

Forschungspapiere Research Papers



PFH

PRIVATE UNIVERSITY
of Applied Sciences

No. 2010/01

PFH.FOR.005.1001

Pricing-Prozesse bei Herstellern von Fast Moving Consumer Goods

Hans-Christian Riekhof und Franziska Werner

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.-Kffr. (FH) Franziska Werner ist Junior Produkt Manager der L'Oréal Deutschland GmbH in Düsseldorf und Absolventin der PFH Göttingen.



Abstract

Price management is of extreme importance for manufacturers – not only in times of a difficult economic environment. For Fast Moving Consumer Goods (FMCG) companies, it is even inalienable. Especially the interaction with retailers, the intense competition as well as the international activity of most FMCG companies cause a strong need for action.

However, researchers as well as practitioners do not focus on the classical price optimization anymore. In fact, the process orientation of pricing has come into focus. In this research paper, a holistic, process oriented consideration of pricing – starting with professional pricing research, elaboration and formulation of an appropriate pricing strategy and the subsequent implementation as well as the process of price controlling – is presented.

But what is the real significance of pricing in the practice of FMCG companies? And how professional are the related processes? In which areas are possible deficits? Through an empirical study, we examined these questions. In order to get appropriate results, we also used a study of Riekhof/Lohaus which was analyzed especially with regard to FMCG companies. Furthermore, we have enhanced our understanding of pricing processes of FMCG companies thanks to expert interviews and an international survey of affiliates which we did with one big company in the FMCG field.

The successful execution of the pricing process approach with extensive profit increases in practical business environments shows the potential it has for corporations. However, our examination finds that there is still room for improvement despite the fact that pricing's importance is recognized by managers.

Zusammenfassung

Die Prozessorientierung des Pricings rückte in den letzten Jahren verstärkt in den Fokus der wissenschaftlichen Diskussion; ferner wurden auch in Unternehmen verstärkt die Pricing-Prozesse überprüft. Im Mittelpunkt steht vielfach nicht mehr die klassische Preisoptimierung, sondern eine ganzheitliche, prozessorientierte Betrachtung des Pricings - beginnend mit einem professionellen Pricing Research über die Entwicklung und Formulierung einer angemessenen Pricing-Strategie sowie deren Umsetzung im Unternehmen bis hin zu einem an-systematischen Preis-Controlling. Dieser Ansatz ist in einigen Branchen bereits weiter verbreitet und ermöglicht in manchen Unternehmen erhebliche Renditesteigerungen.

Gegenstand dieses Forschungsberichtes sind Pricing-Prozesse bei Herstellern von Fast Moving Consumer Goods. Unternehmen dieser Branche sehen sich einer schwierigen Umfeldsituation gegenüber, welche ein professionelles Preismanagement erforderlich macht. Vor allem die Auseinandersetzungen mit dem Handel, der intensive Wettbewerb der Hersteller untereinander sowie die internationale Tätigkeit der meisten FMCG Hersteller sind Ursachen eines erheblichen Handlungsbedarfs im Pricing.

Aber wie hoch sind der Stellenwert und die Professionalität der Pricing Prozesse tatsächlich in der Praxis der FMCG Hersteller? Und in welchen Bereichen sind unter Umständen Defizite zu erkennen? Im Rahmen einer empirischen Untersuchung wurden diese Fragestellungen umfassend untersucht. Um hier zu Aussagen kommen zu können, wurde eine Studie von RIEKHOF/LOHAUS speziell für Hersteller von FMCGs ausgewertet. Zusätzlich konnten wir durch Experteninterviews und eine internationalen Befragung der Tochtergesellschaften eines FMCG Herstellers ein detaillierteres Bild über die Pricing Prozesse und deren Relevanz in der Praxis gewinnen. Unsere Untersuchungen ergaben, dass die Bedeutung des Themas zwar durchaus erkannt wird, jedoch nach wie vor Optimierungspotenzial besteht.

Pricing Prozesse bei Herstellern von Fast Moving Consumer Goods

Hans-Christian Riekhof und Franziska Werner

1. Der Stellenwert des Pricing im Bereich FMCG

*"In order to be able to set the right price at the right time, any time, companies need to invest in resources, infrastructure and processes."*¹

Das Thema Preis und Preismanagement ist in den vergangenen Jahren verstärkt in den Fokus vieler Manager der Konsumgüterindustrie gerückt. Schon in einer 1997 veröffentlichten Studie von SIMON/DOLAN nannten die befragten Manager aus der Konsumgüterindustrie den Preis als Thema mit höchstem Problemdruck.²

Obwohl dieses „Preis-Problem“ schon damals bekannt war, scheint sich in den folgenden Jahren wenig verändert zu haben, denn einer Studie von MCKINSEY aus den Jahren 2004 und 2005 zufolge nannten auch hier 16.000 befragte Manager ein professionelles Preismanagement als wichtigstes strategisches Ziel.³ Für den wachsenden Stellenwert des Themas „Preis“ bei Konsumgüterherstellern und den von uns im Speziellen betrachteten Herstellern von FMCGs gibt es vielfältige Gründe. Wichtige Aspekte sind hier die vertikale Beziehung zum Handel, die Konzentrationsprozesse auf der Distributionsebene sowie die Internationalisierungsprozesse, die zu einer großen Macht seitens des Handels geführt haben. Diese starke Position des Handels äußert sich unter anderem in einem starken Preisdruck. Zusätzlich sorgen der steigende Wettbewerb und auch das Vordringen von Handelsmarken dafür, dass es für die FMCG-Branche immer schwieriger wird, die eigenen Produkte erfolgreich im Markt zu positionieren. Der Preis wird vielfach zum Hauptdifferenzierungsmerkmal, woraus sich zusätzlich eine Preissenkungstendenz ergibt.⁴ Insgesamt führt diese Situation zu tendenziell sinkenden Margen bei Konsumgüterherstellern.

Dieses schwierige Umfeld macht es notwendig, dieser Situation aktiv entgegenzuwirken. Da die Kostensenkungspotenziale weitgehend ausgeschöpft sind⁵, erscheint es umso wichtiger, sich mit dem Thema „Preis“ umfassend zu beschäftigen, zumal der Preis im Vergleich zu den anderen Gewinntreibern (Kosten und Absatz) den größten Einfluss auf den Gewinn hat. Bereits eine einprozentige Erhöhung der Preise steigert das Ergebnis einer Studie von McKinsey zufolge durchschnittlich um 9,4%.⁶

¹ DUTTA (2002), S. 62

² Vgl. SIMON/DOLAN (1997), S. 14f.

³ Vgl. KOPKA/WUNDERLICH (2006), S. 18

⁴ Vgl. SIMON (2006), S. 44, siehe auch: STEINER (2007), S.8ff., DILLER (2008), S. 23f., BRAMBACH (2005), S. 51ff.

⁵ Vgl. LAUSZUS/KALKA (2006), S. 487

⁶ Vgl. KOPKA/MICHAELIS (2006), S. 9ff., siehe auch: KOPKA/MICHAELIS/RICKERT/WENG (2008), S. 37ff. SIMON/DOLAN (1997), S. 17ff.

Doch wie das eingangs angeführte Zitat zeigt, sind umfassende Investitionen in die Organisation selbst notwendig, um von einem professionelleren Preismanagement profitieren zu können. Laut der bereits zitierten Studie von MCKINSEY scheitern jedoch viele Konsumgüterhersteller gerade am „organize“, also an der dauerhaften Verankerung des Preismanagements im Unternehmen⁷. Gerade durch effektivere Preisprozesse können SIMON zufolge je nach Branche eine Steigerung der Umsatzrendite von zwischen 1 und 8 Prozent erreicht werden.⁸ MCKINSEY geht bei diesen Angaben sogar noch weiter, denn aktuelle Best-Practice-Unternehmen aus der Konsumgüterbranche zeigen, dass Preissteigerungen von bis zu 2,5% bei einem gleichzeitigen Anstieg des Marktanteils von 4% erreicht werden können.⁹ Die nach wie vor hohe Relevanz des Themas wird auch durch eine ganz aktuelle Studie von RIEKHOF/LOHAUS, in der 377 Unternehmen verschiedener Branchen befragt wurden, bestätigt. Diese Studie belegt, dass in der Praxis die Wichtigkeit des Themas „Pricing“ zwar erkannt worden ist, jedoch in Bezug auf professionelle Pricing-Prozesse nach wie vor Optimierungsbedarf besteht.¹⁰

Des Weiteren wurde im Rahmen einer Case Study für diesen Arbeitsbericht ein großer Hersteller von FMCG's exemplarisch untersucht. Auch dieser Hersteller begann erst vor kurzem, das Preismanagement einer erheblichen Veränderung und Professionalisierung zu unterziehen. Im Fokus stehen dabei die Implementierung einer primär wertorientierten Preisstrategie und das Ziel einer möglichst einheitlichen internationalen preislichen Positionierung der Marken. Eine Analyse dieses Unternehmens zeigte, dass eine nur ein-prozentige Erhöhung der Preise zu einem Anstieg des EBITs von 7,4% führt, während eine Verringerung der fixen Kosten um den gleichen Prozentsatz den EBIT nur um 1,7% erhöhen würde. Es wurde von diesem Unternehmen eine umfassende Strategie ausgearbeitet, wie zukünftig das Preismanagement ausgestaltet sein soll.

2. Vorbemerkungen zu Zielsetzung und Methodik

Wie einleitend angeführt, ist ein professionelles Management der Pricing-Prozesse gerade für Hersteller von FMCGs relevant. Aus diesem Grund erschien es uns interessant, anhand eigener empirischer Untersuchungen herauszufinden, welchen Stellenwert und Professionalität das Pricing tatsächlich in der Praxis von FMCG Herstellern innehat und in welchen Bereichen Defizite zu erkennen sind.

Hierzu greifen wir zum einen auf Daten der bereits erwähnten Studie von RIEKHOF/LOHAUS zurück¹¹, in der 377 Unternehmen verschiedener Branchen zum Thema Pricing-Prozesse befragt wurden. Hier nehmen wir eine spezielle Auswertung im Hinblick auf FMCG Hersteller

⁷ Vgl. KOPKA/MICHAELIS/RICKERT/WENG (2008), S. 38f.

