

# Forschungspapiere Research Papers

## **Wertschöpfende Pricing-Prozesse. Eine empirische Untersuchung der Pricing-Praxis.**

Hans-Christian Riekhof und Benedikt Lohaus

## Die Autoren

Hans-Christian Riekhof studierte Betriebswirtschaftslehre und Sozialpsychologie in Münster und Göttingen mit anschließender Promotion. Er arbeitete über 15 Jahre für internationale Unternehmen als Leiter Personalentwicklung, Leiter Strategieentwicklung und Direktor Marketing. Seit 1996 ist Hans-Christian Riekhof Professor für Internationales Marketing an der PFH Private Fachhochschule Göttingen.



Dipl.-Kfm. (FH) Benedikt Lohaus ist Junior Marketing Manager der Philips Avent in London und Absolvent der PFH Private Fachhochschule Göttingen.



## *Abstract*

Prozessaspekte rücken immer mehr in den Fokus der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der Thematik des Pricing. Gleichzeitig zeichnet sich auch in der unternehmerischen Praxis ein Wandel ab; Pricing ist nicht mehr lediglich die Berechnung des deckungsbeitrags- oder absatzmengenoptimalen Preises, die Herausgabe von Preislisten und die Festlegung von Rabattstufen. Vielmehr geraten zunehmend Fragen der Preisstrategie, der Organisation des Pricing wie auch der Gestaltung der Pricing-Prozesse in den Blick des Managements. Möglicherweise ist man zunehmend sensibilisiert für die Bedeutung des Gewinntreibers Preis.

In einer empirischen Befragung wurde untersucht, inwieweit in der unternehmerischen Praxis bereits durchgängige Pricing-Prozesse etabliert sind und zu welchem Grad die einzelnen Prozessbestandteile umgesetzt werden. Die Untersuchung wurde mittels eines Fragebogens durchgeführt, der an insgesamt 1824 Führungskräfte und Experten aus Unternehmen versendet wurden. Zum Ende der Untersuchung konnte eine Rücklaufquote von 21 % (377 absolut) erreicht werden, was durchaus als Indikator für die Relevanz der Thematik in der Praxis gewertet werden kann. Durch die Auswertung der Antworten konnte festgestellt werden, dass die Wichtigkeit des Pricing und der Pricing-Prozesse von Managern durchaus erkannt wird, dass die Ableitung und Umsetzung der Erkenntnisse hinsichtlich der Pricing-Praxis der Unternehmen aber noch hinter dem Erkenntnisstand zurück bleibt. Insgesamt liefert die Untersuchung Hinweise darauf, dass bezüglich der Pricing-Prozesse unausgeschöpftes Potenzial besteht, dessen Erschließung ein Weg zu einem professionelleren und wertschöpfenderem Pricing sein kann.

Over the past few years the process view has attracted more and more interest within the academic discussion on pricing; no longer are the several fields of pricing dealt with separately but rather viewed and arranged as a process. At the same time a change in circumstances of pricing in business practice becomes apparent; pricing is not anymore limited to the challenges of calculating the optimal price in terms of contribution margins and sales volume, publishing of price lists, or the determination of discount levels. In fact, topics of pricing strategy, pricing organization or the configuration of pricing processes emerge to being key success factors in running a professional business. This may in part be due to managers realizing that the price is the most effective parameter to drive profit.

In an empirical study it was investigated to what degree pricing processes are available in business practice and to gather information on the scope of implementation of the individual pricing processes. The study was conducted using a questionnaire, which was sent to 1824 managers and experts working in various businesses. After completion, a rate of return of over 21% was achieved, which can be seen as one indicator for the high relevance of the topic. The collected data suggests that, although pricing and its processes are deemed as quite important by the respondents, the implementation within the organizations is lagging behind. Altogether, the study shows that there is still great untapped potential regarding pricing processes in business practice. Capitalizing on this potential will lead to a more professional pricing and will eventually drive value and profit.

# Wertschöpfende Pricing-Prozesse.

## Eine empirische Untersuchung der Pricing-Praxis.

### 1. Einleitung

In den letzten zwei Jahrzehnten zeichnete sich ein Wandel der Preispolitik in der unternehmerischen Praxis ab. So ist die Preispolitik heute nicht mehr eine von IT-Systemen unterstützte Rechenaufgabe, deren Ergebnis der (vermeintlich) optimale Preis ist, sondern vielmehr erweist sich Pricing heute als sehr komplexe Aufgabe des Managements, weshalb der Begriff *Preismanagement* synonym für *Preispolitik* verwendet werden kann.<sup>1</sup> Dieser Wandel des Denkens ist zu begrüßen, denn dem Preis liegen einige positive Besonderheiten zugrunde: Preisänderungen können im Vergleich zu Produktentwicklungen oder Kommunikationsmaßnahmen sehr schnell realisiert werden, spürbare Kundenreaktionen stellen sich schneller ein als bei anderen Maßnahmen, die Veränderung des Preises ist ein wesentlich besserer Absatztreiber als viele Werbeaktionen, und der Preis ist das einzige Marketinginstrument, das im Vorfeld keinerlei Investitionen bedarf.<sup>2</sup>

Man kann den Eindruck gewinnen, dass in der Vergangenheit der Fokus vieler Unternehmen eher auf der Senkung von Kosten und der Erhöhung der Absatzmengen lag. Es ist davon auszugehen, dass es zunehmend schwieriger wird, Kostensenkungspotenziale zu erschließen, und gleichzeitig fällt es gerade in reifen Märkten schwer, die Absatzmenge als Gewinntreiber effektiv zu nutzen.<sup>3</sup> Paradoxerweise fand in der Vergangenheit der Preis relativ wenig Beachtung, auch wenn er – wie Überschlagsrechnungen schnell zeigen – in vielen Bereichen den größten Gewinntreiber darstellt.<sup>4</sup> Jedoch rückt der Preis in den letzten Jahren mehr und mehr in den Mittelpunkt des Interesses der Manager: immerhin steht der Preis auf der Liste der Marketingbereiche mit dem höchsten Problemdruck an erster Stelle.<sup>5</sup>

Offensichtlich kann die klassische Preisoptimierung aufgrund gestiegener Komplexität des Preismanagements die aktuellen Problemstellungen des Pricing nicht mehr angemessen lösen. Vielmehr wird in der unternehmerischen Praxis ein Verfahren der Preisfindung und –implementierung benötigt, das sich am klassischen Paradigma des Geschäftsprozesses<sup>6</sup> orientiert. Dies bestätigt eine Umfrage unter 180 Managern aus dem Jahre 1995, in der lediglich 19 % der Befragten angaben, das Optimierungsparadigma in ihrem Unternehmen

---

<sup>1</sup> Vgl. DILLER (2003), S. 5

<sup>2</sup> Vgl. EBEL/SIMON (1996), S. 15 f.

<sup>3</sup> Vgl. SIMON/FASSNACHT (2009), S. 9

<sup>4</sup> Vgl. hierzu die bekannten Rechnungen gedachter Preiserhöhungen und Preissenkungen im Vergleich zu Veränderung anderer Gewinntreiber zum Beispiel bei SIMON/FASSNACHT (2009), S. 3 ff..

<sup>5</sup> Vgl. SIMON (1995), S. 2; EBEL/SIMON (1996), S. 15

<sup>6</sup> Zum Geschäftsprozess als neuem Paradigma vgl. RIEKHOF (1997).

anzutreffen, während 71 % Bedarf an Pricing Prozessen sahen.<sup>7</sup> Hierzu wird auch die vorliegende Studie Aussagen machen.

Es erscheint also sinnvoll, sich eingehender mit Pricing, Preismanagement und wirksamen und wertschöpfenden Pricing-Prozessen zu beschäftigen, um den Preis als Gewinntreiber effektiv und effizient nutzen zu können.

## 2. Aufbau und Ablauf der empirischen Untersuchung

Viele empirische Studien zum Pricing, die in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung immer wieder zitiert werden, wurden schon vor über 30 Jahren durchgeführt; sie lassen daher nur bedingt Rückschlüsse auf die derzeitige Umsetzung des Pricing in der unternehmerischen Praxis zu.<sup>8</sup> Aktuellere Untersuchungen, so etwa eine Studie aus dem Jahre 2005<sup>9</sup>, fokussieren sich auf die Betrachtung einer Branche. Die diesen Ausführungen zugrunde liegende empirische Untersuchung will einen Beitrag zur Schließung der sich hier abzeichnenden Lücke leisten und betrachtet die aktuelle Umsetzung des Pricing über Branchengrenzen hinweg. Zudem bildet der Prozessgedanke im Pricing erstmals den zentralen Ausgangspunkt einer branchenübergreifenden Erhebung.

Absender im Rahmen der Untersuchung war der Lehrstuhl für Internationales Marketing der PRIVATE UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES GÖTTINGEN. Die Befragung wurde im Zeitraum vom 01.07.2009 bis zum 31.07.2009 durchgeführt.

Auf Basis von Arbeitshypothesen wurde ein Fragebogen erstellt, der 26 themenbezogene Fragen umfasst. Der Erhebung liegt eine Strukturierung der Pricing-Prozesse in die vier letztlich eng miteinander verzahnten Bereiche

- Research,
- Strategy,
- Execution und
- Controlling

zugrunde. Dabei umfasst „Research“ die Prozesse, die die Beschaffung strategisch relevanter, markt-, wettbewerbs- und kundenbezogener Informationen betreffen. Hier wurde ein besonderes Augenmerk darauf gelegt herauszufinden, ob die Research-Prozesse in den Unternehmen hypothesengeleitet sind oder ob sie mehr ad hoc Charakter haben.

Der Themenbereich „Strategy“ betrifft die langfristige Ausrichtung des Preises und die langfristige preisliche Positionierung des Unternehmens. Hier war unter anderem von Interesse, ob Unternehmen ihre Preisstrategie schriftlich formulieren – was in größeren Unternehmen aufgrund der organisationalen Komplexität erforderlich sein dürfte.

---

<sup>7</sup> Vgl. SIMON (2004), S. 1092

<sup>8</sup> Vgl. LYDALL (1958); SKINNER (1970); ATKIN/SKINNER (1974)

<sup>9</sup> Siehe hierzu TEAM STEFFENHAGEN GMBH (2005)

Unter der Überschrift „Execution“ wurden die preisbezogenen Prozesse betrachtet, die die Umsetzung der definierten Preisstrategie und deren Verankerung im Alltag betreffen. Hier standen Prozesse wie Preiskommunikation oder auch Anreizsysteme zur Preisimplementierung im Mittelpunkt.

Der letzte Teil der Fragen beschäftigt sich mit den Prozessen des Preiscontrolling. Hier bestand die forschungsleitende Hypothese darin, dass in vielen Unternehmen Prozesse des Preiscontrolling nicht in umfassender Weise etabliert sind.

Abschließend wurden Angaben zu Umsatz, Mitarbeiterzahl, Abteilung, Tätigkeitsbereich und Branche erfragt, um vertiefende Analysen durchführen zu können. Diese werden in einem späteren Forschungsbericht detaillierter vorgestellt werden.

Befragt wurden im Rahmen der Studie Führungskräfte und Experten aus Unternehmen verschiedener Größen und Branchen. Repräsentativität kann und will die Studie nicht beanspruchen. Ziel war es aber, einen möglichst aussagekräftigen Querschnitt von Unternehmen in die Studie einzubeziehen. Wie die Auswertungen zeigen, ist dieses Ziel im Hinblick auf die Unternehmensgröße wie auch die Branchenverteilung bei den ausgewerteten Antworten recht gut erreicht worden. Nicht einbezogen wurden von vornherein Branchen bzw. Unternehmen, in denen das Pricing staatlichen Regelungen oder Gebührenordnungen unterliegt wie beispielsweise Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung.

