

Andreas Hinterhuber

Pricing und Kundenzufriedenheit

1. Einleitung
2. Preis und Preismanagement - der Stand der Forschung
3. Zwei verbreitete Mythen in Sachen Preisgestaltung
 - 3.1 Mythos #1: "Ein hoher relativer Preis und ein hoher Marktanteil sind inkompatibel"
 - 3.2 Mythos #2: "Kunden sind extrem preisbewusst"
4. Das Rahmenmodell zur Bestimmung profitabler Preise
 - 4.1 Bestimmung der Ziele der Preispolitik
 - 4.2 Untersuchung der Schlüsselemente des *Pricing-Prozesses*
 - 4.3 Bestimmung profitabler Preise/Preisspannen
 - 4.4 Implementierung der Preisänderung
5. Kundenzufriedenheit und Preispolitik

1. Einleitung

Die Preisgestaltung hat einen deutlichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg: Im Schnitt wirkt sich eine Preiserhöhung von 5 % mit 22 % auf das Betriebsergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) eines Industrieunternehmens aus, wohingegen sich eine ebensogroße Umsatzerhöhung mit nur 12 % im EBIT niederschlägt. Nichtsdestotrotz hat das Thema der Preisgestaltung bis heute ein relativ geringes Interesse sowohl von Seiten der unternehmerischen Praxis als auch der akademischen Forschung auf sich gezogen. Ziel dieses Beitrags ist, ein kohärentes Rahmengerüst für nachhaltig profitable Preisentscheidungen vorzustellen und, in einem zweiten Schritt, den Zusammenhang zwischen *Pricing* und Kundenzufriedenheit darzulegen. Zahlreiche Beispiele aus der unternehmerischen Praxis runden diesen Beitrag ab.

2. Preis und Preismanagement – der Stand der Forschung

Unternehmen, die systematisch Fragen der optimalen Preisgestaltung nachgehen, bilden die Ausnahme: Auch wenn Führungskräfte heute verstärkt über intensiven Preiswettbewerb und die Schwierigkeit, Preise zu erhöhen, klagen, beschäftigen sich doch weniger als 15 % aller Unternehmen systematisch mit Preismanagement (Clancy and Schulman, 1993).

Die Frage effektiver Preisgestaltung stand bis vor kurzem auch nicht unbedingt im Zentrum der akademischen Forschung: Nicht nur Führungskräfte, sondern auch akademische Forscher widmen der Frage der optimalen Preisgestaltung vergleichsweise wenig Aufmerksamkeit. Veröffentlichungen auf diesem Gebiet sind nicht annähernd so zahlreich, wie Veröffentlichungen zu anderen Instrumenten des Marketing-Mix, wie etwa Werbung, Distribution oder Produktgestaltung.¹

Selbst das Fachgebiet Marketing scheint Fragen der Preisgestaltung eher stiefmütterlich zu behandeln: In einer empirischen Studie wurde festgestellt, dass nur etwa 2 % der in einer Reihe von Marketing-Fachzeitschriften veröffentlichten Artikel dem Thema der Preisgestaltung gewidmet sind (Malhorta, 1996).

¹ In einer Recherche bei amazon.com fanden wir 3594 Bücher zum Thema „Werbung“, 2371 Bücher zum Thema „Verkaufsförderung/Promotion“, 1077 Bücher zum Thema „Distribution/Vertrieb“, 619 Bücher zu „Product Management“, aber nur 65 Bücher zum Thema „Pricing/Preisgestaltung“ - wobei 50 Titel als nicht lieferbar/out-of print erschienen (siehe www.amazon.com; Abfrage vom 10. Januar 2003).

Kunden zeigen ein geringes Interesse am Preis der erworbenen Produkte oder Dienstleistungen. Führungskräfte scheinen davon überzeugt zu sein, dass der Preis zumindest für den Kunden eine entscheidende Bedeutung in der Kaufentscheidung einnimmt. Die empirische Forschung hingegen belegt, dass Kunden dem Preis nicht selten eine geringe Aufmerksamkeit schenken und dass es häufig produkt- oder dienstleistungsbezogene Faktoren sind, die die Kaufentscheidung viel stärker beeinflussen.

Pricing hat einen signifikanten Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Der Einfluss von Preiserhöhungen auf den Unternehmenserfolg ist deutlich höher als der Einfluss anderer Instrumente der operativen Unternehmensführung. Die folgende Grafik - basierend auf einer Stichprobe an Fortune 500-Unternehmen - illustriert den Zusammenhang:

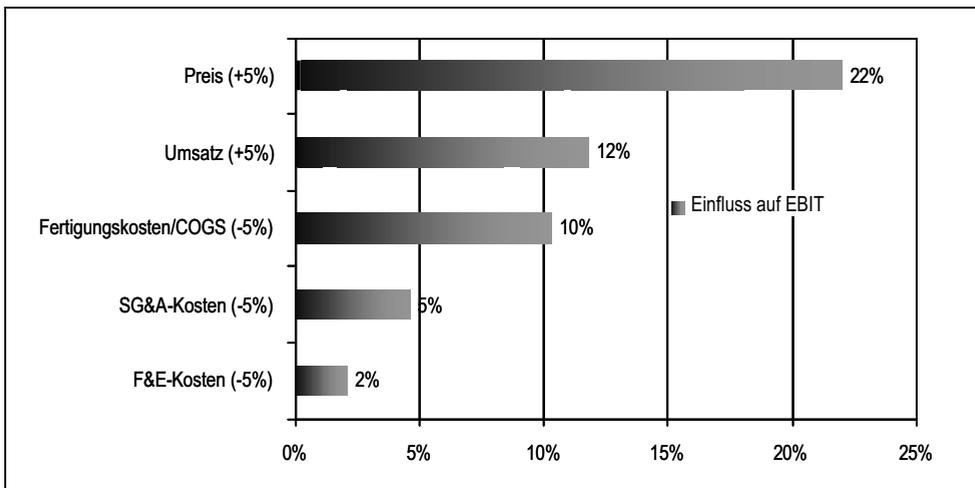


Abbildung 1: Zusammenhang zwischen Preis und Unternehmenserfolg

Eine Preiserhöhung von 5 % steigert den EBIT um durchschnittlich 22 %, deutlich mehr als eine gleich große Umsatzsteigerung (+12 %) bzw. Senkung der Fertigungskosten (+10 %).

Angeichts der überdurchschnittlichen Wirkung von Preisveränderungen stellt sich die Frage, warum Führungskräfte und Unternehmen dem Thema eine vergleichsweise geringe Aufmerksamkeit widmen. Der Grund scheint in einer Reihe von festgefahrenen Überzeugungen - Mythen könnte man dazu sagen - zu liegen, die unternehmerische Entscheidungen zum Thema der Preisgestaltung zu beeinflussen scheinen. Im Folgenden wollen wir zwei dieser Mythen näher untersuchen.

3. Zwei verbreitete Mythen in Sachen Preisgestaltung

3.1 Mythos #1: „Ein hoher relativer Preis und ein hoher Marktanteil sind inkompatibel“

Die Marketingliteratur stellt - in ihrer traditionellen Form - zwei entgegengesetzte Muster der Preispolitik bei Neuprodukten gegenüber: „*price skimming*“ (d.h. eine Politik des Abschöpfens) wird empfohlen, wenn das Ziel verfolgt wird, durch (relativ gesehen) hohe Preise kurzfristig Gewinn und Deckungsbeitrag zu steigern. Demgegenüber wird eine Politik der Marktdurchdringung („*penetration pricing*“) dann empfohlen, wenn das Ziel eines hohen Marktanteils mit - relativ gesehen - geringen Preisen verfolgt wird (Lamb, Hair, and McDaniel, 2000). Die implizite Annahme, die hinter diesen Empfehlungen steht, ist dass hohe relative Preise und ein hoher Marktanteil unvereinbar sind.

Führungskräfte scheinen diese Annahme verinnerlicht zu haben: Nicht selten herrscht eine gewisse Scheu, neue Produkte signifikant über dem Preis von bestehenden Produkten zu positionieren, da gefürchtet wird, dass ein hoher Preis die Erreichung eines hohen Marktanteils erschweren könnte.

In der Praxis sind hohe Preise und hoher Marktanteil lange nicht so inkompatibel wie theoretisch angenommen: In zahlreichen Branchen - von Spezialchemikalien, Automobilen, Lebensmitteln bis zu Luxusgütern - hat der Marktführer auch die höchsten Preise. Dieser Zusammenhang wird im Rahmen einer eigenen empirischen Studie erläutert:

Es wurden relative Preise und Marktanteile auf dem US Pharmamarkt im Jahr 2000 untersucht mit dem Ziel zu klären, inwieweit hohe Preise und ein hoher Marktanteil miteinander kompatibel sind. Der US Pharmamarkt teilt sich in 30 Subkategorien - wie etwa Herz/Kreislaufmedikamente, Antidepressiva, etc. - auf.

Für jede dieser 30 Subkategorien wurden (1) Preise und (2) Marktanteile der fünf umsatzstärksten Produkte ermittelt. Quelle waren hier die Statistiken des *National Institute for Health Care Management* (NIHCM, 2001) und die Statistiken der Vereinigung forschender Arzneimittelhersteller der Vereinigten Staaten, PhRMA (PhRMA, 2001). Es wurde gezählt, in wie vielen dieser Kategorien das teuerste, das zweit/drittteuerste, etc. und schließlich das billigste Medikament den absolut größten Marktanteil innehaben. Um zu vermeiden, dass die Untersuchung durch eine große Anzahl möglicherweise unbedeutender bzw. kleiner Marktsegmente verzerrt wird, ermittelten wir für jedes Marktsegment auch dessen absoluten Wert (in Milliarden US\$).

Die Ergebnisse lauten wie folgt: Das teuerste Produkt war in neun von 30 Fällen Marktführer, das zweitteuerste in weiteren acht Fällen, während das billigste Produkt in sechs Fällen den höchsten Marktanteil hat. Wertmäßig fällt das Ergebnis analog aus - siehe dazu Abbildung 2.