⁸ SIMON (2004), S. 1092

⁹ KOPKA/MICHAELIS/RICKERT/WENG (2008), S. 38

¹⁰ Vgl. RIEKHOF/LOHAUS (2009), S. 16

¹¹ Vgl. RIEKHOF/LOHAUS (2009), S. 5

vor. 18 FMCG Hersteller nahmen an der Studie teil, was einer Quote von 5% an der Gesamtanzahl entspricht.

Zusätzlich konnte vertiefend mit Hilfe von Experteninterviews und einer internationalen Befragung der Tochtergesellschaften bei dem erwähnten Hersteller von FMCGs ein tiefergehender Einblick in den Status Quo der Pricing-Prozesse gewonnen werden. Dieser Hersteller begann erst kürzlich mit einer gesamten Reorganisation der Pricing-Prozesse im Unternehmen.

Im Rahmen der internationalen Befragung dieses Herstellers wurden 78 Personen verschiedener Tochtergesellschaften kontaktiert, wobei 32 Fragebögen aus 27 verschiedenen Ländern ausgefüllt wurden, was einer Rücklaufquote von 42% entspricht. Befragt wurden ausschließlich Mitarbeiter aus dem Marketing.

Die Experteninterviews wurden in verschiedenen Funktionsbereichen durchgeführt, um einen Überblick über die Professionalität der Pricing-Prozesse zu erlangen. Dazu wurde ein jeweils funktionspezifischer Gesprächsleitfaden entwickelt. Insgesamt wurden acht Personen aus folgenden Funktionsbereichen befragt: International Sales Controlling, Internationales Marketing, Nationales Marketing, International Sales sowie nationales Key-Account-Management.

Im Rahmen der Untersuchungen wurde aufgrund der Komplexität primär der Aspekt des Pricings für Endverbraucherpreise betrachtet. Die damit verbundene Gestaltung der Listen- und Netto-Netto-Preise für die Handelskunden wurde eher am Rande beleuchtet.

3. Begriffsabgrenzungen

3.1 Prozess und Prozessmanagement

„Processes are becoming the primary vehicle for managing in today's organization.“¹²

Der Prozessgedanke ist schon lange in der betriebswirtschaftlichen Literatur vertreten und wird in ersten Ansätzen schon durch ADAM SMITH 1776 in „Wohlstand der Nation“ propagiert.¹³ Generell lässt sich festhalten, dass es keine allgemeingültige Definition des Prozessbegriffes gibt. KOSIOL spricht schon 1976 von sogenannten Arbeitsprozessen, „durch die in bestimmter Weise kombinierte Einsatzgüter zu Arbeitsergebnissen (Leistungen) transformiert werden.“¹⁴ GAITANIDES beschreibt Prozesse allgemein als „inhaltlich abgeschlossene Erfüllungsvorgänge, die in einem logisch inneren Zusammenhang stehen.“¹⁵

Es erscheint wichtig, einige Charakteristika, Kernelemente und Gemeinsamkeiten von Prozessen herauszufiltern. Zum einen steht der Transformationsgedanke häufig im Vordergrund

¹² GALBRAITH (2002), S. 12

¹³ Vgl. SCHANZ (1994), S. 69f.

¹⁴ KOSIOL (1976), S. 185

¹⁵ GAITANIDES (1983), S. 65

der Prozessdefinition.¹⁶ Ein Prozess ist also „ein Vorgang, der einen messbaren Input in einen messbaren Output verwandelt“¹⁷ und durch einen bestimmten Auslöser bzw. durch ein Ereignis angestoßen wird. Der Input eines Prozesses kann dabei entweder materieller oder informationeller Art sein und somit verfügt auch der Output entweder über einen materiellen oder immateriellen Charakter. Ein Prozess ist weiterhin immer auf die Erreichung eines bestimmten Ziels gerichtet und kann in verschiedene Teilprozesse oder Arbeitsschritte unterteilt werden. Ein weiteres, unter anderem auch durch die Idee der Wertkette (PORTER) geprägtes Charakteristikum ist die Wertschöpfung von Prozessen für das Unternehmen, indem beispielsweise ein Mehrwert für den Kunden geschaffen wird. Schließlich bleibt noch der Aspekt der Wiederholbarkeit bzw. Standardisierung von Prozessen.¹⁸ Prinzipiell können somit alle wiederholbaren Vorgänge und Abläufe im Unternehmen, auch wenn sie nicht explizit beschrieben sind, als Prozess bezeichnet werden. In diesem Zusammenhang sind vor allen Dingen die stellenübergreifenden Prozesse zu erwähnen, welche Schnittstellenprobleme erzeugen. Wenn KOSIOL also 1976 schon das Erfüllen von Stellenaufgaben als (Arbeits-)prozess definiert, wird er dem Kerngedanken des Geschäftsprozesses nicht gerecht.¹⁹

Betrachten wir auch den Begriff des Prozessmanagements etwas näher. Nach SAATKAMP umfasst das Prozessmanagement „gestalterische Empfehlungen für eine dauerhafte prozessorientierte Ausrichtung des Unternehmens. [...] Ansatzpunkt ist die grundsätzliche Hinterfragung sowie ggf. die radikale Umgestaltung der Unternehmensprozesse zwecks deutlicher Verbesserung bei der Erfüllung der Prozessziele (z.B. Zeit, Kosten, Qualität).“²⁰ Somit kommt es im Rahmen eines Prozessmanagements vor allem darauf an, Prozesse möglichst effizient zu gestalten. Diese Effizienz von Prozessen wird häufig anhand von Indikatoren wie Kosten, Zeit und Qualität gemessen.²¹ Dabei ist es wichtig, den Gedanken der Wertschöpfung hinreichend zu verankern. Deshalb ist als vierte Dimension der Prozessbeurteilung der in einer Prozess-Stufe geschaffene Wert heranzuziehen. Zusammenfassend können also die Prozess-Dimensionen

- C = Cost (welche Prozesskosten entstehen?)
- V = Value (welchen Wert schafft der Prozess-Schritt?)
- Q = Quality (wie hoch sind die Fehlerquoten?)
- T = Time (wie lange dauert der Prozess-Schritt?)

ein sinnvolles Raster für die Prozessanalyse und -bewertung ergeben.²²

¹⁶ Vgl. SAATKAMP (2002), S. 63, siehe auch: BECKER/KUGELER/ROSEMANN (2002), S. 6f.

¹⁷ Vgl. SAATKAMP (2002), S. 62

¹⁸ Vgl. SAATKAMP (2002), S. 60ff., siehe auch: RIEKHOF (1997), S. 8ff., VAHS (2003), S. 206f., BECKER/KUGELER/ROSEMANN (2002), S. 6f., BRAMBACH (2005), S. 170f.

¹⁹ Vgl. KOSIOL (1976), S. 186

²⁰ SAATKAMP (2002), S. 65

²¹ Vgl. RIEKHOF (1997), S. 13

²² Vgl. RIEKHOF (1997), S. 25

Seit den 80er Jahren haben daher Konzepte wie das Business Process Reengineering, Lean Production oder Total Quality Management in Theorie und Praxis Einzug gehalten, die alle darauf ausgerichtet sind, die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens im Sinne einer konsequenten Prozessorientierung zu erhöhen.²³ Angesichts der großen praktischen Erfolge dieser Konzepte erscheint es verwunderlich, dass das Management bzw. Reengineering von Pricing-Prozessen bisher wenig in der Literatur beleuchtet wurde.

Es liegt auf der Hand, dass man nicht alle Geschäftsprozesse mit der gleichen strategischen Priorität analysieren und optimieren sollte. Insbesondere solche Geschäftsprozesse bieten sich für eine Optimierung an, die beispielsweise die Kundenzufriedenheit nachhaltig beeinflussen und/oder die mit der strategischen Kernkompetenz eines Unternehmens in enger Verbindung stehen (siehe Abbildung 1).

Stellenwert für die Kundenzufriedenheit	hoch	Probleme kurzfristig und pragmatisch beheben	Sofort mit Nachdruck starten
	niedrig		Mittelfristig starten
		niedrig	hoch
		Bedeutung für die Unternehmensstrategie	

Abbildung 1: Matrix zur Selektion kritischer Geschäftsprozesse

Quelle: RIEKHOF (1997), S. 19

Wenn man Pricing Prozesse dieser Matrix zuordnet, dann lässt sich schon eine gewisse Priorität für dieses Thema ableiten, denn auch der Preis eines Produktes kann sich in Kunden- bzw. sogenannter Preiszufriedenheit ausdrücken.²⁴ Und die langfristige Preisstrategie hat – wie wir oben gesehen haben – eine nicht unerhebliche Hebelwirkung für die Ertragskraft des Unternehmens.

3.2 Pricing-Prozesse

Die zuvor erläuterten Eigenschaften von Prozessen im Allgemeinen lassen sich auf Pricing-Prozesse im Speziellen übertragen. Auch bei Pricing-Prozessen handelt es sich um einen Transformationsprozess im weitesten Sinne. So „bilden Informationen und Entscheidungen den wesentlichen Input.“²⁵ Durch Nutzung dieser relevanten Inputinformationen entstehen

²³ Vgl. VAHS (2003), S. 243ff.; siehe auch: RIEKHOF (1997), S. 9, GAITANIDES (2007), S. 1ff., HAMMER/CHAMPY (2003), S. 48

²⁴ SIMON/FASSNACHT (2009), S. 177f.