Der Versand des Fragebogens erfolgte ausschließlich in elektronischer Form (E-Mail). Die Rücksendung konnte via E-Mail, Fax oder über den Postweg erfolgen. Zur Steigerung der Netto-Rücklaufquote wurden die Befragten nach dem Versand des Fragebogens telefonisch oder via E-Mail an die Studie erinnert.

Die Zahl der insgesamt versendeten Fragebögen beläuft sich auf 1824. Die Brutto-Rücklaufquote beträgt 26 % (471 absolut). Einige der Befragten gaben an, dass sie eine Beantwortung des Fragebogens – teilweise mit Verweis auf unternehmensinterne Richtlinien – nicht vornehmen könnten. Dies ist angesichts der mit Pricing-Strategien verbundenen möglichen Brisanz durchaus nachvollziehbar.

Der Anteil der Ablehnungen, gemessen an den versendeten Fragebögen, ist mit 5 % (94 absolut) allerdings sehr gering. Nach Bereinigung ergibt sich eine Netto-Rücklaufquote von 21 % (377 absolut). In dieser Quote sind lediglich Fragebögen enthalten, die bis zum 31.07.2009 ausgefüllt zurückgesendet wurden. Die vergleichsweise hohe Netto-Rücklaufquote kann als ein erster Indikator für die hohe Relevanz des Pricing in der unternehmerischen Praxis wie auch als Anzeichen eines recht hohen Interesses an dieser Thematik gesehen werden.

Der Rücklauf aufgeschlüsselt nach Branchen, Unternehmensgröße wie auch nach Mitarbeiterzahl findet sich in den nachstehenden Abbildungen 1,2 und 3.

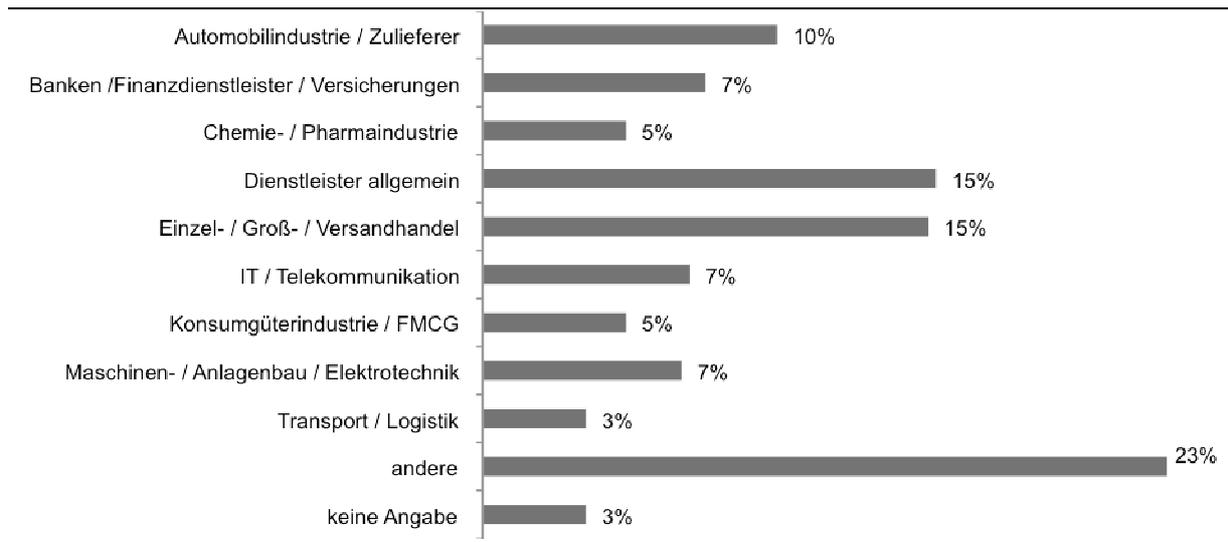


Abb. 1: Rücklauf nach Branche (n=377)

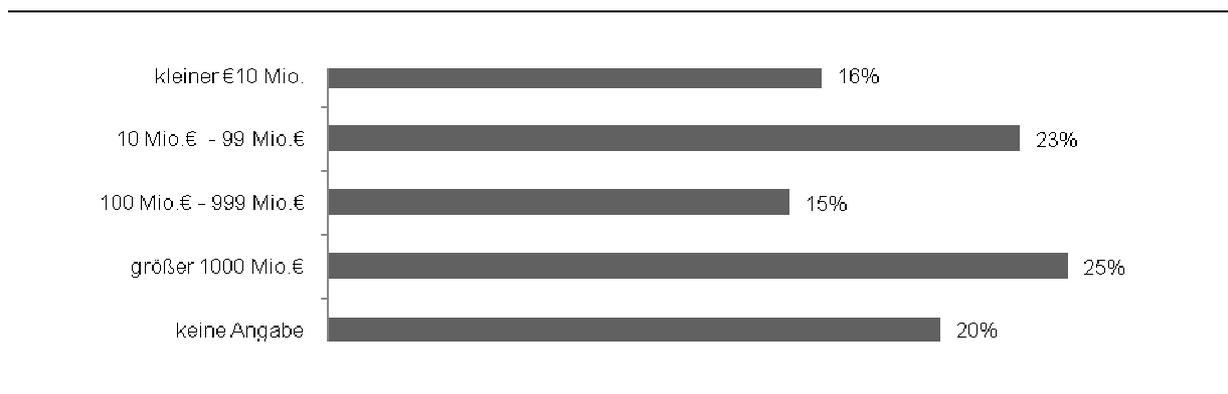


Abb. 2: Rücklauf nach Unternehmensgröße (n=377)

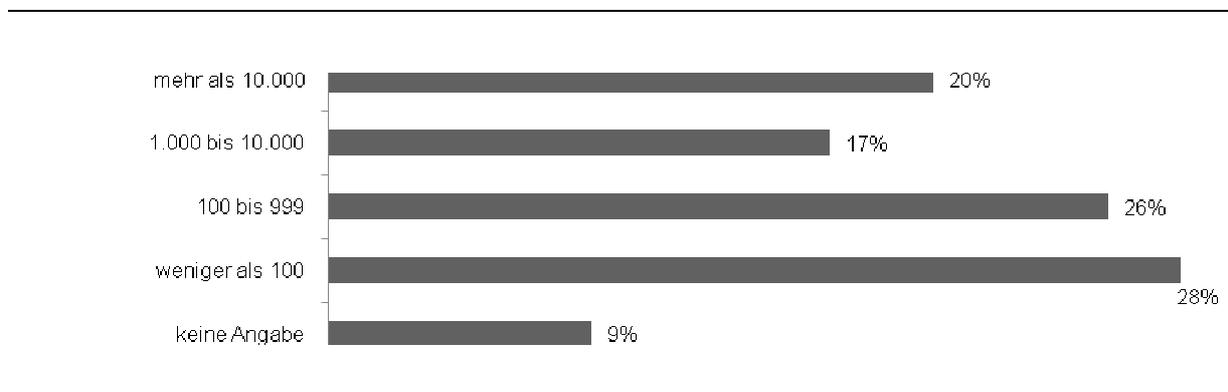


Abb. 3: Rücklauf nach Mitarbeiterzahl (n=377)

### 3. Grundlagen des Pricing-Prozesses und Untersuchungsergebnisse

#### 3.1. Pricing als Prozess

Blickt man auf die klassische Literatur zum Thema Preispolitik, dann kann man den Eindruck gewinnen, dass Preisentscheidungen im Wesentlichen nur zu zwei Anlässen getroffen werden: Zur erstmaligen Festlegung des Preises neuer Produkte und bei der Preisänderung bestehender Produkte. Aufgabe der Preispolitik ist es in dieser Perspektive, einen gewinnoptimalen Preis zu bestimmen. Unterstellt wird dabei in der Regel, dass die erforderlichen Informationen vorliegen und dass Kaufentscheidungen ausschließlich aufgrund des „richtigen“ Preises zustande kommen. Dass diese Modelle eine ausreichende Realitätsnähe aufweisen, darf bezweifelt werden.

In einer Prozessperspektive stellt sich das Thema des Preismanagements anders dar. Hier geht es darum, ein realistischeres Bild der in Unternehmen ablaufenden Prozesse der Recherche, der strategischen Preispositionierung, der operativen Preisbildung und Umsetzung der Preisstrategie wie auch der internen Kontrollmechanismen hinsichtlich des Preises zu gewinnen. Soweit diese Prozesse nicht reibungslos und gemäß den intendierten Wirkungen verlaufen, liegt es nahe, die Prozesse zu überprüfen und zu optimieren. In dieser Perspektive geraten dann auch die Prozess-Owner in den Blick, also diejenigen, die für den reibungslosen Prozessverlauf und auch für ein brauchbares Prozessergebnis verantwortlich sind.

Ziel aller Pricing-Prozesse ist es, die Zahlungsbereitschaft der Kunden abzuschöpfen. Konkret bedeutet dies, dass sich das Preismanagement mit der Frage auseinandersetzen muss, wie ein Gegenwert für die erstellten Produkte und Leistungen in das Unternehmen zurückgeführt werden kann. In diesem Zusammenhang wird auch von Value Extraction gesprochen. Value Extraction ist dabei nicht für sich allein zu betrachten, sondern immer im Zusammenhang mit der Value Delivery, der Frage nach dem Wert, der an den Kunden geliefert wird.<sup>10</sup> Ziel ist es hierbei nicht, die kurzfristige Differenz der beiden Werte zu maximieren, sondern diese vielmehr in ein für den Kunden ansprechendes und zugleich für das Unternehmen mittel- und langfristiges profitables Verhältnis zu setzen.

Handhabbar werden Pricing-Prozesse – die sich als „ein System von Regeln und Verfahren zur Festlegung und Durchsetzung von Preisen“<sup>11</sup> definierten lassen – , wenn sie in ihre einzelnen Bestandteile oder Teilprozesse gegliedert werden.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Vgl. BOLTE (2008), S. 40 f.; SIMON/FASSNACHT (2005), S. 280 ff.

<sup>11</sup> Vgl. SIMON/FASSNACHT (2009), S. 15

<sup>12</sup> Eine Betrachtung der Pricing-Prozesse in der Konsumgüterindustrie liefern RIEKHOF/WERNER (2009)



Abb. 4: Zusammenfassende Darstellung der Kern-Prozesse des Pricing<sup>13</sup>

Die hier geschilderte Prozessperspektive des Pricing ist vergleichsweise neu,<sup>14</sup> und so verwundert es nicht, dass in unserer Studie 71 % der Befragten angaben, dass in ihrem Unternehmen Pricing-Prozesse nicht im Detail beschrieben sind. Selbst in Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mehr als 1 Milliarde Euro fehlen in mehr als der Hälfte der Fälle (54 %) Beschreibungen der Pricing-Prozesse (vgl. Abb. 5).

