierung – ein Beispiel

Die Handelsbarrieren im europäischen Markt fallen Zug um Zug, und internationale Preisinformationen werden zunehmend verfügbar. Deshalb sah sich auch die Firma Landis & Staefa, heute eine Division der Siemens Building Technologies, vermehrt mit den kritischen Preisvergleichen großer internationaler Kunden sowie Parallelimporten konfrontiert. Also wurde 1997 ein Projekt gestartet, mit dem die eigene Preissituation genauer analysiert werden sollte. Schon bald war klar, dass es bei den hauseigenen Produkten große Preisdifferenzen in Abnehmerländern gab. Es wurde daher entschieden, eine internationale Harmonisierung der Preise durchzuführen. Dabei verfolgte Landis & Staefa eine Strategie der Sicherung, um zu verhindern, dass durch die immer häufigeren Preisvergleiche der Kunden sowie durch Parallelimporte die internationalen Margen erodieren. Notabene

verhielten sich die Kunden recht unterschiedlich: Während einige die internationalen Preise sehr bewusst verglichen, betrieben andere ein nationales und eher passives Einkaufsmanagement. Landis & Staefa beschloss, die Preise proaktiv zu harmonisieren. Da der Markt noch nicht übermäßig stark auf Preisangleichungen drängte, war durchaus Zeit für eine fundierte Analyse vorhanden. Es wurden die 120 Produkte mit dem größten Deckungsbeitrag aus einem Sortiment mit 8000 Artikeln ausgewählt, um jeweils angemessene Zielpreise zu bestimmen. Dagegen wurden die Preise für die übrigen Produkte denen dieser Schlüsselprodukte erst später angepasst, so dass sich am Ende konsistente Preise für alle Produktgruppen ergaben. Hinsichtlich der Länder, die zur Wahl standen, entschied man sich für die umsatzmäßig größten europäischen Märkte. Da

Landis & Staefa den Weg einer produktbezogenen Preisharmonisierung einschlug, wurde bei der Festlegung der Preiskorridore nicht auf konkrete Einzelkunden geachtet.

Landis & Staefa ist traditionell stark dezentralisiert. Daher genießen die Landesgesellschaften sehr große Freiheiten, um sich den Gegebenheiten in ihren jeweiligen Märkten anpassen zu können. Aus diesem Grunde wurde ein internationales Pricing Committee gebildet, in dem Vertreter der wichtigsten Landesgesellschaften an der Fixierung der internationalen Preise mitwirkten. Von diesem Team wurden die Informationen über die Gegebenheiten in den jeweiligen Märkten gesammelt und strukturiert, sodass sich die Grundentscheidungen zur Preisharmonisierungsstrategie leicht treffen ließen.

Quelle: Kramer 2000

folgreich waren, weit häufiger klar definierte Wortbedeutungen verwandten als die erfolglosen. Um eine gemeinsame Terminologie festzulegen, sollten Anbieter die eigene Preisstruktur analysieren, indem sie die diversen Preiskomponenten und Rabatte, die einzelne Landesgesellschaften gewähren, auflisten und überprüfen (siehe Marn/Rosiello 1993). All das legt die Basis für weitere Maßnahmen zur Preisharmonisierung.

Intern Preistransparenz schaffen. Ohne professionelles Informationsmanagement wird das Angleichen der internationalen Preise nicht gelingen. Um diese fein aufeinander abzustimmen, müssen Unternehmen Informationen über Minimumpreise, Durchschnittspreise und Listenpreise von allen Landesgesellschaften einsammeln, systematisieren und vergleichbar machen. Auch

Preissensitivität von Kunden sowie über die Preise und Rabattstrukturen von Wettbewerbern in den einzelnen Ländern zu erhalten. Gleichwohl ist Preistransparenz – so beschwerlich und kostspielig das Sammeln der Daten auch sein mag – entscheidend für ein effizientes und verständliches Preismanagement.

Unsere Umfragen belegen das eindeutig: Je intensiver ein Anbieter strukturierte und international vergleichbare Informationen über seine eigenen Listenpreise und Rabattstrukturen sowie über die seiner Kunden und Mitbewerber nutzen konnte, desto erfolgreicher war es bei der internationalen Preisharmonisierung. Zudem korrelierte der Erfolg dabei signifikant mit der Nutzung von Verkaufsberichten der Landesgesellschaften und gemeinsamen Datenbanken, weil sich

dadurch internationale Preistrends verfolgen und analysieren ließen.

