



PFH

PRIVATE UNIVERSITY
of Applied Sciences

Empirische Studie – 2015

Pricing-Prozesse in der unternehmerischen Praxis

Zusammenfassung

Prof. Dr. Hans-Christian Riekhof
Anton Ha

Inhalt

Vorbemerkung	3
Ziel der Studie	5
Methodischer Hintergrund der Studie	6
PFH Private Hochschule Göttingen	6
Die befragten Unternehmen	7
Umfrage-Ergebnisse: Pricing-Research	11
Umfrage-Ergebnisse: Pricing-Strategie	19
Umfrage-Ergebnisse: Umsetzung der Pricing-Strategie	27
Umfrage-Ergebnisse: Pricing-Controlling	33
Impressum	36

Vorbemerkung

Mit der Studie „Pricing-Prozesse in der unternehmerischen Praxis“ legt die PFH Private Hochschule Göttingen nach 2009 und 2012 zum dritten Mal eine empirische Erhebung zu den Pricing-Prozessen von Unternehmen vor. Ziel der Studie ist es, Einblicke in die Praxis der Preisgestaltung von Firmen verschiedener Größe und Branchen zu gewinnen und abzubilden, wie Preise tatsächlich zustande kommen. Zudem wollen wir aufzeigen, in welchen Teilprozessen der Preisgestaltung möglicherweise noch Potenziale brach liegen und welche besonderen Vorgehensweisen sich auch auf andere Unternehmen übertragen lassen.

Eine Erkenntnis bereits vorab: Wie schon die Studien aus den Jahren 2009 (Riekhof/Lohaus 2009) und 2012 (Riekhof/Wurr 2012) zeigten, haben viele Unternehmen noch nicht erkannt, dass das Pricing der wichtigste Gewinntreiber im Unternehmen ist und schon deshalb ein hohes Maß an Aufmerksamkeit der Unternehmensleitung erfordert. Dieses Ergebnis wird mit der hier vorgelegten dritten Auflage der Studie (Riekhof/Ha 2015) erneut eindrucksvoll bestätigt.





Prof. Dr. Hans-Christian Riekhof
Inhaber des Lehrstuhls für Internationales Marketing
PFH Private Hochschule Göttingen



Anton Ha
Wissenschaftliche Mitarbeit, Master Absolvent
PFH Private Hochschule Göttingen

Ziel der Studie

Der konzeptionelle Rahmen – die vier Kernprozesse des Pricing:

Angebot und Nachfrage bestimmen der neoklassischen ökonomischen Theorie zufolge den Preis. Mit Hilfe von Preis-Absatz-Funktionen und entsprechenden Kostenfunktionen können Unternehmen dann den „optimalen“ Preis bestimmen. Soweit die Theorie. Dass die internen Abläufe in einem Unternehmen, das in unterschiedlichen Geschäftseinheiten in mehreren Ländern aktiv ist, die Dinge etwas komplizierter sind, hat sich inzwischen herumgesprochen. Um hier zu einer zumindest etwas realitätsnäheren Betrachtung zu kommen, arbeiten wir in unserer Studie mit einem Prozessmodell, welches das Pricing in idealtypischer Weise zusammenfasst. Es besteht aus vier Kernprozessen des Pricing:

1. **Research:** Preisstrategien kann man sinnvollerweise nur dann formulieren, wenn man über entsprechende Insights zum Markt, zur Konkurrenz und zum Kunden verfügt. Prozesse des Pricing-Research widmen sich der Frage, wie man zu Erkenntnissen über das relevante Umfeld kommt, die die Basis für eine Preisstrategie bilden.
2. **Strategie:** Die Preisstrategie bestimmt den langfristigen Kurs eines Unternehmens in Bezug auf die preisliche Positionierung des Produkt- und Dienstleistungsportfolios – sinnvollerweise in enger Abstimmung mit der Unternehmens- und der Marketingstrategie. Wir haben untersucht, wie Preisstrategien zustande kommen, wie sie im Unternehmen Verbreitung finden und wie sie angewendet werden.
3. **Umsetzung:** Eine verabschiedete (Preis-) Strategie setzt sich nicht von alleine um. Hier sind Mitarbeiter in den verschiedenen Abteilungen des Unternehmens gefordert, Preislisten oder Angebote zu erstellen, Rabatte zu genehmigen, Preise für das kommende Geschäftsjahr zu planen, Preise an die Kunden zu kommunizieren. Dies sind ganz elementare Prozesse, die der Umsetzung der Preisstrategie dienen.
4. **Controlling:** Am Ende eines Prozesses steht immer die Überprüfung. Wie systematisch wird die Umsetzung der Preisstrategie gemessen, welche Instrumente stehen für das Preiscontrolling bereit, wie sieht die IT-Unterstützung für diese Prozesse aus? Dieser Frage widmen wir uns im vierten Kernprozess des Pricing.

Um Entwicklungen im Pricing zu verdeutlichen, haben wir an verschiedenen Stellen den direkten Vergleich der Ergebnisse aus 2009, 2012 und 2015 vorgenommen. Ein ausführlicher Forschungsbericht der PFH Göttingen (diese Berichte stehen unter www.pfh.de/hochschule/forschung/forschungspapiere zum Download bereit) entsteht parallel zu dieser Zusammenfassung.

Für die Erarbeitung des Fragebogens und die Gestaltung des Forschungsdesigns haben wir im Vorfeld zahlreiche Interviews mit Führungskräften und Pricing-Verantwortlichen von Unternehmen geführt. Zwei dieser Interviews ergänzen mit ihren exklusiven Einblicken in die unternehmerische Pricing-Praxis die Auswertung unserer Studienergebnisse. Für Gespräche über die Pricing-Prozesse in ihrem Unternehmen danken wir Stefan Baumert, Vorstandsmitglied L'TUR und Florian Welz, COO der Media Saturn MultiChannel/E-Business GmbH.

Wir wünschen Ihnen viel Vergnügen bei der Lektüre und interessante Erkenntnisse über die Pricing-Prozesse anderer Unternehmen, die sich vielleicht auch auf Ihre Organisation übertragen lassen.

Göttingen, den 1. Juni 2015

Methodischer Hintergrund der Studie

Die vorliegende empirische Studie wurde vom Lehrstuhl für Internationales Marketing der PFH Private Hochschule Göttingen durchgeführt. Diese Untersuchung wurde in vergleichbarer Form bereits 2009 (Riekhof/Lohaus) und 2012 (Riekhof/Wurr) vorgenommen.

Im Rahmen von Interviews mit Experten aus Unternehmen wurde zunächst ein konzeptioneller Rahmen entwickelt, mit dem die Gesamtheit der Pricing-Prozesse eines Unternehmens zu den Kernprozessen Research, Strategie, Umsetzung und Controlling zusammengefasst wurden. Der in 2009 und 2012 verwandte Fragebogen wurde leicht modifiziert und um einige neue Aspekte ergänzt. Er umfasst in der aktuellen Version 37 Fragen.

Die Erhebung fand im Zeitraum von 11.02.2015 bis 01.04.2015 statt. Der Fragebogen wurde den Unternehmen

als Online-Version wie auch als PDF-Attachment zur Verfügung gestellt. Befragt wurden Führungskräfte und Experten vornehmlich aus Marketing und Vertrieb. Es wurde bei der Auswahl der Unternehmen darauf geachtet, dass Unternehmen aller Größenklassen in die Erhebung einfließen, so dass eine gute Aussagekraft erreicht wird. Um die Ergebnisse so weit wie möglich mit denen der vorherigen Studien vergleichbar zu machen, wurden Unternehmen befragt, die auch in ihrer Branchenstruktur mit denen der bisherigen Erhebungen vergleichbar sind. Bereiche, in denen das Pricing staatlichen Regelungen oder Gebührenordnungen unterliegt, wurden nicht einbezogen.

Insgesamt wurde 1.679 Unternehmen ein Fragebogen zugesandt. In die Auswertung konnten 203 Fragebögen einbezogen werden; dies entspricht einer Rücklaufquote von 12,09 Prozent.

Über die PFH Private Hochschule Göttingen

Die staatlich anerkannte PFH ist eine der renommiertesten privaten Hochschulen Deutschlands. In den angebotenen Campus- und Fernstudiengängen sind aktuell rund 2.300 Studierende eingeschrieben. Die Campus-Studiengänge für Management, Technologie, Healthcare Technology sowie Psychologie (ab WS 2015/16) in Göttingen, Stade und Berlin bieten innovative Inhalte und sind gleichermaßen praxisnah wie international angelegt.

Damit qualifizieren sie die Absolventen in besonderem Maße für spätere Führungspositionen. Namhafte Unternehmen wie Airbus, Bahlsen, Continental, CFK-Valley Stade, Gothaer Versicherungen, Johnson Controls, Novelis Deutschland, Pricewaterhouse Coopers, SAP, TUI, T-Systems und der mittelständische Weltmarktführer Otto Bock HealthCare unterstützen Lehre und Forschung seit vielen Jahren.