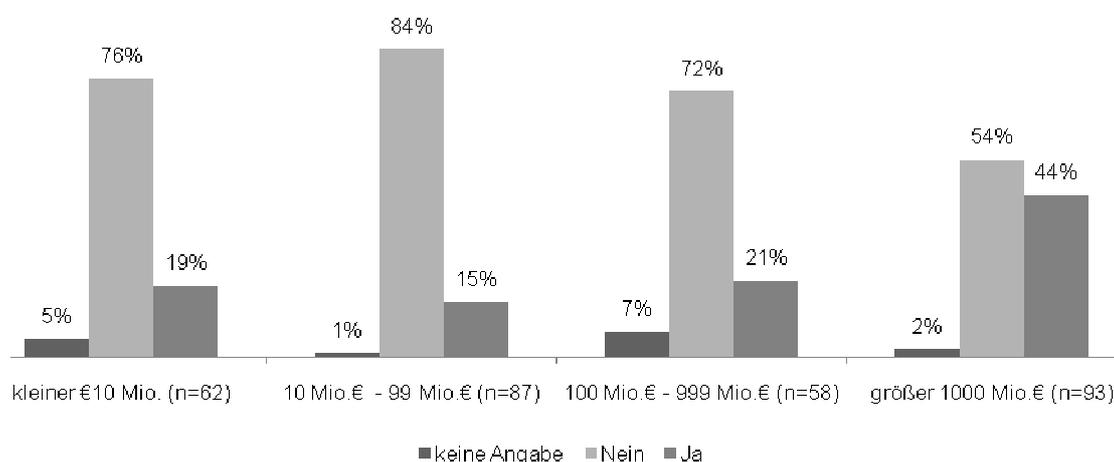


Abb. 5: Detaillierte Beschreibung von Pricing Prozessen nach Unternehmensgröße<sup>15</sup>

Andererseits wissen wir aus parallel durchgeführten Fallstudien, dass beispielsweise Unternehmen der Automobilindustrie über eine sehr klare Beschreibung der Pricing-Prozesse verfügen. Ein Abweichen von vorgegebenen Verfahrensweisen ist weitgehend ausgeschlossen, und sowohl die Preise als auch die Rabatte folgen – dem Modellzyklus entsprechend – einem klar definierten strategischen Muster.

Dass mit 66 % über die Hälfte der von uns Befragten eine detaillierte Beschreibung der Pricing-Prozesse für sinnvoll halten, zeigt, dass die unternehmerische Praxis hier noch starken Nachholbedarf sieht. Auch das Monitoring der Pricing Prozesse, also die Erfassung von Abweichungen von vorgegebenen Prozessen, erfolgt mit 44 % in weniger als der Hälfte der Fälle.

<sup>13</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an SIMON (2004), S. 8

<sup>14</sup> Der Begriff des Pricing-Prozesses findet erstmalig bei WILTINTER (1998), S. 20 Verwendung

<sup>15</sup> Antworten von Befragten, die keine Angabe zum Jahresumsatz ihres Unternehmens machten, sind sowohl in dieser Abbildung als auch in anderen umsatzbezogenen Darstellungen dieser Arbeit nicht berücksichtigt.

### 3.2. Pricing Research

Entscheidungen hinsichtlich strategischer wie auch operativer Pricing-Fragen setzen voraus, dass in mehr oder weniger systematischer Form Informationen darüber vorliegen, welchen Wert die potentiellen Kunden dem eigenen Angebot beimessen, welche Preisstellungen der Wettbewerb vorsieht und auch wie die eigenen Kostenstrukturen aussehen. Die Prozesse des Zustandekommens bzw. Erhebens wie auch die Verarbeitung dieser Informationen in einer Organisation fassen wir unter dem Begriff Pricing Research zusammen.

Zunächst wurde in unserer Studie nach den Informationsquellen gefragt, die für die Preisbildung herangezogen werden. Zu unserer großen Überraschung werden in den befragten Unternehmen immer noch mit großem Abstand kostenorientierte Informationen, d.h. Kostenkalkulationen und Deckungsbeitragsanalysen, am häufigsten verwendet (vgl. Abb. 6).

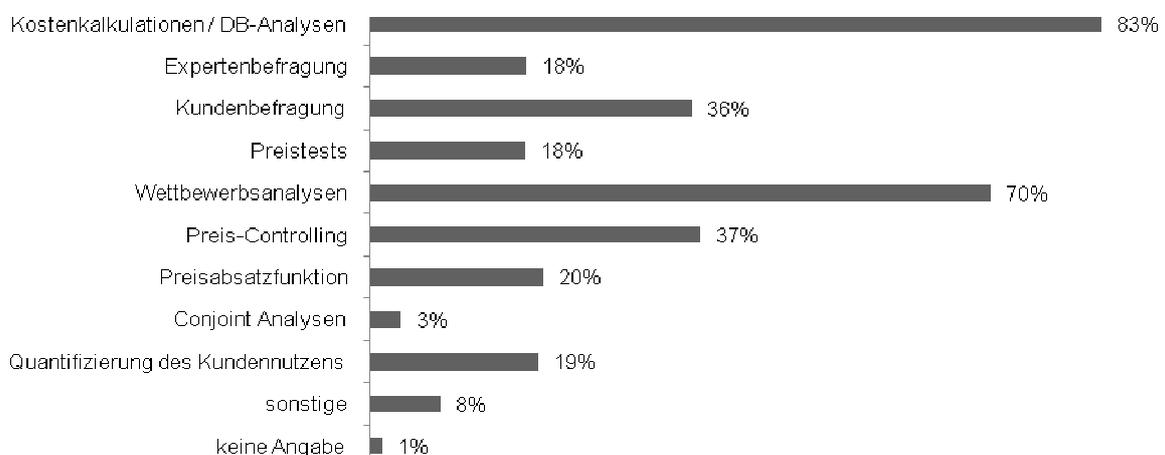


Abb. 6: Nutzung von Informationsquellen zur Preisbildung (Mehrfachnennungen, n=377)

An zweiter Stelle stehen Wettbewerbsanalysen. Die Orientierung an der Konkurrenz ist einerseits natürlich nachvollziehbar; andererseits müssen sich Prozesse der Value Extraction in erster Linie am Kunden orientieren, nicht an der Konkurrenz. Bemerkenswerterweise geben auch nur 36 % der Unternehmen an, dass sie Kundenbefragungen als Informationsquellen für das Pricing verwenden. Natürlich ist es methodisch alles andere als trivial, Kunden im Hinblick auf Preise so zu befragen, dass reliable und valide Ergebnisse entstehen.

Betrachtet man aber das Pricing als Prozess der Value Extraction, dann ist es unabdingbar, auch verlässliche Informationen darüber zu generieren, ob mit den eigenen Produkten und Dienstleistungen die Value Creation überhaupt gelungen ist und welche Produkteigenschaften aus Kundensicht welchen Wert besitzen. Dass diese Fragen im Rahmen des Pricing Research noch keine hinreichende Bedeutung erhalten, kann man auch daran ablesen, dass die - zugegebenermaßen nicht überall einsetzbare – Conjoint Analyse<sup>16</sup> nur von 3 % der Befragten als praktisch genutzte Informationsquelle genannt wird.

---

<sup>16</sup> Zu traditionellen Verfahren der Conjoint Analyse vgl. TEICHERT/SATTLER/VÖLCKNER (2008)

Überraschend ist auch, dass Expertenbefragungen nur von 18 % der Befragten eingesetzt werden. Wir haben in unserer Studie bewusst keine Definition des Begriffs „Experte“ mitgeliefert“. Man kann darunter alle Fachleute verstehen, die das jeweilige Geschäft hinreichend gut kennen, so dass sie Mengen- und Preisstrukturen aufgrund eigener Beobachtungen und Erfahrungen beurteilen können. Zu denken ist hier an Absatzmittler, Distributeure und auch in der Branche tätige Dienstleister wie Marktforscher oder Consultants. Sie verfügen bisweilen über gutes Expertenwissen, das sich zumindest für das Aufstellen interessanter Hypothesen zum Pricing nutzen lässt.

Auf Preistests greifen sogar nur 18 % der Befragten zurück. Dieses Ergebnis ist insofern bemerkenswert, als wir wiederum aus unseren Projekten wissen, dass manche Unternehmen aus Preistests sehr präzise Erkenntnisse ableiten. Beispielsweise hat eines der von uns betreuten Unternehmen herausgefunden, dass Preisanpassungen nach oben von bis zu 2 % ohne negative Mengenwirkungen bleiben. Es liegt auf der Hand, dass diese Erkenntnisse immer nur im Branchenkontext zu beurteilen sind; andererseits ist davon auszugehen, dass in vielen Bereichen nur ein Test unter realistischen Bedingungen derartige Wertschöpfungspotentiale zuverlässig voraussagen kann. Wie sich die Nutzung von Preistests in einzelnen Branchen und Unternehmensgrößen ausprägt illustrieren die nachstehenden Abbildungen 7 bzw. 8.

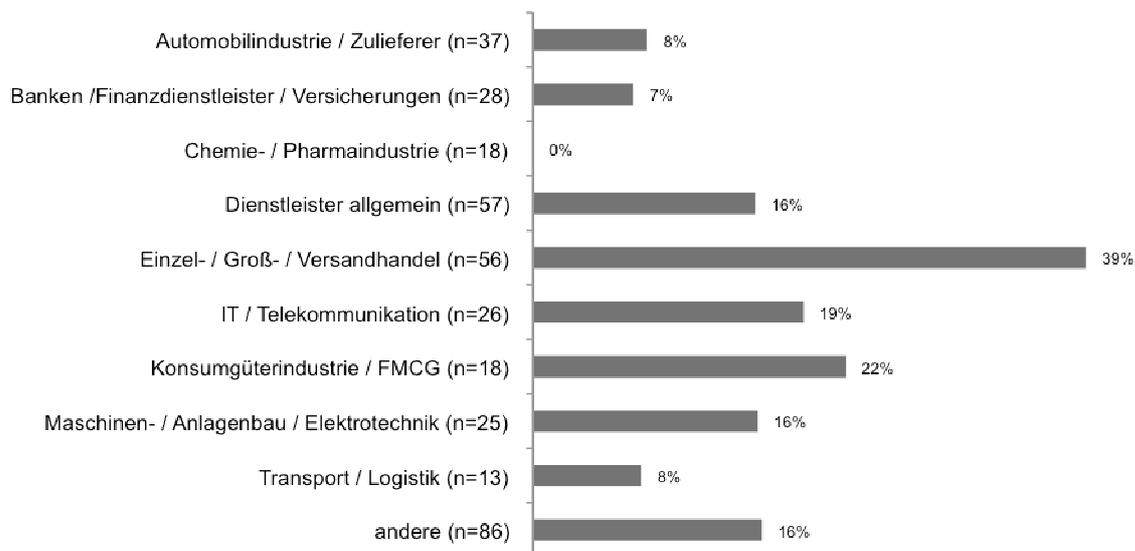


Abb. 7: Nutzung von Preistests nach Branche

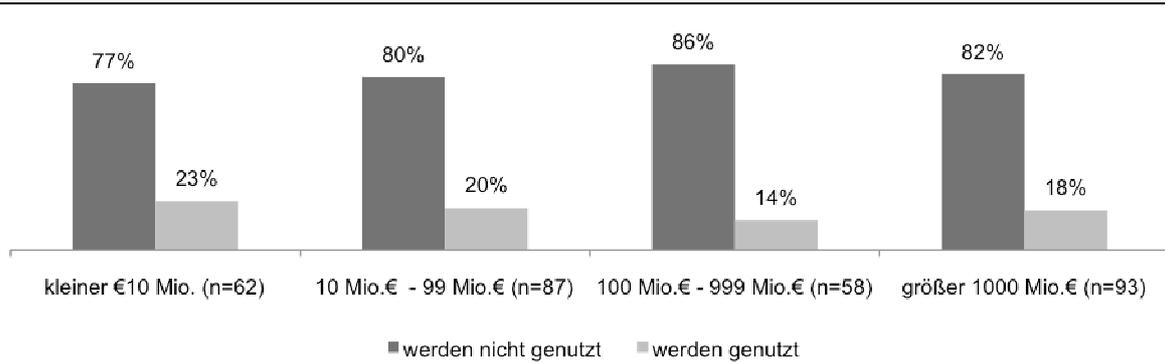


Abb. 8: Nutzung von Preistests nach Unternehmensgröße

Unsere Studie konnte auch feststellen, dass nur ca. 11 % der Unternehmen nur eine einzige Informationsquelle zur Bildung der Preise herangezogen wird (vgl. Abb. 9). Auch bestätigte sich in unserer Untersuchung die weitverbreitete Annahme nicht, dass die Kosten-plus-Preisbildung in Unternehmen weit verbreitet sei. So ergaben ergänzende Detailauswertungen, dass in lediglich 6 % der Fälle ausschließlich Kosteninformationen in die Preisfindung einfließen.