Bei Continental erkannte man sehr frühzeitig, wie sehr es beim internationalen Preismanagement auf die Informationslage ankommt. Der Reifenhersteller entwickelte das Wettbewerbsinformationssystem Copis zu einer wichtigen Basis für interne Preistransparenz, denn es erlaubt die Analyse der Preise und Konditionen von Wettbewerbern in verschiedenen Ländern (siehe Macquet 2000). Datenbanken über die eigenen Preise und Rabatte liefern weitere Erkenntnisse. Mit Hilfe all dieser Informationen kann Continental die wirklichen Preise in den für das Unternehmen relevanten Märkten vergleichen. Weil ohne ein professionelles Informationsmanagement eine länderübergreifende Abstimmung von Preisen und Zahlungsbedingungen nicht funktionieren wird, sollten Anbieter Zeit und Geld investieren, um Regeln für die Berichterstattung, international standardisierte Datenformate sowie Datenbanken zu implementieren.

Die zu harmonisierende Preisart bestimmen. Hierbei ist die internationale Informationsbasis sehr hilfreich. Aber worauf sollte abgestellt werden – auf den Preise vor oder nach Steuern, auf den Listen- oder den Nettopreis? Unternehmen sollten für den Zweck einer Harmonisierung wohl solche Preise heranziehen, die von den Abnehmern wahrgenommen werden. Zunächst ist zu klären, welche Kunden im Vordergrund stehen. Sind das beispielsweise Händler, die in der Vertriebskette eine hervorgehobene Rolle spielen, so wären in erster Linie deren Preise zu harmonisieren (Push-Strategie). Stehen hingegen primär die Endkunden im Visier, so sollten eher die für diese relevanten Preise angeglichen werden (Pull-Strategie). Liegt wiederum eine heterogene Kundenstruktur vor – zum Beispiel weil der Anbieter multiple Verteilsysteme einsetzt –, so käme es darauf an, Endkundenpreise und Konditionensysteme sowie Distributionsmargen anzugleichen.

Außerdem sollten Unternehmen untersuchen, auf welche Preisart der Kunde ganz besonders achtet. Nimmt er die Preise inklusive Steuern wahr, so sind diese zu harmonisieren. Wiederum sind im Business-to-Business-Marketing Preise ohne Steuern üblich. Ist der Hauptkunde jedoch der Endkunde, so sollte der Anbieter die Preise inklusive Steuern angleichen; diese Situation ist beispielsweise bei Luxusuhren gegeben, bei denen die Endkunden Ladenpreise vergleichen. Falls sich das Augenmerk der Kunden aber auf die Listenpreise in den einzelnen Ländern richtet – weil die Nettopreise vertraulich gehandhabt werden –, sollte eine Harmonisierung der Listenpreise erfolgen. Diesen Weg ist Landis & Staefa bei seiner Preisharmonisierung gegangen. Besteht indes die Möglichkeit, dass Kunden ohne weiteres Nettopreise in verschiedenen Ländern vergleichen können, so ist zu empfehlen, eben diese anzugleichen.

Unsere Umfrage zum internationalen Preismanagement in der Beschaffung weist darauf hin, dass es nur in

wenigen Fällen angebracht ist, lediglich die Listenpreise zu harmonisieren. Wie die meisten Einkaufsmanager angaben, vergleichen sie nicht die Listenpreise ihrer Lieferanten, sondern erfragen deren Preisangebote, um sie einander gegenüberzustellen. Außerdem vergleichen sie sie mit den Preisen, die in der Vergangenheit gezahlt worden sind. Daher ist es für Anbieter empfehlenswert, ihr besonderes Augenmerk auf solche Angebotspreise zu richten. Eine Harmonisierung von Minimumpreisen ergibt sich automatisch, wenn die Nettopreise für jeden Kunden innerhalb des Preiskorridors festgesetzt werden.