²⁵ KOSSMANN (2008), S. 16f.

bei Pricing-Prozessen Outputs, wie beispielsweise in Form einer Preisstrategie oder eines Transaktionspreises. Aber auch ein Argumentationsleitfaden für den Außendienst kann ein Output sein, der wiederum als Input für weitere Pricing-Prozesse dient. Da die Wertschöpfung ein wesentliches Charakteristikum von Prozessen ist, kann diese bei Pricing-Prozessen beispielsweise in „einer zieladäquaten Festlegung von Preisstrategien sowie in einer entsprechenden Preisfindung und –durchsetzung und damit in einer möglichst hohen Abschöpfung von Zahlungsbereitschaften“²⁶ liegen.²⁷ WILTINGER definiert den Pricing-Prozess allgemein als einen abgeschlossenen „Entscheidungsprozess im Unternehmen, in dem über einen bzw. gleichzeitig über mehrere Preisbestandteile eines Transaktionspreises entschieden wird.“²⁸

Diese Definition von WILTINGER ist sehr allgemein und fokussiert stark auf Transaktionspreise. KOSSMANN hingegen rückt zusätzlich den Gedanken der Wertschöpfung einerseits und den der bereichs- und schnittstellenübergreifenden Abläufe andererseits in den Mittelpunkt rückt. „Preisprozesse können somit als eine logische Abfolge von preispolitischen Aktivitäten und Entscheidungen interpretiert werden, die sich über mehrere Funktionsbereiche, wie beispielsweise die Forschung & Entwicklung, die Produktion, das Marketing oder den Vertrieb, verteilen und einen oder mehrere Input(s) in einen oder mehrere Output(s) transformieren und dabei Wertschöpfung erzeugen.“²⁹

SIMON beschreibt – in einer sicherlich nicht abschließenden Aufzählung – konkrete Elemente, welche zum Management von Pricing-Prozessen gehören:

- „Informationen, Modelle, Entscheidungsregeln
- Organisation, Verantwortlichkeiten, Incentives
- Kompetenzen, Qualifikationen, Training, Verhandlung
- Informationstechnologische Unterstützung
- Abfolge/Timing: Analyse, Strategie, Umsetzung, Controlling
- Verbindung von objektiven und subjektiven Daten.“³⁰

Diese Beschreibung und Charakterisierung macht deutlich, dass Pricing-Prozesse viel mehr umfassen als lediglich die Festlegung der Abfolge von Aktivitäten bei der Preisgestaltung. Auch Pricing Prozesse müssen einem professionellen Prozessmanagement unterworfen und möglichst effizient gestaltet werden.³¹

Im Rahmen dieses Arbeitsberichtes soll der Pricing-Prozess in Anlehnung an RIEKHOF/ LOHAUS in vier große Pricing-Teilprozesse unterteilt werden: Pricing Research, Pricing Strategy,

²⁶ KOSSMANN (2008), S. 17

²⁷ Vgl. KOSSMANN (2008), S. 17, siehe auch: SIMON/DOLAN (1997), S. 18, BRAMBACH (2005), S. 170f.

²⁸ WILTINGER (1998), S. 22

²⁹ KOSSMANN (2008), S. 17

³⁰ SIMON (2004), S. 1088

³¹ Vgl. SIMON (2004), S. 1086ff., siehe auch: DILLER (2008), S. 425f.

Pricing Execution und Pricing Controlling.³² Die Unterteilung des Pricings in diese Teilprozesse lenkt die Aufmerksamkeit auf die aus einer Managementperspektive heraus wesentlichen Aspekte:

1. Vorbereitung von Strategien durch Prozesse einer umfassenden Kunden-, Markt- und Wettbewerbsanalyse
2. Prozesse der Strategieausarbeitung, -formulierung und – verabschiedung
3. Prozesse der Strategieumsetzung und der Verankerung der Preisstrategie im Unternehmen
4. Prozesse der Kontrolle der Umsetzung wie auch der Erfolge der Preisstrategie.

4. Charakteristika des Preismanagements bei Herstellern von FMCGs

Wie bereits erwähnt, stellt die vertikale Beziehung zum Handel als einem machtvollen Distributionsorgan ein Kerncharakteristikum und eine wichtige Rahmenbedingung des Preismanagements bei Herstellern von FMCGs dar. Insbesondere die entstandenen Käufermarktstrukturen sowie die Konzentrationsprozesse auf der Handelsseite führten dazu, dass in vielen Bereichen wenige große Handelskonzerne den Markt kontrollieren und somit Druck auf die Hersteller ausüben können.³³ Im Fokus dieses Konfliktes steht die Preispolitik. Zum Einen löste der Erfolg der Discounter insbesondere in Deutschland einen sehr starken Preisdruck aus, welcher in Form von immer härteren Konditionsforderungen an die Hersteller weitergegeben wird.³⁴ Zum Anderen sind auch die Endverbraucherpreise ein Spannungsfeld, da die Hersteller aufgrund der Gesetzeslage in vielen Ländern lediglich unverbindliche Preisempfehlungen aussprechen können, die letztendliche Preissetzung aber in der Hand des Handels liegt. Aufgrund des horizontalen Wettbewerbs zwischen den Handelsketten in Form eines aggressiven Preiskampfes können niedrige Endverbraucherpreise und ständige Aktionen zu einer Erosion des Markenwertes führen.³⁵ Dadurch werden Konsumenten an Aktionspreise oder auch an Dauerniedrigpreise gewöhnt, und sie greifen zunehmend zu Handelsmarken. Dies führt dazu, dass auch viele Hersteller sich gezwungen sehen, ihre Preise zu senken.³⁶

Dieser mehrstufige Vertrieb birgt nicht nur in Bezug auf den Preisdruck ein erhebliches Konfliktpotenzial, sondern bedeutet für den Hersteller auch eine erhebliche Komplexität, da sich dieser sowohl intensiv mit der Gestaltung von Listenpreisen und einem damit verbundenen Konditionsmanagement auseinandersetzen muss als auch mit der Gestaltung der unverbind-

³² Vgl. RIEKHOF/LOHAUS (2009), S. 7

³³ Vgl. AXHAUSEN/ROEB (2009), S. 7f.

³⁴ Vgl. STEINER (2007), S. 8ff., siehe auch: DILLER (2004), S. 1653f., AXHAUSEN/ROEB (2009), S. 7ff., ZENTES/SWOBODA (1999), S. 826ff.

³⁵ DILLER (2004), S. 1654

³⁶ Vgl. WEISE (2008), S. 134

lichen Endverbraucherpreisempfehlungen und der damit verbundenen Preisrealisierung durch den Handel.³⁷ Die Hersteller bewegen sich folglich sowohl im Feld des B2B- als auch des B2C-Pricings.

Auch wenn sicherlich der vertikale Macht- und Zielkonflikt die zentrale Determinante des Preismanagements bei FMCG Herstellern darstellt, so gibt es noch weitere preisbestimmende Problemfelder, die im Folgenden kurz dargestellt werden sollen.

Ein weiteres wichtiges Charakteristikum ist die internationale Tätigkeit sehr vieler Konsumgüterhersteller³⁸ und die dadurch erforderliche internationale Koordination des Preismanagements, die häufig zu einem Zwiespalt zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung der Preisentscheidung führt. Auf Basis der Listenpreise muss zum einen eine möglichst hohe Preis-Standardisierung angestrebt werden, um Arbitrage zu verhindern. Auf Endverbraucherpreisebene lässt sich jedoch eine Preisdifferenzierung zwischen den Ländern kaum vermeiden.³⁹ Wir sehen, dass ein professionelles Management der hier angesprochenen Pricing-Prozesse durchaus hilfreich sein kann.

Der als sehr mächtig wahrgenommene Handel, das Vordringen von Handelsmarken, unterschiedliche Preisarten durch die Preisgestaltung für den Handel einerseits und den Endkonsumenten andererseits, der starke Wettbewerb sowie die internationale Koordination sorgen folglich für spezielle Herausforderungen der Konsumgüterhersteller in Bezug auf das Pricing und die Pricing-Prozesse.

Somit lässt sich festhalten, dass Hersteller von FMCGs immer stärker gezwungen sind, dieser Situation aktiv entgegen zu wirken. Der Begriff „aktiv“ bezieht sich dann in letzter Instanz auch auf die Preispolitik, die den geschaffenen Gegenwert ins Unternehmen zurückholt. Auch dieser Bereich muss einer aktiven Politik folgen. DILLER beschreibt diesen Umstand sehr treffend: „Wer in einer solchen Situation als Hersteller also besondere Preiserfolge erzielt, kann mit Fug und Recht als „Preis-Champion“ charakterisiert werden.“⁴⁰

³⁷ Vgl. STEINER (2007), S. 41ff., siehe auch: SIMON/FASSNACHT (2009), S. 370f.

³⁸ Vgl. ZENTES/SWOBODA/SCHRAMM-KLEIN (2006), S. 214

³⁹ Vgl. SANDER (1997), S.28, siehe auch: BACKHAUS/BÜSCHKEN/VOETH (2003), S. 232f. und 384f.

⁴⁰ DILLER/BRAMBACH (2002), S. 1

5. Ergebnisse der empirischen Untersuchung: Pricing-Prozesse bei Herstellern von Fast Moving Consumer Goods

5.1 Pricing Research

Informationen sind der „Rohstoff prozessualer Wertschöpfung“⁴¹ bei Pricing-Prozessen. Somit umfasst der Teilprozess der Pricing Research die gezielte Sammlung und Aufbereitung aller für die Preisentscheidung relevanten Informationen.⁴²

Etwas generalisierend kann gesagt werden, dass ein Unternehmen primär wissen sollte, welchen Wert die Konsumenten dem eigenen Produkt beimessen.⁴³ Diese Wertorientierung (auch Value-Based-Pricing genannt⁴⁴) beginnt schon mit der Produktentwicklung. LAUSZUS/KALKA sprechen in diesem Zusammenhang von „der Entwicklung eines konsequent am Kundennutzen ausgerichteten Produkt-/Leistungsangebots innerhalb des vom Markt akzeptierten Preisrahmens.“⁴⁵ Somit sollten sich im Sinne eines Target Costing auch die Kosten des Produktes am zukünftigen Preis bzw. am beigemessenen Kundenwert ausrichten. Handelt es sich nicht um eine revolutionäre Neuerung, gilt der Wettbewerb als grober preislicher Rahmen.⁴⁶ Somit ergeben sich - etwas vereinfacht gesagt - drei wichtige Informationsparameter, welche den preislichen Rahmen bestimmen: Kosten, Wettbewerb und Kunde.