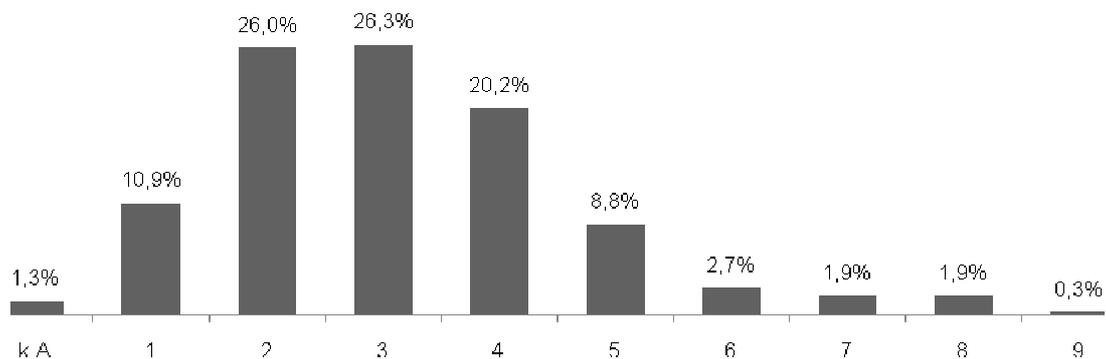


Abb. 9: Anzahl gleichzeitig genutzter Informationsquellen bei der Preisbildung (n=377)

Es soll an dieser Stelle nicht unerwähnt bleiben, dass sich viele Führungskräfte in der Praxis - als Alternative zur mühsamen strategischen und operativen Analyse - auf ihre Intuition und Erfahrung verlassen. Einerseits ist dies aufgrund der hohen Komplexität der Thematik verständlich; andererseits ist anzunehmen, dass damit letztlich eine stärker wettbewerbsorientierte Preisbildung vorgenommen wird, anstatt eigene differenzierte und vielleicht auch profitablere Strategien zu entwickeln.<sup>17</sup> Pricing Research kann also das mit Preisveränderungen verbundene Risiko senken, und zum anderen wird die Sensibilität der Führungskräfte erhöht, den Preis zur Ergebnisoptimierung zu nutzen.<sup>18</sup>

<sup>17</sup> Vgl. BONABEAU (2003), S. 116 ff.

<sup>18</sup> Vgl. HAGUE/JACKSON (1992), S. 139

Relevante Gebiete des Pricing Research leiten sich vor allem aus den Einflussgrößen des Preisspielraums ab. Das ist jener Bereich, in den der Preis eines Produktes fallen muss, damit das Unternehmen profitabel wirtschaftet.<sup>19</sup> Die Preisobergrenze, die eher eine Grenzzone als eine scharfe Grenze darstellt, wird hierbei zum einen durch die Preisbereitschaft der Kunden und zum anderen – allerdings nicht zwangsläufig – durch die Wettbewerbspreise beschrieben. Am unteren Ende wird der Preisspielraum – zumindest langfristig – durch die Kosten des Unternehmens limitiert.<sup>20</sup> Folglich sind im Rahmen der Pricing Research einerseits Kunden- und Wettbewerbsanalysen durchzuführen und andererseits die Kosten des Unternehmens so transparent wie möglich darzustellen.

Eine bereits erwähnte, aus unserer Sicht wichtige Methode im Rahmen des Pricing Research ist das Aufstellen preisbezogener Hypothesen und deren Überprüfung durch den Methodenkatalog der Marktforschung. Hypothesen dienen dazu, das in einem Unternehmen vorhandene, oftmals implizite Wissen transparent zu machen und die Vorstellungen und Annahmen aller Beteiligten (also auch der obersten Geschäftsleitung) offen zu legen. Gerade das Aufstellen möglichst kontroverser Hypothesen hat sich unserer Erfahrung nach bewährt, um unterschiedliche Meinungen und Auffassungen der Beteiligten anhand von Tatsachen überprüfbar zu machen.

Unsere empirische Untersuchung ergab, dass über die Hälfte der Befragten (57 % bzw. 215 Befragte) angab, dass in ihrem Unternehmen Hypothesen darüber aufgestellt werden, wie Kunden auf Preisveränderungen reagieren. Hier werden wir in Folgestudien im Detail nachfragen, wie dieser Prozess der Hypothesengenerierung gestaltet wird und wie mit kontroversen Einschätzungen umgegangen wird.

In den Fällen, in denen Befragte angaben preisbezogene Hypothesen aufzustellen, zeigten weitere Auswertungen, dass mit 48 % in weniger als der Hälfte der Fälle diese Hypothesen auch durch Marktforschung überprüft werden. Dies ist ein interessantes Ergebnis, finden wir hier doch den Hinweis, dass ein hypothesengeleitetes, preisbezogenes Research noch nicht in der Mehrheit der Unternehmen Einzug gehalten hat.

Ein wichtiges Instrument des Preismanagements – so zumindest die Theorie – sind Preis-Absatz-Funktionen für die Produkte und Leistungen eines Unternehmens, in denen ein Zusammenhang zwischen der Preisstellung und den absetzbaren Mengen hergestellt wird. Im Rahmen des Pricing Research interessierte uns vor allem, ob Unternehmen aufgrund der von ihnen erhobenen Daten Preis-Absatz-Funktionen aufstellen, die später im Rahmen des strategischen wie auch operativen Pricing genutzt werden könnten. Unsere Untersuchung zeigte, dass Preis-Absatz-Funktionen nur in 31 % der Fälle tatsächlich aufgestellt werden. Mehr als zwei Drittel der Befragten verzichteten also darauf, eindeutige Zusammenhänge über Preise und Mengen in ihren Märkten empirisch zu erheben.

Dieses Ergebnis ist insofern interessant, als wir aus verschiedenen für Unternehmen durchgeführten Projekten wissen, dass in den IT-Systemen entsprechende Daten verfügbar wären. In einem süddeutschen Unternehmen, das medizinisches Verbrauchsmaterial herstellt, werden beispielsweise im Vertriebsinformationssystem alle abgeschlossenen Kontrakte mit Krankenhäusern wie auch die nicht realisierten und verlorenen Geschäfte über mehrere Jah-

---

<sup>19</sup> Vgl. SIMON/FASSNACHT (2009), S. 82

<sup>20</sup> Vgl. DILLER (1998), S. 111

re erfasst, ohne dass eine entsprechende Auswertung und auch Aufbereitung von Preis-Absatz-Beziehungen vorgenommen würde. Aus Unternehmen des Einzelhandels wissen wir, dass es Informationen darüber gibt, wie sich gerade die best selling items abhängig von ihrer Preisstellung verkaufen. Auch hier werden Erkenntnisse nur für die Einzelfallentscheidung abgeleitet; die Zusammenführung zu Preis-Absatz-Funktionen findet nicht statt. In diesem Zusammenhang wäre es beispielsweise interessant, auf der Basis von Preis-Absatz-Funktionen wertschöpfungsoptimierende Preisdifferenzierungsstrategien zu entwickeln.

Zum Pricing Research gehört wie erwähnt auch die Wettbewerbsbeobachtung. Hier gaben 46 % der Befragten an, dass in ihrem Unternehmen die Informationsbeschaffung in Bezug auf Wettbewerbspreise ein standardisierter Prozess ist. Dies war in dieser Form von uns nicht erwartet worden. In Folgeuntersuchungen werden wir genauer erheben müssen, wie diese Prozesse der Wettbewerbsforschung im Detail aussehen und ob hier die langfristige Preisstrategie des Wettbewerbs ebenso Teil des Research ist wie kurzfristige Preisinformationen, auf die es gegebenenfalls operativ zu reagieren gilt.

Aus unseren Projekten wissen wir, dass einzelne Unternehmen die preisbezogene Wettbewerbsbeobachtung sehr professionell betreiben. Sie verfolgen Preisaktionen ihrer Konkurrenten, werten diese aus, verfolgen die Preisentwicklung für besonders herausgestellte Produkte bzw. Angebote (insbesondere prüfen sie auch, ob diese im Preis gesenkt oder aber erhöht werden). Diese intern als „intelligente Konkurrenzbeobachtung“ bezeichneten Prozesse wurden in einer eigenen Abteilung zusammen gefasst. Offensichtlich ist der Nutzen dieser Aktivitäten so groß, dass sich ein eigenes Team dafür rechtfertigen lässt.

### 3.3. Pricing Strategy

Die subjektive Einschätzung der Bedeutung der Unternehmensstrategie für den mittel- und langfristigen Unternehmenserfolg ist Gegenstand eigener empirischer Erhebungen; auch die Frage der Herausbildung der strategischen Kompetenz von Führungskräften im Sinne der Fähigkeit, durchdachte und umsetzbare Strategien zu entwickeln, ist in diesem Zusammenhang untersucht worden.<sup>21</sup> Etwas generalisierend kann festgestellt werden, dass man den Stellenwert der Strategie für den langfristigen Unternehmenserfolg durchaus erkannt hat, dass die Herausbildung von Strategiekompetenz (und insbesondere von Umsetzungskompetenz!) im Rahmen der Managemententwicklung aber noch nicht den erforderlichen Stellenwert hat.<sup>22</sup>

Im Zusammenhang mit den Pricing-Prozessen und im Rahmen der vorliegenden Studie interessierte uns vor allem, welchen Stellenwert der Strategieentwicklungsprozess bezüglich des Pricing besitzt. Wir konnten in unserer Erhebung feststellen, dass die Formalisierung von Preisstrategien in der unternehmerischen Praxis immer noch die Ausnahme ist. So gaben 71 % der Befragten unserer Studie an, dass in ihrem Unternehmen keine explizite und dokumentierte Preisstrategie existiert. Dass hier Handlungsbedarf besteht, wird besonders da-

---

<sup>21</sup> Vgl. hierzu RIEKHOF/VOSS (2006)

<sup>22</sup> Vgl. Hierzu auch die Ergebnisse zu strategischen Preispotenzialen einer Untersuchung zum Thema *Nischenartikel im Versandhandel* in RIEKHOF/SCHÄFERS/TEUBER (2009).

durch deutlich, dass 69 % der Befragten eine formalisierte Preisstrategie mindestens für wichtig halten (vgl. Abb. 10).

