



Möglichkeiten der Preisanhebung in der Krise

- Sitzung des Fachverbands Sanierungs- und Insolvenzberatung -

Dr. Andreas Krämer

Heidelberg, 12. Dezember 2008

exeo Strategic Consulting AG
Wittelsbacherring 24, D-53115 Bonn
Tel: ++49 (0) 178 256 22 41
Fax: ++49 (0) 228 629 78 51
andreas.kraemer@exeo-consulting.com
www.exeo-consulting.com

Agenda

- 1. Pricing: Warum besonders in der Krise interessant?**
 - 2. Ursachen der Krise begreifen**
 - 3. Methoden zur Identifikation von Preisspielräumen**
 - 4. Preisgestaltung in der Krise: Praktische Beispiele**
 - 5. Ausblick: Was haben wir gelernt?**
-

Agenda

1. Pricing: Warum besonders in der Krise interessant?

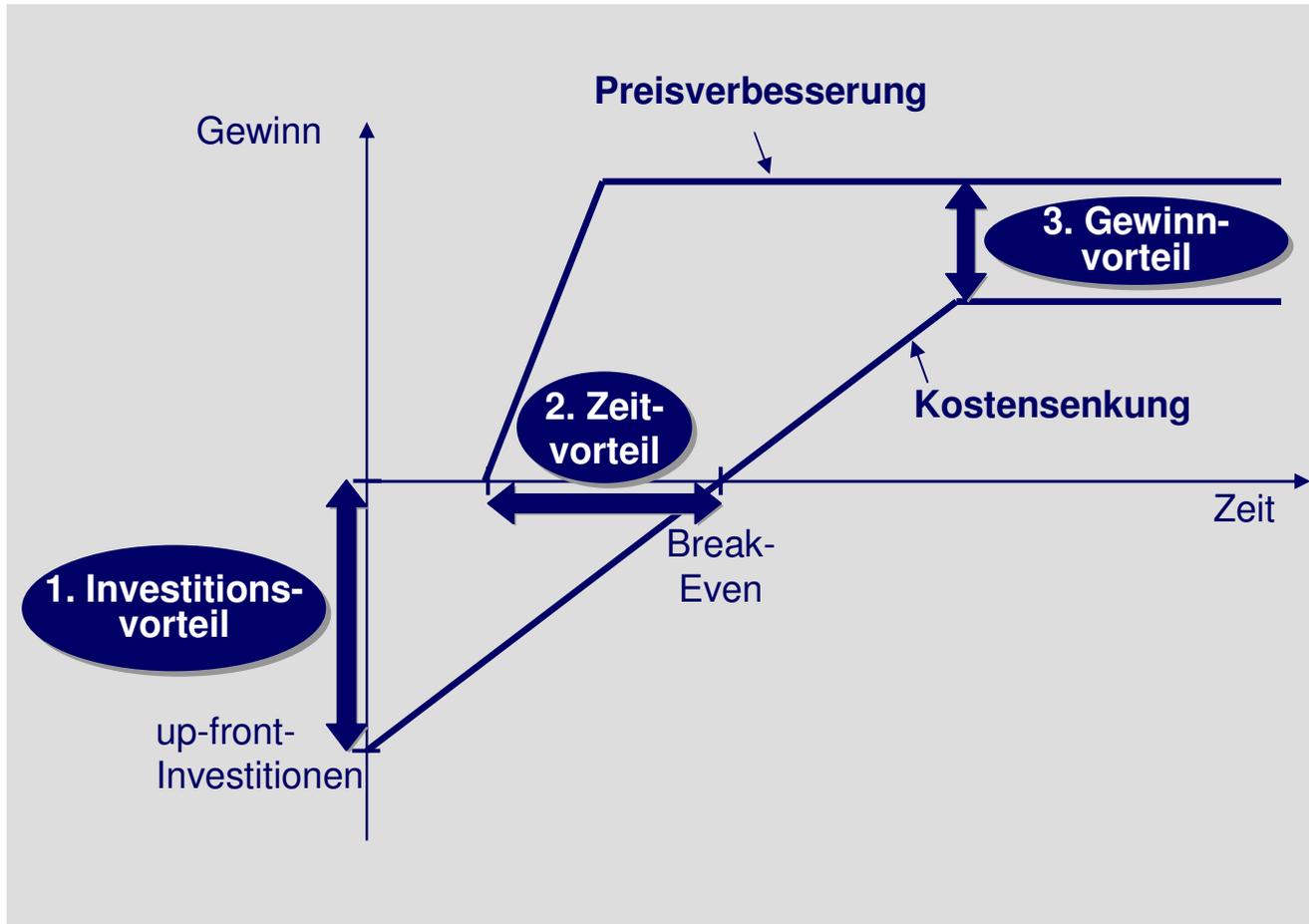
2. Ursachen der Krise begreifen

3. Methoden zur Identifikation von Preisspielräumen

4. Preisgestaltung in der Krise: Praktische Beispiele

5. Ausblick: Was haben wir gelernt?

Gerade in der Krise: Es kommt auf Schnelligkeit an!

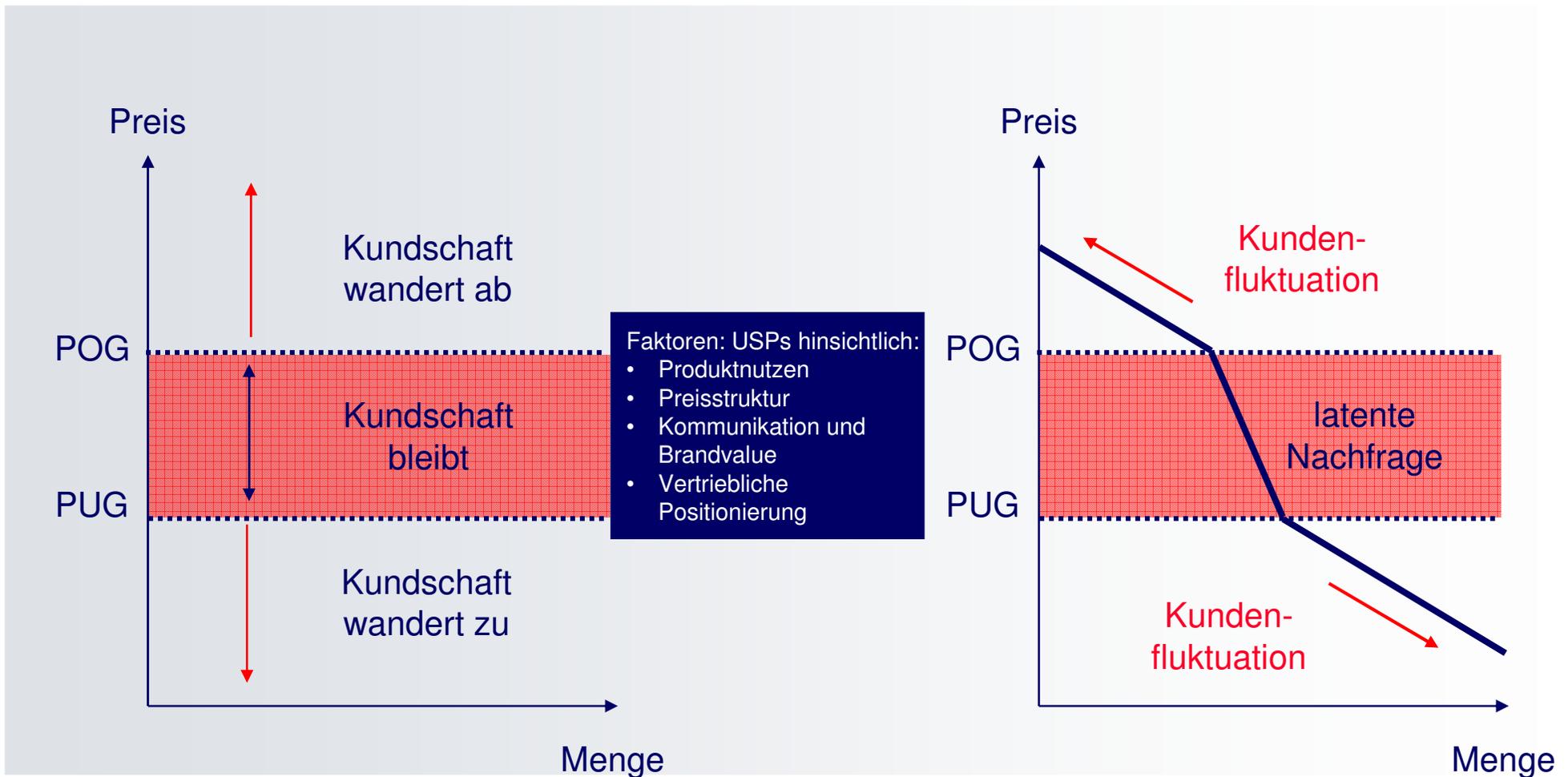


1. Anders als bei Kostensenkungsmaßnahmen (Abfindungen, Automatisierung, etc.) sind Preisveränderungen nicht mit Investitionen verbunden.
2. Preisveränderungen wirken sofort, Kostensenkungsmaßnahmen müssen sich erst einmal amortisieren.
3. Zu prüfen: Preis-Prozess-Optimierung bringt größere Gewinnveränderungen als Kostensenkungen.

Positive Preisdifferenzierung i.d.R. eine Frage der Marktstärke (1)



Die doppelt geknickte Preisabsatzfunktion nach Erich Gutenberg



Quelle: **exeo** Strategic Consulting AG

Positive Preisdifferenzierung i.d.R. eine Frage der Marktstärke (2): Erhebliche Preisunterschiede bei ähnlichen Produkten



Produkt	Logo's	Preis	Index: Günstigester Anbieter=100
Mp3-Player	MAX P-X, HD 4 GB	146,96 €	100 %
	NW-A 1000 6 GB	200 €	136 %
	Ipod nano 4GB	256,50 €	174 %
	Alle haben die gleichen Features		
Personal-Computer	* GEIZ IST GEIL!	349 €	100 %
	**	519 €	149 %
Wasser		0,82 €	100 %
		0,96 €	117%
	Je 1,5 l Stilles Wasser	0,96 €	117%
Gesichts-creme		1,65 €	100 %
	young Care	1,79 €	108 %
	Je 150 ml	2,09 €	127 %

* Intel Celeron D 325 (2,53 GHz), 256 MB DDR-RAM, 40 GB Festplatte, Intel 845 GV shared Memory 64 MB, DVD-Brenner, 56K Modem, 6 Kanal Audio, LAN, USB 2.0, Windows XP vorinstalliert