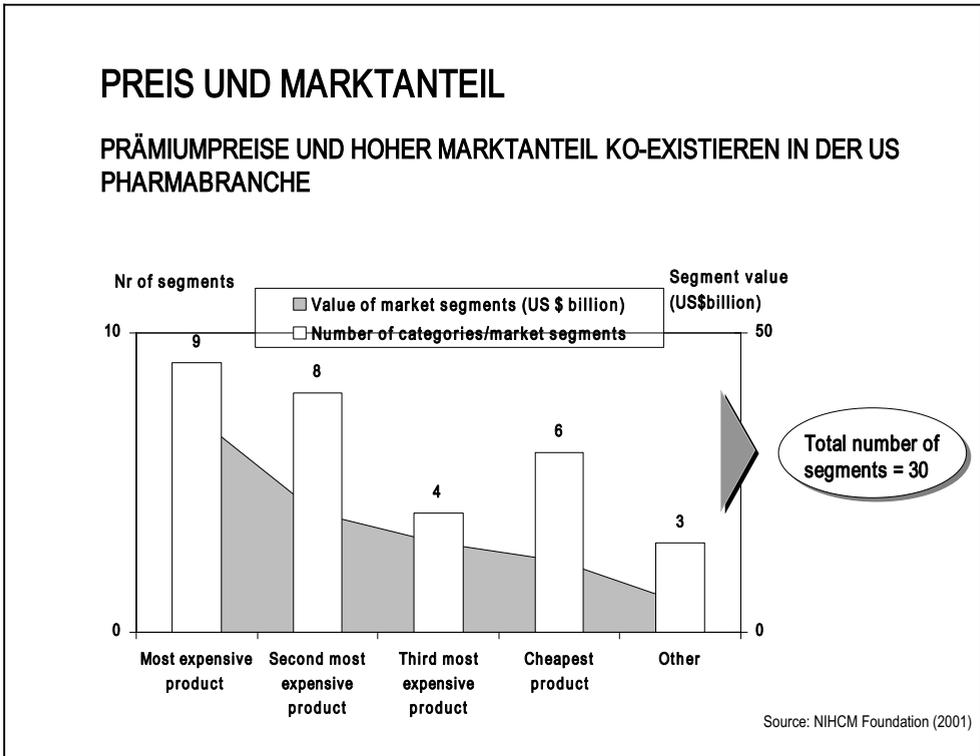


Abbildung 2: Preis und Marktanteil in der US Pharmabranche

Hohe Preise und ein hoher Marktanteil sind dann möglich, wenn Preise auch einen hohen Wert für den Kunden widerspiegeln. Bevor wir der Frage nach dem Wert für den Kunden nachgehen, ist noch eine Frage zu beantworten: Sind Kunden wirklich so preisbewusst, wie gemeinhin angenommen?

3.2 Mythos #2: „Kunden sind extrem preisbewusst“

Das Preisbewusstsein und die Preissensitivität von Kunden sind in zahlreichen empirischen Studien untersucht worden. Im Folgenden wollen wir die wichtigsten Ergebnisse zusammenfassen.

Dickson und Sawyer (1990) haben untersucht, inwieweit Supermarktkunden sich der Preise für Produkte, die sie soeben in den Einkaufswagen gelegt haben, bewusst sind. Sie stellen fest, dass 50 % der Kunden diesen Preis auch nicht annähernd korrekt nennen können; sie bemerken weiters, dass über die Hälfte der Kunden, die einen preisgesenkten Artikel kaufen, sich der Tatsache nicht bewusst sind, dass der Preis gesenkt wurde.

Hoch, Dreze und Purk (1994) untersuchen die Wirkung von Preiserhöhungen auf den Umsatz in einer Kette von 86 US Supermärkten. Sie stellen fest, dass eine kategorieweise Preiserhöhung von 10 % einen Umsatzrückgang von nur 3 % bewirkt, was den Schluss rechtfertigen lässt, dass die Preissensibilität der Kunden relativ gering ist.

Im Industriegüterbereich sind Avila et al. (1993) in einer Untersuchung der Einkaufsleiter und Verkaufsleiter von 200 Unternehmen der Frage nachgegangen, inwieweit sich die Kriterien der Kaufentscheidung der Einkäufer mit den Kriterien, die Verkäufer den Einkäufern zuschreiben, decken. Sie stellen fest, dass für Einkäufer Produktmerkmale das wichtigste Kriterium für die Kaufentscheidung sind, dass Servicequalität den zweitwichtigsten Rang belegt und dass der Preis das am wenigsten wichtige Kaufkriterium ist. Verkäufer hingegen führten den Preis als das aus ihrer Sicht wichtigste Entscheidungskriterium ihrer Kunden an und zeigen dadurch, wie wenig sie ihre Kunden und ihre Bedürfnisse kennen.

Abschließend lässt sich somit festhalten, dass Führungskräfte als *price-setter* die Tendenz haben, die Preissensitivität ihrer Kunden deutlich zu überschätzen.

4. Das Rahmenmodell zur Bestimmung profitabler Preise

Ausgangspunkt ist die Bestimmung der Ziele der Preispolitik. In einem zweiten Schritt werden die kritischen Elemente aller unternehmerischer Entscheidungen im Sinn von Ohmae (1982) berücksichtigt: die unternehmensinterne Perspektive, die Kundenperspektive und der Wettbewerb. Für jede dieser drei Dimensionen werden im Folgenden kurz spezifische Instrumente vorgestellt, die bei Fragen der Preisbestimmung von Belang sind. Die Anwendung dieser Instrumente erlaubt es, profitable Preise bzw. Preisspannen zu bestimmen. Abschließend sind die eben ermittelten Preise gegenüber Kunden durch-

zusetzen und unternehmensweit zu implementieren. Abbildung 3 illustriert die wichtigsten Elemente unseres Modells.