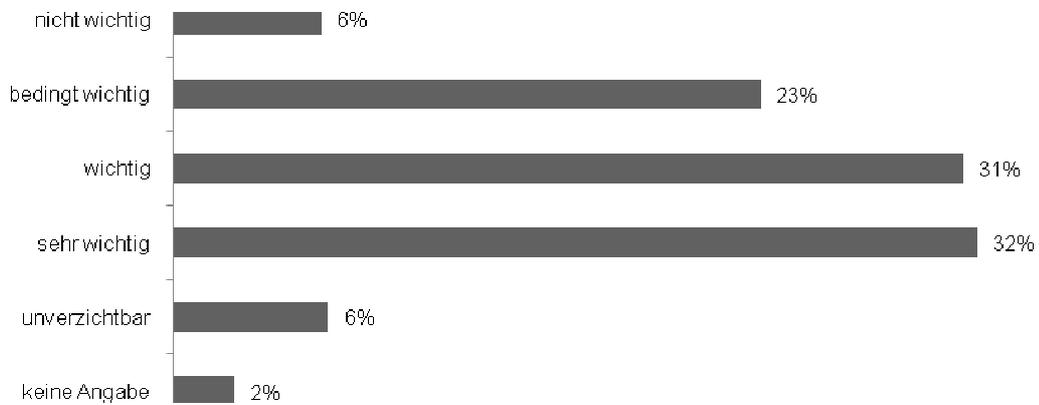


Abb. 10: Bewertung der Wichtigkeit einer formalisierten Preisstrategie (n=377)

In weitergehenden Untersuchungen werden wir uns der Frage widmen müssen, in welcher Form und welchen Teilprozessen die Preisstrategie entwickelt wird und wie die Verknüpfung mit anderen Aspekten der Unternehmensstrategie erfolgt.

Im Rahmen der Studie wurde auch gefragt, welche grundsätzliche preisstrategische Positionierung die Unternehmen gewählt haben (vgl. Abb. 11). 44 % der Unternehmen haben sich für eine Mittelpreispositionierung entschieden. Auch hier werden wir in Folgestudien weitere Details erheben. Immerhin kann eine Mittelpreispositionierung mit gewissen Gefahren verbunden sein, wenn es nämlich den Unternehmen nicht gelingt, auf andere Weise ein klares strategisches Profil zu entwickeln. Opel und Karstadt sind aktuelle Beispiele für eine Mittelpreispositionierung. Aber auch Zara und Tchibo haben eine Mittelpreispositionierung gewählt. Diesen beiden Unternehmen gelingt es offensichtlich, durch intelligente Pricing-Prozesse eine hohe Preisaktualität sicher zu stellen und sich im Mittelpreissegment nachhaltig zu behaupten.

Zudem wurden die Befragten um Auskunft bezüglich der Pricing-Aktivitäten gebeten, die innerhalb des Jahres 2009 umgesetzt wurden oder noch umgesetzt werden. Diese Auswertung findet sich in Abb. 12.

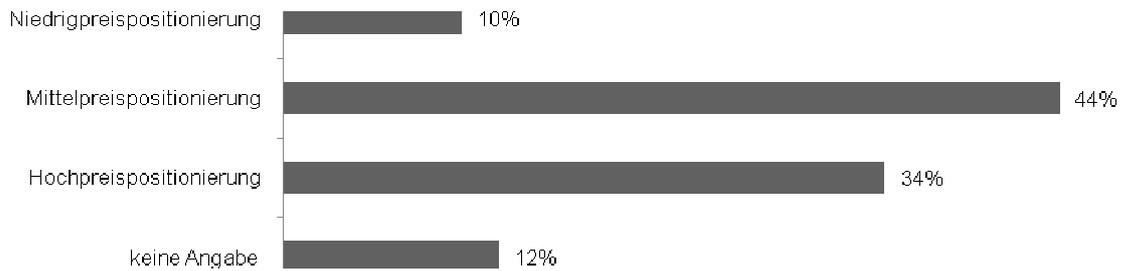


Abb. 11: Rücklauf nach Positionierung der Unternehmen (n=377)

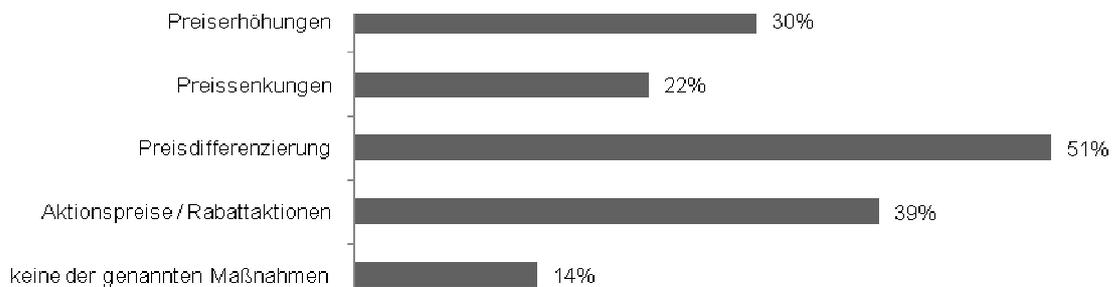


Abb. 12: Pricing-Aktivitäten für das Jahr 2009 (Mehrfachnennungen, n=377)

### 3.4. Pricing Execution

Im Rahmen dieser Studie werden die Prozesse der Strategieentwicklung von den Prozessen der Strategieumsetzung (Execution) getrennt betrachtet. Dagegen kann man (berechtigterweise) einwenden, dass Strategie und Umsetzung in der Praxis sehr eng miteinander verzahnt sind bzw. verzahnt sein sollten, dass die (erfolgreiche oder auch erfolglose) Umsetzung Rückwirkungen auf die Strategie hat und dass man erste Teilstrategien am Markt testen wird, auch wenn das gesamte Strategiegebäude noch nicht komplettiert ist.

Diesen Einwänden zum Trotz wird hier aus Gründen der besseren analytischen Darstellbarkeit eine Trennung von „Strategy“ und „Execution“ vorgenommen. Als wichtiges Argument für diese Trennung kann ins Feld geführt werden, dass für diese beiden Teilprozesse ganz unterschiedliche Managementkompetenzen zum Tragen kommen<sup>23</sup> und dass für die Umset-

---

<sup>23</sup> Vgl. RIEKHOF/VOSS (2006), S. 16 ff.

zung von Strategien verschiedene wirksame Hebel<sup>24</sup> oder auch (wie wir noch sehen werden) Teilprozesse zur Verfügung stehen.

Die Umsetzung von Strategien wird in der Theorie nach wie vor nur sehr stiefmütterlich behandelt. Dies gilt – und das ist an dieser Stelle wenig überraschend – auch für die Umsetzung von Pricing-Strategien. Nur vergleichsweise wenige Autoren setzen sich mit den Implementierungsprozessen des Pricing auseinander. Auch Hinweise auf die Notwendigkeit der Preisorganisation lassen sich in der Literatur kaum finden; noch seltener sind konkrete Aussagen zum entsprechenden Vorgehen.<sup>25</sup>

Man geht davon aus, dass es Verfahren zur optimalen Bestimmung des Preises gibt, deren Anwendung zum „richtigen“ Preis führt. An dieser Stelle zeigt sich der heuristische Wert der Prozessperspektive für das Pricing: Wenn die Umsetzung der Pricing-Strategie als Geschäftsprozess aufgefasst wird, dann geraten automatisch Fragen des Beginns und des Endes dieses Prozesses, der Verantwortlichkeit und des Aufwands, der potentiellen Fehler und der Prozessmessung in den Blick.

Die Bestimmung der optimalen Preise ist eines der wichtigsten Ergebnisse des Teilbereiches Pricing Execution. Gleichzeitig muss dieser Prozess organisatorisch verankert werden.<sup>26</sup> Dabei sollte in der Tat die Prozessorientierung der Grundgedanke der Preisorganisation sein. Die Definition der Aufgaben des Pricing Execution Prozesses ist der erste Schritt der Preisorganisation, wobei die Aufgaben sich hier an den Phasen des Pricing Prozesses orientieren, wie er zuvor schon dargestellt wurde. Auf eine genaue Auflistung soll an dieser Stelle schon deshalb verzichtet werden, weil Aufgaben im Pricing Prozess oft von branchen- oder unternehmensspezifischen Eigenheiten geprägt sind.<sup>27</sup>

Bei der Erforschung der Umsetzung der Pricing-Strategie werden uns die folgenden Fragestellungen bzw. Teilprozesse leiten:

1. Prozesse der Preisfestlegung
2. Prozesse der Preisvorgaben
3. Preisbezogene Anreizsysteme
4. Prozesse der internen und externen Preiskommunikation
5. Prozesse der Preis-Argumentation (gegenüber dem Kunden)

Betrachten wir zunächst die Prozesse der **Preisfestlegung**. Sind die grundsätzlichen Aufgaben im Pricing definiert, gilt es, diese in konkrete Verantwortlichkeiten für Preisentscheidungen zu überführen.<sup>28</sup> Zunächst ist hier die Frage der Entscheidungskompetenz zu klären.

---

<sup>24</sup> Für eine ausführliche Auseinandersetzung mit Hebeln der Strategieumsetzung vgl. RIEKHOF/OFFERMANN (2006)

<sup>25</sup> Vgl. FREILING/WÖLTERING (2003), S. 421

<sup>26</sup> Für eine Definition der Preisorganisation vgl. DILLER (2008), S. 428

<sup>27</sup> Vgl. SIMON/FASSNACHT (2009), S. 357

<sup>28</sup> Vgl. DILLER (2008), S. 429

Ausschlaggebend für ein erfolgreiches Preismanagement ist die Zusammenarbeit markt-orientierter Abteilungen und interner Funktionen, da die Einflussfaktoren auf den Preis sowohl auf der Kosten- (intern) als auch auf der Marktseite (extern) zu finden sind. Die eigentliche Entscheidung über den Preis ist erfahrungsgemäss oftmals relativ hoch in der Hierarchie angesiedelt. Untere Hierarchieebenen sind zwar auch in den Entscheidungsprozess involviert, nehmen hier aber eher eine unterstützende als eine entscheidende Rolle ein.<sup>29</sup>

In Bezug auf die Preisfestlegung hat unsere Studie ergeben, dass in der überwiegenden Zahl der Fälle die Verantwortlichkeit für diesen Teilprozess in der Tat in der Unternehmensleitung liegt. Dabei spielt die Unternehmensgröße eine nicht unerhebliche Rolle, was die Festlegung dieser Verantwortlichkeit anbetrifft (vgl. Abb. 13 und 14).