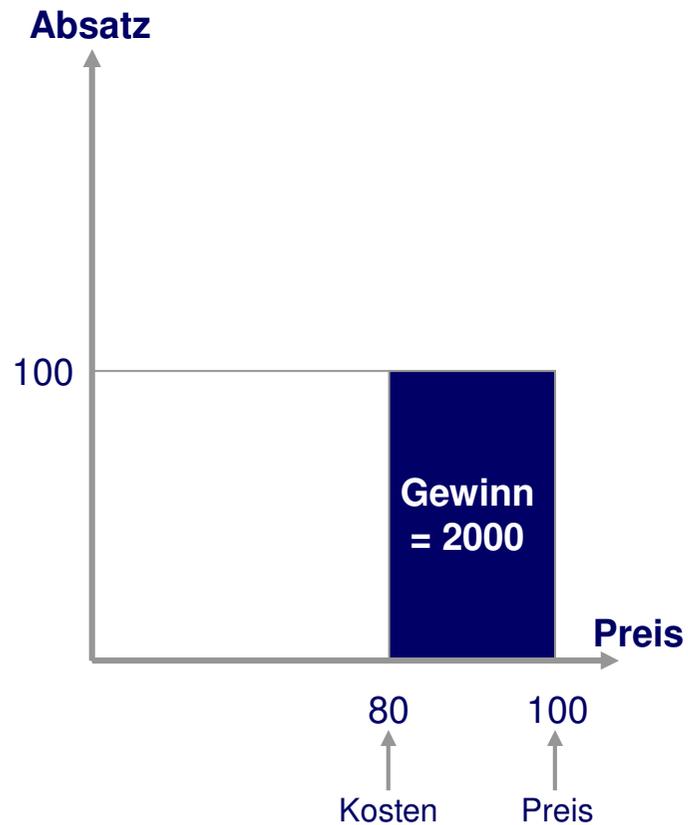
** Intel® Celeron® D Prozessor 325 (2.53GHz, 533fsb, 256K cache), 512 MB Dual-Channel DDR RAM, 400 MHz (2 x 256 MB) 40 GB Festplatte (7.200 U/ Min.) , Dell™ V.92 Data/Fax Modem

Quelle: **exeo** Strategic Consulting AG

Rabatte müssen verdient sein – Preis und Mengenwirkungen

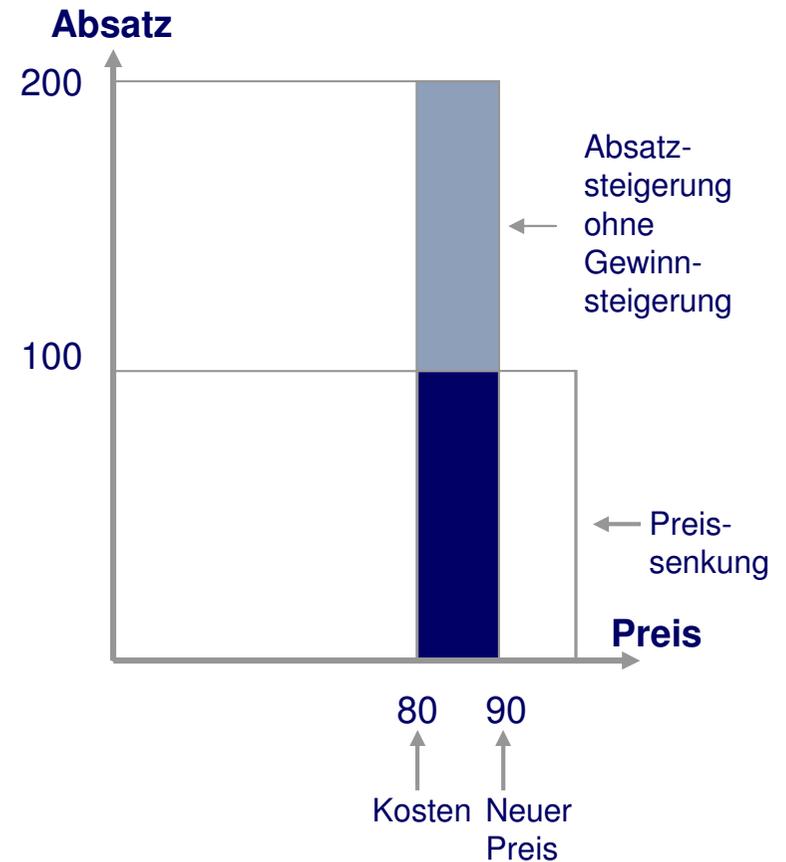


Rabatte muss man erst wieder verdienen!



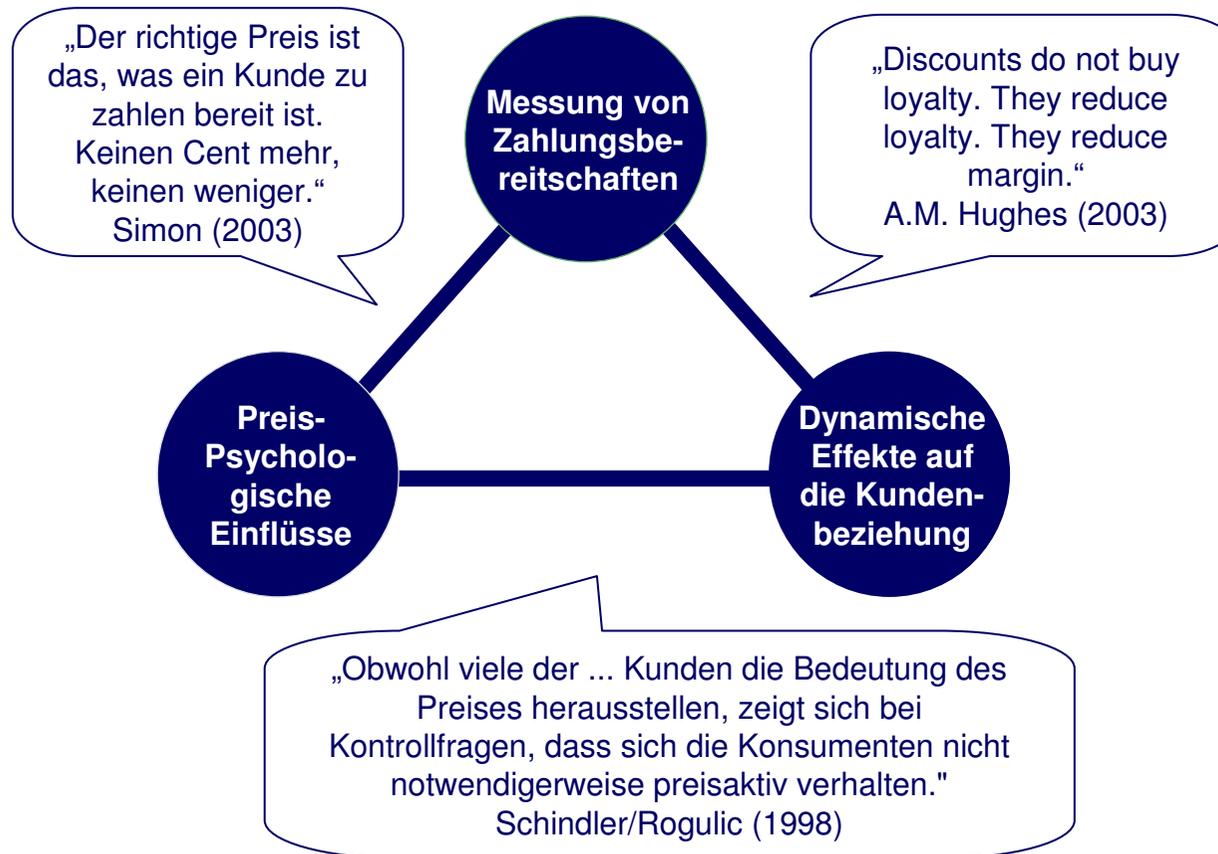
Angenommen, Sie senken den Preis um 10%.

Frage: Um wieviel müssen Sie den Absatz erhöhen, damit sich der Gewinn nicht verändert?



Um 100% !

Pricing in 3-D



Agenda

1. Pricing: Warum besonders in der Krise interessant?

2. Ursachen der Krise begreifen

3. Methoden zur Identifikation von Preisspielräumen

4. Preisgestaltung in der Krise: Praktische Beispiele

5. Ausblick: Was haben wir gelernt?

WELT ONLINE: Welches sind die häufigsten Fehler?

Piepenburg: Nicht rechtzeitig und nicht richtig auf **Krisenanzeichen** zu reagieren.

Eine schlechte **Kennzahl** muss eine Reaktion auslösen.

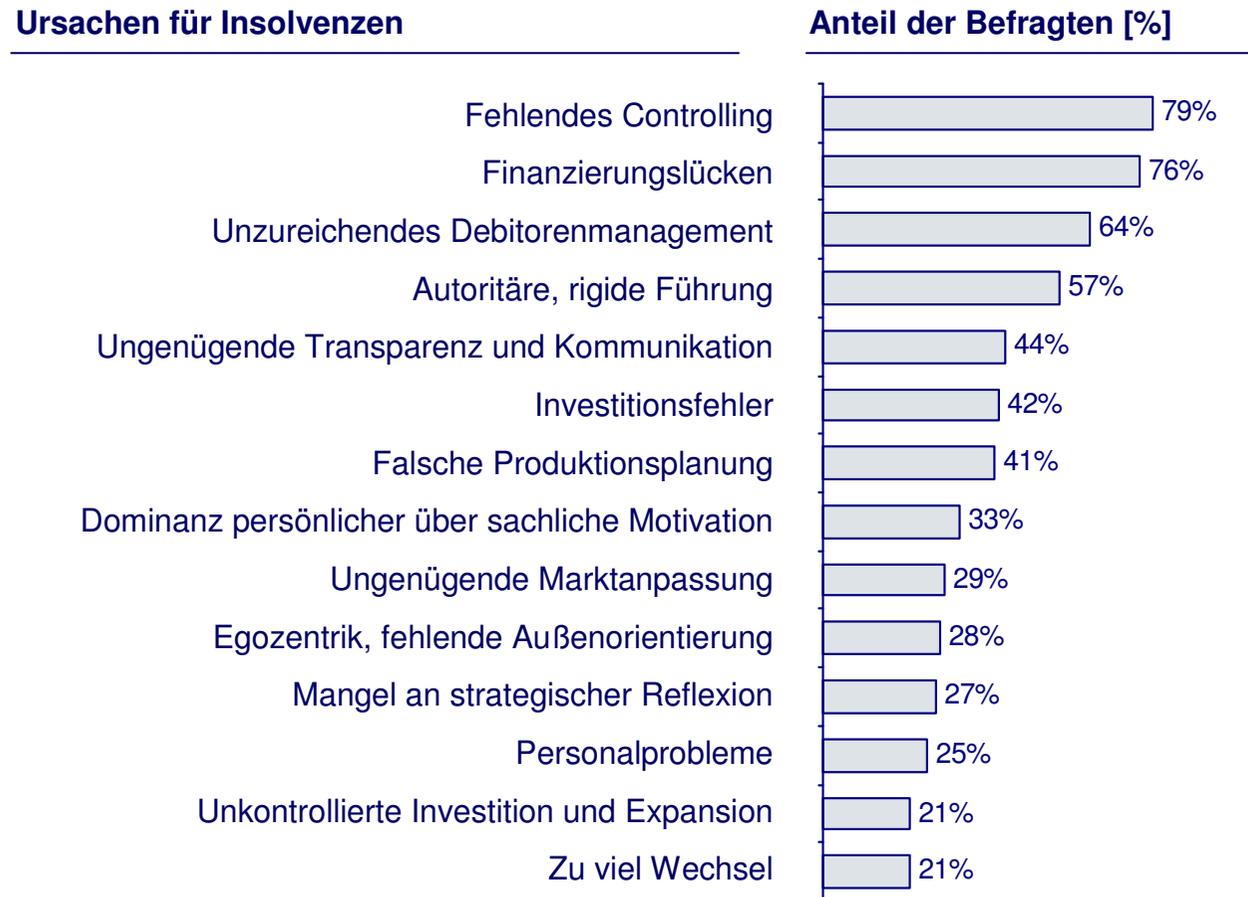
Nur bei frühzeitigem Handeln behält man die **Fäden in der Hand**.