Internationale Preiskorridore festlegen. Bei unserer Umfrage erklärten viele Einkaufsmanager, dass sie Preisdifferenzen von Land zu Land nicht akzeptieren würden. Daraus müssen Anbieter lernen, internationale Preiskorridore zu bestimmen (siehe Simon/Wiese 1992). Ein internationaler Einheitspreis ist allerdings nur in Ausnahmefällen sinnvoll, weil er es unmöglich machen würde, durch irgendeine Art von Preisdifferenzierung unterschiedliche Zahlungsbereitschaften der Kunden abzuschöpfen.

Gemäß dem Konzept eines internationalen Preiskorridors müssen bei seiner Einführung einige Länder

Die Lage des Preiskorridors ergibt sich daraus, wie exklusiv der Anbieter ist und wie abhängig von bestimmten Kunden.

ihre Preise anheben, andere ihre Preise senken. Bei der Festlegung eines solchen Preiskorridors müssen die Marktanteile in jedem Land, die jeweiligen Preis-Absatz-Funktionen und die Wettbewerbspreise für jedes Produkt berücksichtigt werden. Anbieter sollten die Lage des Preiskorridors je nach ihrer Exklusivität und ihrer Abhängigkeit von bestimmten Kunden bestimmen. Die Breite dieses Preisbands wiederum wird vom internen Koordinationsgrad der Kunden sowie deren Strategien und Macht beeinflusst, diese Breite am Markt durchzusetzen; sie wird oft bei 10 Prozent liegen.

Viele Unternehmen, die ihre Preisharmonisierung mit Erfolg vorgenommen haben, mussten feststellen, dass Preisdifferenzen im zweistelligen Prozentbereich den Kunden merklich schwieriger zu erklären sind (siehe Kramer 2000). Hier zeigt sich eine psychologische Schwelle, die auch davon bestimmt wird, wie wichtig das Produkt für Kunden ist. Bei sehr starken Marken wählten manche Unternehmen Preisbänder, die schmäler als 5 Prozent waren, um dem Risiko der unerwünschten Parallelimporte zu begegnen, von denen die Positionierung von Marken deutlich gefährdet werden kann.

Ein System internationaler Konditionen bestimmen. Über ihre Preise hinaus sollten Anbieter auch ihre international gültigen Konditionen, etwa Zahlungsbedingungen, harmonisieren. Selbst wenn sich die Nettopreise bereits sehr ähnelten, verglichen Beschaffungs-

manager auch die Preisabschläge, die sie in verschiedenen Ländern erreichen konnten. In den Verhandlungen fragten sie immer wieder nach den Gründen für unterschiedliche Rabatte und Boni in den verschiedenen Ländern. Auch dies kann zu gewaltigen Gewinneinbußen beim Anbieter führen.

Aber die Harmonisierung von internationalen Zahlungsbedingungen ist für die meisten Unternehmen ein noch schwierigeres Kapitel als das bloße Angleichen von Preisen. Hier werden schließlich jenseits der Preise auch die Spielregeln in den verschiedenen Märkten neu definiert. Daher sollte ein Anbieter nach Zahlungsbedingungen streben, die Händlern wie Endkunden Anreize geben, sich auch in Richtung seiner Ziele zu verhalten – schließlich eröffnen Konditionensysteme den Marktpartnern Möglichkeiten, „Win-Win“-Situationen zu schaffen. Mögliche Kriterien wären dabei neben der abgenommenen Warenmenge der Anteil im Beschaffungs-

Preissenkungen durchsetzen. Viele Mitarbeiter im Vertrieb sehen in Preissenkungen – im Gegensatz zu Preiserhöhungen – keine große Herausforderung. Doch eben auch Preissenkungen müssen den aktuellen Kunden, zumal den Großkunden, überzeugend erklärt werden. Diese dürfen nicht den Eindruck bekommen, in der Vergangenheit zu viel bezahlt zu haben. Ohnehin fällt es Unternehmen oft schwer, nach einer Preissenkung den Absatz zu steigern. Noch heikler ist freilich die Unsicherheit, wie Wettbewerber möglicherweise auf Preissenkungen reagieren werden – die Konkurrenz könnte sie als Eröffnung eines Preiskrieges interpretieren. Konsequenz: Ein Anbieter sollte auf eine solche Situation gut vorbereitet sein, den Wettbewerb über den Preis zurückzuführen, eine wesentliche Preisänderung im Vorhinein ankündigen und auch sonst die richtigen Signale an die Mitbewerber aussenden (siehe Rao et al. 2000; Simon 1992, Seite 230 ff.). Bei unserer Umfrage hat fast kein Un-