Gerade im wettbewerbsgetriebenen Umfeld von FMCG Herstellern ist eine konsequent am Kundennutzen ausgerichtete aktive Preispolitik unabdingbar. Im Rahmen unserer empirischen Untersuchungen erschien es uns deshalb interessant, zunächst die Informationsquellen und Methoden zu untersuchen, welche Hersteller von FMCGs im Rahmen der Pricing Research verwenden.

Generell kann gesagt werden, dass im Vergleich zu den restlichen Branchen die Hersteller von FMCGs zwar breitere Informationsquellen nutzen, die vorherrschenden Informationsquellen jedoch interne Kostenstrukturen und der Wettbewerb sind (siehe Abbildung 2) – erst an dritter Stelle folgt der Kunde und dessen Wertempfinden für das Produkt.

Alle befragten FMCG Hersteller beziehen Kostenkalkulationen mit in die Preisentscheidung ein. Dies ist auch richtig und gut so, solange die unternehmensinternen Kosten nicht den alleinigen Entscheidungsparameter darstellen.

83% geben weiterhin an, Wettbewerbspreise im Rahmen von Preisentscheidungen zu nutzen. Immerhin ist die Erhebung von Wettbewerbspreisen bei 67% (45% bei den restlichen Branchen) der Befragten FMCG Hersteller ein standardisierter Prozess (siehe Abbildung 3).

⁴¹ BRAMBACH (2005), S. 238

⁴² Vgl. NAGLE/HOGAN (2006), S. 1ff., siehe auch: SIMON/FASSNACHT (2009), S. 81ff., DILLER (2008), S.172ff., WILTINGER (1998), S. 54f.

⁴³ Vgl. MONROE (2003), S. 18

⁴⁴ Vgl. HINTERHUBER (2008), S. 42, siehe auch: INGENBLEEK/DEBRUYNE/FRAMBACH/VERHALLEN (2003), S. 300f.

⁴⁵ LAUSZUS/KALKA (2006), S. 492

⁴⁶ Vgl. HORVÁTH/MÖLLER (2003), S. 468ff., siehe auch: MARN/ROEGNER/ZAWADA (2004), S. 103, siehe auch: INGENBLEEK/DEBRUYNE/FRAMBACH/VERHALLEN (2003), S. 290f., SIMON/DOLAN (1997), S. 98

Erklären lässt sich dieser vergleichsweise hohe Prozentsatz einerseits durch die hohe Wettbewerbsintensität auf FMCG Märkten, aber auch durch die leichte Zugänglichkeit dieser Informationen durch Anbieter wie AC Nielsen oder die GfK.

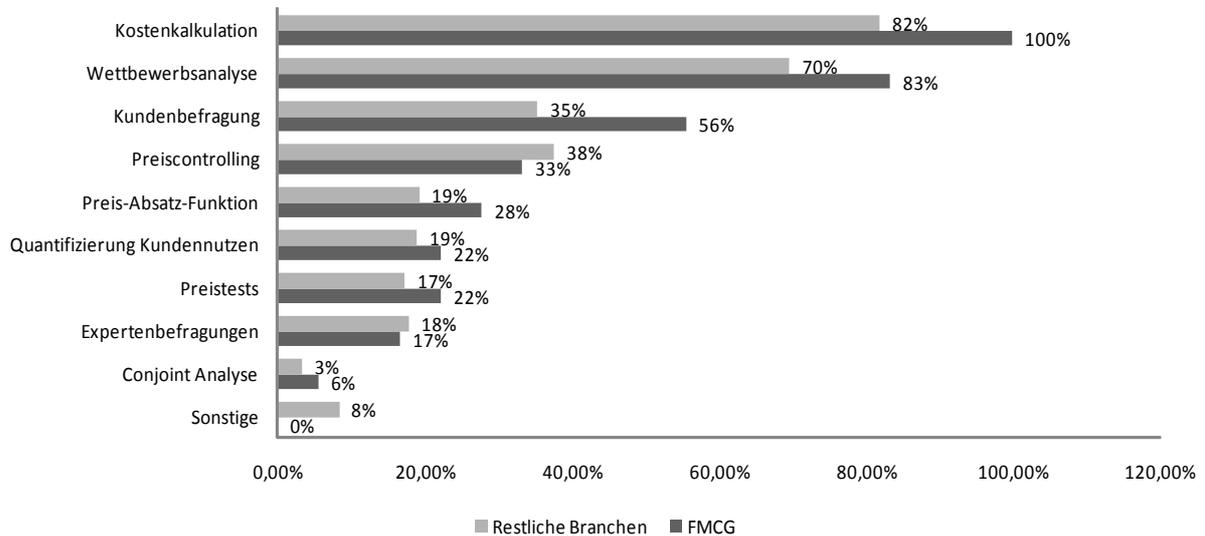


Abb. 2: Welche Informationen nutzen Sie zur Bildung der Preise für Ihre Produkte? (FMCG n=18, Restliche n=359)

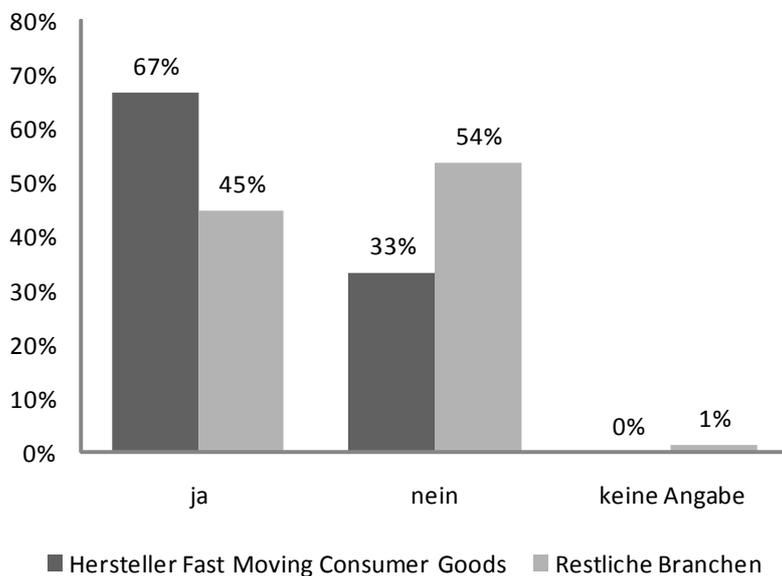


Abb. 3: Ist die Informationsbeschaffung in Bezug auf Wettbewerbspreise in Ihrem Unternehmen ein standardisierter Prozess? (FMCG n=18, Restliche n=359)

Wie erwähnt, finden kundenseitige Analysen weniger Anwendung. Zwar nutzen immerhin 55% der Hersteller Kundenbefragungen für die Preisfindung, aber nur 22% führen eine Quantifizierung des Kundennutzens und nur 6% Conjoint Analysen durch. Somit scheint die

wertorientierte Preisfindung bei FMCG Herstellern weniger ausgebildet zu sein als zu erwarten gewesen wäre.

Ähnliche Tendenzen sind auch im betrachteten Fallbeispiel zu beobachten. Durch Experteninterviews bei dem untersuchten Hersteller von FMCGs wurde deutlich, dass dieser zwar über einen effektiven Innovationsprozess verfügt, welcher die Wertschaffung für den Kunden („Value Delivery“⁴⁷) in den Mittelpunkt stellt. Der Aspekt der „Value Extraction“⁴⁸ jedoch, also der Findung des angemessenen Gegenwerts, wurde lange Zeit vernachlässigt und rückte erst kürzlich im Rahmen des erwähnten Pricing-Projektes in den Mittelpunkt. Im Rahmen der Produktentwicklung wurde zwar regelmäßig überprüft, ob der geschaffene Wert zu einem Preis X vom Kunden anerkannt wird, jedoch fand in der Vergangenheit nur in Ausnahmefällen umfangreiches kundenwertorientiertes Pricing Research statt. Wie Experten berichteten, orientierte man sich in der Vergangenheit stark an den Preisen des vorhandenen Sortiments oder an Preisen des Wettbewerbs. Auch die persönliche Erfahrung und Intuition spielten bisher eine wichtige Rolle.

Die Wichtigkeit eines professionellen Pricing Research wurde bei diesem Hersteller im Rahmen des Pricing-Projektes inzwischen erkannt. Seit kurzer Zeit gibt es Richtlinien für das Pricing Research für Neuprodukte. Es wurde deutlich, dass umfassende Tests wie zum Beispiel Conjoint Analysen nun verstärkt bei wichtigen Innovationen angewendet werden müssen. Für alle neuen Produkte sind bestimmte preisbezogene Marktforschungen inzwischen verbindlich. Nur bei Line-Extensions wird in der Regel auf Pricing Research verzichtet und auf Basis von Markterfahrung vorheriger Varianten der empfohlene Endverbraucherpreis gesetzt. Kosten-Nutzen-Relationen stehen laut der Experten im Rahmen der Pricing Research stets im Mittelpunkt.

Durch unser Fallbeispiel wurde weiterhin deutlich, dass im Rahmen des Pricing Research gerade der internationale Aspekt eine wichtige Rolle spielt. Da das Pricing international von der Unternehmenszentrale gesteuert wird, muss also entsprechendes Research betrieben werden, welches möglichst weltweit repräsentativ sein sollte.

Sicherlich könnte man annehmen, dass die Preisfindung ein stark lokales Thema darstellt. Nichtsdestotrotz ist eine internationale Steuerung und Strategievorgabe erforderlich, um international eine möglichst einheitliche – auch preisliche - Positionierung eines Markenproduktes anzustreben.

Wie Experten im Rahmen der Interviews berichten, bedeutet dies für das internationale Pricing Research zum Einen, dass repräsentativ für bestimmte Regionen Länder ausgewählt und als Testmärkte herangezogen werden müssen. Da aber auch beispielsweise innerhalb von Europa starke Preisdifferenzen herrschen (z.B. kostet ein Deo in Deutschland ca. 2 € und in Frankreich ca. 3,50 €) muss anschließend lokal im Einzelfall entschieden werden, ob weiteres Research durchgeführt wird.

⁴⁷ SIMON (2004), S. 1090f.