Umfrage-Ergebnisse
Die befragten Unternehmen



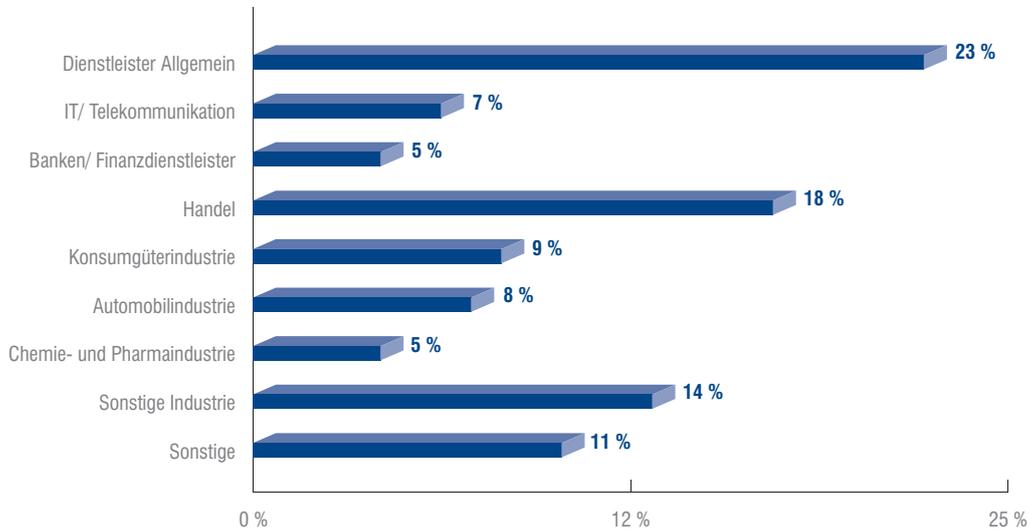
185.90

TO CART

18%
count

In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

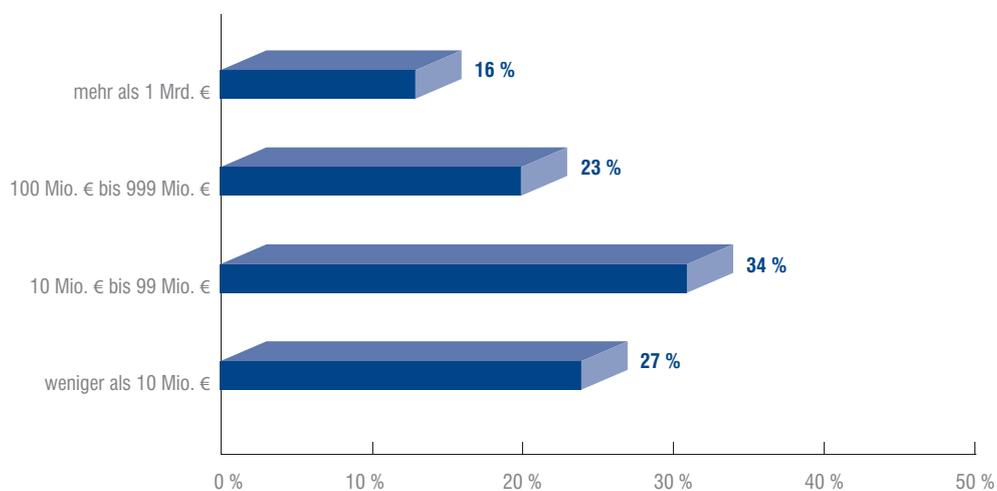
Nur eine Nennung möglich.



Ein guter Querschnitt aller relevanten Branchen wurde befragt.

Rücklauf nach Umsatz 2014

Nur eine Nennung möglich.



Auch nach Umsatzgrößen ergibt sich eine aussagekräftige Verteilung der einbezogenen Unternehmen.



BITTEN
100
100

PRESS ORANGEN
1kg

BABY APFEL
BANANEN
10dk 160

MANGOS
1/2kg 4.90

PITAHAY
10dk 2

FRISCHE FEIGEN
1kg 3.50

HONIG MANGO
1kg

KULTUR REDELI
4.50

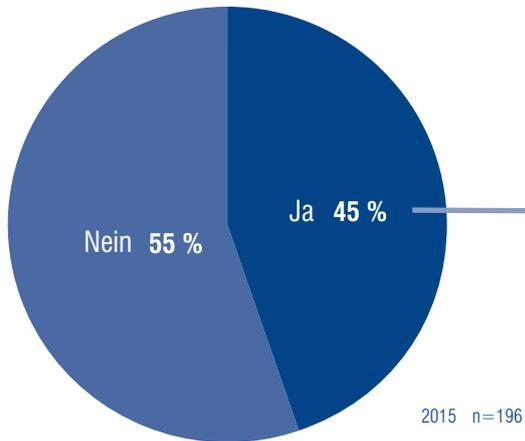
LIMBENBROMBEN
1 4.99 5

RAINBOW PREMIUM ASMANIAN CHERRIES

Umfrage-Ergebnisse
Pricing-Research

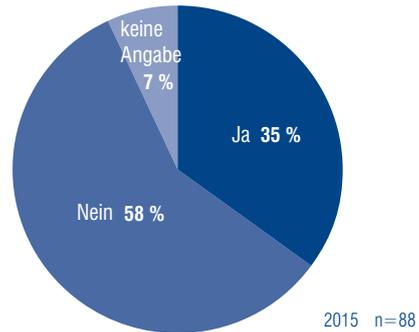
Arbeitet Ihr Unternehmen mit Hypothesen in Bezug auf Kundenreaktionen bei Preisveränderungen?

Nur eine Nennung möglich.



Und werden diese preisbezogenen Hypothesen durch Marktforschung auf ihre Richtigkeit hin überprüft?

Nur eine Nennung möglich.

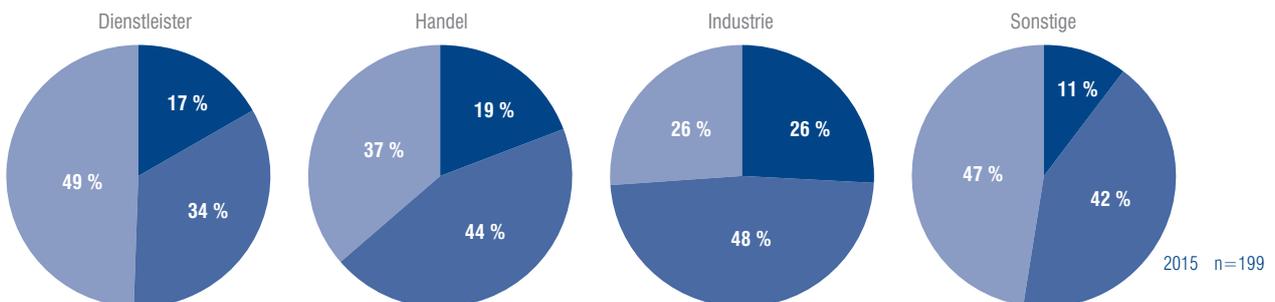


Hypothesengeleitetes Pricing-Research hat sich in der Praxis noch nicht wirklich durchgesetzt. Vermutlich dominiert die Ad-hoc-Preisforschung.

Wie hoch ist der Aufwand, den Sie für die Informationsbeschaffung hinsichtlich der Wettbewerbspreise betreiben? [nach Branchen]

Nur eine Nennung möglich.

- hoch & sehr hoch
- mittel
- gering & sehr gering

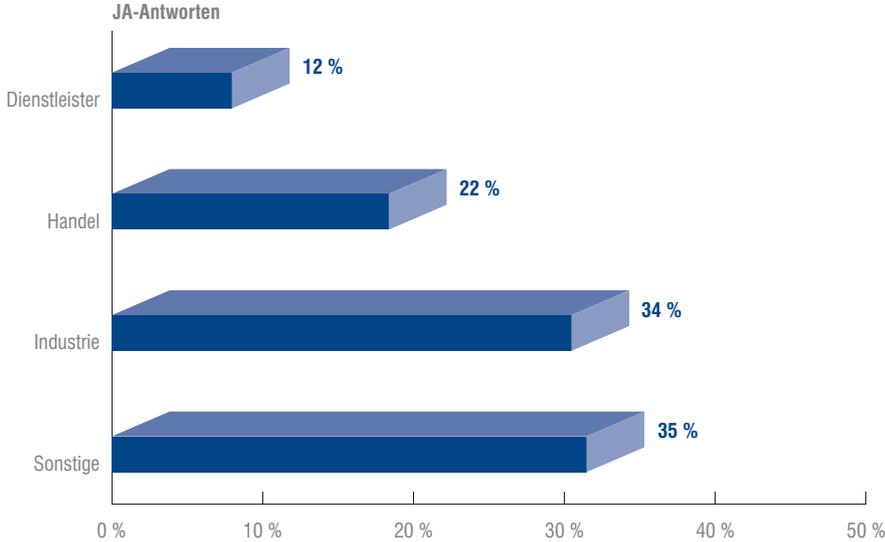


Das wettbewerbsorientierte Pricing scheint besonders in der Industrie, gefolgt vom Handel, verbreitet zu sein. Vor allem

bei den Dienstleistern wird vergleichsweise wenig Aufwand betrieben, um Wettbewerbspreise zu erforschen.

Stellt Ihr Unternehmen Preis-Absatz-Funktionen für seine Produkte auf? [nach Branchen]

Nur eine Nennung möglich.



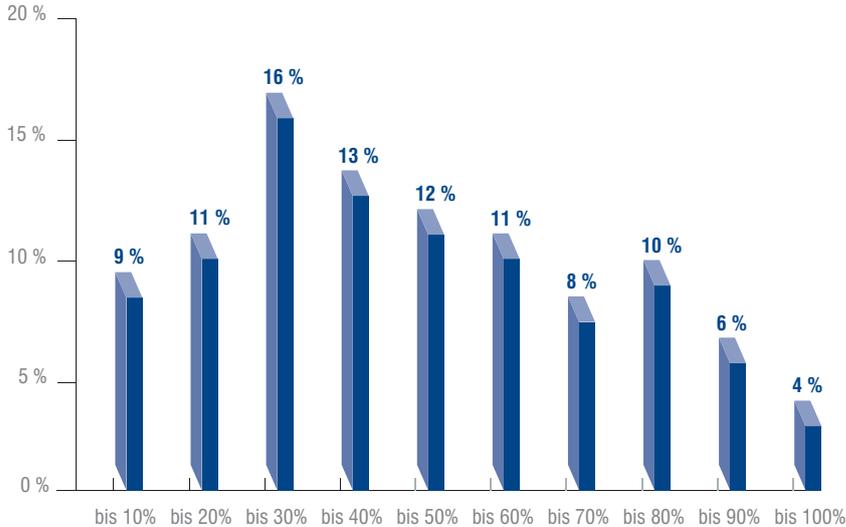
2015 n=188

Das klassische betriebswirtschaftliche Modell der Preis-Absatz-Funktion hat keine wirklich durchgängige Praxisrelevanz. Dies ist umso bemerkenswerter, als das Datenmaterial in den meisten Unternehmen vorhanden ist und Preis-Absatz-

Funktionen von Unternehmen wie beispielsweise der Otto Group erfolgreich genutzt werden, um Preisoptimierungen vorzunehmen.