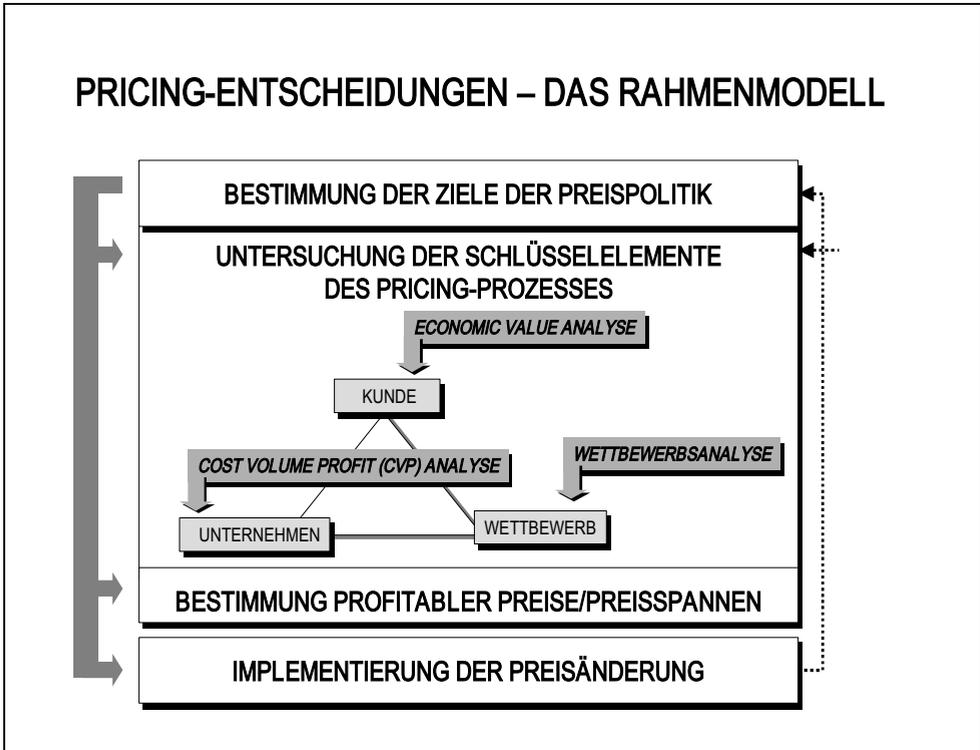


Abbildung 3: Das Rahmenmodell zur Preisfindung (Hinterhuber, 2004)

4.1 Bestimmung der Ziele der Preispolitik

Die Ziele der Preispolitik ergeben sich direkt aus den Zielen der Wettbewerbsstrategie (Hinterhuber, 2004). Offensivstrategien verlangen daher eine andere Preispolitik als Defensivstrategien. Neben den Zielen der Wettbewerbsstrategie spielen auch andere, kontextabhängige Faktoren eine Rolle: Das Unternehmen kann sich entscheiden, bestimmte Produkte unter Kosten zu verkaufen, um Kunden anzuziehen, um dadurch andere, profitable Produkte zu verkaufen, um das Produkt mit einem anderen zu bündeln, um den Eintritt von Wettbewerbern in ein bestimmtes Marktsegment zu verhindern, um Signale an den Markt zu senden, und so fort.

Die Ziele der Preispolitik variieren im Zeitablauf und sind stark an die Gegebenheiten des jeweiligen Umfeldes gebunden. Von Compaq (heute Teil von HP) wird beispielsweise 1996 folgendes berichtet: „... [Compaq] *will sacrifice some profit in an aggressive move to build market share.*“ Weniger als vier Jahre später gab der Vorstandsvorsitzende in einem Interview folgendes bekannt: „... *(we make) a conscious trade-off between profitability and market share. For a certain time it will be more important for us to be profitable. Later on we will take back market share.*“

Selbst globale Unternehmen, wie Coca Colam verfolgen selten eine „globale“ Preispolitik: ein bestimmtes Preisniveau, das sich für den US Markt als profitabel herausstellt, kann sich als unhaltbar für andere Märkte erweisen.

4.2 Untersuchung der Schlüsselemente des Pricing-Prozesses

Pricing-Prozesse lassen sich - so die Meinung, die hier vertreten wird - am besten im Licht des Strategischen Dreiecks von Ohmae (1982) untersuchen und verstehen. Einer jeden der drei Dimensionen ist ein für den *Pricing-Prozess* spezifisch relevantes Instrument zugeordnet (Hinterhuber, 2004):

- die Bestimmung des Produktnutzens aus Kundensicht (*Economic Value Analysis*) erfasst die Kundenperspektive
- die *Cost Volume Profit-Analyse* erfasst die unternehmensinterne Dimension bzw. die Kostenstruktur des Unternehmens
- die Wettbewerbsanalyse schließlich bezieht den Wettbewerb und die Interaktion mit dem Wettbewerb in den Prozess der Preisgestaltung mit ein.