⁴⁸ SIMON (2004), S. 1090f.

5.2 Pricing Strategy

Die Preisstrategie ist ein Teil der Marketingstrategie - und indirekt damit auch der Unternehmensstrategie; sie bildet den „Handlungsrahmen“⁴⁹ zur Erreichung preisspezifischer Ziele. Diese preisstrategischen Ziele sollten sich direkt aus der übergeordneten Unternehmens- bzw. Marketingstrategie und den -zielen ableiten. „It is essential that the formulated pricing strategy supports the company’s general goals and strategies...“⁵⁰.

Das Vorhandensein einer expliziten Preisstrategie, welche eng mit der Unternehmensstrategie verwoben ist, sollte vor dem Hintergrund der gängigen Managementlehre eigentlich selbstverständlich sein. Auch vor dem Hintergrund, dass viele FMCG Hersteller in ihrer Unternehmensstrategie „Innovation“ als zentralen Bestandteil angeben, sollte man glauben, dass kundenwertorientierte Preisstrategien keine Seltenheit darstellen.

Umso verwunderlicher erscheint es, dass in der Praxis von Herstellern von FMCGs nur 28 % (zum Vergleich: in den übrigen Branchen 26%) der Befragten angeben, eine explizite Preisstrategie zu haben. Aber immerhin 50% der FMCG-Unternehmen halten eine Preisstrategie für wichtig bis unverzichtbar, wobei die übrigen Branchen sogar in 70% der Fälle dies befürworten.

Aus unserem Fallbeispiel heraus wird jedoch deutlich, dass der Handlungsbedarf inzwischen erkannt worden ist. Experten gaben in den Interviews an, dass es in der Vergangenheit keine explizite internationale Preisstrategie in Bezug auf Endverbraucherpreise gab. Auch lokal verfügten nur 53% der befragten Tochtergesellschaften über eine explizite Preisstrategie.

Wie die Experten berichten, erkannte das Unternehmen im Rahmen des erwähnten Pricing-Projektes, dass das Pricing erhebliche Potenziale birgt. Somit stand im Mittelpunkt der Reorganisation die Einführung einer konsequent am Kundenwert orientierten Preisstrategie. Eine Orientierung primär am Wettbewerb und am vorhandenen Sortiment (wie bisher) soll konsequent aufgegeben werden.

Preisentscheidungen finden bei diesem Hersteller auf zwei Ebenen statt. Das internationale Marketing empfiehlt für jedes Neuprodukt einen Zielpreis, welcher von den Tochtergesellschaften in Landespreise überführt wird.

Bisher wurde pro Neuprodukt jeweils international ein absoluter Endverbraucherzielpreis in Euro empfohlen. Eine explizite preisbezogene Sortimentsstrategie, in der der Produktpalette eine preisliche Struktur unterlegt wird, gab es nicht. Aufgrund der Kaufkraftunterschiede und der Preisdifferenzen zwischen den Ländern waren in Bezug auf Endverbraucherpreise regelmäßig mehr oder weniger große Abweichungen zum internationalen Zielpreis zu verzeichnen. Aus diesem Grund wurde im Rahmen der Reorganisation ein Tool eingeführt, welches die internationale Koordination und Steuerung verbessern und gleichzeitig für eine weltweit einheitliche Preisstrategie sorgen soll. Dieses Tool nimmt im Gegensatz zu früher nicht eine absolute, sondern eine relative Strukturierung des Sortiments vor. Somit wird zukünftig lediglich international empfohlen, dass zum Beispiel ein Neuprodukt B 30% preislich

⁴⁹ KOTLER (1999), S. 140

⁵⁰ HANSEN/SOLGAARDS (2004), S. 102

über dem bereits vorhandenen Produkt A liegen solle. Das nationale Marketing in den Ländern hat im Rahmen dieser Prozesse die Aufgabe, das relativ strukturierte Sortiment in absolute Preise und somit in eine lokale Sortimentsstrategie zu überführen. Wenn möglich, sollten diese der internationalen Strategie entsprechen.

Diese Strukturierung soll in Zukunft auf Basis von umfangreichem Pricing Research vorgenommen werden. In einem ersten Schritt erfolgte diese Strukturierung jedoch auf Basis von Hypothesen durch Experten aus dem internationalen Marketing. Die Experten gaben an, dass diese Strukturierung eine Vision darstellen soll, wie das Sortiment im Idealfall international preislich positioniert sein sollte. Eine Verifizierung der Hypothesen fand bisher nicht statt. Wir sehen aber, dass gerade die Prozesse der Entwicklung und Verabschiedung internationaler Preisstrategien der Aufmerksamkeit des Managements bedürfen.

5.3 Execution

Der Teilprozess der Execution zielt auf die Umsetzung der Pricing-Strategie. In Anlehnung an RIEKHOF/LOHAUS⁵¹ sollen bei der Erforschung der Umsetzung der Pricing-Strategie bei Herstellern von Fast Moving Consumer Goods folgende Teilprozesse als Leitfaden dienen:

1. Prozesse der Preisfestlegung
2. Prozesse der Preisvorgaben
3. Preisbezogene Anreizsysteme
4. Prozesse der internen und externen Preiskommunikation (die im Rahmen dieser Fallstudie allerdings nicht näher betrachtet wurden)
5. Prozesse der Preis-Argumentation (gegenüber dem Kunden).

Im Rahmen des Teilprozesses der *Preisfestlegung* soll untersucht werden, wer bei Herstellern von FMCGs für die letztendliche Preisfestlegung verantwortlich ist. Aufgrund der vielen unterschiedlichen Preisarten und der damit verbundenen Vielfalt von Preisentscheidungen bei Herstellern von FMCGs birgt dieser Teilprozess eine nicht zu unterschätzende Komplexität und sollte somit durch klare Verantwortlichkeiten und Abläufe geregelt sein. KOPKA/WUNDERLICH sprechen bei großen Konsumgüterherstellern von 20 Millionen Preisentscheidungen jährlich.⁵²

Durch die Auswertung der Daten von RIEKHOF/LOHAUS für Hersteller von FMCGs wurde deutlich, dass die Entscheidungskompetenz bei Herstellern von FMCGs relativ hoch in der Hierarchie angesiedelt ist. So ist in 61% der Fälle die Unternehmens- oder Vertriebsleitung für die Festlegung der Preise verantwortlich (übrige Branchen: Unternehmensleitung 67% und Vertriebsleitung 42%). Die Marketingleitung hingegen entscheidet nur bei 22% der Befragten (11% in den übrigen Branchen).

⁵¹ Vgl. RIEKHOF/LOHAUS (2009), S. 17

⁵² Vgl. KOPKA/WUNDERLICH (2006), S. 19

Ähnliches wird auch durch die Experten unseres Fallbeispiels bestätigt. Auch hier wird der letztendliche Preis eines Produktes auf höheren Hierarchieebenen entschieden.

Wie bereits erwähnt, erfolgen Preisentscheidungen bei international tätigen Konsumgüterherstellern dabei auf mehreren Ebenen. Auf internationaler Ebene wird sowohl für empfohlene Endverbraucherpreise als auch für Listen- und Netto-Netto-Preise ein internationaler Richtwert vorgegeben. Über den internationalen Endverbraucherpreis entscheidet dabei die internationale Marketingleitung. Der Listen- bzw. Netto-Netto-Preis wird hingegen vom internationalen Vertrieb festgelegt, wobei es funktionsübergreifende Abstimmungsprozesse gibt.

Auf nationaler Ebene werden die Preise dann in Landespreise überführt. Wie Experten berichten, ist dieser Ablauf in den gesamten Prozess der Markteinführung eines neuen Produktes eingebettet. Auch hier ist das nationale Marketing für die Festlegung des empfohlenen Endverbraucherpreises verantwortlich, das Key-Account Management hingegen für die Gestaltung der Listenpreise. Die letztendliche Preisentscheidung liegt jedoch bei der Geschäftsführung, welche in einem Markteinführungs-Meeting darüber entscheidet.

Die Verantwortlichkeiten über die Festlegung der Preise scheint bei dem betrachteten Hersteller somit klar geregelt und entsprechend der Wichtigkeit auf höheren Hierarchieebenen angesiedelt.

Neben den Verantwortlichkeiten müssen aber auch gerade die Prozesse der Preisfestlegung klaren Regelungen und Abläufen folgen. Genereller Vorteil einer expliziten Formalisierung der Pricing-Prozesse ist die Schaffung eines höheren Prozessbewusstseins bei den Beteiligten. Dadurch kann ein reibungsloser Ablauf insbesondere in Bezug auf Schnittstellen gewährleistet werden. Die Formalisierung wird dabei „Gegenstand der abteilungsübergreifenden Kommunikation und Zusammenarbeit, und entfaltet eine koordinierende Wirkung im Sinne des beschriebenen Schnittstellenmanagements.“⁵³ Bei den befragten FMCG Herstellern verfügen aber gerade einmal 6% über eine Beschreibung der Pricing-Prozesse - das sind 21 % - Punkte weniger als der Gesamtdurchschnitt der restlichen Branchen der Studie (siehe Abbildung 4). Aber sowohl 66% der FMCG Hersteller als auch der restlichen Branchen halten eine Beschreibung der Pricing-Prozesse für sinnvoll. Somit haben FMCG Hersteller hier erheblichen Aufholbedarf.

⁵³ BRAMBACH (2005), S. 223f.