Wie hoch schätzen Sie den Anteil Ihrer Produkte, die Sie als sehr preissensitiv bezeichnen würden?

Nur eine Nennung möglich.



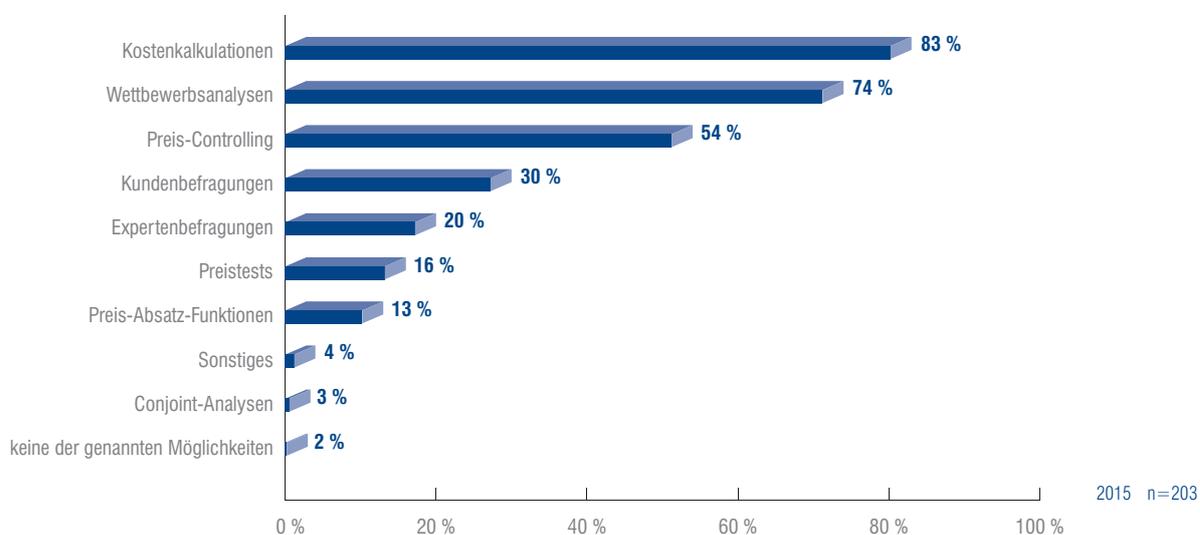
2015 n=189

Für die Pricing-Praxis ist es von nicht unerheblicher Bedeutung, preissensitive und nicht preissensitive Produkte voneinander zu unterscheiden. Diese Ergebnisse belegen, dass Unternehmen die Preissensitivität ihrer Produktpalette in der

Regel keineswegs über einen Kamm scheren, sondern hier deutliche Unterschiede wahrnehmen. Unbeantwortet bleibt an dieser Stelle, ob aus den unterschiedlichen Preissensitivitäten auch preisstrategische Ableitungen getroffen werden.

Welche Informationsquellen nutzen Sie zur Bildung des Preises für ein Produkt?

Mehrfachnennungen möglich.



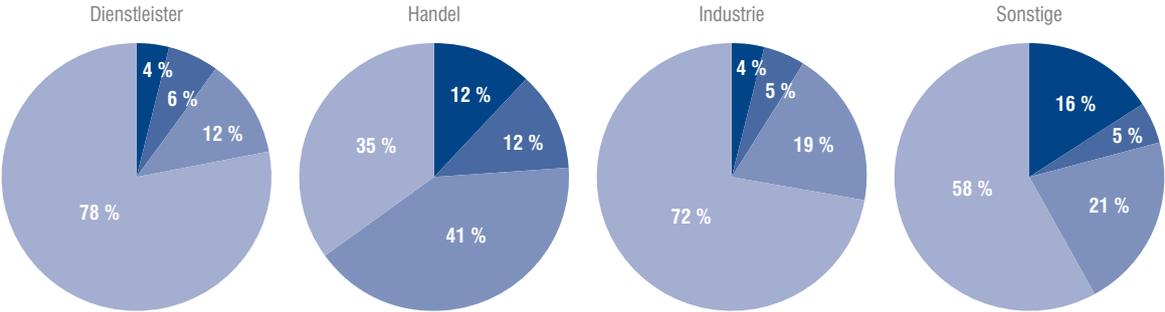
Keine Überraschung an dieser Stelle: Kosten und Wettbewerb sind die wichtigsten Quellen für die Preisfindung. Die Ergebnisse zeigen aber gleichzeitig, dass die kundenorientierten Verfahren des Pricing-Research in den meisten Unternehmen

noch ein Schattendasein führen. Gerade Kundenbefragungen und auch Preistests bieten unserer Erfahrung nach methodische Ansatzpunkte, um wichtige Insights zu erhalten.

Wie oft werden in Ihrem Unternehmen die Preise geändert? [nach Branchen]

Nur eine Nennung möglich.

- 0 - 1 mal p.a.
- 2 - 4 mal p.a.
- 5 - 10 mal p.a.
- öfter als 10 mal p.a.



2015 n=195

Über alle Branchen hinweg dominiert die allenfalls jährliche Preisanpassung. Wenig überraschend ist der Handel hier am aktivsten: Fast ein Viertel der Handelsunternehmen überprüft die Preise fünf bis zehnmal pro Jahr oder sogar öfter. Dabei liegen für viele Unternehmen erhebliche Chancen darin, mehr

als einmal im Jahr die Preise systematisch zu überprüfen. Preisanpassung bedeutet ja keineswegs, die gesamte Produktpalette durchgängig um einen festen Prozentsatz zu erhöhen.



Stefan Baumert ist Mitglied des Vorstands der L'TUR Tourismus AG und verantwortet dort neben dem Pricing den touristischen Einkauf für Flüge und Hotels sowie die zugehörigen IT-Anwendungen. Nach seinem BWL-Studium an der PFH Göttingen startete er seine Laufbahn 1999 bei der TUI Deutschland und verantwortete dort verschiedene Bereiche, u.a. Yield Management, Planung & Pricing und Hoteleinkauf. Seit Januar 2014 ist er bei L'TUR Produktvorstand.



Interview mit Stefan Baumert, Vorstand L'TUR

Das Interview führte Prof. Dr. Hans-Christian Riekhof

Gibt es Forschungsergebnisse aus unserer Studie 2015, die Ihnen besonders ins Auge fallen, die Sie so nicht erwartet hätten?

Zwei Ergebnisse sind mir besonders aufgefallen: Zum einen, dass es erst in 24 Prozent der befragten Unternehmen eine Pricing-Abteilung oder einen Pricing-Manager gibt, obwohl 48 Prozent der Befragten dies für sinnvoll halten. Zum anderen die Tatsache, dass immerhin 64 Prozent der Befragten angaben, dass die operative Preisentscheidungskompetenz auf Ebene der Unternehmensleitung liegt, wobei ebenso viele Befragte die Preisstruktur ihres Unternehmens für komplex oder sehr komplex halten. Zusammen genommen verstärken diese Aussagen meiner Meinung nach Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit von dezidierten Pricing-Ressourcen, auch wenn in dieser Funktion nicht notwendigerweise alle operativen Preisentscheidungen getroffen werden müssen.

Gibt es in Ihrer Branche Pricing-Strategien und Pricing-Prozesse, die Sie als eine Besonderheit ansehen und die es vermutlich in anderen Branchen nicht oder nicht in der gleichen Form gibt?

Durch diverse Preisvergleichsportale für Pauschalreisen herrscht eine sehr hohe Preistransparenz für den Verbraucher. Daher spielen Wettbewerbsvergleiche eine noch größere Rolle als in anderen Branchen. Eine weitere Besonderheit ist, dass Reiseveranstalter in der Regel im Handelsvertretermodell mit Reisebüros zusammenarbeiten. Dies hat zur Folge, dass die Vertriebsstellen normalerweise keine Preissetzungskompetenz haben und es die gleichen Verkaufspreise in allen Vertriebskanälen gibt. Einen Preisvorteil im Internet gibt es daher für Pauschalreisen per se nicht, und Reiseveranstalter differenzieren ihre Verkaufspreise nicht nach den Kosten des jeweiligen Vertriebskanals.

Welchen Veränderungen unterliegt das Pricing in Ihrer Branche? Gibt es hier eine gewisse Veränderungsdynamik oder kommen die Preise heute genauso zustande wie vor 10 Jahren?

Die Preise unterliegen heute einer wesentlichen größeren Veränderungsgeschwindigkeit als noch vor 10 Jahren. Leistungsträger (Airlines, Hoteliers) haben verstärkt ihr eigenes Yield Management etabliert, und so kommt es vermehrt zu tagesaktuellen Preisen, mit denen auch Reiseveranstalter umgehen müssen. Dies stellt zum einen hohe Anforderungen an die eingesetzten IT-Systeme, da Millionen Datensätze innerhalb kurzer Zeit verarbeitet werden müssen, zum anderen erhöht es auch den Druck, das eigene Pricing noch intelligenter und ausgefeilter zu gestalten, da Preisspielräume auch zunehmend vom Leistungsträger ausgeschöpft werden. So sind Saisonalitäten heute schon viel stärker in den Einkaufspreisen abgebildet als das vor 10 Jahren der Fall war.

Durch Meta Searcher und andere Vergleichsportale (z.B. holidaycheck, check24) besteht heute außerdem eine noch höhere Produkt-/Preistransparenz, was ebenfalls höhere Anforderungen an die eigene Pricing-Kompetenz stellt.

Woran richten sich die Preise in Ihrem Hause im Wesentlichen aus: an den Kosten, am Wettbewerb oder am Kunden?