Eine Reihe von Krisenursachen sind direkt mit Preisthemen verbunden



Empirische Ergebnisse zu den Ursachen vor Insolvenzen [2006]



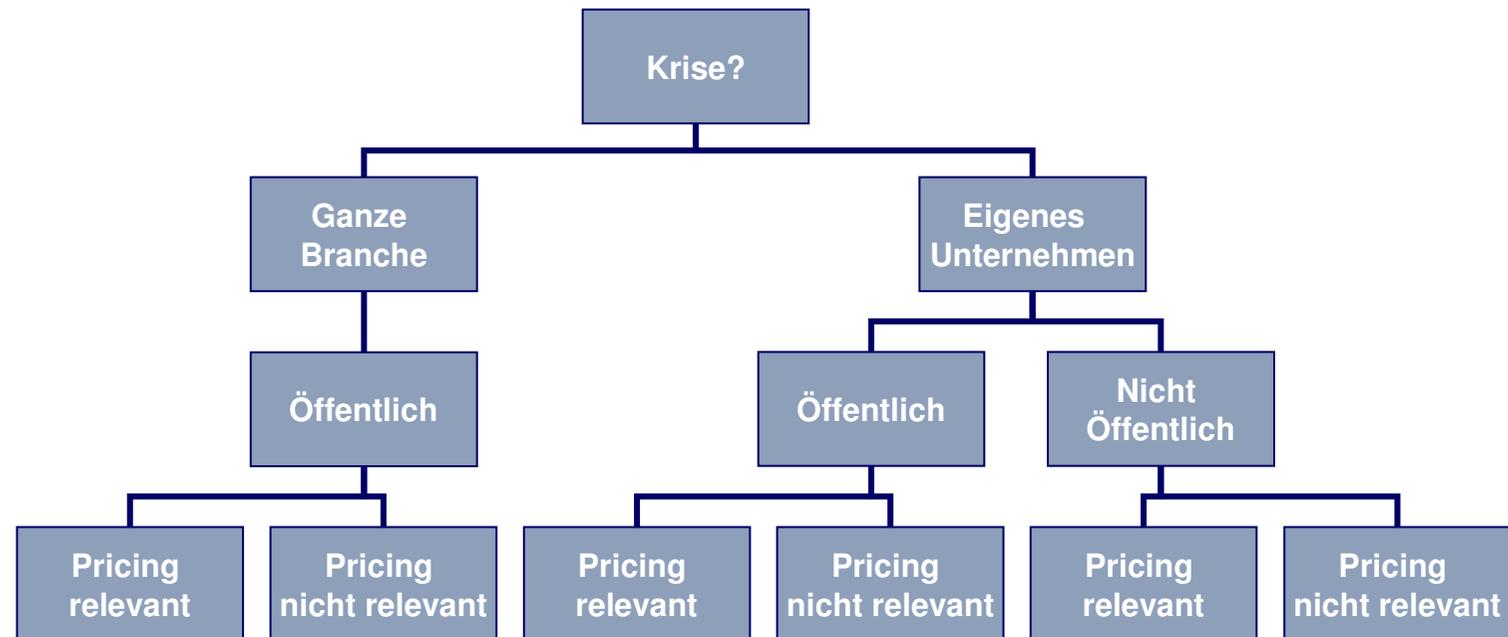
Quelle: ZIS Mannheim: Warum Unternehmen insolvent werden - Die wichtigsten Insolvenzgründe; 2006.

Über welche Art von Krise sprechen wir?



Fragestellung zur Strukturierung der Kriseneigenschaften

- 1 Wer ist von der Krise betroffen
- 2 Wie bekannt ist die Krise?
- 3 Welche Ursache hat die Krise?



Beispiel: Die Amerikanische Autoindustrie – General Motors



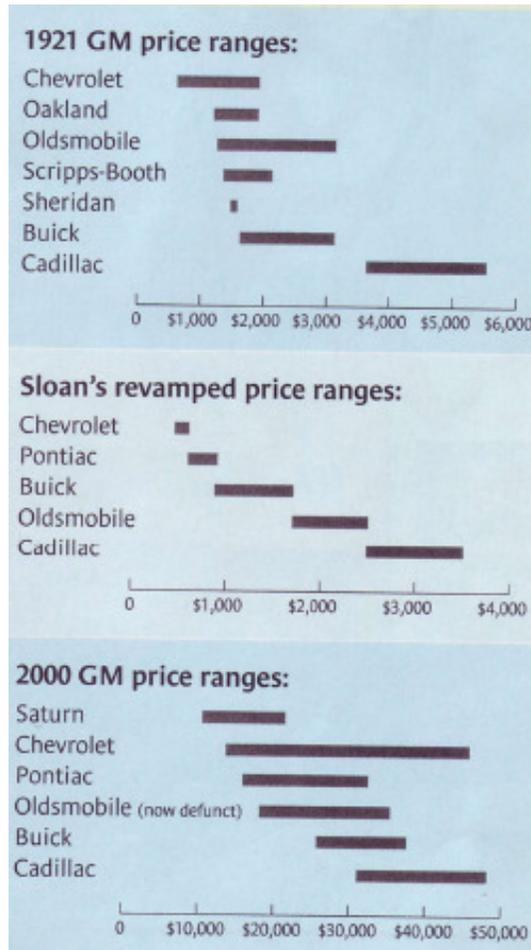
Die WELT Online am 9.12.08: **Beten in Detroit**



Das Pricing – die Preispositionierung – ist nicht ganz schuldlos an der Krise



Kurzbeitrag in der Harvard Business Review Sep 2005



Powerful brands have distinct personalities. Duracell's batteries last a long time. Volvos are safe in crash. But even dominant brands can fade if they fall prey to **multiple personality disorder** ...

These distinct and strong brands allowed GM to capture more than 57 % of the US market by 1955.

Alfred Sloan understood the power of positioning. Unfortunately for GM, **his successors didn't get it.**