Definition internationaler Preise und Konditionensysteme – ein Beispiel

Von einem multinationalen Unternehmen der Chemiebranche werden standardisierte chemische Produkte produziert und über Händler vertrieben, die in der Distributionskette eine wichtige Stellung einnehmen. Das Unternehmen ist von jeher sehr dezentral organisiert, sodass es sich bei seiner Preisharmonisierungsstrategie für einen Team-Ansatz entschied. In der zweiten Phase des Harmonisierungsprozesses befassten sich dann ein so genanntes European Pricing Committee und mehrere Arbeitsgruppen mit der Definition internationaler Preise und Konditionen.

Wie das Team feststellte, waren für die Händler die Nettopreise nach Abzug von Endjahresrabatten beson-

ders relevant. Daher wurde diese Preisform zur Harmonisierung der europäischen Preise ausgewählt, nachdem sich das Team darauf verständigt hatte, was damit gemeint ist. Um für interne Preistransparenz zu sorgen, wurden für die 57 wichtigsten internationalen Produkte Daten über die durchschnittlichen Nettopreise, die absoluten Minimalpreise sowie die abgesetzten Mengen gesammelt und anschließend sowohl tabellarisch als auch grafisch aufbereitet. Zudem wurden Informationen zum Verhalten der Wettbewerber und zu den Preis-Mengen-Reaktionen der Kunden zusammengetragen.

Anhand dieser umfassenden Informationsbasis legte das Team internationale Preiskorridore fest – in un-

terschiedlicher Breite je nach Bedeutung der jeweiligen Produkte. Während für besonders hervorstechende Markenprodukte nur sehr enge Preiskorridore von zum Beispiel 4 Prozent festgelegt wurden, ließ man bei weniger markanten Produkten breitere Preisbänder zu.

Über die Festlegung dieser internationalen Preiskorridore hinaus, die in den verschiedenen Ländern als Vorgabe dienen sollten, wurde damit begonnen, ein einheitliches europäisches Konditionensystem zu entwickeln. Dabei berücksichtigte das Unternehmen insbesondere die Mengen, deren Anteile am Sortiment der Händler sowie auch die Tätigkeiten der Händler zwecks Erfüllung der Bedürfnisse der Endkunden.

portfolio des Abnehmers sowie die Zufriedenheit von Endkunden. (Der Kasten oben enthält das Beispiel eines Chemieunternehmens, das den zweiten Schritt zur Preisharmonisierung für sich erfolgreich gestalten konnte.)

Schritt 3: Realisieren von harmonisierten Preisen und Konditionen

Über den Erfolg aller Bemühungen entscheidet letztlich, ob und wie gut es gelingt, die bislang nur intern definierten Preise und Konditionensysteme auch zu implementieren. Dabei haben Anbieter marktbezogene ebenso wie unternehmensbezogene Aspekte zu beachten.

Unternehmen ein solches Signaling betrieben – Grund also, das Preismanagement professioneller zu gestalten.

Preiserhöhungen durchsetzen. Oft kann es zum Problem werden, wenn Unternehmen ihre Preise erhöhen. So bewegen sie sich womöglich in Niedrigpreisländern mit ihren Niederlassungen selbst aus dem Markt oder müssen große Absatzeinbußen in Kauf nehmen. Auch in solchen Situationen sollten Anbieter ihren Konkurrenten signalisieren, dass eigentlich an Preiserhöhungen im Gleichschritt gedacht ist (siehe Simon 1992, Seite 230 ff.). So könnte beispielsweise der Geschäftsführer einer Niederlassung im Presseinterview äußern, man werde die Preise wahrscheinlich erhöhen. Wenn die

Wettbewerber das hören, könnten sie an eine ähnliche Maßnahme denken und mitteilen, um wie viel ihre Preise vielleicht steigen. Bei Mineralölgesellschaften und Zigarettenherstellern gibt es mehrere Beispiele, wo Preiserhöhungen auf solche abgestimmte Weise durchgesetzt werden konnten (siehe Simon 1992, Seite 231 f). Aber inwieweit ein solches Signaling möglich ist, hängt von der Branchenkultur ab.