Da die Einkaufskosten einen Großteil des Verkaufspreises ausmachen, spielen sie natürlich eine sehr große Rolle. Darüber hinaus richten sich Verkaufspreise sehr stark am Wettbewerb aus. Alle Kunden erhalten grundsätzlich den gleichen Verkaufspreis, allerdings spielen personalisierte Rabatte heute schon eine gewisse Rolle und werden es in der Zukunft noch stärker tun. Werden Aktions- oder CRM-Rabatte heute noch „mit der Gießkanne“ verteilt, wird es zukünftig darum gehen, Rabatte wesentlich zielgerichteter an bestimmte Kundengruppen auszuspielen (z.B. Kinder-Rabatte nur an Familien, Treue-Rabatte an Kunden, die kurz vor ihrer Buchung stehen und schon mehrmals auf der Website recherchiert haben etc.).

Gibt es in Ihrem Hause im Rahmen des Pricing-Management-Werkzeuge und Vorgehensweisen, die Sie als richtungweisend bezeichnen würden? Oder folgt das Pricing bei Ihnen – aus gutem Grund – eher branchenüblichen Regeln und Gepflogenheiten?

Da wir mit fast allen unseren Produkten im direkten Wettbewerb stehen, denn die Hotels werden auch von anderen Veranstaltern angeboten, spielen das Wettbewerbs-Pricing

und damit die branchenüblichen Gepflogenheiten eine große Rolle. Es gibt jedoch ein paar Besonderheiten jenseits des Üblichen, zum Beispiel einen Preisvergleichsrabatt, der schon vor der Buchung abgezogen wird, wenn das Produkt auf einer anderen Homepage billiger gefunden wird, oder die Möglichkeit zu begrenzten Preisanpassungen in den Shops (sogenanntes Local Pricing), um individuelle Preisbereitschaften auf Kundenebene abzuschöpfen.

Gibt es in Ihrem Hause besondere Werkzeuge oder Instrumente, mit denen Sie die Umsetzung der Pricing-Strategie sicherstellen?

Unser Data Warehouse bietet detaillierte Reporting-Möglichkeiten über alle Transaktionsdaten und damit über Preis- und Margenentwicklung auf täglicher Basis. In begrenztem Umfang bietet es zudem die Möglichkeit, Preisvergleiche automatisiert auszuwerten.

Das Pricing selbst erfolgt über prozentuale Aufschläge auf die Einkaufskosten und ist komplett regelbasiert, wodurch es möglich ist, mit einem kleinen Team von drei bis fünf Leuten ein nahezu unbegrenztes Portfolio an Hotels und Flügen zu bepreisen. Die Regeln können untereinander priorisiert werden, so dass wir von einer groben Ebene, beispielsweise 20-prozentiger Aufschlag auf alle Produkte in einer Destination, bis zu einer sehr detaillierten Ebene, zum Beispiel beworbene Eckpreise für ein bestimmtes Angebot, zu steuern in der Lage sind. Nachfrage, Preisvergleiche und Margenentwicklung werden ständig beobachtet, und die Regeln werden daraufhin laufend angepasst.

In welchem Maße haben Sie die in einem professionellen Pricing liegenden Wertschöpfungspotenziale in Ihrem Unternehmen bereits ausgeschöpft?

Viele Aspekte sind bereits gut etabliert, im nächsten Schritt müssen Personalisierung, zum Beispiel über Rabatte und Automatisierung, ausgebaut werden. So ist beispielsweise denkbar, dass Pricing-Regeln automatisch auf Basis von Preisvergleichen oder der Conversion-Entwicklung auf der Homepage angepasst werden oder dem Pricer zumindest automatisiert Vorschläge unterbreitet und Chancen aufgezeigt werden. So wird es möglich, in einem Topf mit mehreren Milliarden Angeboten Margenpotenziale zu identifizieren. Da wir mit komplett dynamischen, tagesaktuellen Einkaufspreisen arbeiten, spielt Geschwindigkeit eine große Rolle, daher führt an einer Systemunterstützung kein Weg vorbei.

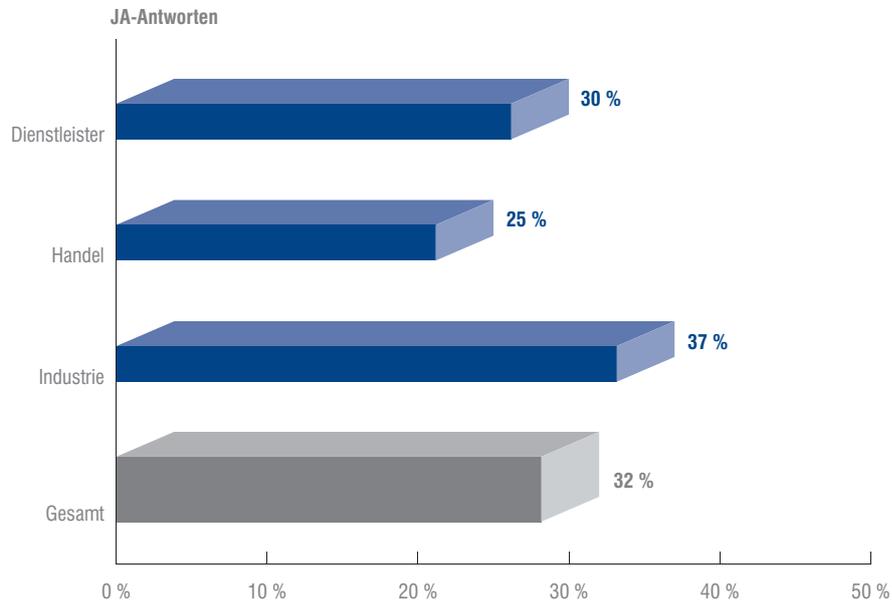
sale sal



Umfrage-Ergebnisse
Pricing-Strategie

Gibt es in Ihrem Unternehmen eine explizite, schriftlich formulierte Pricing-Strategie? [nach Branchen]

Nur eine Nennung möglich.

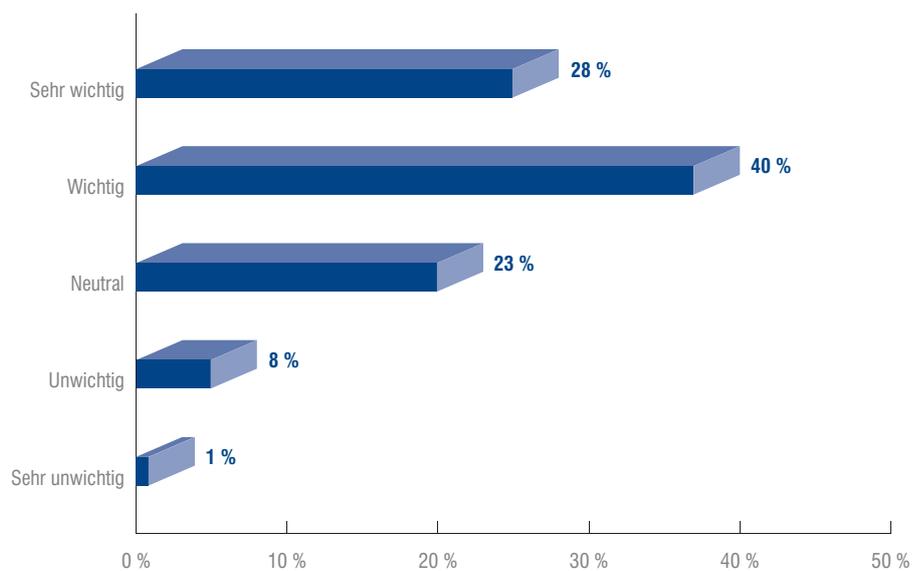


Weniger als ein Drittel der befragten Unternehmen verfügt über eine schriftlich formulierte Preisstrategie. Dabei hat eine dokumentierte Preisstrategie die Aufgabe, für interne Transparenz und Verbindlichkeit zu sorgen. Diese Erkenntnis hat sich in

der Praxis noch nicht durchgesetzt – wobei die Industrie hier etwas weiter zu sein scheint als beispielsweise der bisweilen eher „hemdsärmelig“ vorgehende Handel.

Für wie wichtig halten Sie die Existenz einer dokumentierten Pricing-Strategie?

Nur eine Nennung möglich.



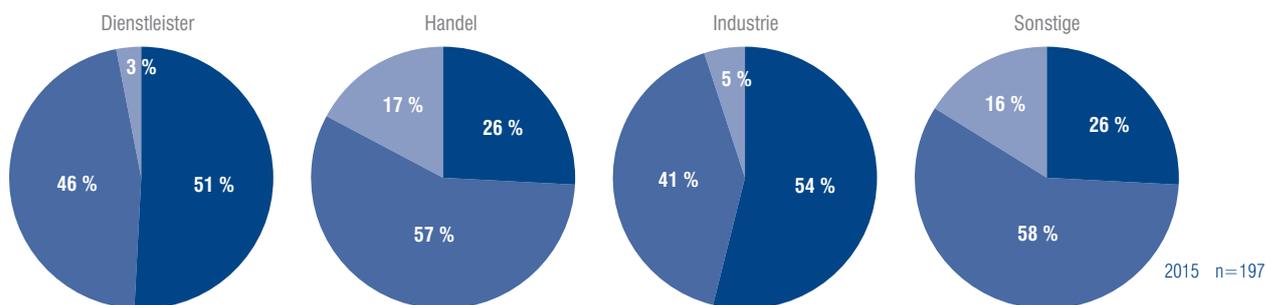
Obwohl viele Unternehmen keine schriftlich formulierte Preisstrategie haben, halten zwei Drittel der befragten Unternehmen

die Existenz einer dokumentierten Preisstrategie für wichtig oder sehr wichtig.

Welche Preispositionierung trifft auf Ihr Unternehmen zu? [nach Branchen]

Nur eine Nennung möglich.