Agenda

1. Pricing: Warum besonders in der Krise interessant?

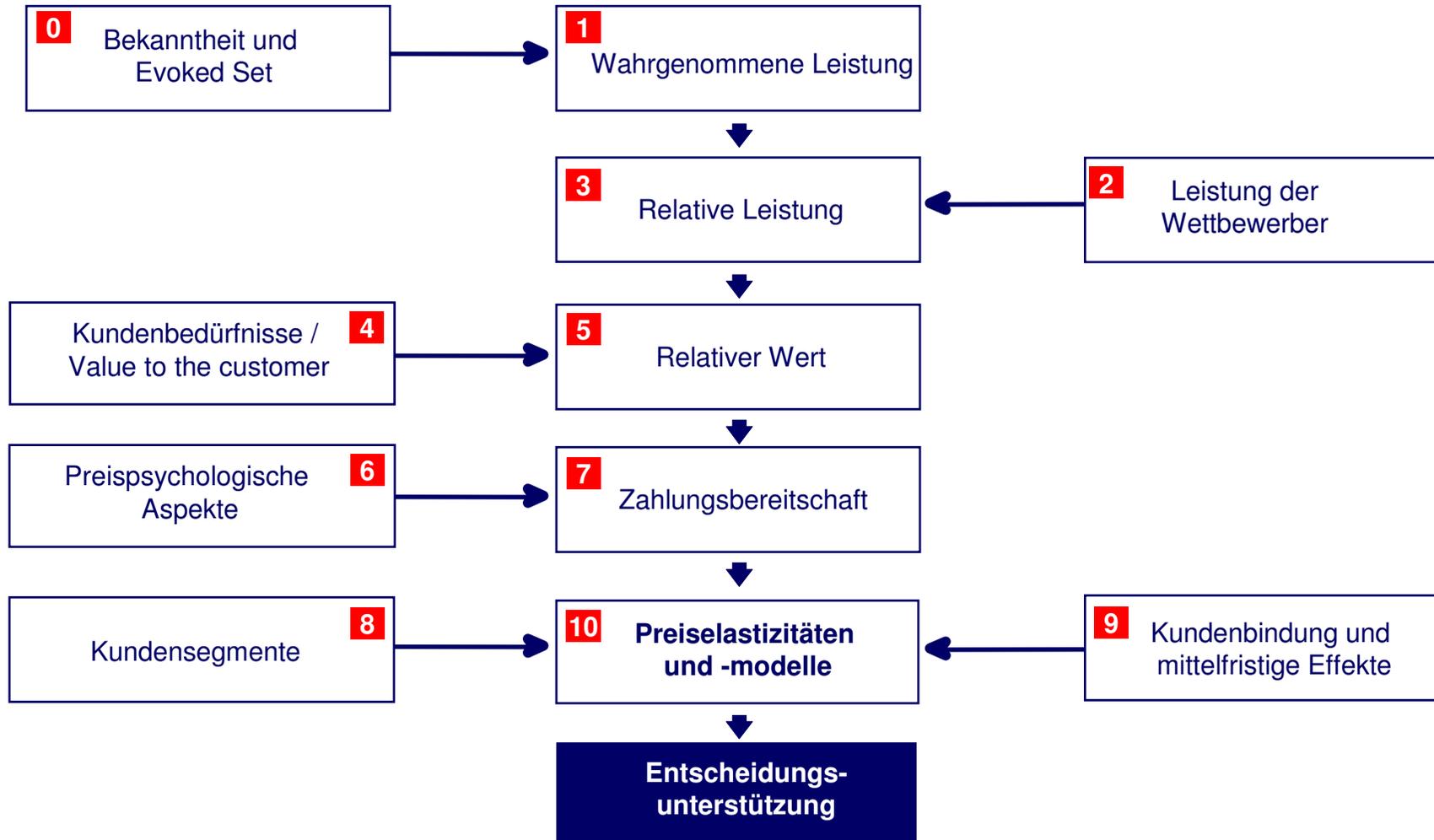
2. Ursachen der Krise begreifen

3. Methoden zur Identifikation von Preisspielräumen

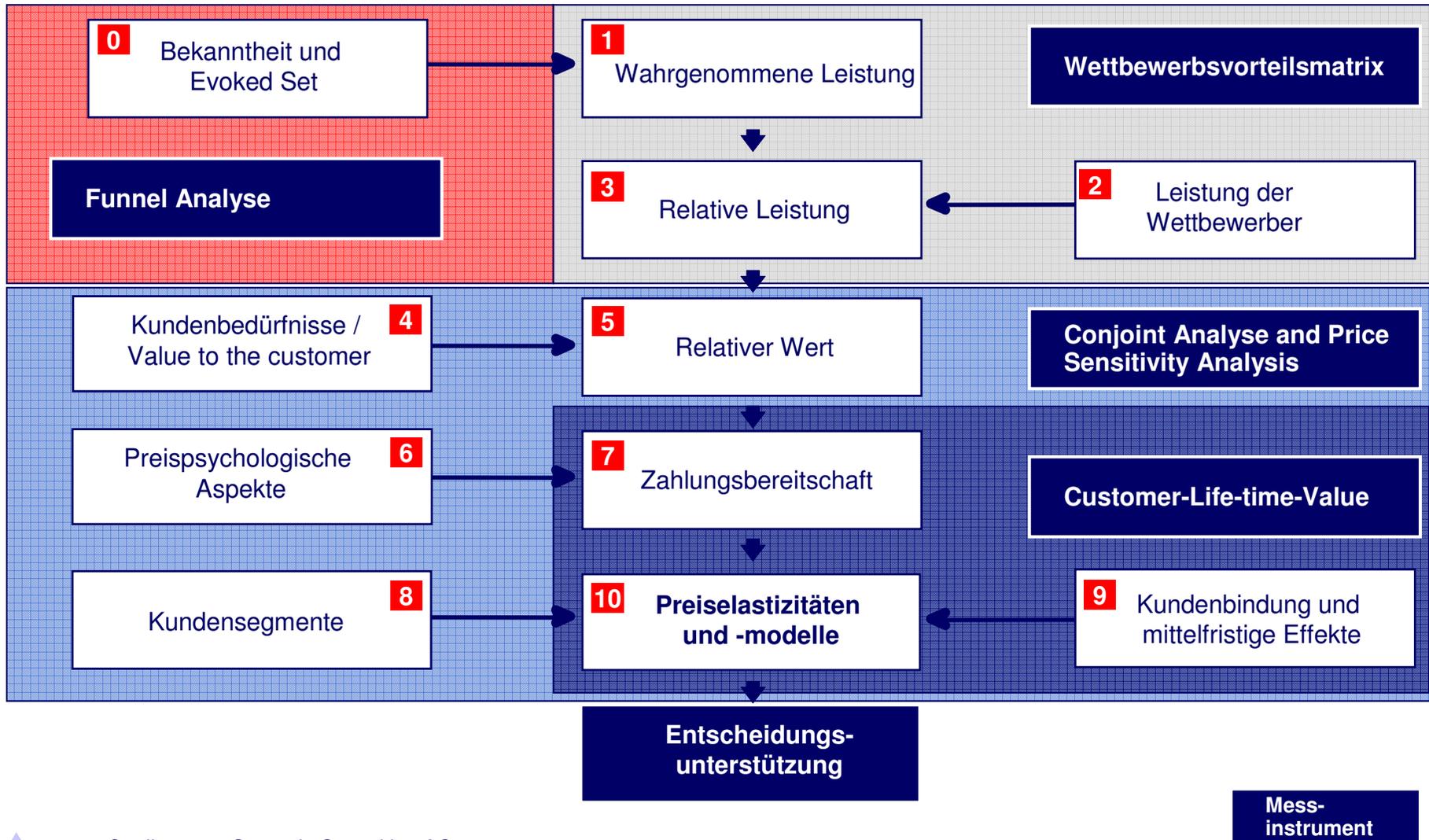
4. Preisgestaltung in der Krise: Praktische Beispiele

5. Ausblick: Was haben wir gelernt?

Preisdeterminanten: Eine Reihe von Informationen zur optimalen Preisfindung

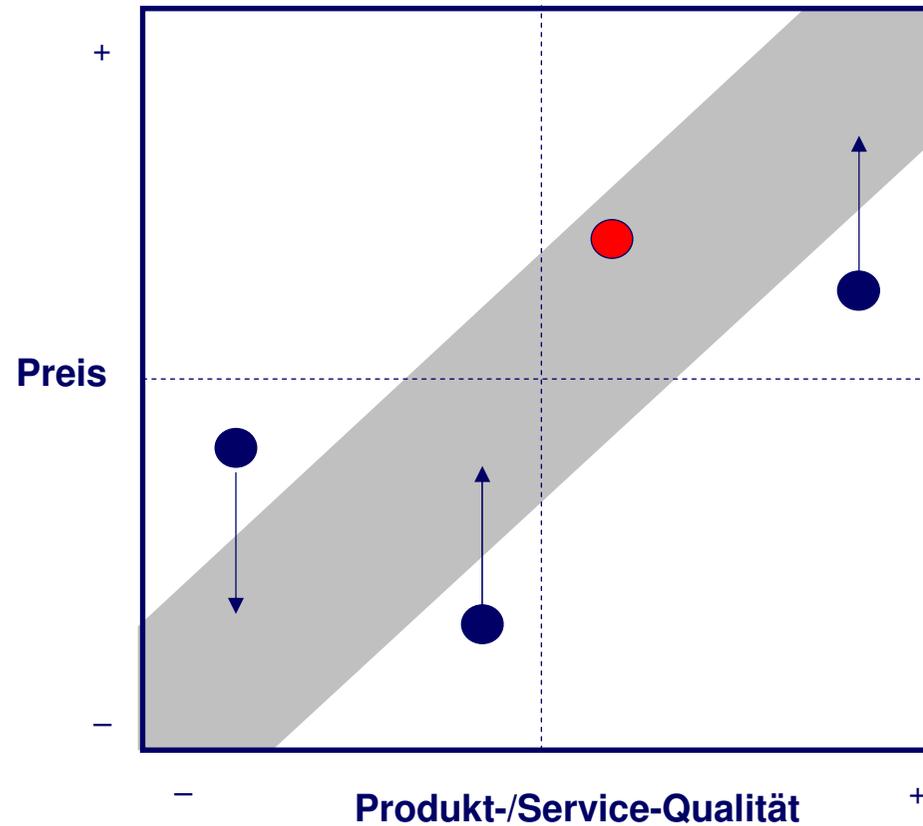


Quelle: **exeo** Strategic Consulting AG

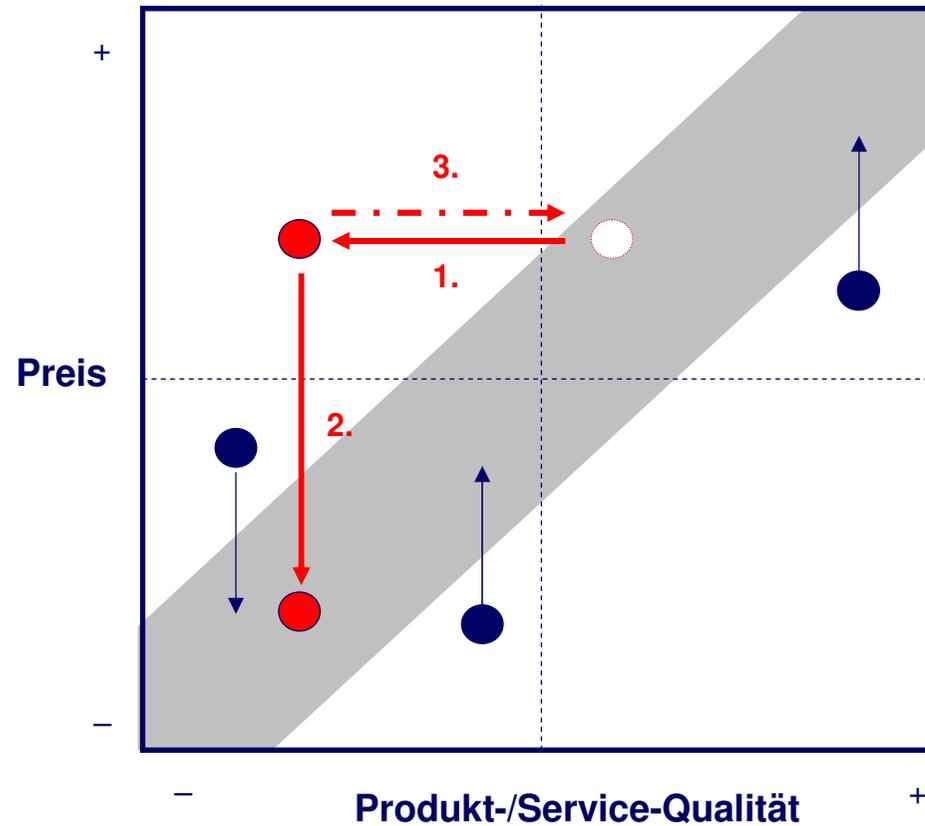


Quelle: **exeo** Strategic Consulting AG

Value-Mapping und Veränderungen in der Krise (1)



Value-Mapping und Veränderungen in der Krise (2)

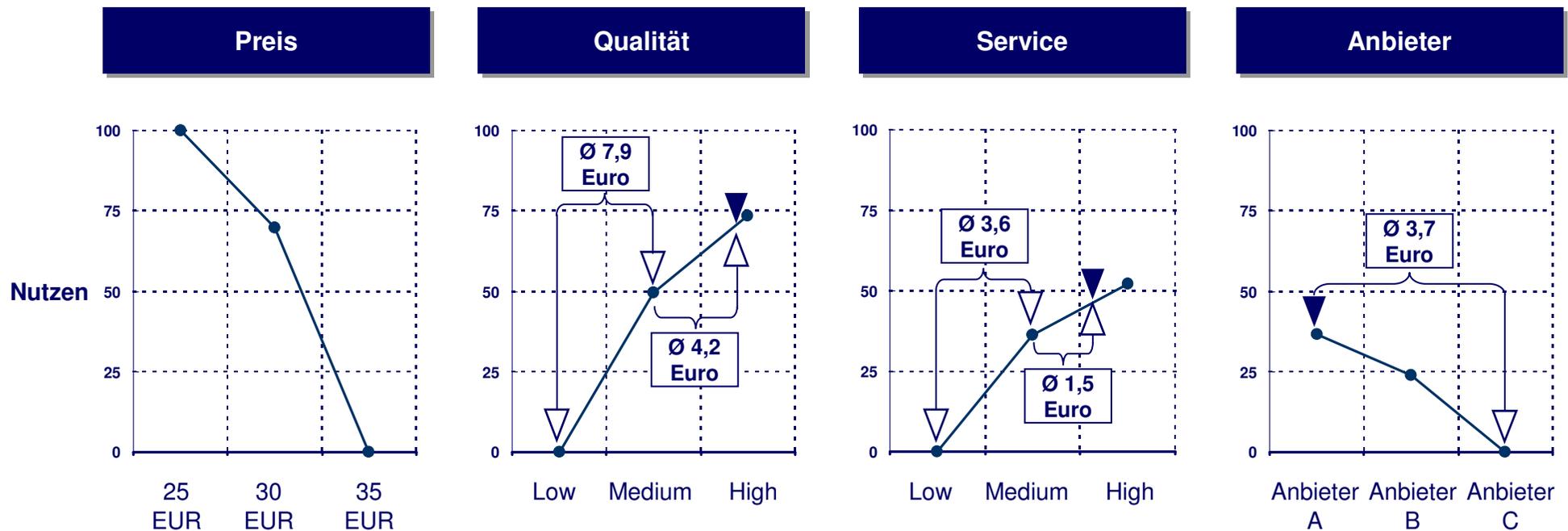


Preispremium bzw. Preislücke in Abhängigkeit vom Qualitäts- und Service-Niveau der Wettbewerber