In manchen Fällen können Anbieter auch die Dynamik im Markt oder bei der Technik zu Preiserhöhungen nutzen – Preise für neue Produkte oder Varianten sind leichter durchzusetzen. Zudem lässt sich der Einkauf in

heiten bei der Preisfestsetzung genossen. Das beherzighend, sollten Anbieter genau festlegen, wer in welcher Position im Unternehmen welche Rabatte gewähren darf. Um die unkontrollierte Einführung neuer Preisnachlässe oder Zahlungsbedingungen zu vermeiden, sind einfach Disziplin und Kontrolle notwendig. Zu diesem Punkt ergaben unsere Umfragen, dass besonders Unternehmen mit global koordinierten Kunden entsprechende Regeln bestimmt haben; darin könnten ihnen andere durchaus nachfolgen.

Generell ist für eine erfolgreiche Implementierung der harmonisierten Preise wichtig, dass die Geschäftslei-

Das Implementieren von harmonisierten Preisen und Konditionen – ein Beispiel

Hat ein Unternehmen erst einmal seine internationalen Preise und Konditionen harmonisiert, müssen sie in der eigenen Organisation ebenso wie am Markt in Kraft gesetzt werden. Das wird etwa am Fall 3M Medica deutlich, einem Unternehmen, das unter anderem Medizinprodukte für den Krankenhausbedarf anbietet. Wegen der Reformen im Gesundheitswesen verschiedener Länder, der nahen Einführung des Euro sowie ihres erhöhten Kostendrucks hatten Kliniken damit begonnen, Einkaufspreise international zu vergleichen. 3M Medica entwickelte daher ein neues Preiskonzept. Um es zu implementieren, kam es zunächst darauf an, das Zielsystem für die Außendienstmitarbeiter zu modifizieren. Dabei wurden bisherige Umsatzziele, Kundenakquisitionsziele et cetera um Preisziele ergänzt. „Special Account Manager“, „European Key Account Manager“ sowie europäische Clearingstellen traten in Aktion, die dafür sorgen sollten, dass in den einzelnen

Ländern vergleichbare Preis- und Konditionensysteme eingeführt werden. Zusätzlich etablierte 3M Medica auf europäischer Ebene eine Matrixorganisation, in der den einzelnen Landesmärkten europäische Geschäftsbereiche gegenübergestellt wurden. So lassen sich jetzt die internationalen Preise für bestimmte Produkte besonders in den Geschäftsbereichen enger angleichen. Zwar stießen diese organisatorischen Veränderungen zuerst auf internen Widerstand, aber nach einiger Überzeugungsarbeit wurden sie mit Erfolg implementiert. Die Einführung der neuen Preis- und Konditionenregelungen im Markt musste sich wegen des Direktvertriebs an Kliniken an diesen ausrichten. Nun galt es, Preiserhöhungen ebenso wie Preissenkungen direkt mit dem Kunden zu verhandeln. Der sollte im Falle einer Preissenkung nicht den Eindruck bekommen, das bisherige Preis-Leistungs-Verhältnis habe nicht gestimmt. Um die Kliniken von den neuen Preisen zu überzeu-

gen, verfolgte 3M Medica die Strategie, die Vorteile der angebotenen Produkte stärker zu verdeutlichen, als das zuvor geschehen war – in der klaren Erkenntnis, dass die Verkäufer bei der Implementierung des neuen Preissystems im Markt eine Schlüsselrolle innehatten und daher motiviert und weitergebildet werden mussten.

Also wurden die Verkäufer in europaweit einheitlichen Trainings darin geschult, im Verkaufsgespräch nicht nur die Preise zu erörtern, sondern „die Preise selbst zu verkaufen“. Für ihr Tagesgeschäft bekamen diese Mitarbeiter zahlreiche konkurrenz- und kundenbezogene Informationen an die Hand und wurden mit Angaben zu ihrer eigenen Kalkulation unterstützt. Sie sollten durch fundiertes wie geschicktes Argumentieren die Kunden von den neuen Preisen und Konditionensystemen überzeugen, um Preiserhöhungen und -senkungen plausibel zu machen.