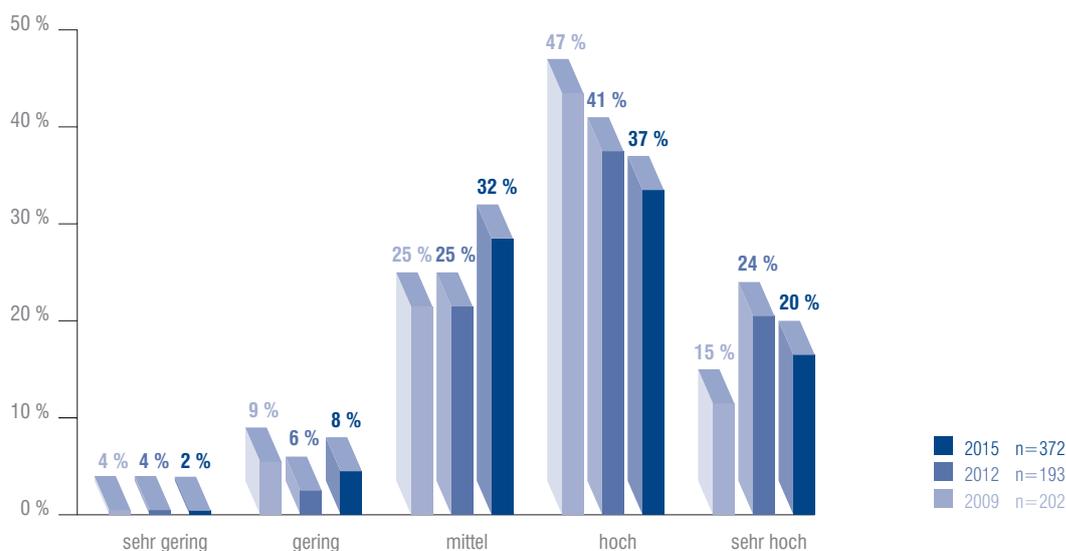
- Hochpreispositionierung
- Mittelpreispositionierung
- Niedrigpreispositionierung



Der Handel traut sich von allen Branchen am wenigsten eine Discount bzw. Niedrigpreispositionierung hier die größte Rolle. Hochpreispositionierung zu, gleichzeitig spielt das Thema

Welchen Stellenwert nehmen Pricing-Aktivitäten derzeit in Ihrem Unternehmen ein? (Vergleich zu 2009/2012)

Nur eine Nennung möglich.

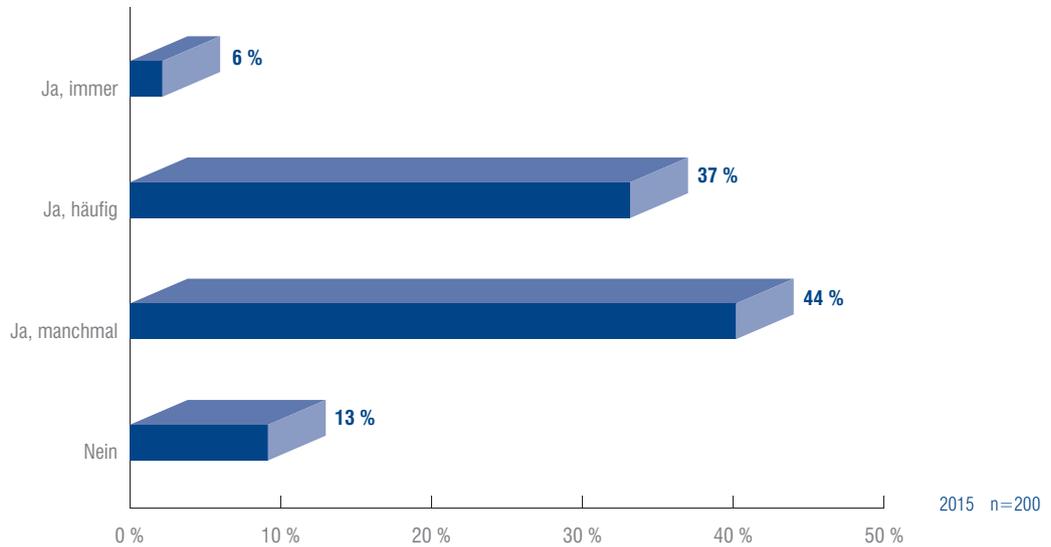


Der Vergleich der Studien von 2009, 2012 und 2015 zeigt, dass von einer langfristigen Zunahme des Stellenwertes des Pricing nicht die Rede sein kann. Zwar sagen mehr als die Hälfte der Unternehmen, dass das Pricing einen sehr hohen oder hohen Stellenwert im Unternehmen besitzt. Wenn

aber aktuell nur jedes fünfte Unternehmen dem Pricing eine sehr hohe Bedeutung bescheinigt, dann hat der Großteil der Unternehmen die hier liegenden Wertschöpfungspotenziale möglicherweise noch nicht erkannt.

Setzen Sie gegenüber Ihren wichtigsten Wettbewerbern höhere Preise durch?

Nur eine Nennung möglich.

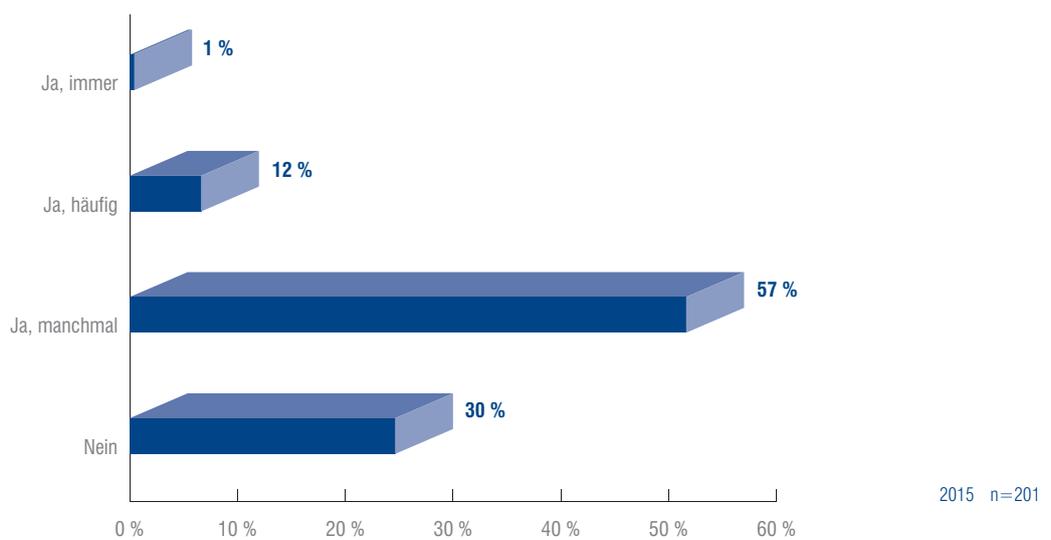


Dass ein nicht unerheblicher Teil der Unternehmen eine Hochpreispositionierung für sich in Anspruch nimmt, zeigen auch die Antworten auf die in dieser Grafik dargestellte Frage:

Unternehmen setzen im Wettbewerbsvergleich tendenziell eher höhere Preise durch, als dass sie ihn hinsichtlich der Preise unterbieten.

Unterbieten Sie Ihre wichtigsten Wettbewerber in Bezug auf die Preise?

Nur eine Nennung möglich.



Immerhin sagen 87 Prozent der befragten Unternehmen, dass sie den Wettbewerb nicht oder nur manchmal unterbieten.



FRISCHER
SEEBARSCH
6,69

ANGEBOT

FRISCHER
HEILBUTT
8,99

FRISCHE
SEEZUNGE
8,30

FRISCHER
MEERAAAL
0,00



Florian Welz ist COO der Media Saturn MultiChannel/E-Business GmbH und dort verantwortlich für Store, Multichannel-Konzepte und die Marke Saturn. Welz ist seit 2012 im Unternehmen, er verantwortet das Gesamtprojekt des Roll Outs Elektronische Preisschilder (ESL) und die damit verbundenen Pricing-Themen der Media Saturn. Zuvor arbeitete der Diplom-Ingenieur rund zehn Jahre in verschiedenen Management-Funktionen für BMW und eine Bertelsmann-Tochtergesellschaft.

MEDIA - SATURN

Interview mit Florian Welz, Media-Saturn E-Business Concepts & Services GmbH

Das Interview führte Prof. Dr. Hans-Christian Riekhof

Gibt es Forschungsergebnisse aus unserer Studie 2015, die Ihnen besonders ins Auge fallen, die Sie so nicht erwartet hätten?

Bei der Durchsicht der Forschungsergebnisse ist mir aufgefallen, dass sich 40 Prozent der Unternehmen als hochpreisig positioniert sehen – das sieht in unserer Branche, dem Einzelhandel, ganz anders aus. Und ein großer Anteil der befragten Unternehmen sagt, dass der Preis nur eine mittlere Bedeutung hat, das überrascht mich. Denn es gibt eine Reihe von Potenzialen, die durch ein systematisches und professionelles Pricing gehoben werden können. Für uns ist der Preis extrem relevant, aber das ist natürlich auch durch meinen Branchenblick beeinflusst.

Gibt es in Ihrer Branche Pricing-Strategien und Pricing-Prozesse, die Sie als eine Besonderheit ansehen und die es vermutlich in anderen Branchen nicht oder nicht in der gleichen Form gibt?

Zunächst einmal ist es wichtig, dass wir grundsätzlich online und stationär die gleichen Preise haben wollen, also alles

was online bestellt werden kann, ist zum gleichen Preis im Markt. Wir passen unsere Preise heute einmal am Tag in der Früh bei relevanten Teilen des Sortiments an. Noch gibt es operative Unterschiede in den Ländern, die in das tägliche Pricing einbezogen werden. So haben noch nicht alle Länder elektronische Preisschilder im Regal. Auch zukünftig ist es vorstellbar, dass wir die Preise nur einmal am Tag anpassen, unter Umständen auch über das gesamte Sortiment. Ob das so eintrifft, wird sich zeigen und hängt von vielen Einflussfaktoren ab.