Im Rahmen der Kompetenzallokation müssen auch dadurch entstehende Schnittstellen berücksichtigt werden. Diese führen schnell zu Störungen in den Abläufen, wenn der Informationsfluss beeinträchtigt ist. Eine Methode, die durch Schnittstellen entstehenden Probleme zu vermeiden, bietet die Einrichtung von multifunktionalen Organisationseinheiten, deren Kernaufgabe es ist, das Preismanagement zu koordinieren.<sup>30</sup> Mit anderen Worten: manche Unternehmen gehen dazu über, Pricing-Abteilungen zu schaffen. Als deren Aufgaben werden in der Literatur genannt:

- Entwicklung von Preisdifferenzierungsstrategien und Preiskonzepten,
- zeitliche Koordination von Preisentscheidungsprozessen,
- Training der Preisverhandler sowie
- das Monitoring der Preisentwicklung.<sup>31</sup>

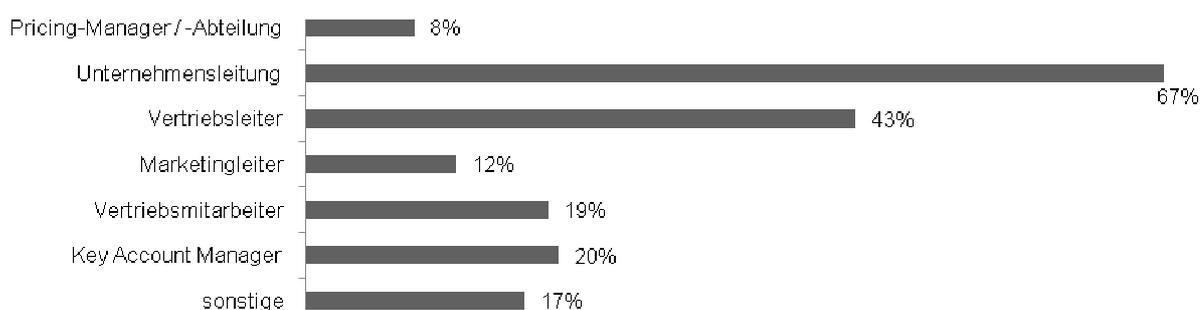


Abb. 13: Verantwortung der Preisfestlegung (Mehrfachnennung, n=377)

<sup>29</sup> Vgl. SIMON/FASSNACHT (2009), S. 359 f.

<sup>30</sup> Vgl. FREILING/WÖTERING (2003), S. 430, Anm.: Weitere Ausführungen zum Schnittstellenmanagement finden sich bei SPECHT (2000), S. 265 ff..

<sup>31</sup> Vgl. SIMON/FASSNACHT (2009), S. 363

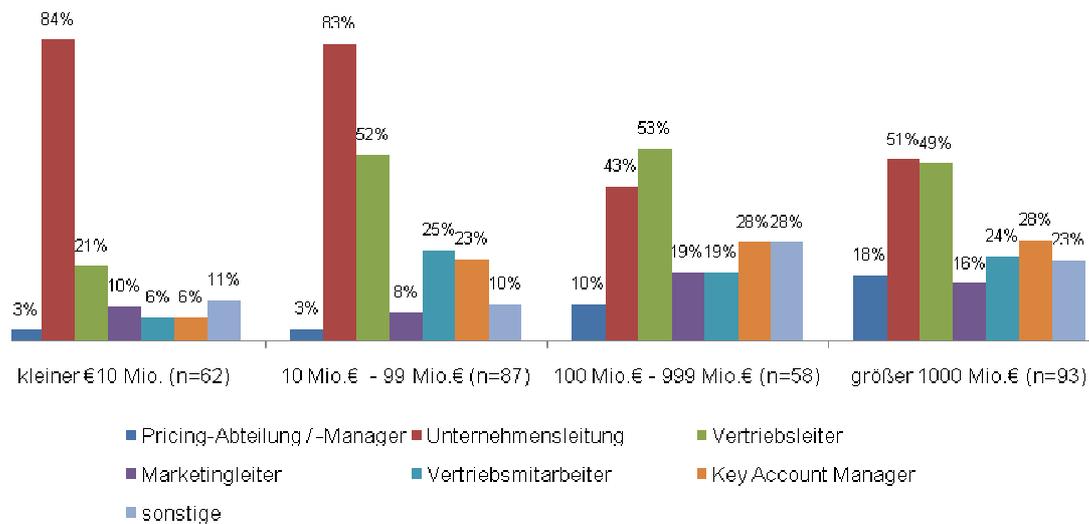


Abb. 14: Verantwortung der Preisfestlegung nach Unternehmensgröße (Mehrfachnennung)

Bietet sich die Etablierung eines einzelnen Pricing-Managers für kleine und mittlere Unternehmen an, ist dieser den Anforderungen großer Unternehmen zumeist nicht gewachsen. Hier empfiehlt sich die Einrichtung einer Pricing-Abteilung. Diese sollte sich im Idealfall aus Mitarbeitern interner Funktionen und marktorientierten Abteilungen zusammensetzen. Hinsichtlich der hohen Komplexität der Preisbildungsverfahren ist es als sinnvoll zu erachten, Mitarbeiter mit entsprechend hoher Methodenkompetenz in Pricing-Abteilungen zu integrieren.<sup>32</sup>

Obwohl Pricing-Manager und Pricing-Abteilungen zu einem besseren Preismanagement beitragen können, wurde die Frage unserer Studie „Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Pricing-Abteilung / einen Pricing-Manager?“ lediglich von 18 % der Befragten mit *Ja* beantwortet. Demgegenüber stehen 80 % der Befragten, die angaben, dass es in ihrem Unternehmen keine solche organisatorische Einheit gibt. Die verbleibenden 2% machten keine Angabe.

Bei weiterführenden Analysen zeichnete sich hierbei ein klarer Zusammenhang mit der Unternehmensgröße ab.<sup>33</sup> So werden Pricing-Manager und Pricing-Abteilungen gerade in großen und sehr großen Unternehmen implementiert, während sie in Unternehmen mit einem Jahresumsatz von weniger als 100 Millionen Euro in den wenigsten Fällen anzutreffen sind. Dieser Zusammenhang wird in Abb. 15 detaillierter illustriert.

<sup>32</sup> Vgl. SIMON/FASSNACHT (2009), S. 364

<sup>33</sup> Die Unternehmensgröße wird sowohl hier, als auch in den weiteren Ausführungen über den jeweiligen Jahresumsatz der Unternehmen definiert.

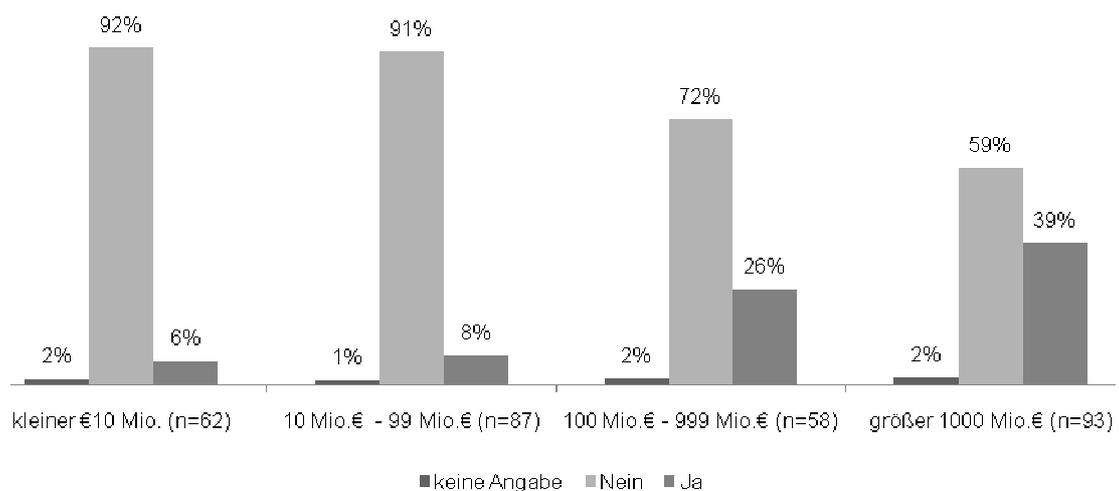


Abb. 15: Gibt es in Ihrem Unternehmen einen Pricing-Manager / eine Pricing-Abteilung?

Neben der Preisfestlegung interessierte uns im Rahmen unserer Studie auch die Möglichkeit, Preise mittels eines Systems von **Preisvorgaben** zu implementieren. Letztlich schließt sich dieser Teilprozess zumeist direkt an die Preisfestlegung an. In unserer Studie beschränkten wir uns darauf abzufragen, inwieweit die offiziellen Preisvorgaben eines Unternehmens in der Praxis auch eingehalten werden. Immerhin ist es denkbar, dass einzelne Mitarbeiter – gegebenenfalls unter Überschreitung ihrer Preis-Kompetenzen – Preise vereinbaren, die nicht den Vorgaben entsprechen. Ein Überblick über die Ergebnisse findet sich in Abb. 16.

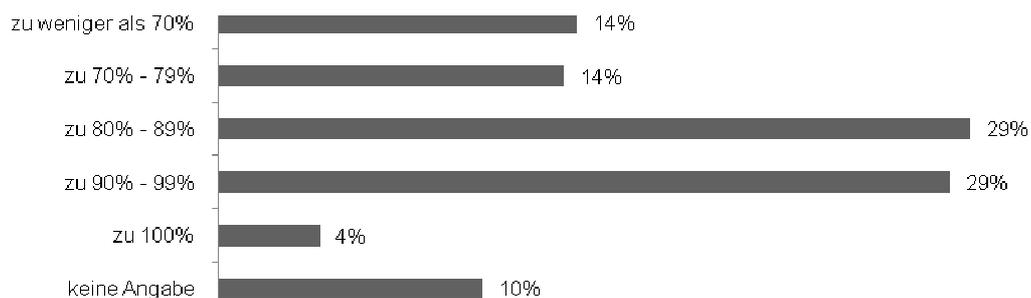


Abb. 16: Einschätzung der Befragten bezüglich der Einhaltung von Preisvorgaben (n=377)

Prozesse der Durchsetzung von Preisvorgaben sind einer der möglichen Hebel, um die festgelegten Preise tatsächlich zu realisieren. Einige Unternehmen sind dazu übergegangen, die Preisdurchsetzung mit konkreten **preisbezogenen Anreizen bzw. Incentivesystemen** zu verknüpfen. Eine umsatzbasierte Incentivierung des Außendienstes ist in der Praxis zwar weit verbreitet, wird aber hinsichtlich der Umsetzung von Preisstrategien als wenig zweck-

dienlich angesehen. Auch gewinn- oder deckungsbeitragsbasierte Ansätze sind in der praktischen Anwendung nicht unproblematisch. So bergen diese durch die Offenlegung von Gewinn- und Deckungsbeitragsinformationen gegenüber dem Außendienst die Gefahr, dass diese Informationen auch an Kunden und Wettbewerber gelangen. Zudem sind aussagekräftige Deckungsbeitragsinformationen nicht immer so gut verfügbar wie etwa Umsatzdaten.

Eine Alternative sind Verfahren, die diese Schwierigkeiten umgehen und die in der Praxis zunehmend auf Akzeptanz stoßen, wie etwa eine Preisdurchsetzungsprämie und eine Anti-Rabatt-Provision. Die Preisdurchsetzungsprämie honoriert die Preisdisziplin der Mitarbeiter, die sich aus dem Verhältnis von realisiertem Preisniveau zu dem Zielpreisniveau ergibt. Die Anti-Rabatt-Provision wird realisiert, indem gewährte Rabatte in die Funktion der Umsatzprovision integriert werden. Folglich fällt die Umsatzprovision eines Mitarbeiters umso geringer aus, je höher die von ihm gewährten Rabatte ausfallen.<sup>34</sup>

In der praktischen Umsetzung solcher Incentivesysteme ist der erste Schritt die Vorgabe von Preiszielen an die Preisverantwortlichen. Dies, so zeigt die vorliegende Untersuchung, ist in der Praxis schon relativ weit verbreitet. So gaben in unserer Studie mit 62 % fast zwei Drittel der Befragten an, dass in ihrem Unternehmen den Preisverantwortlichen Preisziele vorgegeben werden. Vergleichsweise weniger weit verbreitet ist die eigentliche preisbasierte Incentivierung. In 57 % der Fälle gibt es keine Verbindung von preisbezogenen Zielvorgaben und preisbezogenen Gehaltsanreizen. In der unternehmerischen Praxis ist hier also das Potenzial noch nicht ausgeschöpft.