Beispiel

Nutzenfunktionen für Merkmale des Conjoint Measurement



▼ Eigene Leistung

▽ Wettbewerber-Szenarien

Quelle: **exeo** Strategic Consulting AG

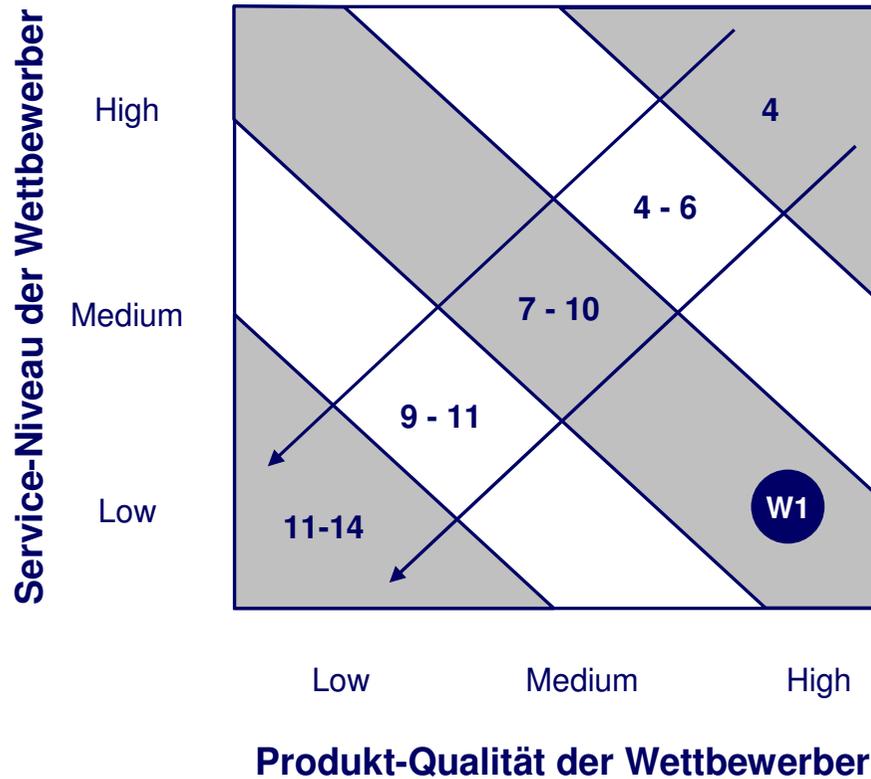
Beispiel Ernährungszusatzstoffe: Preispremium in Abhängigkeit vom Wettbewerber-Szenario



Beispiel

Preispremium im Vergleich zu Wettbewerbern [Euro pro kg]

Preispremium im Kundensegment A



Preispremium im Kundensegment B



Quelle: **exeo** Strategic Consulting AG

Agenda

1. Pricing: Warum besonders in der Krise interessant?
 2. Ursachen der Krise begreifen
 3. Methoden zur Identifikation von Preisspielräumen
 - 4. Preisgestaltung in der Krise: Praktische Beispiele**
 5. Ausblick: Was haben wir gelernt?
-

Preisgestaltung in der Krise

- 1** **Auf die Konsistenz des Pricing-Prozesses achten –**
Identifikation von ungerechtfertigten Rabatten
- 2** **Die Pricing-Spielregeln ändern –**
Mit neuen Preisgestaltungsformen in den Markt gehen
- 3** **Preisstückelung und Aktionsangebote –**
Die Preiswahrnehmung der Kunden beeinflussen
- 4** **Preiskriege vermeiden –**
Die richtigen Signale in der Markt senden

Harvard Business Review 2006:

Jeffrey Immelt, CEO of General Electric (GE): "When it comes to prices we pay, we study them, we map them, we work them. But with the prices we charge, **we're too sloppy.**"

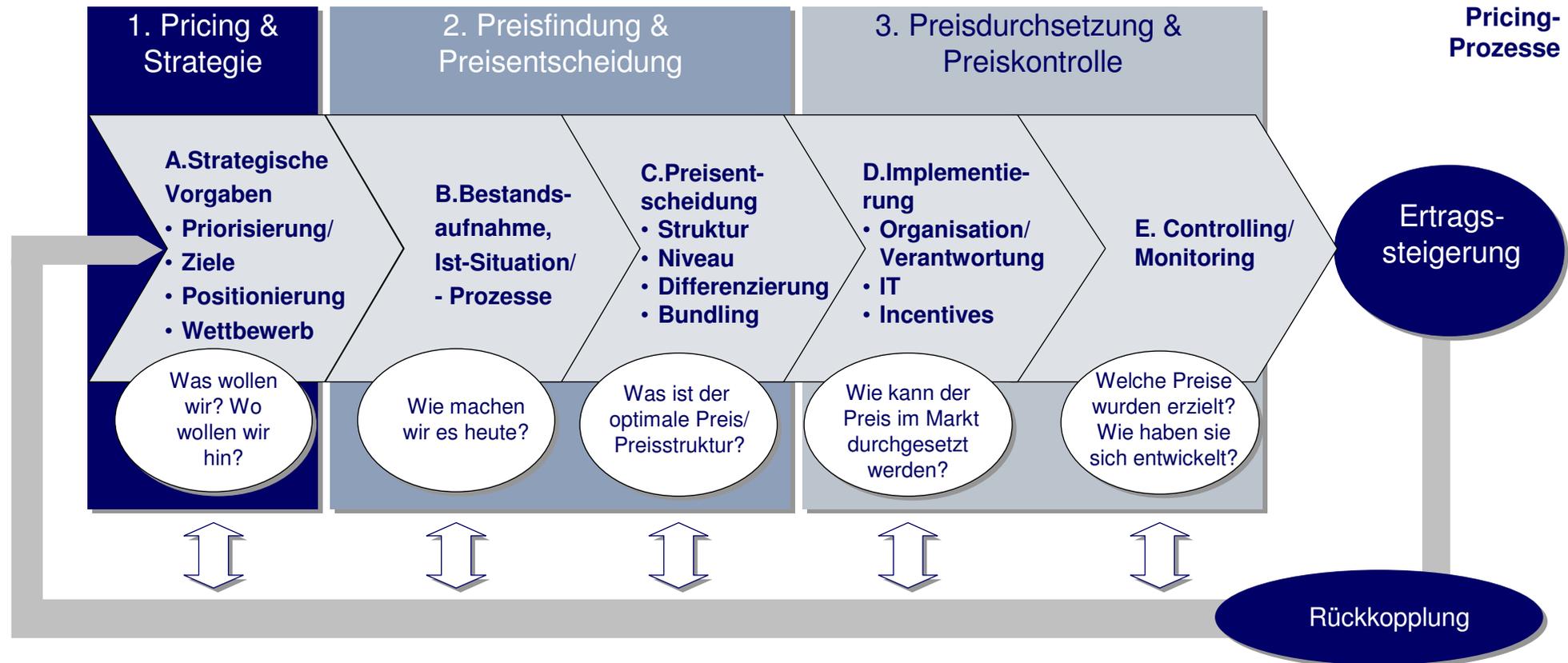


Der Pricing-Prozess ist ein Kreislauf, der immer wieder durchlaufen werden muss und branchen- bzw. firmenspezifisch ist



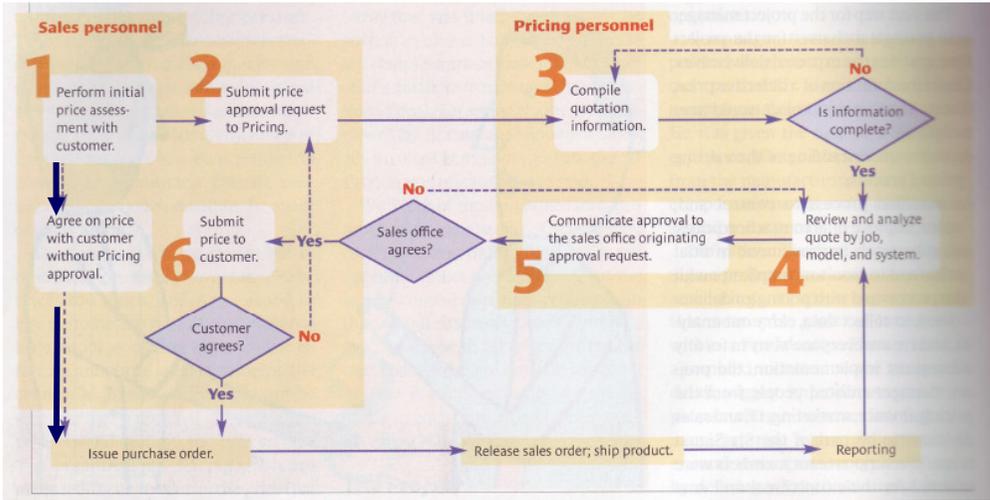
1

Pricing-Prozesse



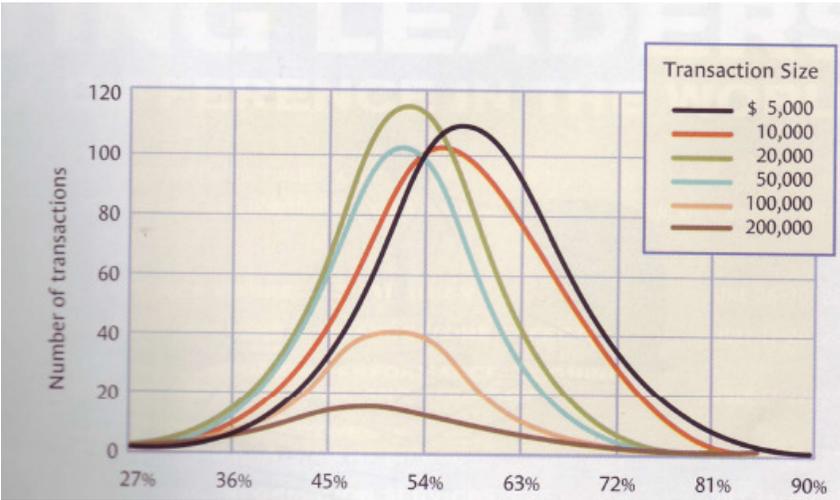
Inkonsistente Rabattpolitik und deren Konsequenzen

Ausgangssituation: Ein komplexer Pricing-Prozess



- Vielzahl von Preisentscheidung und Transaktion (Industry Equipment)
- Viele Beteiligte am Prozess der Preisentscheidung
- Vertrieb unterläuft den Regelprozess

Ergebnis: Verteilung der Transaktion nach Rabatt



Realisierter Preis in % des Listenpreises

- Im Mittel werden bei größeren Transaktionen höhere Rabatte gegeben als bei kleineren - allerdings besteht eine extrem große Varianz
- Neue Pricing-Guidelines: Effekt +0,5 Mio. \$ p.a. Innerhalb von 3 Monaten