Die Bestimmung des Produktnutzens aus Kundensicht (Economic Value Analysis)

Diese Analyse zielt darauf ab, den monetären Wert eines Produktes oder einer Dienstleistung aus Kundensicht zu quantifizieren. Nagle und Holden, die auf diesem Gebiet entscheidende Forschungsarbeit geleistet haben, definieren den Begriff des Produktnutzens (*Economic Value to the Customer*) dabei folgendermaßen: „*A product's economic value is the price of the customer's best alternative – reference value – plus the value of whatever differentiates the offering from the alternative – differentiation value*“ (Nagle and Holden, 1999).

Dieser Prozess der Quantifizierung erfolgt in folgenden Schritten:

- Bestimmung des Produktes/des Prozesses, der aus Kundensicht die beste verfügbare Alternative zum Kauf des untersuchten Produktes ist
- Kundensegmentierung entsprechend den unterschiedlichen Referenzwerten

- Identifikation aller Faktoren, die das Produkt vom Referenzprodukt bzw. Referenzprozess unterscheiden
- Bestimmung des monetären Wertes dieser Faktoren aus Kundensicht mit bspw. der *Conjoint-Analyse*
- Aus der Summe aus Referenzwert und dem monetären Wert der (positiven oder negativen) differenzierenden Faktoren ergibt sich der vom Kunden wahrgenommene Produktnutzen für ein bestimmtes Kunden- oder Marktsegment
- Wird dieser Produktwert für die wichtigsten Kundensegmente bestimmt, ergibt sich eine Nachfragekurve für das untersuchte Produkt in einem bestimmten Markt.

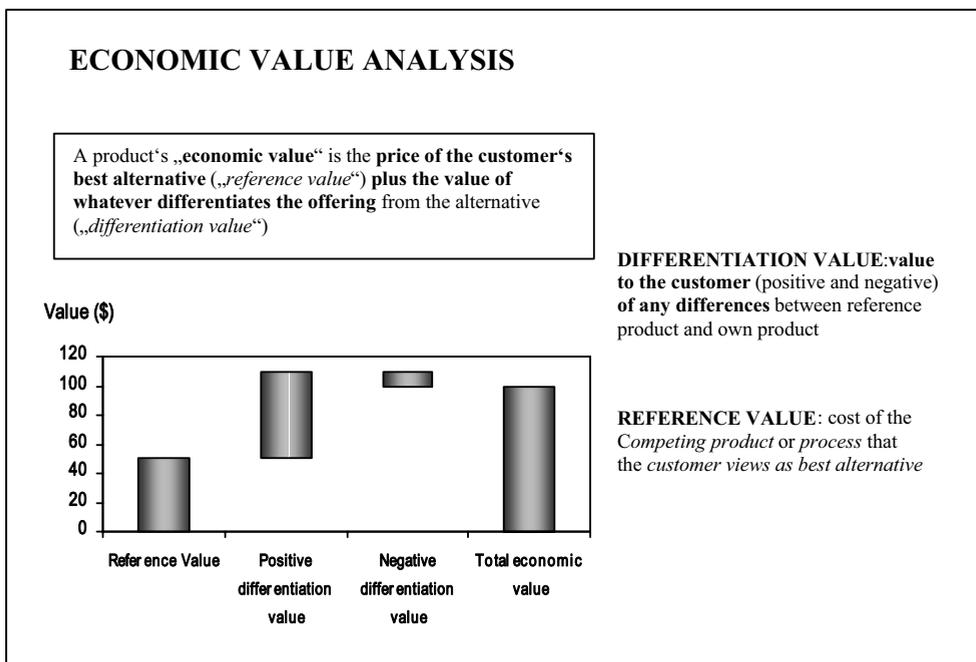


Abbildung 4: Die Bestimmung des Produktnutzens aus Kundensicht

Diese Nachfragekurve (oder „value pool“) wurde empirisch für ein Produkt der Spezialchemieindustrie bestimmt. Graphisch lassen sich die Ergebnisse für die unterschiedlichen Kundensegmente folgendermaßen zusammenfassen.