Neben der Zielvereinbarung und der Incentivierung spielen im Rahmen des Pricing Execution auch die Prozesse der **internen und externen Preiskommunikation** eine wichtige Rolle. Auf die Frage, welche Prozesse der (externen) Preiskommunikation von den Befragten genutzt werden, ergab sich das in Abb. 17 dargestellte Bild.

Es ist zunächst überraschend, dass nur 47 % der Befragten angeben, dass eine aktive und offensive Preiskommunikation betrieben wird. Über die Hälfte der Unternehmen scheint dazu zu neigen, ihre Preise eher nicht in den Vordergrund zu rücken. Dafür kann es natürlich gute Gründe geben, wenn etwa Unternehmen eine Hochpreisstrategie verfolgen. Wenn über die Hälfte der befragten Unternehmen Preise *nicht* aktiv und offensiv kommuniziert, dann kann dahinter auch eine bewusste Verschleierungstaktik liegen. Man denke etwa an sehr hohe versteckte Servicepauschalen und Kraftstoffpreise, die Autovermieter in Rechnung stellen, wenn man ein Fahrzeug unbetankt zurück gibt.

Andererseits wäre es durchaus vorstellbar, dass auch im Rahmen einer Hochpreisstrategie bestimmte Preis-Highlights besonders herausgestellt werden, um beispielsweise ein besonderes Preis-Leistungsverhältnis zu betonen oder auch um die Exklusivität eines Produktes schon durch den ungewöhnlich hohen Preis zum Ausdruck zu bringen. Manche Hotels haben beispielsweise neben der Weinkarte eine eigene Karte für Mineralwasser; die Preise erreichen dann dreistellige Beträge für eine exklusive 0,7 Ltr. Flasche.

---

<sup>34</sup> Vgl. Simon/Fassnacht (2009), S. 377 f.

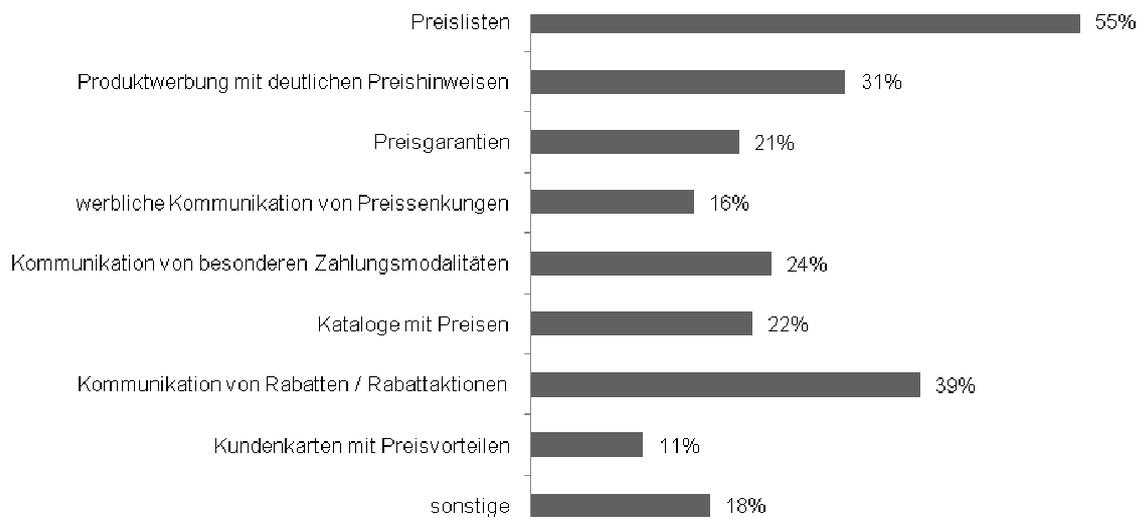


Abb. 17: Nutzung von Prozessen der externen Preiskommunikation (Mehrfachnennung, n=377)

Wie sich die Antworten innerhalb der jeweiligen Preispositionierungen verteilen, zeigt Abb. 18. Hier zeigt sich interessanterweise, dass Unternehmen mit einer Niedrigpreispositionierung nicht signifikant mehr zu einer aktiven Preiskommunikation neigen als Unternehmen mit einer Hochpreispositionierung. Dies ist recht unverständlich, wenn man bedenkt, dass das dominante Kaufargument für Produkte im Niedrigpreissegment gerade der Preis ist.

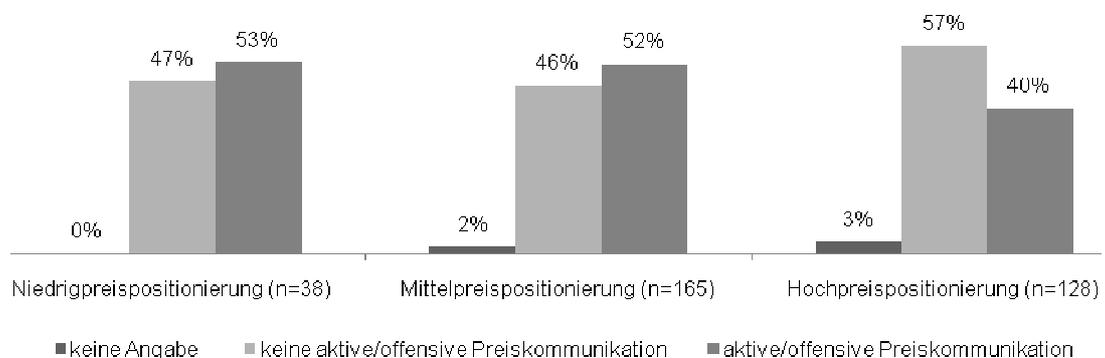


Abb. 18: Aktive und offensive Preiskommunikation nach Preispositionierung

Abschließend sei auf den Teilprozess der **Preisargumentation** hingewiesen. Hierunter fallen alle Abläufe, die auf ein einheitliches und durchgängiges Verargumentieren des Wertes des eigenen Produktes wie auch des zu fordernden Gegenwertes (sprich Preises) zum Ziel haben. In unserer Studie fiel auf, dass in mit 64 % über die Hälfte der Befragten angab, dass in ihrem Unternehmen Vertriebsmitarbeiter im Hinblick auf die Preisargumentation geschult werden.

### 3.5. Pricing Controlling

Der vierte und letzte Teilbereich des Pricing ist das Controlling. Dem Preiscontrolling<sup>35</sup> obliegt es, den Entscheidungsträgern notwendige Informationen darüber bereitzustellen,

- ob die verabschiedeten Preisstrategien eingehalten und umgesetzt werden,
- ob die in der operativen Planung verabschiedeten Preisplanungen und Preisziele realisiert werden bzw. wo es Abweichungen gibt,
- ob die Hebel der Preisimplementierung wirksam sind.

Dabei generiert das Preiscontrolling diese Informationen nicht zwangsweise selbst, sondern stellt vielmehr sicher, dass die Prozesse der betrieblichen Informationsversorgung ausreichen, um effektive und effiziente strategische und operative Preisentscheidungen zu gewährleisten. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Kontrolle der Auswirkungen von Preisentscheidungen. Neben dem Abgleich von einzelnen Preisentscheidungen mit der Preiszielsetzung muss das Preiscontrolling auch Interdependenzen zwischen mehreren Preisentscheidungen berücksichtigen. In diesem Fall müssen Entscheidungen koordiniert, d.h. auf das gemeinsame Ziel hin optimiert werden. Allerdings sind auch Entscheidungen zu koordinieren, die zwar in anderen Managementprozessen getroffen werden, jedoch Einfluss auf Preisentscheidungen haben können.<sup>36</sup>

Einen ersten Überblick über den Stand des Preiscontrolling aus der Sicht der in unserer Studie Befragten ermöglicht Abb. 19.

---

<sup>35</sup> Weitere Ausführungen zum Preiscontrolling finden sich unter anderem in FLORISSEN (2005) sowie LAUSZUS/KALKA (2006)

<sup>36</sup> Vgl. BOLTE (2008), S. 73 ff. sowie KÖHLER (2003), S. 360 ff.

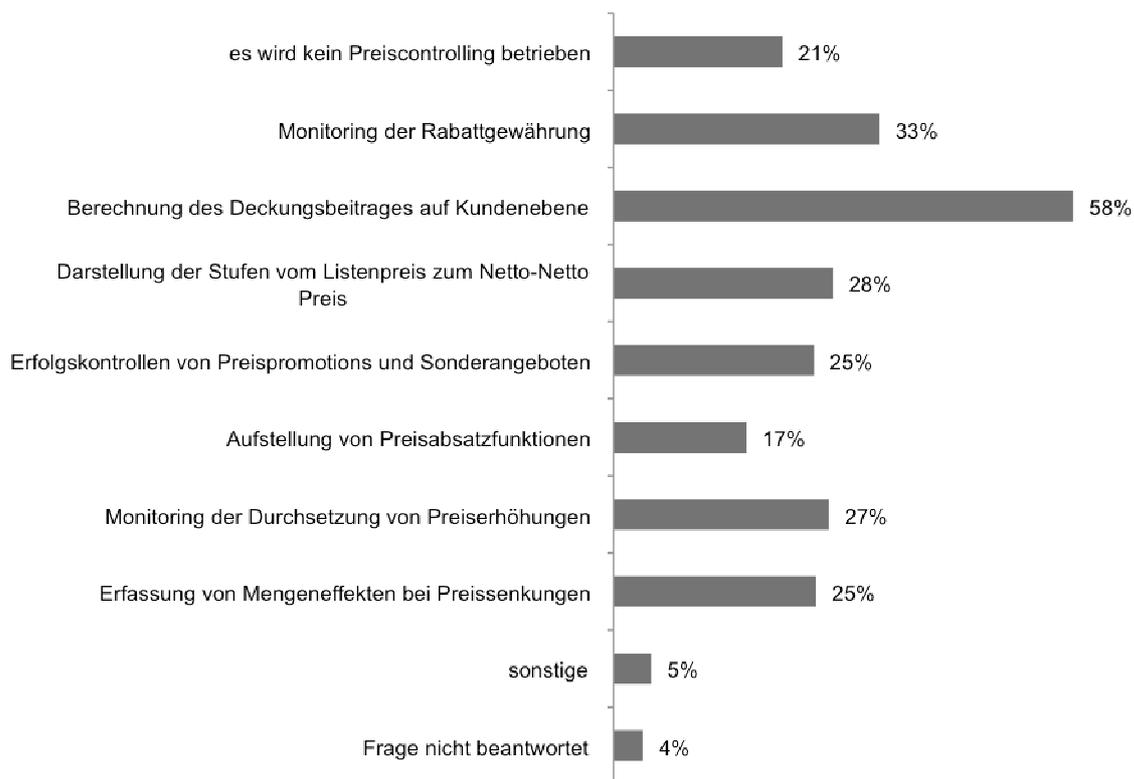


Abb. 19: Nutzungsgrad der Instrumente des Preiscontrollings (Mehrfachnennungen, n=377)

Wie obige Darstellung zeigt, wird in der Praxis durchaus Preiscontrolling betrieben; lediglich 21 % der Befragten gaben an, dass in ihrem Unternehmen kein Preiscontrolling stattfindet.