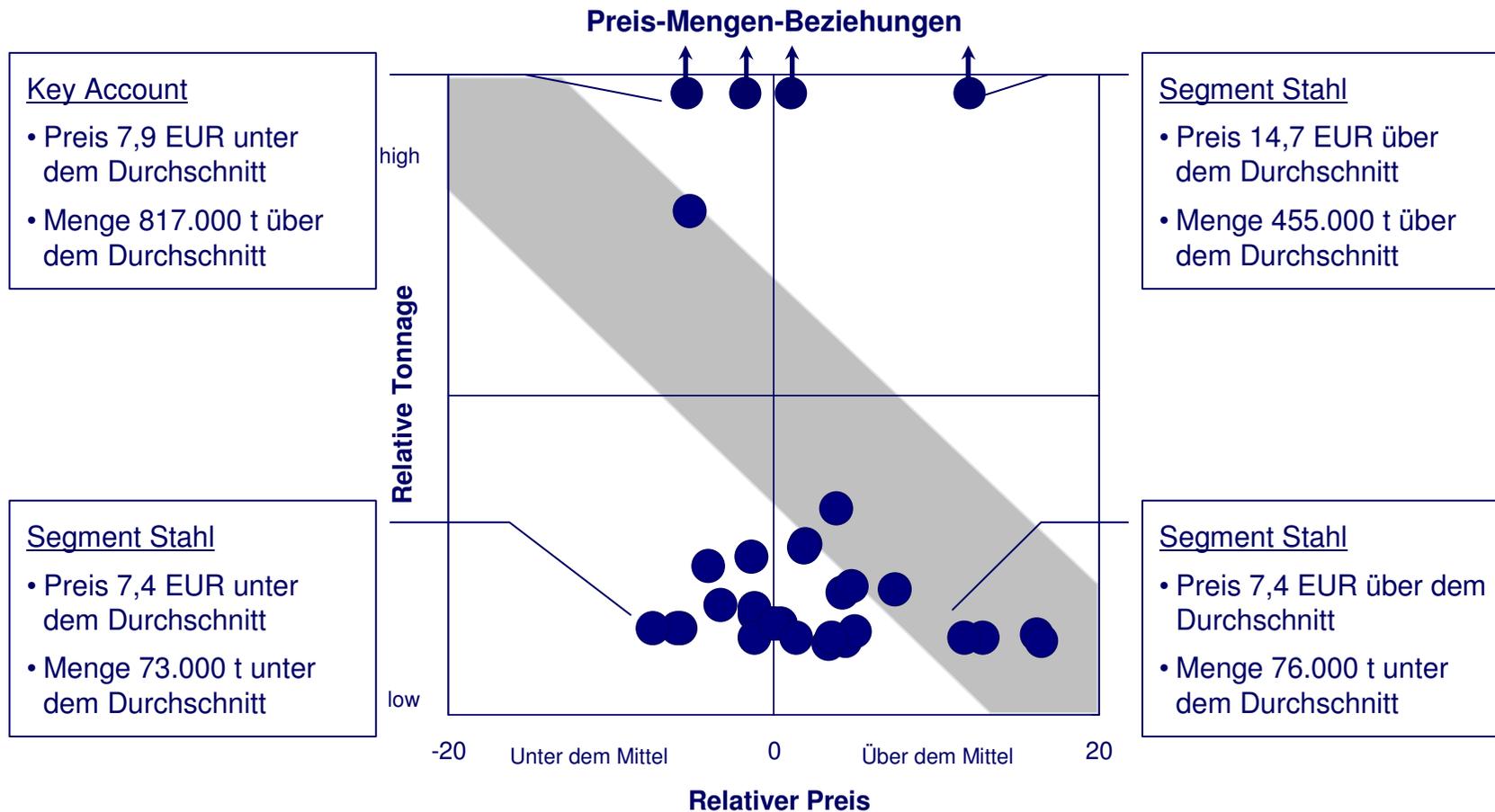
Quelle: Graphiken aus Sodhi and Sodhi, Six Sigma Pricing, HBR Mai 2005, S. 135-142.

Zwischen Theorie und Praxis der Preisbildung bestehen zum Teil erhebliche Unterschiede – Beispiel Logistik



1

Pricing-Prozesse



2005: Erhebliche Intransparenz im Mobilfunkmarkt schafft Chancen für einfache Preismodelle



2

Pricing-Spielregeln

http://www.mobil-profi.com - Tarifvergleich - Microsoft Internet Explorer

Tarifvergleich

Ihre Auswahl:

T-Mobile

Vertragslaufzeit: 24 Monate, HZ: Hauptzeit, NZ: Nebenzeit, WE: Woche.
In dieser Übersicht können nicht alle Tarifdetails abgebildet werden. Alle Preise inkl. MwSt., alle Angaben ohne Gewähr. Stand: 1.11.2004

Anbieter	Tarif	Grundgebühr EUR/Mon. (Takt)	Anschluss- gebühr (EUR)	Mindest- umsatz (EUR/Mon.)	Paket- preis (EUR/Mon.)	Inkl.- Minuten	Inkl.- SMS	SMS-Kosten (netzintern/ -extern)	Gesprächskosten (€)		
									ins Festnetz (HZ/NZ/WE)	ins D1-Netz (HZ/NZ/WE)	ins D2-Netz (HZ/NZ/WE)
T-Mobile	Relax Start	0,00(60/1)	25,00	0,00	7,50	20		0,19 / 0,19	0,40 / 0,40 / 0,40	0,40 / 0,40 / 0,40	0,60 / 0,60 / 0,60
T-Mobile	Relax 50 Student	0,00(60/1) 3,00 (10/10)	25,00	0,00	7,50	50		,19 / ,19	0,40 / 0,40 / 0,40	0,40 / 0,40 / 0,40	0,60 / 0,60 / 0,60
T-Mobile	Relax 100 Student	0,00(60/1) 3,00 (10/10)	25,00	0,00	17,50	100		0,19 / 0,19	0,30 / 0,30 / 0,30	0,30 / 0,30 / 0,30	0,50 / 0,50 / 0,50
T-Mobile	Relax 50	0,00(60/1) 3,00 (10/10)	25,00	0,00	15,00	50		0,19 / 0,19	0,40 / 0,40 / 0,40	0,40 / 0,40 / 0,40	0,60 / 0,60 / 0,60
T-Mobile	Relax 100	0,00(60/1) 3,00 (10/10)	25,00	0,00	25,00	100		0,19 / 0,19	0,30 / 0,30 / 0,30	0,30 / 0,30 / 0,30	0,50 / 0,50 / 0,50
T-Mobile	Relax 200	0,00(10/10)	25,00	0,00	50,00	200		0,19 / 0,19	0,35 / 0,35 / 0,35	0,35 / 0,35 / 0,35	0,35 / 0,35 / 0,35
T-Mobile	Relax 500	0,00(10/10)	25,00	0,00	100,00	500		0,19 / 0,19	0,25 / 0,25 / 0,25	0,25 / 0,25 / 0,25	0,25 / 0,25 / 0,25
T-Mobile	Telly Smile	4,95(60/1)	25,00	5,00	0,00			0,19 / 0,19	0,49 / 0,19 / 0,09	0,39 / 0,19 / 0,19	0,79 / 0,39 / 0,39
T-Mobile	DataConnect	5,00(60/1) 8,00 (10/10)	24,95	0,00	0,00			0,19 / 0,19	0,22 / 0,22 / 0,22	0,22 / 0,22 / 0,22	0,50 / 0,50 / 0,50
T-Mobile	Telly Active	9,95(60/1) 12,95 (10/10)	25,00	0,00	0,00			0,19 / 0,19	0,49 / 0,19 / 0,09	0,29 / 0,19 / 0,19	0,69 / 0,39 / 0,39
T-Mobile	Telly Profi	29,95(60/1) 32,95 (10/10)	25,00	0,00	0,00			0,19 / 0,19	0,15 / 0,15 / 0,09	0,15 / 0,15 / 0,09	0,49 / 0,29 / 0,29
Telco	UltraCool	0,00(60/30)	0,00	14,95	0,00			0,11 / 0,19	0,59 / 0,25 / 0,15	0,45 / 0,25 / 0,25	0,89 / 0,49 / 0,49
Telco	Voice 20	0,00(60/10) 4,00 (10/10)	0,00	20,00	0,00			0,20 / 0,20	0,50 / 0,20 / 0,10	0,40 / 0,20 / 0,20	0,75 / 0,45 / 0,45
Telco	SMS 50	0,00(60/30)	0,00	0,00	8,95		50	0,18 / 0,20	0,60 / 0,35 / 0,10	0,90 / 0,50 / 0,50	0,65 / 0,35 / 0,35
Telco	Media	7,95(60/10) 11,00 (10/10)	0,00	3,00	0,00			0,20 / 0,20	0,49 / 0,19 / 0,09	0,29 / 0,19 / 0,19	0,69 / 0,39 / 0,39

www.mobil-profi.de zeigt alleine für T-Mobile etwa 2 Dutzend Tarifangebote

Mit einem Flat-Price-Angebot (BASE) und starker Kommunikationskampagne steuert E-Plus in eine Mehr-Marken-Strategie



2

Pricing-Spielregeln

Internetauftritt von BASE

Ausgangssituation

- **Preisintransparenz**
Folge: Fehlende Preisübersicht für die Verbraucher – Gefühl der Unfairneß
- **Hohe Investitionen in das Markenbild**
Marke als Entscheidungsfaktor von hoher Bedeutung
- **Verschiebung der Marktanteile:**
Telekom und Vodafone mit starker Marktstellung – E-Plus verliert an Market-Share

The screenshot shows the BASE website's homepage. The main headline reads: "Eine Flatrate fürs Handy? Her damit!". Below the headline, it states: "Endlich gibt es die erste Handy-Flatrate. Steigen Sie jetzt ein und profitieren Sie von den vielen Vorteilen*:". A list of benefits includes: 25 € Monatspaketpreis, Gratis-Gespräche: BASE ins Festnetz, BASE zu BASE und zu E-Plus/simyo, Nur 0,25 €/Min. in andere Mobilfunknetze, Gratis-SMS: BASE zu BASE und E-Plus/simyo, Nur 0,19 € pro SMS in andere Mobilfunknetze, and Und das bei nur 12 Monaten Vertragsbindung!. A yellow circular callout says "Aktions-Angebot" and "Jetzt bis 31.10. wechseln und als BASE Kunde nie mehr für Gespräche und SMS zu E-Plus/simyo zahlen!*". The website also features a navigation bar with "Home", "Tarif", "Kunde werden", "Freunde werben", and "Service". At the bottom, there are two award logos: "Empfehlung der Redaktion für Vieltelefonierer" from XONIOCOM and "billigstes Angebot für Vieltelefonierer" from teltarif.de, both dated August 2005.

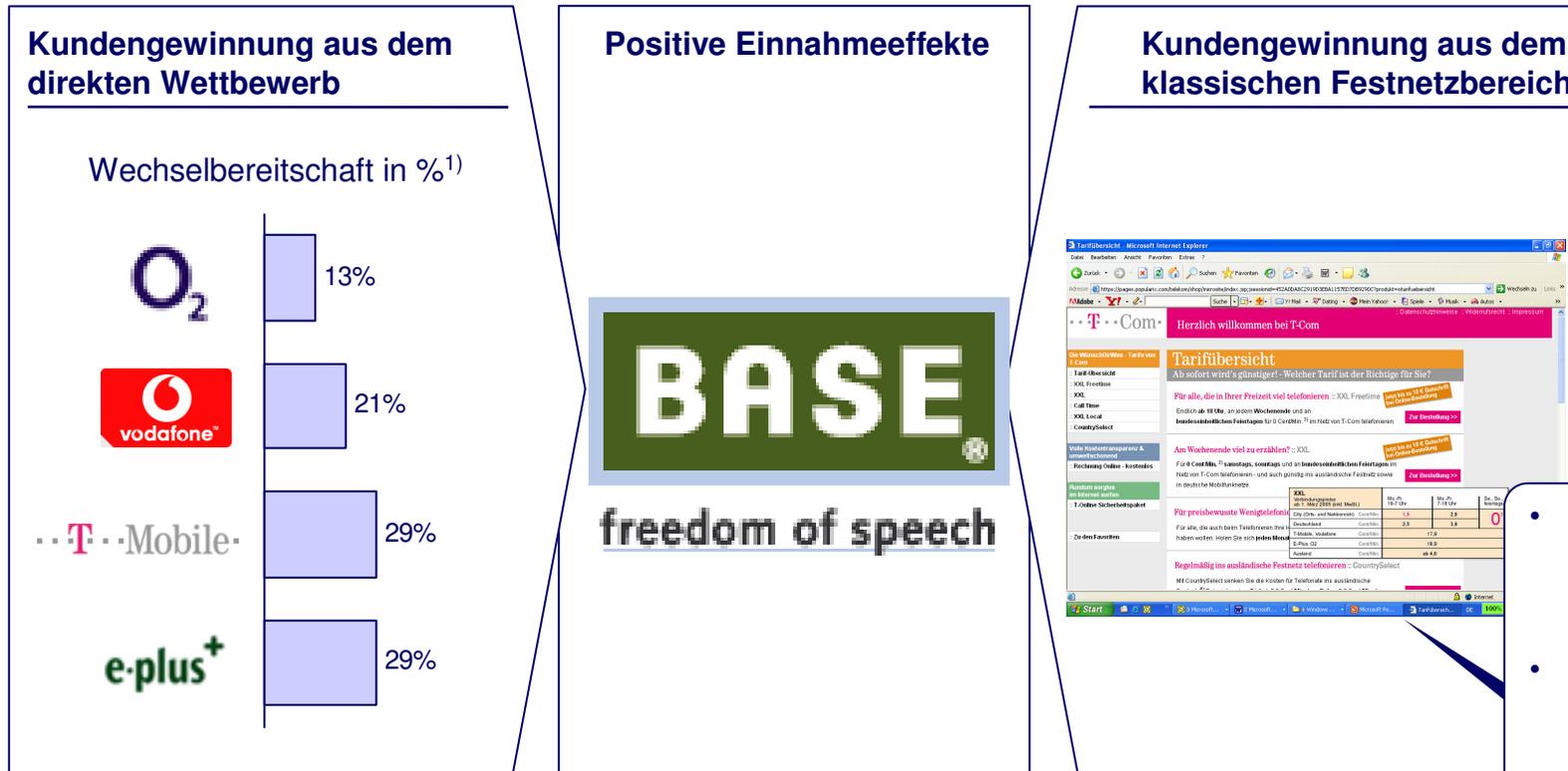
Das Upside: Zwei Zielgruppen für die Neukundengewinnung - Mobilfunk-Kunden und Kunden aus dem Festnetzbereich