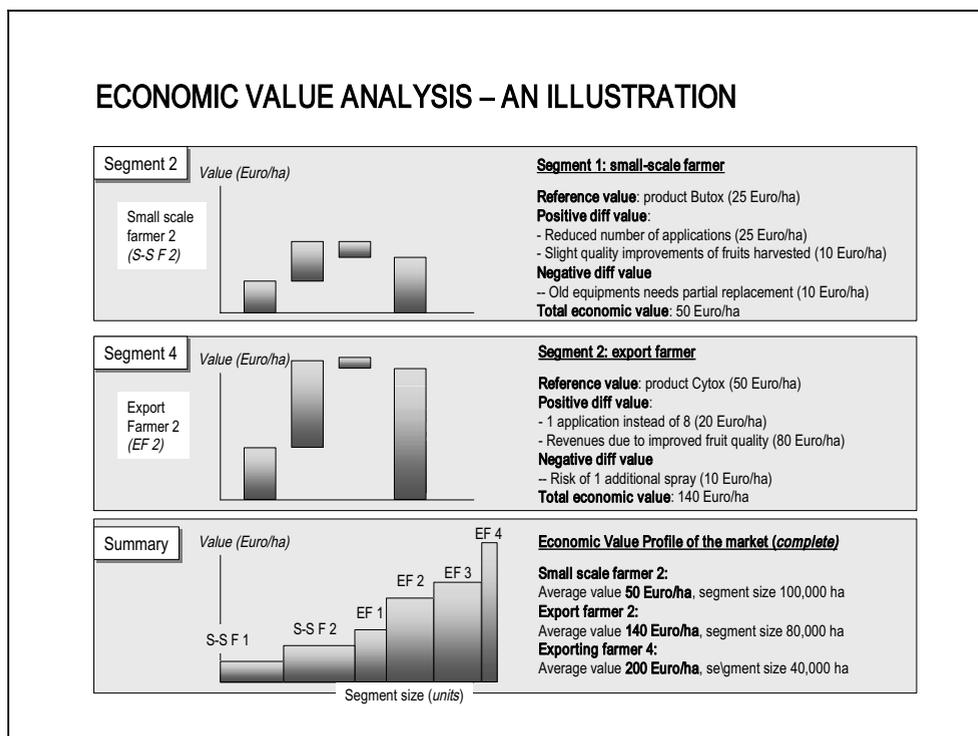


Abbildung 5: Fallbeispiel zur *Economic Value Analysis*

Cost Volume Profit-Analyse

Die *Cost Volume Profit-Analyse* ist eine modifizierte *Breakeven-Analyse*, die die Frage beantwortet, wie sich Preisänderungen auf den Deckungsbeitrag auswirken (Guidry, Horrigan, and Craycraft, 1998).

Die Formel lautet:

$$\text{Erf. Mengensteigerung (\%)} \text{ bzw. max Mengenverlust zum breakeven} = \frac{- ? P}{DB + ? P}$$

? P Preisänderung (in Prozent)

DB Deckungsbeitrag (in Prozent)

Für ein Produkt mit einem Deckungsbeitrag von 20 %, beispielsweise, bedeutet eine Preissenkung von 10 %, dass sich die Menge wenigstens verdoppeln muss (+ 100 %),

damit der absolute Deckungsbeitrag zumindest konstant bleibt. Für ein Produkt mit 70 % Deckungsbeitrag hingegen ist ein Mengenwachstum von lediglich 17 % erforderlich, um den Deckungsbeitrag absolut zu steigern.

Abbildung 6 verdeutlicht den Zusammenhang zwischen Preissteigerung bzw. Preissenkung und erforderlichem Mengenwachstum für drei Produkte mit jeweils unterschiedlichem Deckungsbeitrag.

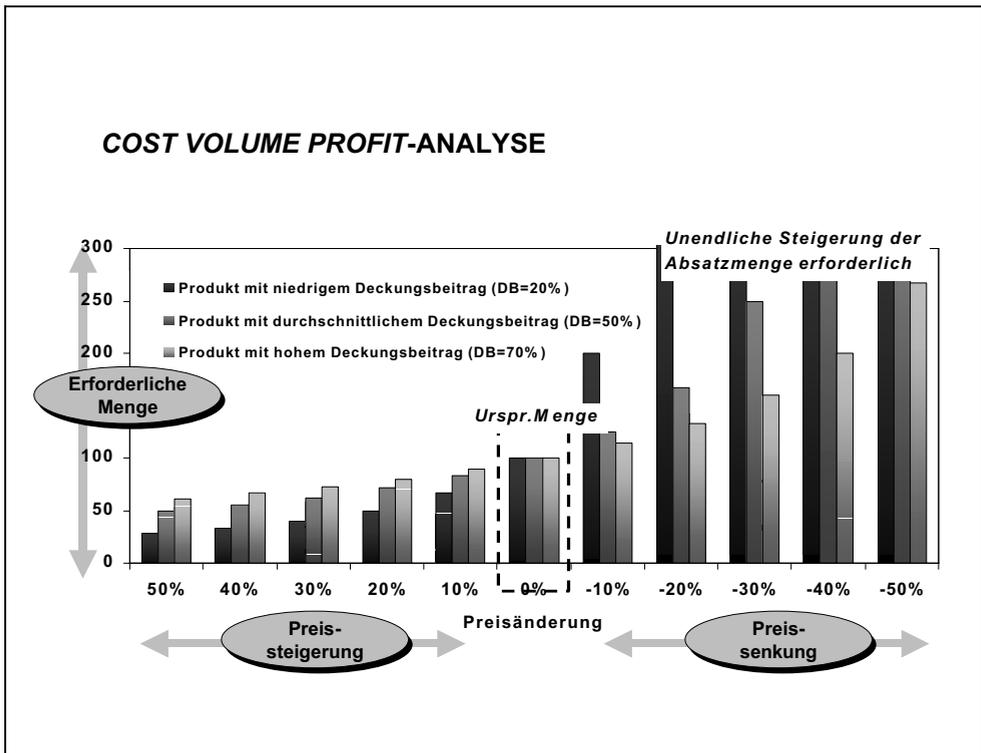


Abbildung 6: Bestimmung der erforderlichen Mengensteigerung bei Preisveränderungen (Cost Volume Profit-Analyse)

Wettbewerbsanalyse

Das dritte Element profitabler Preisfindungsprozesse ist die Wettbewerbsanalyse. Folgende Faktoren sind zu berücksichtigen:

- Bedrohung durch neue Wettbewerber

- Preistrends in existierenden Marktsegmenten
- Wettbewerbsstrategien der Hauptwettbewerber
- Distributionskanäle und Handelsspannen bei Wettbewerbern
- Referenzwerte für Produkte von Wettbewerbern
- Wahrscheinliche Reaktion auf Preisänderungen.