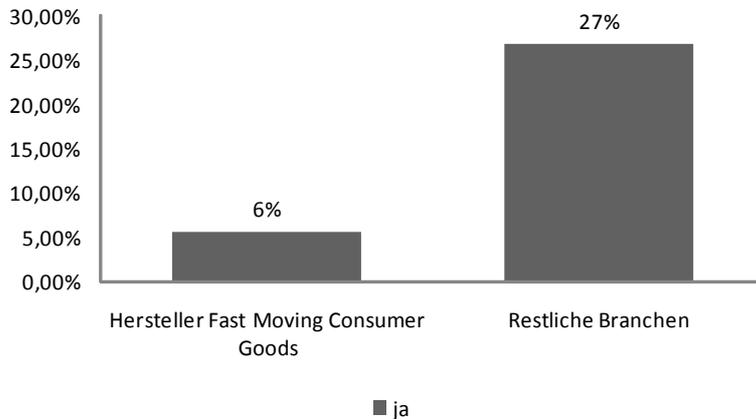


Abb. 4: Sind in Ihrem Unternehmen Pricing-Prozesse im Detail beschrieben? (FMCG n=18, Restliche n= 359)

Auch in unserem Fallbeispiel kann beobachtet werden, dass im Rahmen der Reorganisation der bestehenden Prozesse zwar Rollen und Verantwortlichkeiten definiert wurden, jedoch bisher keine detaillierte Prozessbeschreibung vorliegt. Experten geben an, dass dieser Aspekt auch in Zukunft mehr Beachtung finden soll.

Eine weitere Möglichkeit, den reibungslosen Ablauf von Pricing-Prozessen zu gewährleisten, ist die Einführung einer Pricing-Abteilung oder eines Pricing Managers. Die Preisfestlegung ist gerade bei Herstellern von FMCGs ein stark funktionsübergreifender Prozess. Somit könnte die Einführung eines Preismanagers oder einer Preisabteilung Schnittstellen reduzieren.⁵⁴ Diese Funktion ist in einigen Branchen bereits weit verbreitet, bei Herstellern von FMCGs allerdings weniger zu finden. 89% der befragten Unternehmen geben an, keine Pricing-Abteilung oder keinen Pricing Manager zu haben, und 78% halten diese Funktion auch für nicht sinnvoll.

Auch in unserem betrachteten Fallbeispiel sind weder Pricing-Manager noch Pricing-Abteilung zu finden. Vielfach geben die Experten an, dass im Marketing stark projektbezogen gearbeitet würde und der jeweilige Verantwortliche sich mit allen vier Marketinginstrumenten auseinandersetzen muss. Befürworten würden einige Experten eine Art beratende oder kontrollierende Instanz. Zurzeit nimmt diese Funktion das Marketing- oder Vertriebscontrolling ein; klare preisbezogene Aufgabenbereiche sind hier aber bisher nicht geregelt.

Prozesse der Preisvorgabe beinhalten das Aufstellen klarer preislicher Vorgaben für Preisverantwortliche, um die Umsetzung der Preise zu gewährleisten. Wie einleitend angeführt, besitzt der Handel als Distributionsorgan eine große Macht, welche sich auch in immer härte-

⁵⁴ Vgl. SIMON/FASSNACHT (2009), S. 362f., siehe auch: DILLER (2008), S. 429ff.

ren Konditionsforderungen widerspiegelt.⁵⁵ Aus diesem Grund sind Preisvorgaben an den Außendienst bei Herstellern von FMCGs zum Teil schwierig zu realisieren. Nichtsdestotrotz sind Preisvorgaben bei Herstellern von FMCGs sehr geläufig, wie die Ergebnisse unserer Studie zeigen. 67% der Hersteller geben an, Vorgaben für Preisverantwortliche zu machen, und auch 2/3 der Befragten geben an, dass die Preisvorgaben in 80-100% der Fälle tatsächlich umgesetzt werden.

Mitarbeiter sind neben Informationen die wichtigste Ressource für Pricing-Prozesse.⁵⁶ Aus diesem Grund müssen diese über das notwendige Wissen und über die notwendigen Fähigkeiten verfügen, damit die Preisprozesse adäquat durchgeführt werden können. Dieses Preisbewusstsein und –wissen kann und sollte somit durch entsprechende Schulungen, Workshops und *preisbezogene Anreizsysteme* gefördert werden.⁵⁷

Motivation für preisorientiertes Verhalten kann dabei beispielsweise durch finanzielle Anreize geschaffen werden, wobei es unterschiedlichste Ausgestaltungsmöglichkeiten geben kann. Beispielsweise wird der Außendienst in der Praxis sehr häufig nach erzieltm Umsatz vergütet. Eine Provision nach Umsatz fördert allerdings die Gewährung von Rabatten, so dass vielmehr gewinn- oder deckungsbeitragsabhängige Vergütungssysteme Anwendung finden sollten.⁵⁸ Nach empirischen Untersuchungen von BRAMBACH finden auch bei Herstellern von FMCGs primär volumenabhängige Vergütungen Anwendung, da bei FMCGs ein sehr geringer Verhandlungsspielraum herrscht und der Außendienst in der Regel eher keine Preiskompetenz hat.⁵⁹

Erstaunlicherweise ergaben die Ergebnisse der Studie RIEKHOF/LOHAUS, dass 40 % der FMCG-Hersteller über keine an Gehaltsanreize gebundenen Zielvereinbarungen verfügen.

Eine aktive *externe Preiskommunikation* ist bei FMCG Herstellern eher selten zu finden, da sie, wie vielfach erwähnt, lediglich unverbindliche Preisempfehlungen aussprechen. Nur wenn der Preis eine außerordentlich wichtige Rolle spielt, kann eine aktive externe Kommunikation beobachtet werden. Ein Beispiel ist der Joghurt „Fantasia“ von Danone, welcher aktuell mit einer unverbindlichen Preisempfehlung von 0,29 € beworben wird und damit das derzeit günstigste Angebot im Joghurtmarkt darstellt. Aufgrund der eher geringen Relevanz wird dieses Thema an dieser Stelle nicht weiter vertieft.

Der Teilprozess der *Preisargumentation* umfasst die Argumentation des Preises gegenüber dem Kunden. Bei Herstellern von FMCGs ist dieser Teilprozess aufgrund der bereits erwähnten Machtsituation des Handels als entscheidend einzustufen. Die Argumentation für den empfohlenen Endverbraucherpreis hängt dabei sehr eng mit dem zu erzielenden Netto-Netto-Preis beim Handelskunden zusammen.

⁵⁵ Vgl. STEINER (2007), S. 8ff., siehe auch: DILLER (2004), S. 1653f., AXHAUSEN/ROEB (2009), S. 7ff., ZENTES/SWOBODA (1999), S. 826ff.

⁵⁶ Vgl. BRAMBACH (2005), S. 253

⁵⁷ Vgl. DUTTA ET AL. (2002), S. 64, siehe auch: SIMON/FASSNACHT (2009), S. 377

⁵⁸ Vgl. SIMON/FASSNACHT (2009), S. 377, siehe auch: DILLER (2008), S. 461, BRAMBACH (2005), S. 253ff.

⁵⁹ Vgl. BRAMBACH (2005), S. 255f.

Die Auswertung der Studie von RIEKHOF/LOHAUS ergab, dass 67% der Mitarbeiter im Bereich FMCG ein Training für Preisargumentation erhalten haben.

Ähnliches ergibt sich auch durch die Fallstudie. Im Rahmen der internationalen Befragung des untersuchten Herstellers gaben immerhin 42% der Länder an, dass die unverbindlichen Preisempfehlungen in 80 bis 100% der Fälle vom Handel umgesetzt werden. Auch die Experten im nationalen Marketing und ein Experte im Key Account Management bestätigten, dass im Rahmen der Einführung eines neuen Produktes der Handel zunächst in 90% der Fälle der unverbindlichen Preisempfehlung folgt. Höhere Preise werden bei guter Argumentation vom Handel umgesetzt, da auch dieser an höheren Margen interessiert ist. Problematisch wird es laut der Experten im nationalen Marketing eher, wenn das Produkt mit dem empfohlenen Preis nicht die gewünschten Umsätze bringt. Dann kann es sein, dass der Handel zunächst den empfohlenen Preis herabsetzt oder früher oder später das Produkt auslistet. Auch im Rahmen des Lebenszyklus von sogenannten „Frequenzbringern“ ist eine starke Preissenkungstendenz zu beobachten, da der Handel sich über diese Produkte preislich profiliert. Im Gegensatz zu Neuprodukten folgt der Handel den Preisempfehlungen im Rahmen eines Relaunches eher weniger.

Um den Handel von den empfohlenen Endverbraucherpreisen zu überzeugen, bekommen die Tochtergesellschaften einen Argumentationsleitfaden von internationaler Seite vorgegeben, welcher auch die Preisargumentation beinhaltet. Dieser wird vom internationalen Vertrieb in Zusammenarbeit mit dem internationalen Marketing ausgearbeitet. Im Land werden auf Basis dieser internationalen Leitfäden sogenannte Einführungskonzepte entwickelt, welche dem Handel präsentiert werden. Im Rahmen dieses Einführungskonzeptes wird auch das Preiskonzept präsentiert. Die Experten sind sich dabei einig, dass der Handel sich am ehesten von „harten Fakten“ überzeugen lässt. In Bezug auf die Endverbraucherpreisempfehlung eignen sich dabei insbesondere Ergebnisse von speziellen Marktforschungen. Eine reine Argumentation über den Zusatznutzen funktioniert in der Regel nur bedingt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass FMCG Hersteller in einigen Bereichen zwar über eine solide Umsetzungskompetenz verfügen, jedoch insbesondere in Bezug auf preisbezogene Anreizsysteme und eine detailliertere Prozessbeschreibung Defizite zu erkennen sind.

5.4 Price Controlling

Der Teilprozess des Price Controllings ist komplexer als er zunächst erscheinen mag; er ist bei Herstellern von FMCGs häufig Aufgabe des Marketing- oder Vertriebscontrollings.⁶⁰ Neben einer inhaltlichen Überwachung der Pricing-Prozesse sollte auch ein Monitoring im Sinne eines gesamten Prozesscontrollings stattfinden.⁶¹

⁶⁰ Vgl. BRAMBACH (2005), S. 232, siehe auch: LAUSZUS/KALKA (2006), S. 505

⁶¹ DILLER (2008), S. 434ff., siehe auch: LAUSZUS/KALKA (2006), S. 487ff., SCHAPER (2009), S. 110f., KÖHLER (2003), S. 360f.