Quelle: Huckemann/Dinges 1998, Seite 201 ff.

Niedrigpreisländern unattraktiver gestalten, indem der Service dort reduziert wird. Selbst wenn das dem Qualitätsstreben mancher Anbieter zuwiderläuft – es kann besser sein, als in diesen Ländern gar nicht mehr aufzutreten oder das internationale Preisniveau zu unterminieren.

Das neue Preissystem intern verankern. In dynamischen Märkten besteht die Gefahr, dass ein zunächst harmonisiertes Preissystem mit der Zeit wieder erodiert. Wie viele Unternehmen erfahren mussten, brachten die Verhandlungen mit Kunden häufig neue Arten zusätzlicher Rabatte und Services hervor. Das passierte besonders häufig, wenn Außendienstmitarbeiter große Frei-

tung den Prozess unterstützt und dass in das internationale Preiszielsystem auch Anreize für die Mitarbeiter aufgenommen werden. Wie wir sahen, nutzten jene Firmen, die ihre internationalen Preise mit Erfolg angeglich haben, solche Motivationsmittel deutlich häufiger als die weniger erfolgreichen – sie waren auch deshalb schneller und effektiver. Zudem zeigten sich die Landesmanager eher bereit, suboptimale Ergebnisse in den eigenen Ländern zu akzeptieren. Gleichwohl offenbaren besonders Firmen, deren Kunden zur Zeit noch relativ national organisiert sind – aber schon stärker international beschaffen –, bei ihren Incentive-Systemen noch erhebliche Schwächen und sollten es nicht dabei belassen.

Des Weiteren sollten sich Anbieter Strukturen für eine flexible Entscheidungsfindung zulegen. Wenn ein Manager gute Möglichkeiten in seinem Land sieht, sollte er nicht warten müssen, bis ein internationales Preisfindungs-Team demnächst mal wieder zusammentrifft. Besser sollten beizeiten zentrale Positionen oder klar definierte Entscheidungsregeln implementiert sein. Aus eben diesem Grunde richtete beispielsweise Continental sein „Price Approval System“ ein (siehe Macquet 2000). Nun haben üblicherweise Landesgesellschaften des Unternehmens die Freiheit, Preise innerhalb des definierten Preiskorridors zu setzen. Wenn ein Landes-

Internationale Preisharmonisierung ist für das Topmanagement der Unternehmen eine Herausforderung.

manager es jedoch für geboten hält, einen Preis unterhalb des definierten Minimumpreises anzusetzen, so kann ein europäischer Preismanager in der Zentrale das genehmigen, nachdem er die konkrete Situation analysiert hat.

Ein europäisches Preisfindungs-Team sowie ein internationales Großkunden-Management erlauben dem Reifenhersteller also eine flexible Entscheidungsfindung und eine konsistente Integration der Preise neuer Produkte in die europäische Preisliste.

Zentralisiertere Unternehmen haben im Allgemeinen den Vorteil, auf eine flexible Weise konsistente Preise zu bestimmen. Aber weniger leicht fällt es ihnen, stets marktgerechte Entscheidungen in den einzelnen Ländern zu treffen. Für Unternehmen, die es mit einer sehr hohen Komplexität zu tun haben, wird es daher hilfreich sein, informelle Wege der Preiskoordination zu wählen. Dieser Ansatz verlangt allerdings von den Landesgesellschaften große Ressourcen sowie ein hohes Maß an Know-how und Initiative und ein Denken in internationalen Zusammenhängen (siehe Assmus/Wiese 1995, Seite 38). An dem Beispiel von 3M Medica wird deutlich, wie sich ein internationales Preissystem im Markt und im Unternehmen durchsetzen lässt (siehe Kasten Seite 83).