Allerdings fällt auch auf, dass die Methodenvielfalt in der unternehmerischen Praxis relativ begrenzt ist. So finden aussagekräftige Methoden wie die Darstellung der Stufen vom Listenpreis zum Netto-Netto-Preis (auch Preistreppe genannt) relativ wenig Anwendung. Auch werden Preis-Absatz-Funktionen in weniger als einem Fünftel der Fälle in das Preiscontrolling einbezogen.

Noch bemerkenswerter ist es, dass nur von rund einem Viertel der Befragten angegeben wird, dass es ein Monitoring der Durchsetzung von Preiserhöhungen gibt und dass ein Monitoring der Mengeneffekte von Preissenkungen erfolgt. Auch ein Monitoring der Rabattgewährung findet sich nur in einem Drittel der Fälle.

Insgesamt muss man zu der Schlussfolgerung gelangen, dass Unternehmen zwar behaupten, Preiscontrolling durchzuführen, dass zwischen Anspruch und Wirklichkeit aber eine nicht unerhebliche Diskrepanz sichtbar wird, wenn man bei diesem Thema stärker ins Detail geht.

## 4. Fazit und Ausblick

In der wissenschaftlichen Auseinandersetzung um das Thema Pricing scheint sich ein Paradigmenwandel abzuzeichnen. Zwar dominiert das Gebiet der klassischen Preisoptimierung nach wie vor die Auseinandersetzung, jedoch häufen sich die Veröffentlichungen, die dem Optimierungsparadigma den Prozessgedanken entgegensetzen.

In der vorliegenden Studie wurde der Versuch unternommen, grundlegende Bausteine eines Pricing-Prozesses zu bestimmen (Research, Strategy, Execution und Controlling) und voneinander abzugrenzen. Natürlich wäre es für die weitere wissenschaftliche Auseinandersetzung von Vorteil, hier zu einem mehr oder weniger einheitlichen Analyserahmen zu gelangen; dies ist in der unternehmerischen Praxis nicht in gleicher Weise erforderlich bzw. von Bedeutung, da hier die Individualität der Prozesse in etwa so groß ist wie die Zahl der Unternehmen.

Die unternehmerische Praxis, so zeigen die Ergebnisse der Untersuchung, hat die Wichtigkeit von Pricing-Prozessen durchaus erkannt. Allerdings ist man gerade auf Ebene der Schaffung und Implementierung preisbezogener Prozesse noch nicht am Ziel angelangt.

Auch im Hinblick auf die Bestandteile des Pricing-Prozesses gibt es Nachholbedarf. Erwartungsgemäß sind die klassischen Methoden der Preisoptimierung mehr oder weniger zufriedenstellend gemeistert, und rudimentär zeigt sich auch schon die Umsetzung neuerer Ansätze wie zum Beispiel der Implementierung einer Pricing-Abteilung oder eines Pricing-Managers.

Allerdings mangelt es in der unternehmerischen Praxis an einer flächendeckenden Umsetzung; selbst bei großen Unternehmen sind nicht alle Bestandteile des Pricing-Prozesses so ausgeprägt, wie es eigentlich zweckmäßig wäre. Auch die Tiefe der Umsetzung hat Verbesserungspotenzial. So betreiben beispielsweise viele Unternehmen ein Preiscontrolling, jedoch kommen hier nur vergleichsweise wenige Methoden zum Einsatz, und viele Aspekte geraten gar nicht erst ins Blickfeld der Controller. Folglich ist der Weg für viele Unternehmen hin zu einer Implementierung beziehungsweise Verbesserung der Pricing-Prozesse und somit zu einem professionellen Preismanagement mitunter noch sehr lang.

Andererseits zeigt diese Studie, dass das Pricing beachtliche Potenziale für den Unternehmenserfolg bereithält, die sich dadurch erschließen lassen, dass Pricing-Prozesse mehr Aufmerksamkeit seitens des Management erhalten. Die hier liegenden Potenziale erscheinen bei weitem noch nicht ausgeschöpft.

## Literaturverzeichnis

- ATKIN, B. / SKINNER, R. (1974): How British Industry Prices, London.
- BONABEAU, E. (2003): Don't Trust Your Gut, in: Harvard Business Review, May, S. 116-123.
- BOLTE, D. (2008): Instrumente des Preiscontrollings: Instrumentelle Unterstützung des Preismanagements unter Berücksichtigung der Marktgegebenheiten im heterogenen Oligopol, Münster.
- DILLER, H. (2008): Preispolitik, 4., vollst. neu bearb. und erg. Auflage, Stuttgart.
- DILLER, H. (2003) Relevanz des Preismanagements für den Unternehmenserfolg, in: DILLER, H. (Hrsg.), Handbuch Preispolitik, Wiesbaden, S. 5-32.
- DILLER, H. (1998): Marketingplanung, 2., vollst. neu bearb. und erg. Auflage, München.
- EBEL, B. / SIMON, H. (1998): Erfolgreiches Preismanagement, in: Signale (Veröffentlichung der WHU Otto Beisheim School of Management), Heft 1, Valendar, S. 15-24.
- FLORISSEN, A. (2005): Preiscontrolling: Rationalitätssicherung im Preismanagement, Wiesbaden.
- FREILING, J. / WÖLTERING, H. (2003): Organisation des Preismanagements, in: DILLER, H. (Hrsg.), Handbuch Preispolitik, Wiesbaden, S. 419 – 436.
- HAGUE, P. / JACKSON, P. (1992): Marketing Research in Practice, London.
- KÖHLER, R. (2003): Preis-Controlling, in: DILLER, H. (Hrsg.), Handbuch Preispolitik, Wiesbaden, S. 357-386.
- LAUSZUS, D. / KALKA, R. (2006): Preiscontrolling, in Reinecke, S. / Tomczak, T. (Hrsg.), Handbuch Marketingcontrolling, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 485-506.
- LYDALL, H.F. (1958): Aspects of Competition in Manufacturing Industry, Bulletin of the Oxford Institute of Statistics, 20, S. 319-337.
- RIEKHOF, H. C. (1997): Idee des Geschäftsprozesses: Basis der lernenden Organisation, in: RIEKHOF, H. C. (Hrsg.), Beschleunigung von Geschäftsprozessen – Wettbewerbsvorteile durch Lernfähigkeit, Stuttgart, S. 7-28.
- RIEKHOF, H. C. / OFFERMANN, L. (2006): Hebel zur wirksamen Implementierung von Strategien, in: RIEKHOF, H. C. (Hrsg.), Strategien der Personalentwicklung, 6. Auflage, Wiesbaden, S. 31-55.
- RIEKHOF, H. C. / SCHÄFERS, T. / TEUBER, S. (2009): Nischenartikel – Wachstumstreiber für den Versandhandel?, Forschungspapier der PRIVATE UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES GÖTTINGEN No. 2009/05, Göttingen.

- RIEKHOF, H. C. / VOSS, J. (2006): Strategiekompetenz als Schlüsselqualifikation des Managements – eine empirische Analyse der Top-600-Unternehmen der deutschen Wirtschaft, in: RIEKHOF, H. C. (Hrsg.), Strategien der Personalentwicklung, 6. Auflage, Wiesbaden, S. 15-29
- RIEKHOF, H. C. / WERNER, F. (2009): Pricing-Prozesse bei Herstellern von Fast Moving Consumer Goods, Forschungspapier der PRIVATE UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES GÖTTINGEN, in Vorbereitung, Göttingen.
- SIMON, H. (1995): Preismanagement kompakt: Probleme und Methoden des modernen Pricing, Wiesbaden.
- SIMON, H. (2004): Ertragssteigerung durch effektivere Pricing-Prozesse, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 11, S. 1083-1102.
- SIMON, H. / FASSNACHT, M. (2009), Preismanagement, Strategie – Analyse – Entscheidung – Umsetzung, 3., vollst. überarb. und erw. Auflage, Wiesbaden.
- SIMON, H. / FASSNACHT, M. (2005), Preismanagement, Eine umfassende Perspektive, in: HAAS, A. / ALBERS, S. (Hrsg.), Innovatives Marketing, Entscheidungsfelder – Management – Instrumente, Wiesbaden, S. 277-292.
- SKINNER, R.C. (1970): The Determination of Selling Prices, Journal of Industrial Economics, 18, S. 201-217.
- SPECHT, G. (2000): Schnittstellenmanagement: Marketing und Forschung & Entwicklung, in: HERMANN, A. / HERTEL, G. / VIRT, W. / HUBER, F. (Hrsg.), Kundenorientierte Produktgestaltung, München, S. 265-285.
- TEAM STEFFENHAGEN GMBH (2005): Profitreserven in der chemischen Industrie? Defizite verhindern die Ausschöpfung von Erfolgspotenzialen, [http://www.studentenbarometer.de/steffenhagen/downloads/060316\\_Whitepaper\\_Pricingstudie\\_Final.pdf](http://www.studentenbarometer.de/steffenhagen/downloads/060316_Whitepaper_Pricingstudie_Final.pdf), Zugriff: 21.07.2009.
- TEICHERT, T. / SATTLER, H. / VÖLCKNER, F. (2008): Traditionelle Verfahren der Conjoint-Analyse, in: HERMANN, A. / HOMBURG, C. / KLARMANN, M. (Hrsg.), Handbuch Marktforschung: Methoden – Anwendung – Praxisbeispiele, Wiesbaden, S. 651-686.
- WILTINGER, K. (1998): Preismanagement in der unternehmerischen Praxis, Wiesbaden.

## **PFH Forschungspapiere PFH Research Papers**

- 2008/01 **Ahrens, Joachim**  
Transition towards a Social Market Economy:  
Limits and Opportunities.
- 2008/02 **Schlosser, Martin**  
Standarddeckende Patente als strategisches  
Instrument.
- 2008/03 **Pomfret, Richard**  
Turkmenistan after Turkmenbashi.
- 2009/01 **Spechler, Martin and Spechler, Dina**  
Is Russia Winning in Central Asia?
- 2009/02 **Melnykovska, Inna and Schweickert, Rainer**  
Analyzing Bottlenecks for Institutional Development  
in Central Asia – Is it Oil, Aid, or Geography?
- 2009/03 **Ahrens, Joachim and Jünemann, Patrick**  
Adaptive efficiency and pragmatic flexibility:  
characteristics of institutional change in capitalism,  
Chinese-style
- 2009/04 **Schlossstein, Dominik F.**  
Adaptive Efficiency: Can it Explain Institutional  
Change in Korea's Upstream Innovation Govern-  
ance?
- 2009/05 **Riekhof, Hans-Christian, Schäfers, Tobias  
und Teuber, Sebastian**  
Nischenartikel – Wachstumstreiber für den Versand-  
handel?
- 2009/06 **Riekhof, Hans-Christian, Schäfers, Tobias und  
Eiben, Immo**  
Behavioral Targeting – ein effizienter Einsatz des  
Online-Werbebudgets?
- 2009/07 **Ahrens, Joachim**  
The politico-institutional foundation of economic  
transition in Central Asia: Lessons from China
- 2009/08 **Riekhof, Hans-Christian und Lohaus, Benedikt**  
Wertschöpfende Pricing-Prozesse. Eine empirische  
Untersuchung der Pricing-Praxis.