Das inhaltliche preisbezogene Controlling umfasst die Prämissenkontrolle, welche vor allen Dingen die preisbezogenen Annahmen und Zielsetzungen hinterfragen soll, die Durchführungskontrolle sowie die Überwachung der Auslösersignale im Sinne eines Frühwarnsystems.⁶² All diese Aspekte zielen auf die gezielte Gewinnung, Aufarbeitung und Bereitstellung von Informationen für die entsprechenden Entscheidungsträger ab.⁶³

Ziel sollte der Aufbau eines unternehmensweiten standardisierten Preiscontrollings sein, welches die Funktion eines „organisationalen Gedächtnisses“ erfüllt und zukünftige Preisentscheidungen unterstützt. Ausgefeilte Preiscontrollingsysteme sind nach Untersuchungen von BRAMBACH in der Praxis von FMCG Herstellern allerdings selten zu finden.⁶⁴

Bei Konsumgüterherstellern muss die oben erwähnte Durchführungskontrolle auf zwei Ebenen erfolgen: zum einen auf Ebene der Endverbraucherpreise und zum anderen auf Ebene der erzielten Netto-Netto-Preise beim Handel, wobei bei letzteren auch Analysen mithilfe von Preistreppen Anwendung finden sollten, um eine größtmögliche Transparenz zu schaffen.⁶⁵

Wichtig ist jedoch zu betonen, dass ein Controlling der Endverbraucherpreise im Sinne einer Kontrolle des Handels durch den Hersteller rechtlich verboten ist. Nichtsdestotrotz sollte zum Zwecke der eigenen Weiterentwicklung geprüft werden, inwiefern der empfohlene Endverbraucherpreis vom Handel umgesetzt und vom Endkonsumenten angenommen wird, zumal der Endverbraucherpreis sehr eng mit dem zu erzielenden Netto-Netto-Preis zusammenhängt.

Die Auswertung der Studie von RIEKHOF/LOHAUS ergab, dass 72% der befragten FMCG Hersteller ein aktives Preis-Controlling durchführen (übrige Branchen 68%). Dabei kann beobachtet werden, dass die FMCG Branche insgesamt ein breiteres Methodenspektrum nutzt als die restlichen Branchen (siehe Abbildung 5). Dieses Controlling bezieht sich dabei bevorzugt auf die Preise für die Handelskunden, denn 61% berechnen den Deckungsbeitrag pro Kunde und immerhin 56% die Stufen vom Listen- bis zum Netto-Netto-Preis. Grund für dieses verstärkte kundenbezogene Controlling kann auch wiederum in der schwierigen Beziehung zum Handel gesehen werden, da der verstärkte Preis- und Konditionendruck ein professionelles Monitoring der erzielten Preise unbedingt erforderlich macht.

⁶² Vgl. BRAMBACH (2005), S. 237, siehe auch: LAUSZUS/KALKA (2006), S. 489ff., KÖHLER (2003), S. 360f., FLORISSEN (2005), S. 214ff.

⁶³ Vgl. KÖHLER (2003), S. 377f.

⁶⁴ Vgl. BRAMBACH (2005), S. 232, siehe auch: LAUSZUS/KALKA (2006), S. 505

⁶⁵ Vgl. SIMON/FASSNACHT (2009), S. 405

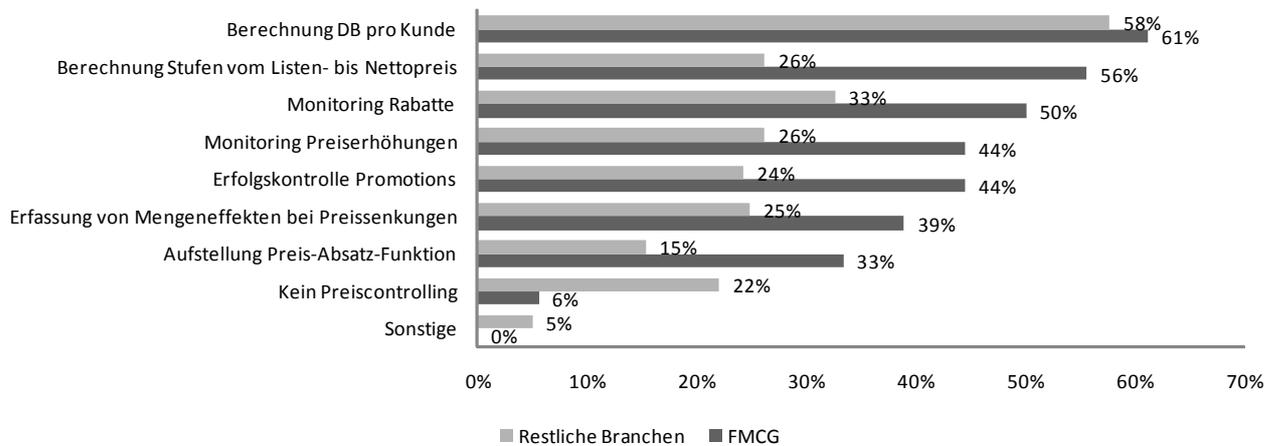


Abb. 5: Welche der folgenden Elemente werden in Ihrem Unternehmen in das Preiscontrolling einbezogen? (FMCG n=18, Restliche Branchen n=359)

Andererseits sollte ein Monitoring der Endverbraucherpreise stattfinden. In diesem Kontext finden weniger Instrumente Anwendung, so erfassen nur 39% der Befragten Mengeneffekte bei Preissenkungen, nur 33% stellen eine Preis-Absatz-Funktion auf, und nur 44% verfolgen den Erfolg von Promotions. Sicherlich haben Hersteller von FMCGs keinen Einfluss auf die Endverbraucherpreise, dennoch ist deren Verfolgung durch Dienstleister wie AC Nielsen oder GfK relativ leicht handhabbar.

Im Unternehmen unseres Fallbeispiels gibt es kein unternehmensweit standardisiertes Preiscontrolling, welches der Funktion eines professionellen Preisinformationssystems entspricht. Zwar finden in einzelnen Funktionsbereichen bestimmte Methoden Anwendung, zum Beispiel werden im nationalen Key Account Management alle Preise pro Kunde genau erfasst, und je nach Marketingbereich finden Erfassungen von Preis- und Mengeneffekten statt, jedoch gibt es kein ausgefeiltes Preiscontrolling-System. Im Rahmen des Pricing-Projektes – so Experten – soll auch dieses professionalisiert werden. So wurden zahlreiche neue Tools und Systeme aufgesetzt, welche in Zukunft insbesondere die unternehmensweite Informationsaufbereitung und den Informationsaustausch verbessern sollen.

6. Fazit und Ausblick

Wie die Ergebnisse der empirischen Untersuchungen zeigen, genießt das Thema Pricing-Prozesse bei Herstellern von FMCGs durchaus eine große Aktualität. Insbesondere unser Fallbeispiel macht deutlich, dass der Handlungsbedarf in Bezug auf professionelle Pricing-Prozesse inzwischen erkannt wurde.

Die Auswertung der Studie von RIEKHOF/LOHAUS für FMCGs zeigt zusätzlich, dass insbesondere die Teilprozesse Pricing Research und Strategy Optimierungspotenziale bergen. Diese Erkenntnis wird dadurch unterstrichen, dass die Reorganisation der Prozesse in unse-

rem Fallbeispiel insbesondere eine Professionalisierung der Pricing Research und Strategy umfassen.

Nichtsdestotrotz ist eine professionelle Umsetzungskompetenz gefordert, um die reorganisierten Prozesse bzw. eine veränderte Strategie langfristig in der Organisation zu verankern. Auch hier zeigen sich einige Defizite, insbesondere im Hinblick auf eine klare Formalisierung der Pricing-Prozesse, welche die Umsetzung langfristig erleichtern würde. Auch das Preis-Controlling scheint mehrheitlich in der Praxis noch nicht perfektioniert zu sein. Zwar werden vereinzelte Instrumente angewendet, aber ein umfassendes Preisinformationssystem ist in der Praxis von Herstellern von FMCGs augenscheinlich weniger vorhanden.

Durch unsere Studie wird insgesamt deutlich, dass die betrachteten Hersteller von FMCGs in Bezug auf ein professionelles Preismanagement noch am Anfang stehen. Bis das Unternehmen unserer Fallstudie tatsächlich von den Ergebnissen der Umstrukturierungen profitieren kann, werden aufgrund der erwähnten Problematik der Umsetzung wahrscheinlich noch ein bis zwei Jahre vergehen. Zu diesem Zeitpunkt wäre es schließlich interessant, die tatsächlich erzielten Erfolge zu messen. Kann durch die Reorganisation der Preisprozesse eine EBIT-Steigerung erzielt werden? Ist das Unternehmen jetzt primär Preisführer und nicht mehr Preisfolger? Wo muss man erneut im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung der Preisprozesse ansetzen?

Den Prozess der Implementierung von Pricing-Prozessen und die damit verbundenen Probleme weitergehend zu untersuchen, ist sicherlich ein interessantes Forschungsthema für die Zukunft. Aus Sicht der Autoren wird die Relevanz des Themas auch in den kommenden Jahren noch zunehmen. Die bereits zitierte Studie der KPMG aus dem Jahr 2009 zeigt beispielsweise, dass der Handel seine Eigenmarken weiter ausbauen und somit die Unabhängigkeit des Handels von den Herstellern weiter steigern wird. Schlagkräftige Innovationen und der Aufbau eines professionellen Preismanagements werden somit in Zukunft die relevanten Treiber für erfolgreiches Wachstum von FMCG Herstellern darstellen.⁶⁶

⁶⁶ Vgl. AXHAUSEN, M. et al., Konsumgüterhersteller 2009, S. 7f.