Regelmäßige Homogenitätskontrolle. Nach seiner Implementierung sollten Unternehmen das harmonisierte Preis- und Konditionensystem in bestimmten Abständen auf Homogenität hin überprüfen. So wird eine Kontrolle der erzielten Ergebnisse erreicht und einer erneuten Preisdiversifizierung vorgebeugt. Wie unsere Studie ergab, führen erfolgreiche Unternehmen solche Homogenitätskontrollen weit öfter durch. Aufbauend auf einem leistungsfähigen Informationssystem, suchen Anbieter Einsichten über die gegebene Preissituation und Preistrends zu gewinnen sowie über die Preise, zu denen einzelne Landesgesellschaften ein Produkt tatsächlich anbieten, und inwieweit definierte Preiskorridore beachtet werden.

Fazit

Der Prozess einer fortschreitenden Angleichung der internationalen Preise ist schlichtweg eine Tatsache. „In zehn Jahren wird sich jeder wundern, wie es je möglich war, für dasselbe Produkt unterschiedliche Preise zu fordern“, hörten wir von einem Vertriebsmanager. Wenn ein Anbieter in dieser Hinsicht untätig bleibt, kann ihm das extreme Gewinneinbußen bescheren und seinen Lebensnerv treffen. Die Unternehmen müssen daher proaktiv handeln. Allerdings ist internationale Preisharmonisierung eine herausfordernde Aufgabe für das Topmanagement. Doch es ist möglich, die Kontrolle über die eigenen internationalen Preise zurückzugewinnen, wenn die hier beschriebenen Schritte professionell absolviert werden.

Generell gilt es zu erkennen, dass eine Angleichung der Preise auf einem mittleren Niveau nicht notwendiger-

weise zu Gewinneinbußen führen muss. Mit seinem Weg der Harmonisierung von internationalen Preisen kann ein Unternehmen sogar in seiner Branche neue Standards setzen. Darüber hinaus bekommt es durch diesen Prozess die Chance, mit seinen Kunden gemeinsam zu wachsen. □

Literatur

- Gert Assmus/Carsten Wiese: How to Address the Gray Market Threat Using Price Coordination, in: Sloan Management Review, Frühjahr 1995, Seite 31–41.
- Christian Belz: Internationale Preisharmonisierung, in: Thexis 2/98, Seite 26–30.
- Roman Boutellier: Kooperation contra Preisdrückerei in der Beschaffung, in: Christian Belz/Joachim Mühlmeier (Hrsg.) Internationales Preismanagement, St. Gallen/Wien 2000, Seite 68–79.
- S. T. Cavusgil/Myers: International Pricing – The Balancing Act Between Global and Local Decision Making, in: Christian Belz/Joachim Mühlmeier (Hrsg.) Internationales Preismanagement, St. Gallen/Wien 2000, Seite 54–65.
- Matthias Huckemann/Andreas Dinges: Euro-Preis-Marketing, Neuwied/Kriftel/Berlin 1998.
- Marc Kramer: Managing a Project to Harmonize Prices, in: Christian Belz/Joachim Mühlmeier (Hrsg.) Internationales Preismanagement, St. Gallen/Wien 2000, Seite 194–210.
- Michel-Guy Macquet: Tools zur Koordination des internationalen Preismanagements, in: Christian Belz/Joachim Mühlmeier (Hrsg.) Internationales Preismanagement, St. Gallen/Wien 2000, Seite 228–249.
- Michael V. Marn/Robert L. Rosiello: Balanceakt auf der Preistreppe, in: HARVARD BUSINESSmanager 2/1993, Seite 46–56.
- Joachim Mühlmeier: Internationales Preismanagement – Potenziale für den Einkauf, in: Christian Belz/Joachim Mühlmeier (Hrsg.) Internationales Preismanagement, St. Gallen/Wien 2000, Seite 90–126.
- Joachim Mühlmeier: Internationale Preisharmonisierung im Business-to-Business-Geschäft, St. Gallen 2001.
- Akshay R. Rao/Mark E. Bergen/Scott Davis: How to Fight a Price War, in: Harvard Business Review, March/April 2000, Seite 107–116.
- Hermann Simon: Preismanagement – Analyse, Strategie, Umsetzung, 2. Auflage, Wiesbaden 1992.
- Hermann Simon/Carsten Wiese: Europäisches Preismanagement, in: Marketing ZfP, Jg. 14, Heft 4, 1992, Seite 246–256.
- Kai Wiltinger: Preismanagement in der unternehmerischen Praxis, Wiesbaden 1998.