Wir werden aber auf keinen Fall die Preise inflationär anpassen. Das ist in der Kommunikation zum Kunden fatal und nicht transportierbar. Wir stellen auch fest, dass die absolute Anzahl der Preisänderungen pro Tag rückläufig ist in jenen Ländern, in denen unser neues System ausgerollt wurde. Die Wettbewerbslandschaft wird viel transparenter für unsere Kunden und gegenüber dem Wettbewerb.

Welchen Veränderungen unterliegt das Pricing in Ihrer Branche? Gibt es hier eine gewisse Veränderungsdynamik oder kommen die Preise heute genauso zustande wie vor 10 Jahren?

CE-Produkte (Consumer Electronics) sind sehr einfach für die Kunden preislich zu vergleichen, da viele Anbieter dieselben Produkte vertreiben. Im CE-Bereich ist auch der Anteil der online gekauften Produkte sehr hoch, das heißt wir stehen voll im Wettbewerb mit Online-Händlern und anderen Multi Channel-Anbietern. Das Pricing wird insgesamt dynamischer werden, und zwar über alle Sortimentsbestandteile. Preis und Auswahl sind Hygienefaktoren für die Kaufentscheidung, die müssen auf jeden Fall stimmen.

Woran richten sich die Preise in Ihrem Hause im Wesentlichen aus: an den Kosten, am Wettbewerb oder am Kunden?

Der von uns betriebene Aufwand für die Beschaffung von Informationen über Wettbewerbspreise ist hoch, gerade im Multi Channel Handel ist das sehr relevant und wird von manchen Marktteilnehmern noch stark unterschätzt.

Neben dem Wettbewerb sind natürlich die Kunden ausschlaggebend. Wir fragen uns: Wie passen wir in die Welt des Kunden? Wie sieht die Customer Journey aus? Der Kunde hat da einen klaren Einfluss auf unsere Preise. Wie er im LEH weiß, was die Butter und das Brot kosten, so weiß er genau, was bestimmte Imageartikel wie etwa das iPhone 6 oder das Samsung Galaxy kosten. Die Preiskennntnis der Kunden ist äußerst relevant, und wir müssen hier Wettbewerb und Kunden gemeinsam betrachten.

Ein wertorientiertes Pricing, wie es manche Branchen praktizieren, ist für den CE-Handel nicht wirklich relevant. Wir haben Commodities, die vergleichbar sind. Der Markt ist ganz einfach preistransparent.

Gibt es in Ihrem Hause im Rahmen des Pricing-Management-Werkzeuge und Vorgehensweisen, die Sie als richtungweisend bezeichnen würden? Oder folgt das Pricing bei Ihnen – aus gutem Grund – eher branchenüblichen Regeln und Gepflogenheiten?

Wir führen gerade ein Pricing-Tool ein. Die Pricing-Regeln sind dabei pro Land sehr unterschiedlich, je nach Online-Affinität, unserer Marktpositionierung etc. Wir leiten sie zum großen Teil empirisch aufgrund unserer Erfahrungen selbst ab, aber wir schauen auch auf den Wettbewerb.

Das von uns genutzte Tool ist ein zentrales Pricing-Tool, das aber auch lokale Einflüsse abbildet und pro Land individuell gesteuert werden kann. Wir sind gerade dabei, die zukünftigen

Preisstrategien für jedes Land festzulegen – und damit auch die Pricing-Organisation. Wir wollen die elektronischen Preisschilder so schnell wie möglich in jedem Markt haben. Die preisbezogene Steuerung der Länder erfolgt aus dem Headquarter, dabei tragen wir den unterschiedlichen Markt-reifegraden und Positionierungen Rechnung.

Gibt es in Ihrem Hause besondere Werkzeuge oder Instrumente, mit denen Sie die Umsetzung der Pricing-Strategie sicherstellen?

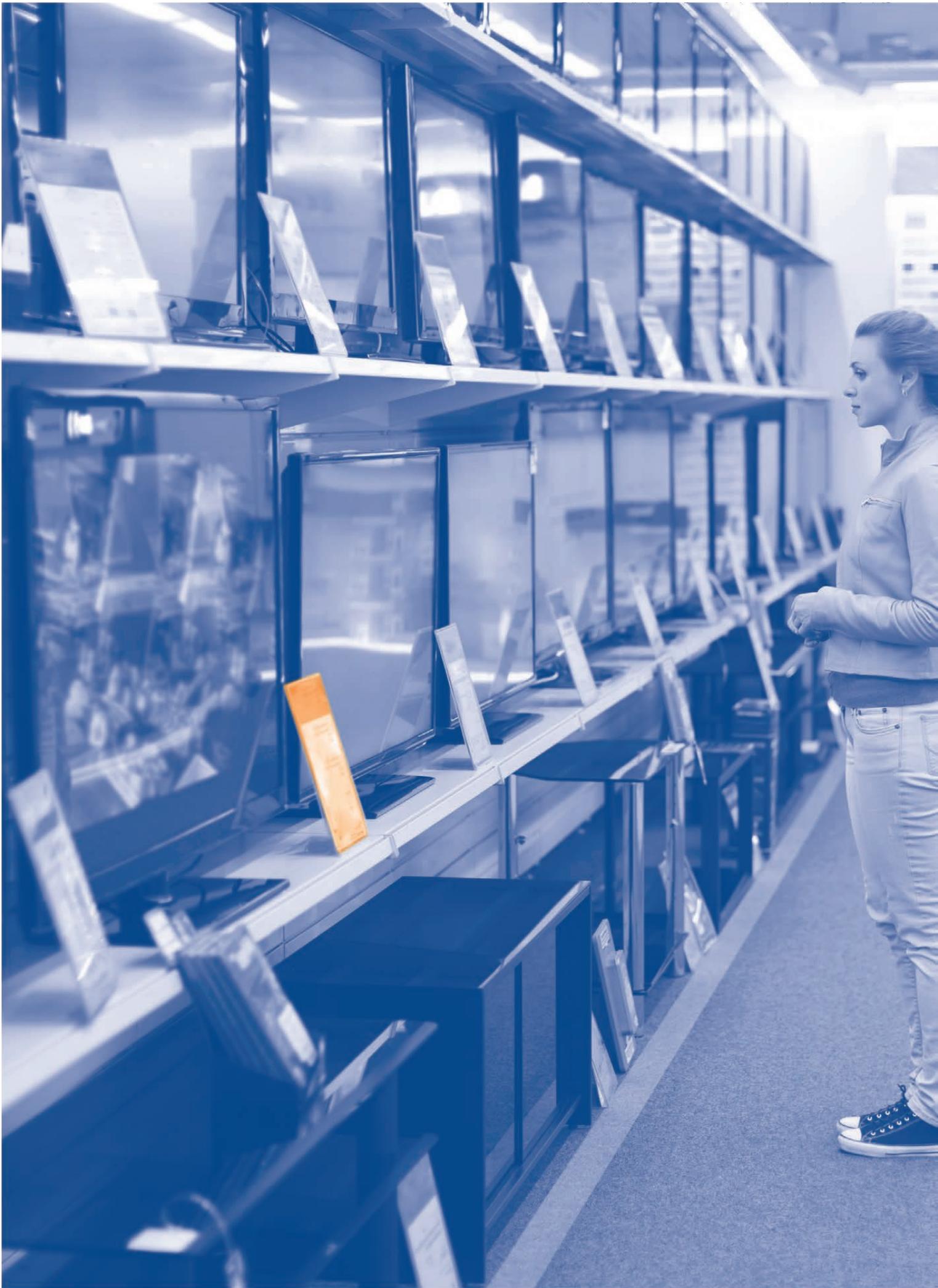
Bei der Umsetzung der Pricing-Strategie spielt natürlich die Organisation des Pricing eine große Rolle. Das wird bei uns in den jeweiligen Ländern unterschiedlich gehandhabt. In einigen Ländern haben wir Pricing-Manager und Pricing-Teams etabliert, in anderen Ländern ist das Pricing eher im Einkauf verankert. In der Zukunft ist damit zu rechnen, dass wir die Pricing-Abteilung vom klassischen Category Management stärker entkoppeln.

Wir haben kein besonderes Incentivierungssystem für die Umsetzung der Preisstrategie vor Ort geschaffen, und wir planen dies auch nicht. Die Mitarbeiter müssen wissen, dass unser Pricing am POS dem Kunden den bestmöglichen Preis bietet. Wenn die Mitarbeiter dies wissen, dann erleichtert das das Verkaufsgespräch ganz enorm. Die Verkäufer vor Ort sind stolz, wenn sie dem Kunden sagen können, dass sie ihm den besten Preis im Markt bieten können.

Eine zentrale Rolle für die Umsetzung spielt natürlich die IT-Landschaft. Wir haben heute noch keine vollumfängliche Unterstützung durch unsere IT-Systeme. Das wird sich aber massiv verändern. Wir werden zu einem IT-gestützten Pricing kommen, schon wegen der Komplexität des Pricing in der Zukunft.

In welchem Maße haben Sie die in einem professionellen Pricing liegenden Wertschöpfungspotenziale in Ihrem Unternehmen bereits ausgeschöpft?