2

Pricing-Spielregeln

2005: Relevantes Wettbewerbsumfeld von BASE



E-Plus: Höchste Wechselbereitschaft unter den Markenanbietern (29 % vs. 13 % bei O₂)¹⁾

- Anzeichen für einen möglichen Preiskrieg
- 42 % der Telekom-Kunden erwägen einen Anbieterwechsel (gdp 6/05)

1) Ergebnis der Mobilfunk-Studie von gdp (1/05)

Quelle: **exeo** Strategic Consulting AG

Das Downside: Verzicht auf die Ausschöpfung von Zahlungsbereitschaften bei bestehenden Kunden



2

Pricing-Spielregeln

Einnahmewirkung beim Übergang eines E-Plus-Professional Tarifs auf BASE [EUR pro Monat]

	Prof. XL Tarif E-Plus (1)	BASE (2)	Delta (2) – (1)
Grundgebühr	25,56	25,00	-0,56
Gespräche E-Plus	9,38	0,00	-9,38
Gespräche Festnetz	30,00	0,00	-30,00
Gespräche andere Mobilanbieter ¹⁾	60,00 ²⁾	75,00 ³⁾	15,00
Summe	124,94	100,00	-24,94

- Keine Berücksichtigung der Kosten für das **Mobiltelefon**
- Konstantes **Call-Volumen** bzw. Aufteilung
- Ergebnis: Delta in Höhe von **299,28 EUR** p.a.

1) Pro Monat: 300 min

2) 0,20 EUR/min

3) 0,25 EUR/min

Quelle: **exeo** Strategic Consulting AG



- Ausgangssituation 2005:
- Erster Anbieter von Flatrates (E-Plus)
- Im QIII 08 I gewann E-Plus 864 000 Kunden - so viele wie seit Ende 2000 nicht mehr. Insgesamt zählt E-Plus nun gut 17 Mio. Nutzer. 61 Prozent davon entfallen auf Eigenmarken wie den Pauschaltarif Base und die Billigmarke Simyo oder Kooperationsangebote etwa mit dem Discounter Aldi (HB, 22.10.08).
- Erlössteigerung im QIII 08: 6,8 %
- Wettbewerber ziehen nach – aber der First Mover-Vorteil bleibt

2001: Hohe Kundenakzeptanz der neuen Preissystematik der Bahn bei den ersten Marktuntersuchungen



3

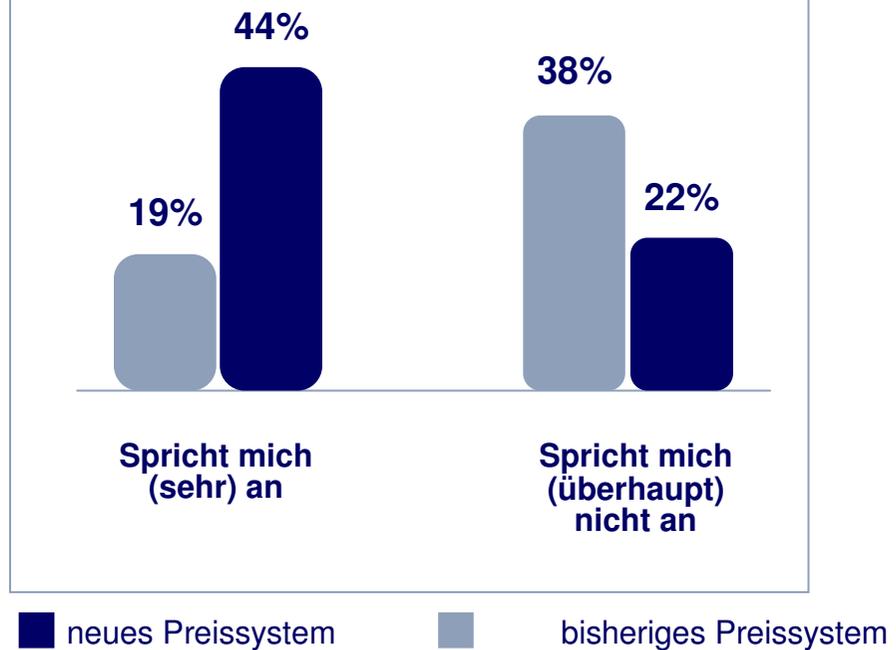
Aktionsangebote

Werbeaussage



Präferenz für Preissystem

Frage: „Wie sehr spricht Sie das derzeitige (neue) Preissystem der Deutschen Bahn an?“



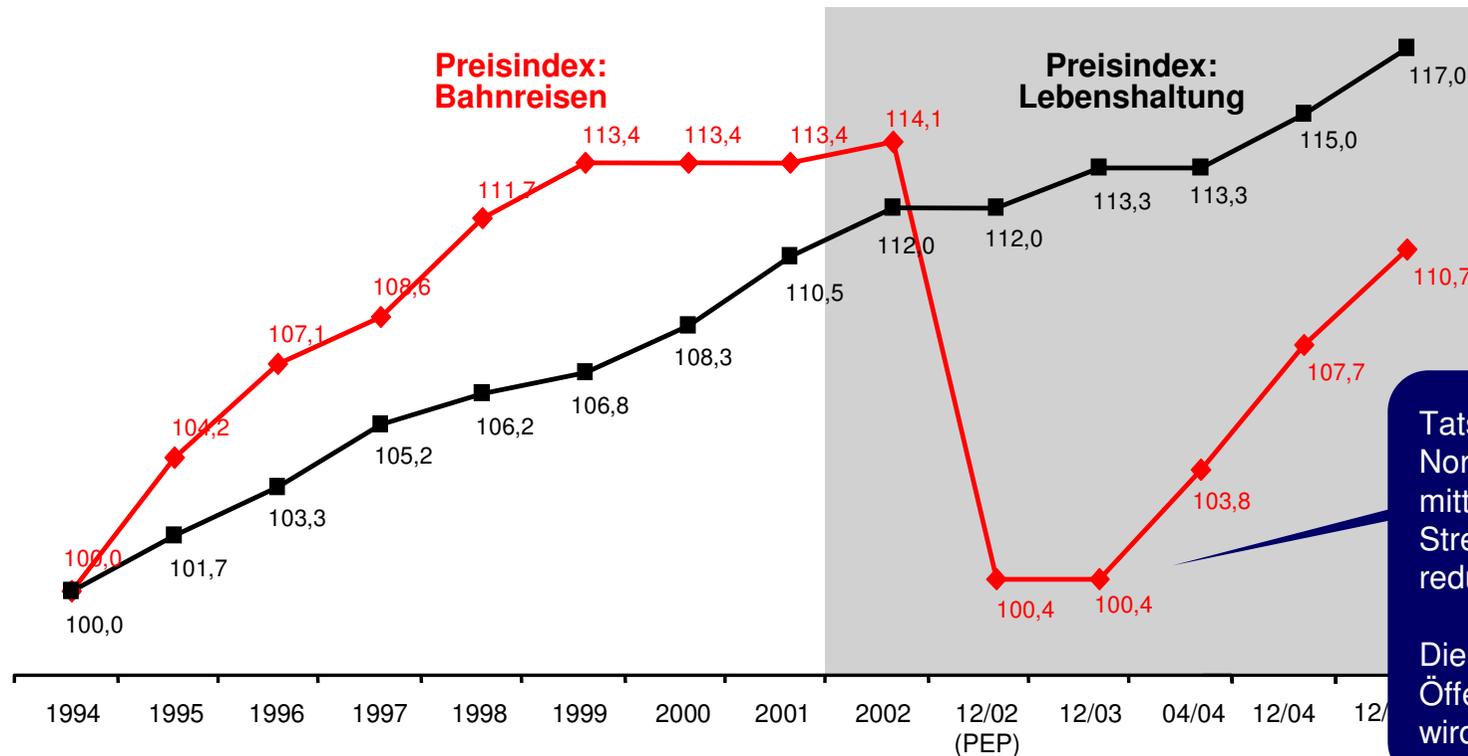
Nach Absenkung des Normalpreisniveaus schrittweise Preiserhöhung ab 2003 und ...



3

Aktions-
angebote

Entwicklung der Normalpreise im DB Fernverkehr



Tatsächlich werden die Normalpreise auf mittleren bis längeren Strecken um bis zu 25 % reduziert.

Die Wahrnehmung in der Öffentlichkeit ist: „Alles wird teurer“.

Verstärkte Vermarktung von Festpreisen – Im Ergebnis wird das Preisimage verbessert



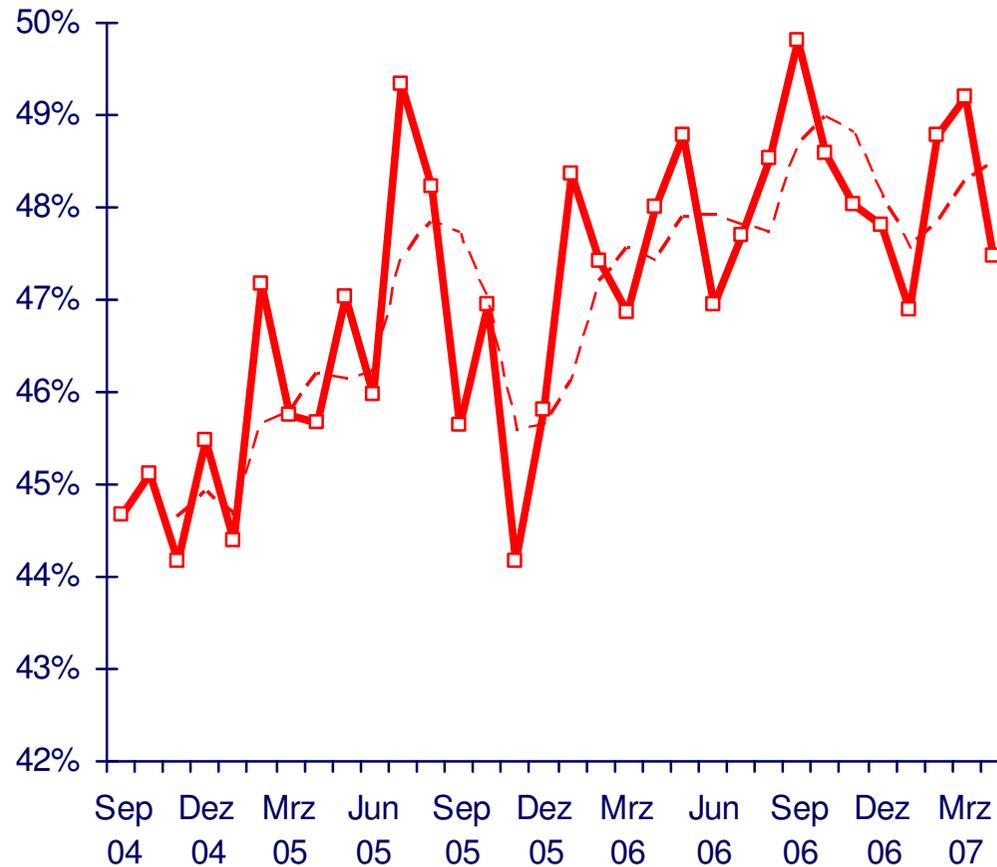
3

Aktionsangebote

Dauer-Spezial Mitfahrerangebot



Preisimageindex: 2004 – 2007 (Non-User)