4.3 Bestimmung profitabler Preise/Preisspannen

Nach Durchführung der Kundenwertanalyse, der *Cost Volume Profit-Analyse* und der Untersuchung der Hauptwettbewerber lassen sich Spannen profitabler Preise bestimmen. Legt beispielsweise die *Economic Value* Analyse den Schluss nahe, den Preis eines Produkts um 30 % zu erhöhen, hilft die *Cost Volume Profit-Analyse* den maximalen erlaubbaren Mengenrückgang zu bestimmen, um den Deckungsbeitrag wenigstens konstant zu halten: für ein Produkt mit einem Deckungsbeitrag von 70 % liegt der maximale Mengenrückgang bei 30 %.

Nun ist eine Rückmeldung von Seiten der Marketing- und Vertriebsmannschaft, von Distributionskanälen, Schlüsselkunden und gegebenenfalls externen Beobachtern erforderlich um abzuschätzen, ob der tatsächliche maximale Mengenverlust über oder unter dem kritischen Wert von 30 % liegt. Besteht Konsens, dass sich der zu erwartenden Mengenverlust in der Größenordnung von 15 % bis maximal 20 % bewegen wird, können die Preise entsprechend angepasst werden.

4.4 Implementierung der Preisänderung

In dieser abschließenden Phase geht es vor allem darum, die Umsetzung der beschlossenen Preisänderung durch den Vertrieb nachhaltig zu gewährleisten.

Für viele Unternehmen erweist sich der Vertrieb als Stolperstein geplanter Preissteigerungen: Im schlimmsten Fall suggeriert der Vertrieb, dass die neulich initiierte Preiserhöhung nichts anderes ist, als ein weiterer, zum Scheitern verurteilter Versuch der Zentrale, auf Kosten der Kunden den Gewinn zu erhöhen, und lässt erkennen, dass die geplante Preisänderung revidiert werden wird, wenn eine Reihe von *Key Accounts* sich weigern, Bestellungen zu unterschreiben. Folgende Maßnahmen unterstützen die praktische Umsetzung von Preisänderungen:

- frühes Involvieren des Vertriebs in Fragen der Preisgestaltung.
- Implementierung einer Festpreispolitik: Empirisch wurde nachgewiesen, dass Unternehmen, die dem Vertrieb wenig Autonomie in Preisfragen (und ihren Kunden ebenso wenig Spielraum bei Preisverhandlungen) bieten, profitabler sind als Unterneh-

men, bei denen der Vertrieb Preisentscheidungen autonom treffen kann (Stephenson, Cron, and Frazier, 1979).

- Kopplung der Prämien für den Vertrieb an den realisierten Deckungsbeitrag und nicht an den Umsatz.
- Ausstattung des Vertriebs mit umfassenden Kompetenzen, die es erlauben, nicht nur Produkte, sondern auch Lösungen anzubieten.

5. Kundenzufriedenheit und Preispolitik

Kundenzufriedenheit entsteht durch einen Vergleichsprozess (Hinterhuber et al., 2003). Kunden bilden sich vor dem Kauf bestimmte Erwartungen: Die wahrgenommene Leistung wird dann mit der erwarteten verglichen. Werden diese nicht erfüllt, entsteht Unzufriedenheit. Werden diese erfüllt bzw. übertroffen, entsteht Zufriedenheit und Begeisterung. Kundenzufriedenheit ist die Diskrepanz zwischen der erwarteten und wahrgenommenen Leistung des Unternehmens (Hinterhuber et al., 2003).

Die vom Kunden wahrgenommene Leistung ergibt sich aus der Differenz zwischen dem, was der Kunde vom Unternehmen erhält, und dem, was der Kunde dem Unternehmen gibt. Was der Kunde vom Unternehmen erhält ist - analog der vorhin angestellten Überlegungen - der Produktwert aus Kundensicht (*Economic Value to the Customer*). Was der Kunde dem Unternehmen gibt, ist zunächst der Preis; weiters entstehen dem Kunden andere monetäre und nicht monetäre Kosten, die ebenfalls Teil der vom Kunden erbrachten Gegenleistung sind.

Die vom Kunden wahrgenommene Leistung - die Differenz zwischen dem, was er erhält und dem, was er gibt - kann damit auf folgende Arten erhöht werden:

- Steigerung des wahrgenommenen Produktwertes (*Economic Value*) bzw. seiner Komponenten (i.e. Steigerung des Referenzwertes und des positiven Differenzwertes, Senkung des negativen Differenzwertes)
- Verbesserung der Kommunikation des Produktwertes und seiner Komponenten gegenüber dem Kunden
- Preissenkung
- Senkung/Elimination anderer monetärer Kosten
- Senkung/Elimination der nicht-monetären Kosten.

Die Kundenzufriedenheit kann dann zusätzlich beeinflusst werden durch Beeinflussung der Kundenerwartungen.