Literaturverzeichnis

- AXHAUSEN, MICHAEL/ ROEB, THOMAS (2009), Konsumgüterhersteller quo vadis?: Wachstum durch echte Innovation, Eine Untersuchung von KPMG zu den methodischen Ansätzen für eine innovationsbasierte Wachstumsstrategie mittelständischer Produktionsunternehmen, KPMG AG.
- BACKHAUS, KLAUS/ BÜSCHKEN, JOACHIM/ VOETH, MARKUS (2003), Internationales Marketing, 5., überarbeitete Aufl., Stuttgart.
- BECKER, JÖRG/ KAHN, DIETER (2002), Der Prozess im Fokus, in: BECKER, JÖRG/ KUGELER, MARTIN/ ROSEMAN, MICHAEL (Hrsg.), Prozessmanagement: Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung. 3., vollständig neubearbeitete und erweiterte Aufl., Berlin, S. 3–15.
- BRAMBACH, GABRIELE, (2005), Planung und Durchsetzung von Preiserhöhungen: Theoretischer Bezugsrahmen und explorative empirische Untersuchung für Fast Moving Consumer Goods, Nürnberg.
- DILLER, HERMANN, (2004), Preismanagement in der Markenartikelindustrie, in: BRUHN, MANFRED (Hrsg.), Handbuch Markenführung: Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement; Strategien, Instrumente, Erfahrungen, Wiesbaden, S. 1647–1677.
- DILLER, HERMANN, (2008), Preispolitik, 4., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Aufl., Stuttgart.
- DILLER, HERMANN/ BRAMBACH, GABRIELE, (2002), Wie wird man Preischampion?: Ergebnisse einer explorativen Panelstudie in ausgewählten Konsumgütermärkten, Arbeitspapier Nr. 102, Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg.
- DUTTA, SHANTANU/ BERGEN, MARK/ LEVY, DANIEL/ RITSON MARK/ ZBARACKI MARK, (2002), Pricing as a Strategic Capability, in: MIT Sloan Management Review, 2002, Heft Spring 2002, S. 61–66.
- FLORISSEN, ANDREAS, (2005), Preiscontrolling, Rationalitätssicherung im Preismanagement, 1. Aufl., Wiesbaden.

- GAITANIDES, MICHAEL, (1983), Prozeßorganisation: Entwicklung, Ansätze und Programme prozeßorientierter Organisationsgestaltung, München.
- GAITANIDES, MICHAEL, (2007), Prozessorganisation: Entwicklung, Ansätze und Programme des Managements von Geschäftsprozessen, 2., vollständig überarbeitete Aufl., München.
- GALBRAITH, JAY R., (Designing 2002), Designing organizations: An executive guide to strategy, structure, and process, New and revised ed., San Francisco 2002.
- HAMMER, MICHAEL/ CHAMPY, JAMES, (2003), Business reengineering: Die Radikalkur für das Unternehmen, 7. Aufl., Frankfurt/Main.
- HANSEN, TORBEN/ SOLGAARDS, HANS STUBBE (Strategic 2004), Strategic Pricing: Fundamental Considerations and Future Perspectives, in: The Marketing Review, Jg. 4 2004, Heft 1, S. 99–111.
- HINTERHUBER, ANDREAS, (2008), Customer value-based pricing strategies: why companies resist, in: Journal of Business Strategy, Jg. 29 2008, Heft 4, S. 41–50.
- HORVÁTH, PÉTER/ MÖLLER, KLAUS, (2003), Target Pricing und Profit Planning, in: DILLER, HERMANN (Hrsg.), Handbuch Preispolitik: Strategien, Planung, Organisation, Umsetzung, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 455-480.
- INGENBLEEK, PAUL/ DEBRUYNE, MARION/ FRAMBACH, RUUD T./ VERHALLEN, THEO M. M., (2003), Successful New Product Pricing Practices: A Contingency Approach, in: Marketing Letters, Jg. 14 2003, Heft 4, S. 289–305.
- KÖHLER, RICHARD, (2003) Preis-Controlling, in: DILLER, HERMANN (Hrsg.), Handbuch Preispolitik: Strategien, Planung, Organisation, Umsetzung, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 357–386.
- KOPKA, UDO/ MICHAELIS, NILS, (2006), Der Preis ist heiß: Erfolgsfaktor Preismanagement, in: Akzente, Heft 2, S. 8–15.
- KOPKA, UDO/ MICHAELIS, NILS/ RICKERT, STEFAN/ WENG, JENS, (2008), Die neue Macht im Pricing: Professionelles Pricing bietet den stärksten Hebel zur Ertragssteigerung. Konsumgüterhersteller profitieren jetzt von einem neuen Programm: PriceMatics, in: Akzente, Heft 2, S. 37–43.

- KOPKA, UDO/ WUNDERLICH, FLORIAN, (2006), Mehrwert schaffen, in: McKinsey Wissen, Heft 18, S. 8–13.
- KOSIOL, ERICH (1976), Organisation der Unternehmung, 2. Aufl., Wiesbaden 1976.
- KOSSMANN, JOCHEN, (2008), Die Implementierung der Preispolitik in Business-to-Business-Unternehmen: Eine prozessorientierte Konzeption, Nürnberg.
- KOTLER, PHILIP/ BLIEMEL, FRIEDHELM, (1999), Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 9., überarbeitete und aktualisierte Aufl., Stuttgart.
- LAUSZUS, DIETER/ KALKA, REGINE (2006) Preiscontrolling, in: REINECKE, SVEN/ TOMCZAK, TORSTEN, Handbuch Marketingcontrolling, 2. Aufl., Gabler, Wiesbaden, S. 485-506.
- MARN, MICHAEL V./ ROEGNER, ERIC V./ ZAWADA, CRAIG C., (2004), The price advantage, Hoboken, New Jersey.
- MONROE, KENT B., (2003), Pricing: Making profitable decisions, 3. ed., Boston.
- NAGLE, THOMAS T./ HOGAN, JOHN E., (2006), The strategy and tactics of pricing: A guide to growing more profitably, 4. ed., Pearson international ed., Upper Saddle River, New Jersey.
- RIEKHOF, HANS-CHRISTIAN, (1997), Die Idee des Geschäftsprozesses: Basis der lernenden Organisation, in: RIEKHOF, HANS-CHRISTIAN (HRSG.), Beschleunigung von Geschäftsprozessen: Wettbewerbsvorteile durch Lernfähigkeit ; mit Fallstudien von AFG - Bosch - Phoenix - Siemens - Volkswagen - Würth, Stuttgart, S. 7–28.
- RIEKHOF, HANS-CHRISTIAN / OFFERMANN, LENA (2006): Hebel zur wirksamen Implementierung von Strategien, in: RIEKHOF, H. C. (Hrsg.), Strategien der Personalentwicklung, 6. Auflage, Wiesbaden, S. 31-55.
- RIEKHOF, HANS-CHRISTIAN / SCHÄFERS, TOBIAS / TEUBER, SEBASTIAN (2009): Nischenartikel – Wachstumstreiber für den Versandhandel?, Forschungspapier der PRIVATE UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES GÖTTINGEN No. 2009/05, Göttingen.

- RIEKHOF, HANS-CHRISTIAN / VOSS, JULIAN (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, HANS-CHRISTIAN/ LOHAUS, BENEDIKT, (2009), Der Pricing Prozess und seine Bestandteile; Eine empirische Untersuchung der Pricing Praxis, Forschungspapier der PRIVATE UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES GÖTTINGEN No. 2009/09, Göttingen.
- SAATKAMP, JÖRG, (2002), Business process reengineering von Marketingprozessen: Theoretischer Bezugsrahmen und explorative, empirische Untersuchung, Nürnberg.
- SANDER, MATTHIAS, (Internationales 1997), Internationales Preismanagement: Eine Analyse preispolitischer Handlungsalternativen im internationalen Marketing unter besonderer Berücksichtigung der Preisfindung bei Marktinterdependenzen, Heidelberg.
- SANDER, MATTHIAS, (2002), Global Pricing: das Management von Preisentscheidungen auf internationalen Märkten, in: KRYSTEK, ULRICH/ ZUR, EBERHARD (Hrsg.), Handbuch Internationalisierung: Globalisierung - eine Herausforderung für die Unternehmensführung ; mit 7 Tabellen. 2., völlig neu bearbeitete und erweiterte Aufl., Berlin, S. 437–452.
- SCHANZ, GÜNTHER, (1994), Organisationsgestaltung: Management von Arbeitsteilung und Koordination, 2., neubearbeitete Aufl., München.
- SCHAPER, THORSTEN, (2009), Preismanagement: Einführung in Theorie und Praxis, Göttingen-Rosdorf.
- SIMON, HERMANN, (2004), Ertragssteigerung durch effektive Pricing-Prozesse, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 2004, Heft 11, S. 1083–1102.
- SIMON, HERMANN/ BILSTEIN, FRANK/ LUBY, FRANK/ SCHERER, JUTTA, (Manager 2006), Der gewinnorientierte Manager: Abschied vom Marktanteilsdenken, Frankfurt a. M. 2006.
- SIMON, HERMANN/ DOLAN, ROBERT J., (1997), Profit durch Power Pricing: Strategien aktiver Preispolitik, Frankfurt a. M.
- SIMON, HERMANN/ FASSNACHT, MARTIN, (2009), Preismanagement: Strategie, Analyse, Entscheidung, Umsetzung, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl., Wiesbaden.

- STEINER, STEPHANIE, (2007), *Category Management: Zur Konfliktregelung in Hersteller-Handels-Beziehungen*, Wiesbaden.
- VAHS, DIETMAR (2003), *Organisation: Einführung in die Organisationstheorie und -praxis*, 4., überarbeitete und erweiterte Aufl., Stuttgart.
- WEISE, CAROLA, (2008), *Hersteller- und Handelsmarken im Kaufentscheidungsprozess*, 1. Aufl., Wiesbaden.
- WILTINGER, KAI, (1998), *Preismanagement in der unternehmerischen Praxis: Probleme der organisatorischen Implementierung*, Wiesbaden.
- ZENTES, JOACHIM/ SWOBODA, BERNHARD, (1999), *Hersteller-Handels-Beziehungen aus markenpolitischer Sicht*, in: ESCH, FRANZ-RUDOLF (Hrsg.), *Moderne Markenführung: Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen*, Wiesbaden, S. 824–845.
- ZENTES, JOACHIM/ SWOBODA, BERNHARD/ SCHRAMM-KLEIN, HANNA, (2006), *Internationales Marketing*, München.

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.
- 2010/01 **Riekhof, Hans-Christian und Werner, Franziska**
Pricing-Prozesse bei Herstellern von Fast Moving
Consumer Goods