Quelle: **exeo** Strategic Consulting AG

Bsp: Umsatz-Matrix für Strategie „Offener Preiskrieg - Mitziehen“



Unterschiedliche Preisstrategien können anhand einer Umsatz-Matrix bewertet werden

4

„Befüllen“ der Umsatz-Matrix auf Basis von Markt-simulationen

Preis-niveau Wettbe-werber

100	47 / 6	57 / 8	65 / 11	71 / 16	74 / 23	72 / 31	68 / 40
90	46 / 7	55 / 10	62 / 14	67 / 21	67 / 29	64 / 38	58 / 47
80	45 / 9	53 / 12	58 / 18	60 / 26	58 / 35	54 / 44	49 / 52
70	43 / 11	50 / 16	53 / 23	52 / 31	49 / 39	45 / 47	41 / 52
60	40 / 13	45 / 19	46 / 27	43 / 34	40 / 41	37 / 46	35 / 49
50	36 / 16	39 / 22	38 / 29	35 / 35	33 / 39	32 / 42	32 / 43
40	31 / 18	32 / 23	31 / 28	29 / 31	29 / 34	29 / 35	30 / 36
	40	50	60	70	80	90	100



Preiskrieg vermeiden

Strategie: Offener Preiskrieg

Indexwerte:

Umsatz ohne Wettbewerber = 100

Preisniveau ohne Reaktion = 100

Preisniveau Anbieter A

Bsp: Umsatz-Matrix für Strategie „Unterbieten“



Unterschiedliche Preisstrategien können anhand einer Umsatz-Matrix bewertet werden

4

„Befüllen“ der Umsatz-Matrix auf Basis von Markt-simulationen

Preis-niveau Wettbe-werber

100	47 6	57 8	65 11	71 16	74 23	72 31	68 40
90	46 7	55 10	62 14	67 21	67 29	64 38	58 47
80	45 9	53 12	58 18	60 26	58 35	54 44	49 52
70	43 11	50 16	53 23	52 31	49 39	45 47	41 52
60	40 13	45 19	46 27	43 34	40 41	37 46	35 49
50	36 16	39 22	38 29	35 35	33 39	32 42	32 43
40	31 18	32 23	31 28	29 31	29 34	29 35	30 36
	40	50	60	70	80	90	100



Preiskrieg vermeiden

Strategie:
Unterbieten um 10%

Indexwerte:
Umsatz ohne Wettbewerber = 100
Preisniveau ohne Reaktion = 100

Preisniveau Anbieter A

Bsp: Umsatz-Matrix für Strategie „Preisschirm 10%“



Unterschiedliche Preisstrategien können anhand einer Umsatz-Matrix bewertet werden

4

„Befüllen“ der Umsatz-Matrix auf Basis von Markt-simulationen

Preis-niveau Wettbe-werber

100	47 6	57 8	65 11	71 16	74 23	72 31	68 40
90	46 7	55 10	62 14	67 21	67 29	64 38	58 47
80	45 9	53 12	58 18	60 26	58 35	54 44	49 52
70	43 11	50 16	53 23	52 31	49 39	45 47	41 52
60	40 13	45 19	46 27	43 34	40 41	37 46	35 49
50	36 16	39 22	38 29	35 35	33 39	32 42	32 43
40	31 18	32 23	31 28	29 31	29 34	29 35	30 36
	40	50	60	70	80	90	100

Preisniveau Anbieter A



Preiskrieg vermeiden

Strategie: Preisschirm von 10%

Indexwerte:

Umsatz ohne Wettbewerber = 100

Preisniveau ohne Reaktion = 100

Porsche-Chef Wendelin Wiedeking in einem Interview auf die Frage, was Porsche besser macht als andere Automobilanbieter:

*„Wir orientieren uns konsequent an **langfristigen Zielen**.*

*Nehmen wir als Beispiel die **Rabattpolitik**: Die Automobilhersteller überbieten sich derzeit geradezu mit Preisnachlässen, um ihren **Absatz kurzfristig anzukurbeln**.*

Doch was haben sie davon? Nichts!

*Erst **brechen ihnen die Gewinne weg**, und irgendwann **stocken auch die Verkäufe wieder**, weil der Markt inzwischen **gesättigt** ist – die Absatzflaute wird also nur in die Zukunft verschoben.*

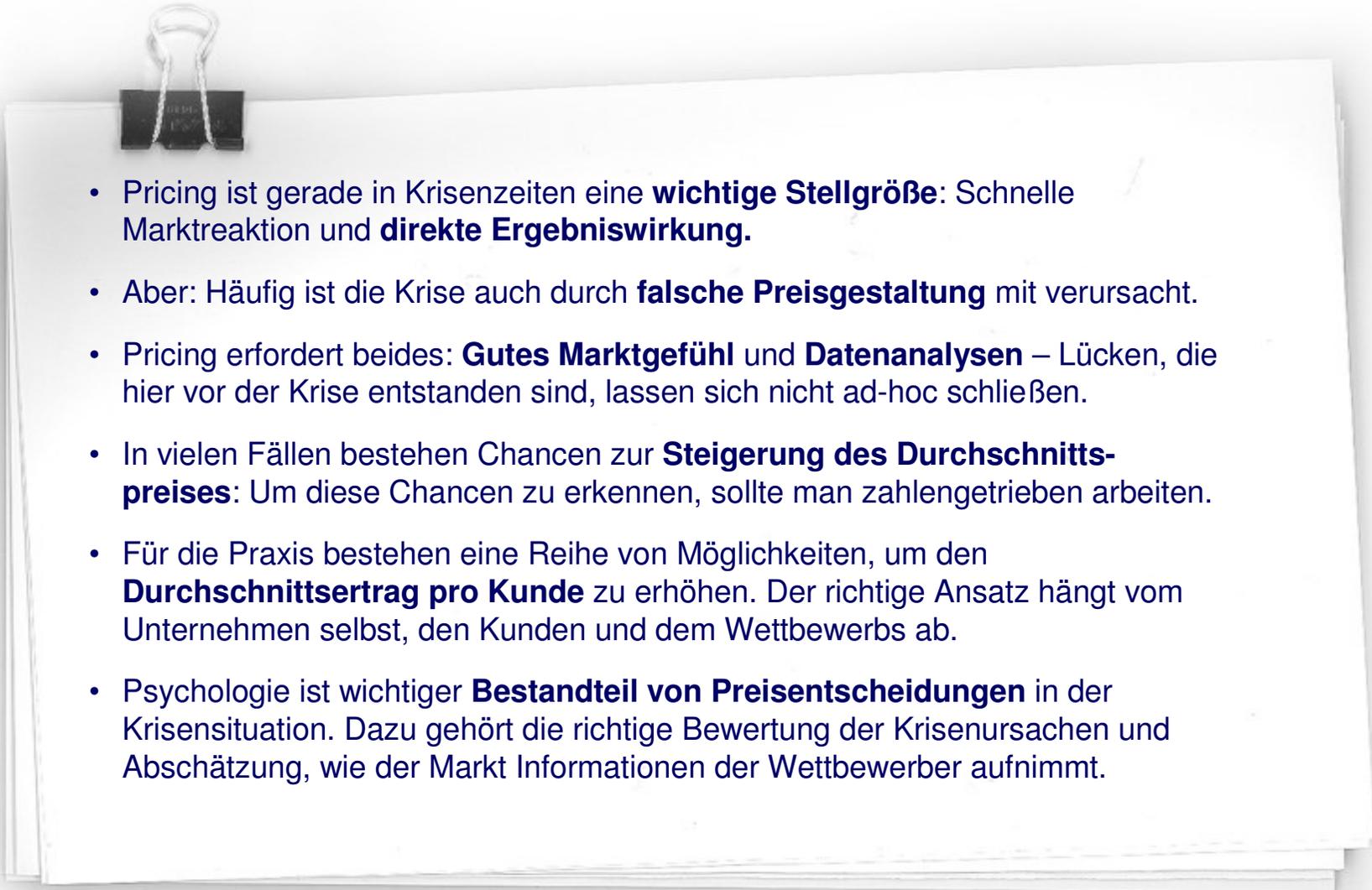
*Dann sind die Manager, die diese Rabatte zu verantworten haben, **oft gar nicht mehr im Unternehmen**. Und wenn die Nachfrage tatsächlich wieder anzieht, werden diese Hersteller keinen Käufer mehr finden, der noch bereit sein wird, den **kalkulierten Listenpreis** für ein Fahrzeug ihrer Marke zu bezahlen.*

*Klar freut sich der Kunde zunächst über ein **vermeintliches Schnäppchen**. Wenn er sein Fahrzeug allerdings ein paar Jahre später wieder verkaufen oder in Zahlung geben will, ist es kaum noch etwas wert, weil die **Rabatte längst voll auf den Gebrauchtwagenmarkt durchgeschlagen sind**.*

***Deshalb macht Porsche dieses unsinnige Spiel nicht mit!**“*

Agenda

1. Pricing: Warum besonders in der Krise interessant?
2. Ursachen der Krise begreifen
3. Methoden zur Identifikation von Preisspielräumen
4. Preisgestaltung in der Krise: Praktische Beispiele
- 5. Ausblick: Was haben wir gelernt?**

- 
- Pricing ist gerade in Krisenzeiten eine **wichtige Stellgröße**: Schnelle Marktreaktion und **direkte Ergebniswirkung**.
 - Aber: Häufig ist die Krise auch durch **falsche Preisgestaltung** mit verursacht.
 - Pricing erfordert beides: **Gutes Marktgefühl** und **Datenanalysen** – Lücken, die hier vor der Krise entstanden sind, lassen sich nicht ad-hoc schließen.
 - In vielen Fällen bestehen Chancen zur **Steigerung des Durchschnittspreises**: Um diese Chancen zu erkennen, sollte man zahlengetrieben arbeiten.
 - Für die Praxis bestehen eine Reihe von Möglichkeiten, um den **Durchschnittsertrag pro Kunde** zu erhöhen. Der richtige Ansatz hängt vom Unternehmen selbst, den Kunden und dem Wettbewerbs ab.
 - Psychologie ist wichtiger **Bestandteil von Preisentscheidungen** in der Krisensituation. Dazu gehört die richtige Bewertung der Krisenursachen und Abschätzung, wie der Markt Informationen der Wettbewerber aufnimmt.