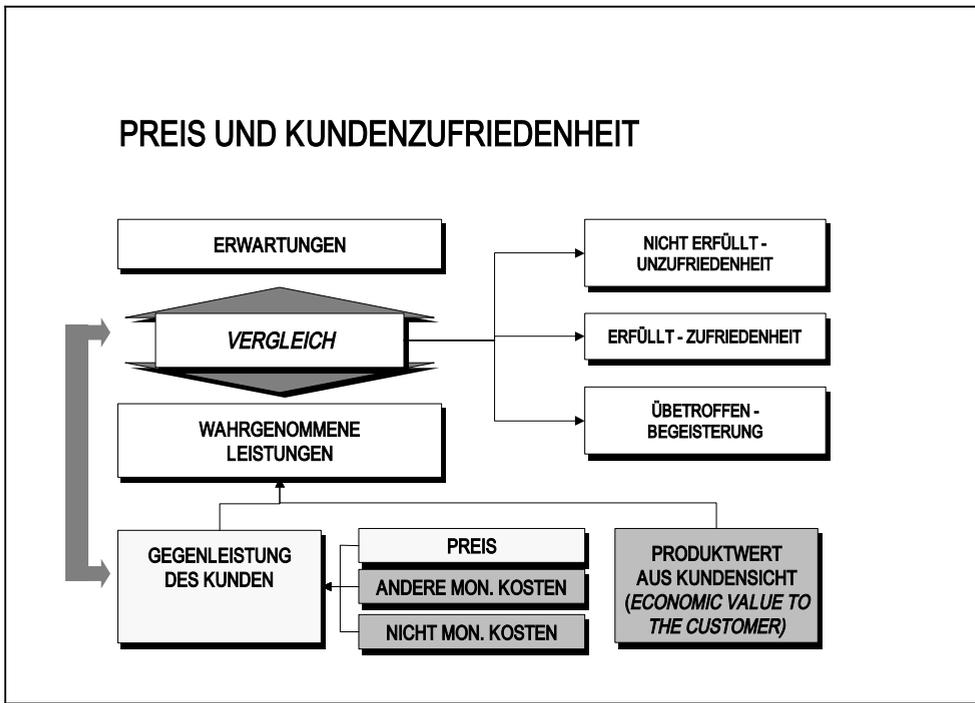


Abbildung 7: Der Einfluss von Preis auf die Kundenzufriedenheit

Der Preis als ein wichtiger - und wahrscheinlich wichtigster - Bestandteil der vom Kunden erbrachten Leistungen übt damit einen direkten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit aus. Einen ebenfalls direkten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit übt der (subjektiv wahrgenommene) Produktwert aus. Diese beiden Faktoren sind verantwortlich für die vom Kunden wahrgenommene Leistung des Unternehmens. Je höher diese Leistung, desto höher die Kundenzufriedenheit.

Wie vorhin angedeutet, kann Kundenzufriedenheit auch über Kundenerwartungen gesteuert werden. Je höher die Erwartungen der Kunden, desto höher muss auch die vom Kunden wahrgenommene Leistung des Unternehmens sein, um ein bestimmtes Ausmaß an Zufriedenheit zu erreichen. Diese Zusammenhänge werden in Abbildung 7 zusammengefasst.

Literatur

- Avila, R./Dodds, W./Chapman, J./Mann, K./Wahlers, R. (1993): Importance of Price in Industrial Buying, in: *Review of Business*, 34-48.
- Clancy, K./Shulman, R. (1993): Marketing with Blinders on, *Across the Board* 3, 33-38.
- Dickson, P. R./Sawyer, A. G. (1990): The Price Knowledge and Search of Supermarket Shoppers, in: *Journal of Marketing* 54, 42-53.
- Guidry, F./Horrigan, J./Craycraft, C. (1998): CVP Analysis - A New Look, in: *Journal of Managerial Issues* 10 (1), 74-85.
- Hinterhuber, A. (2004). Towards value-based pricing – An integrative framework for decision making, *Industrial Marketing Management* 33, 765-778.
- Hinterhuber, H. H. (2004): *Strategische Unternehmensführung*, Band 1, 7. Aufl., Berlin/New York: Walter de Gruyter.
- Hinterhuber, H. H./Handlbauer, G./Matzler, K. (2003): *Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen: Eigene Potentiale erkennen, entwickeln, umsetzen*, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Hoch, S./Dreze, X./Purk, M. (1994): EDLP, Hi-Lo, and Margin Arithmetic, in: *Journal of Marketing* 58, 16-27.
- Lamb, C./Hair, J./McDaniel, C. (2000): *Marketing*, 5. Auflage, Cincinnati, Ohio.
- Malhorta, N. (1996): The Impact of the Academy of Marketing Science on Marketing Scholarship - An Analysis of the Research Published in JAMS, in: *Journal of the Academy of Marketing Science* 24 (4), 291-298.
- Nagle, T./Holden, R. (1999): *Strategy and Tactics of Pricing*, Prentice-Hall, 2nd edition (1999)
- NIHCM Foundation National Institute For Health Care Management (2001): *Prescription Drug Expenditures in 2000 - The Upward Trend Continues*, Report, Washington.
- Ohmae, K. (1982): *The Mind of the Strategist - The Art of Japanese Business*, McGraw-Hill.
- PhRMA Pharmaceutical Research And Manufacturers Of America (2001): *Annual Survey*, New York.
- Stephenson, R./Cron, W./Frazier, G. (1979): Delegating Pricing Authority to the Salesforce - The Effects on Sales and Profit Performance, *Journal of Marketing* 43, 21-28.

Dr. Andreas Hinterhuber
HINTERHUBER & PARTNERS
Falkstr. 16
A-6020 Innsbruck