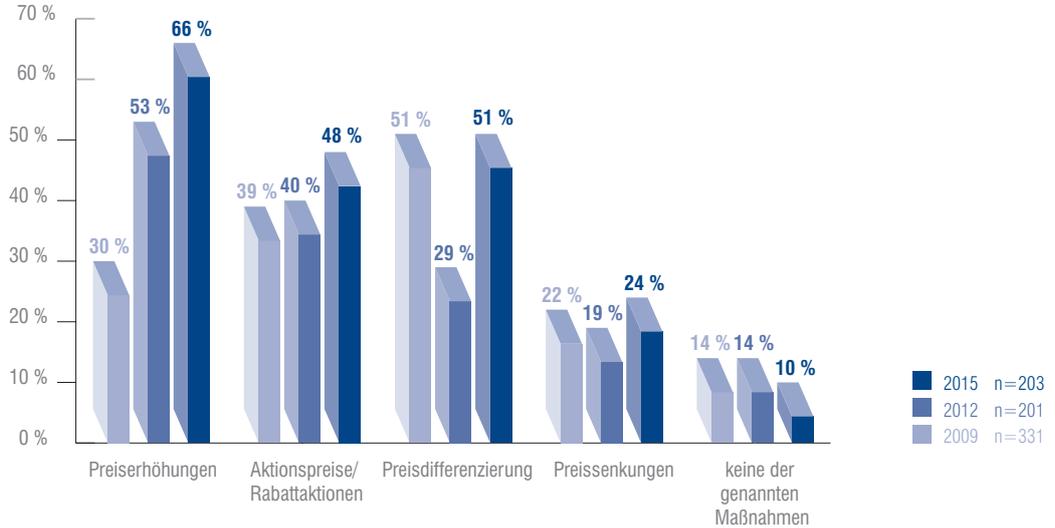
Wir sind aktuell dabei, diese Potenziale zu identifizieren. Wir sind da deutlich weiter als viele andere Unternehmen, aber wir stehen erst auf den ersten 30 Prozent der Strecke. Wenn Sie dem Kunden eine ganz klare Preisstrategie vermitteln können beziehungsweise wenn der Kunde verstanden hat, dass er bei uns immer den besten Preis bekommt, dann wird das einen massiven Einfluss auf die Preiswahrnehmung und das Image der Marke haben, gerade wenn man hier eine klar erkennbare Vorreiterrolle einnimmt.



Umfrage-Ergebnisse
Umsetzung der Pricing-Strategie

Welche der folgenden preisbezogenen Maßnahmen werden Sie 2015 umsetzen? [Vergleich zu 2009/2012]

Mehrfachnennungen möglich.

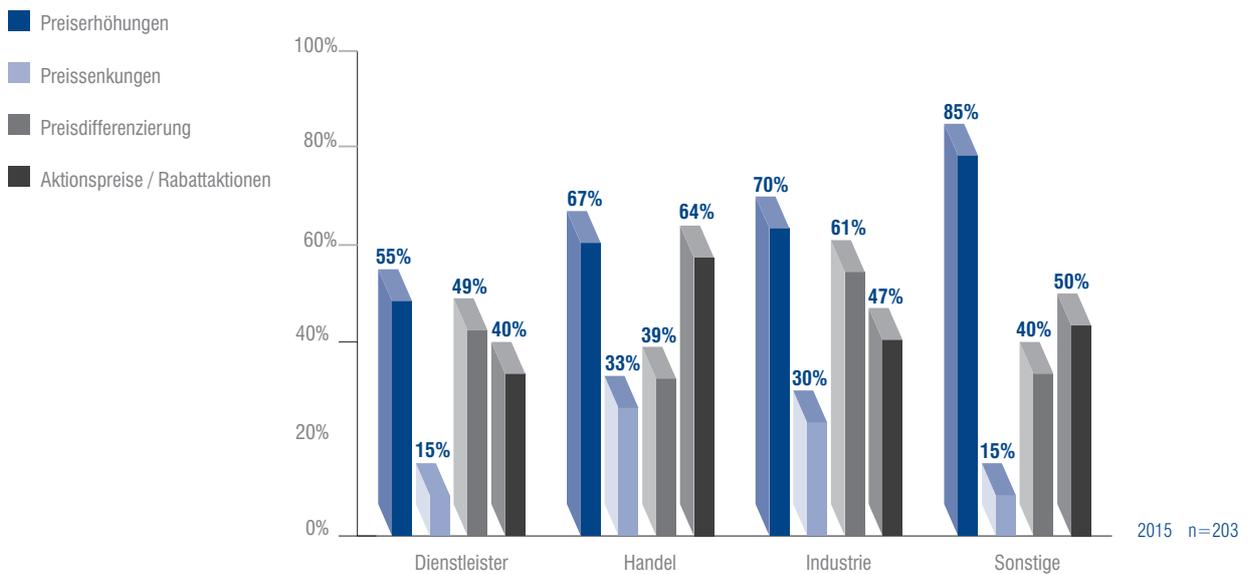


Ein überraschendes Ergebnis: Preiserhöhungen sind 2015 der klare Favorit. Auch im Langfristvergleich gewinnen sie an Be-

deutung, und Preissenkungen werden selten als strategische Waffen genutzt, so wie etwa IKEA es seit langem vormacht.

Welche der folgenden preisbezogenen Maßnahmen werden Sie 2015 umsetzen? [nach Branchen]

Mehrfachnennungen möglich.

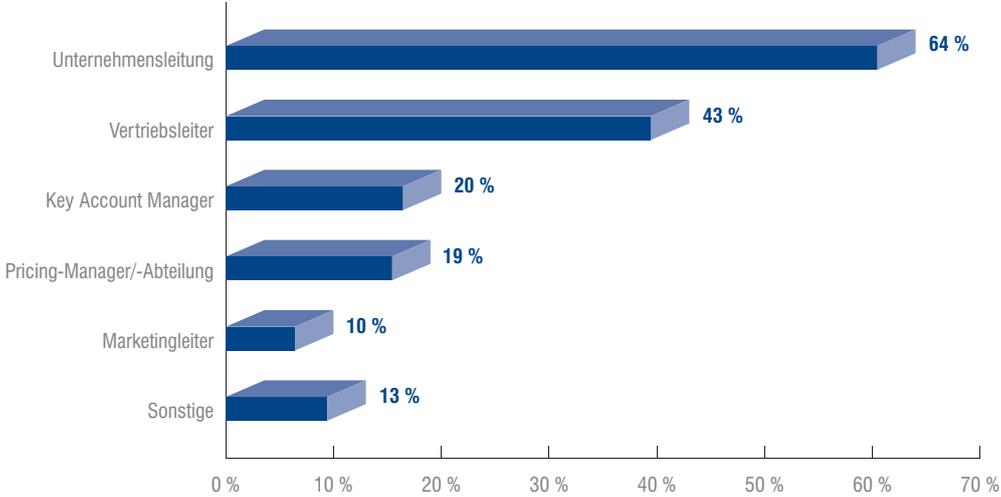


Vor allem die Industrie setzt auf Preiserhöhungen, gefolgt vom Handel. Der Handel setzt, wenig überraschend, auf Preiserhöhungen, Aktionspreise und Rabattaktionen. Preisreduzierungen werden von nur wenigen Unternehmen

genutzt. Dabei bietet dieses Instrument, selektiv eingesetzt, gute Chancen, um Preiswürdigkeit zu demonstrieren oder auch um reale Volumenzuwächse zu erzielen.

Wo liegt in Ihrem Unternehmen die operative Preisentscheidungskompetenz?

Mehrfachnennungen möglich.

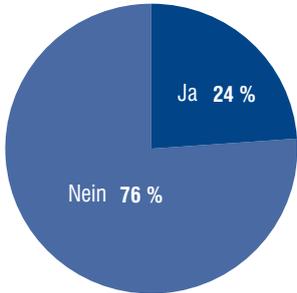


Für die Umsetzung einer Preisstrategie ist es von erheblicher Bedeutung, welcher Personenkreis in diesem Umsetzungsprozess welche Verantwortlichkeiten übernimmt. Für uns sehr überraschend ist es in diesem Zusammenhang, dass in fast zwei Drittel der Fälle die Unternehmensleitung die operative Preisentscheidungskompetenz für sich beansprucht: man ist

hier offensichtlich nicht bereit, das operative Pricing den nachgeordneten Managementebenen zu übertragen, um sich selbst den Fragen des strategischen Pricing zuzuwenden. Und es zeigt sich erneut, dass der Vertrieb mehr Gewicht im Pricing besitzt als das Marketing, das sich ja in der Regel für die strategische Positionierung der Produkte verantwortlich zeichnet.

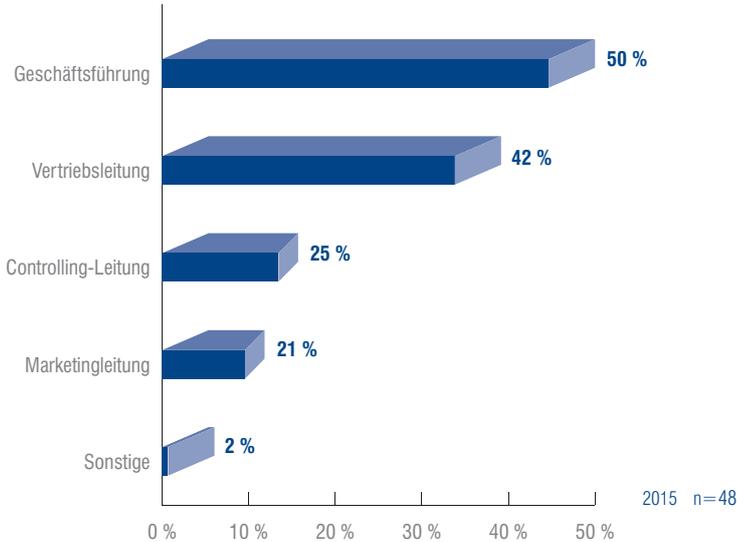
Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Pricing-Abteilung/einen Pricing-Manager?

Nur eine Nennung möglich.



An wen berichtet die Pricing-Abteilung/der Pricing-Manager?

Mehrfachnennungen möglich.



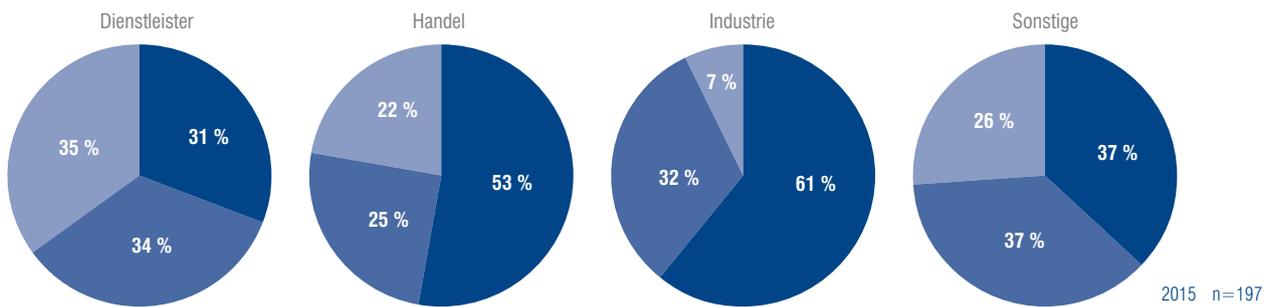
Das Pricing wird zunehmend auch organisatorisch verankert. Überraschend ist, dass Pricing-Manager häufig an die Vertriebsleitung berichten. Das Preis-Controlling sollte in der

Regel eher unabhängig von demjenigen Bereich sein, der im Tagesgeschäft über die Rabatte der Kunden entscheidet.

Wie schätzen Sie das Ertragspotenzial der Verbesserungen der Pricing-Prozesse ein? [nach Branchen]

Nur eine Nennung möglich.

- hoch & sehr hoch
- mittel
- gering & sehr gering

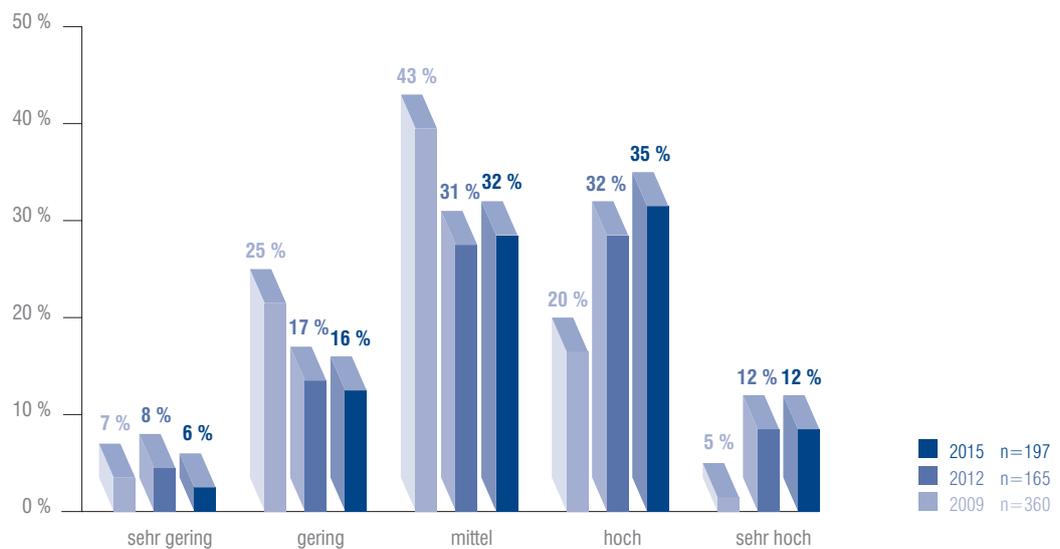


Vor allem die Industrie sieht hohe Ertragspotenziale durch Verbesserungen der Pricing-Prozesse. Aber auch im Handel

schätzen fast die Hälfte der Unternehmen, dass sich zumindest hohe Ertragspotenziale realisieren lassen.

Wie schätzen Sie das Ertragspotenzial der Verbesserungen der Pricing-Prozesse ein? [Vergleich zu 2009/2012]

Nur eine Nennung möglich.



Der Abgleich dieser Frage zu den Studien aus den Jahren 2009 und 2012 zeigt, dass in 2015 nur eine leichte Zunahme in der positiven Bewertung des Ertragspotenzials des Pricing zu

verzeichnen ist. Zwischen 2009 und 2012 war eine deutlichere Differenz zu verzeichnen.



LEMONADE



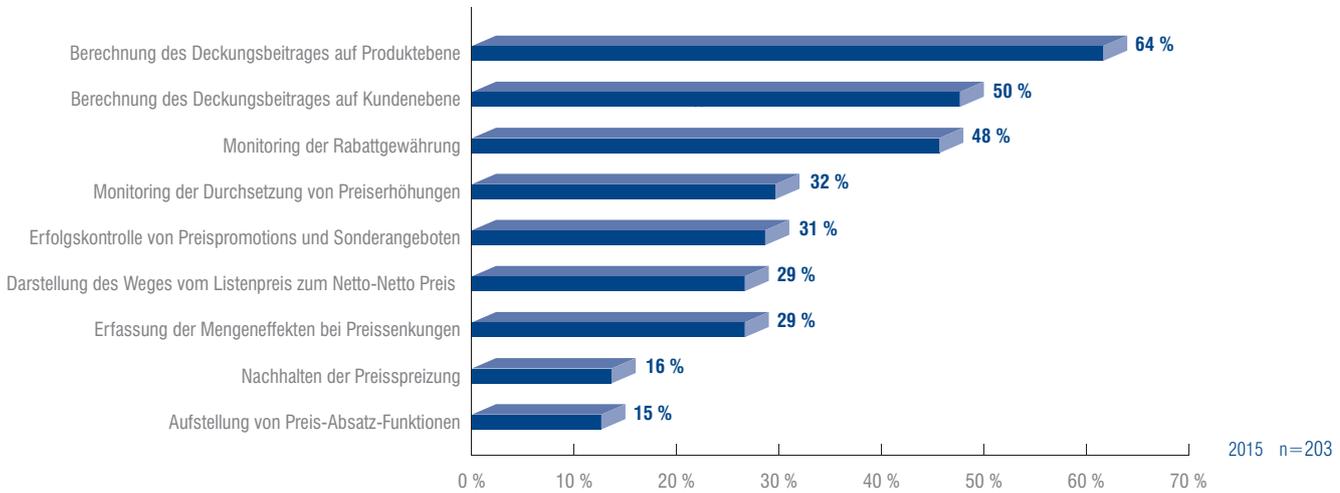
10¢



Umfrage-Ergebnisse
Preis-Controlling

Welche der folgenden Elemente werden in Ihrem Unternehmen in das Preis-Controlling einbezogen?

Mehrfachnennungen möglich.



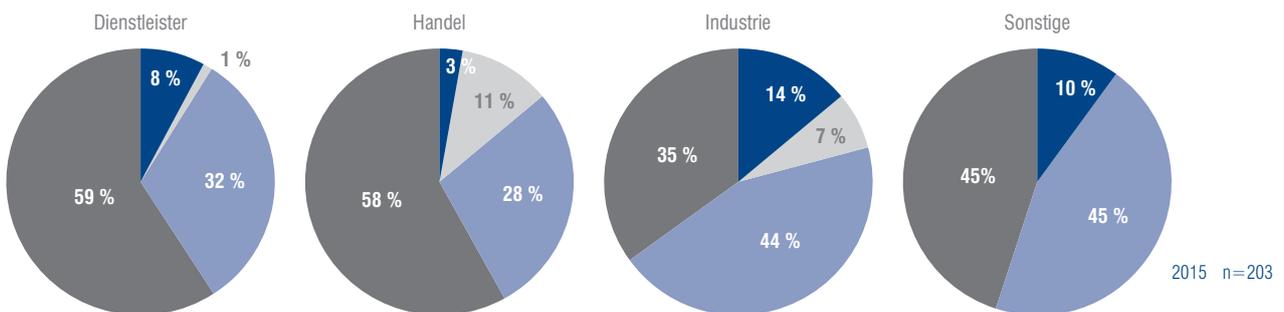
Es überrascht nicht, dass die meisten der befragten Unternehmen über eine produktbezogene Deckungsbeitragsrechnung verfügen. Hingegen besitzt nur die Hälfte der Unternehmen eine kundenbezogene Deckungsbeitragsrechnung – was je nach Art des Geschäftes angesichts einer leistungsfähigen IT-Infrastruktur eigentlich keine große Herausforderung sein sollte. Viel dramatischer ist aber das Ergebnis, dass die ei-

gentlichen preisstrategischen Initiativen wie Preiserhöhungen, Sonderangebotsaktionen oder Mengeneffekte von Preissenkungen nur in weniger als einem Drittel der Unternehmen einem konsequenten Preiscontrolling unterliegen. Das die Wertschöpfungspotenziale nicht erschlossen werden, liegt auf der Hand.

Welche Unterstützung erhalten Sie für das Pricing durch die IT-Systeme Ihres Unternehmens? [nach Branchen]

Mehrfachnennungen möglich.

- Es gibt keine Unterstützung durch IT-Systeme
- Es stehen IT-gestützte Auswertungs-Tools für das Pricing zur Verfügung
- Es steht nur ein Pricing Data Warehouse zur Verfügung
- Es stehen ein Pricing Data Warehouse und IT-gestützte Auswertungs-Tools zur Verfügung



Knapp 60 Prozent der Dienstleister und der Handelsunternehmen sagen, dass das Pricing keine Unterstützung durch die IT-Systeme erhält. Angesichts der meist großen Datenfülle ein

eher erschreckendes Ergebnis. Ein Pricing Data Warehouse findet sich am ehesten in Industrie und Handel. Hier liegt offensichtlich erheblicher Handlungsbedarf vor.

IMPRESSUM

Herausgeber

PFH Private Hochschule Göttingen
Weender Landstraße 3-7, 37073 Göttingen
Tel. +49 [0]551 54700-100, Fax +49 [0]551 54700-190
info@pfh.de, www.pfh.de

Verantwortlich für die Durchführung der Studie

Prof. Dr. Hans-Christian Riekhof
Inhaber des Lehrstuhls für Internationales Marketing
PFH Private Hochschule Göttingen

Wissenschaftliche Mitarbeit

Anton Ha
Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Master Absolvent
PFH Private Hochschule Göttingen

Layout und Redaktion unic GmbH & Co. KG

Druck Goltze Druck, Göttingen

Bildnachweis

© pfh.de
© Bikeworldtravel / fotolia.com
© Gina Sanders / fotolia.com
© gradt / fotolia.com
© HappyAlex / fotolia.com
© Michael Gray / fotolia.com
© Myst / fotolia.com
© perfectmatch / fotolia.com
© ViennaFrame / fotolia.com
© 97 / istockphoto.com

Copyright PFH Private Hochschule Göttingen

Stand Juni 2015