



PFH

PRIVATE UNIVERSITY
of Applied Sciences

Eine empirische Studie der PFH Göttingen

Pricing-Prozesse in der unternehmerischen Praxis

Prof. Dr. Hans-Christian Riekhof
Lukas Breustedt

PFH Private Hochschule Göttingen

Inhalt

Vorbemerkung	5
Ziel der Studie	7
Die Autoren	9
Über die PFH Private Hochschule Göttingen	9
Methodischer Hintergrund der Studie	10
Die befragten Unternehmen	11
Umfrageergebnisse Pricing Research	15
Umfrageergebnisse Pricing Strategie	19
Umfrageergebnisse Umsetzung der Pricing Strategie	29
Umfrageergebnisse Preis-Controlling	33
Fazit und Ausblick	38



1=90

1=70

1=20
6=100

1=20
7=100

30
2=50

Vorbemerkung

Bei der aktuellen Pricing-Studie handelt es sich um die fünfte Auflage der empirischen Untersuchung von Pricing-Prozessen in Unternehmen. Bereits in den Jahren 2009, 2012, 2015 und 2018 legte die PFH Private Hochschule Göttingen eine empirische Pricing-Studie vor.

Mit dieser Studie sollen die Pricing-Prozesse verschiedener Unternehmen, unterschiedlichster Größe und aus unterschiedlichen Branchen betrachtet werden. Das Zustandekommen der Preise, die unternehmensinternen Einstellungen zum Pricing, die Anwendung von Pricing-Werkzeugen interessiert uns ebenso wie die erfolgreiche Implementierung.

Darüber hinaus möchten wir Potentiale in den einzelnen Preisgestaltungsprozessen verdeutlichen und aufzeigen, welche bemerkenswerten Herangehensweisen hinsichtlich des Pricings auch andere Unternehmen anwenden könnten.

Die letzte Erhebung liegt inzwischen länger zurück. Die Corona-Pandemie, der Ukraine-Krieg, die resultierenden Lieferengpässe und die Erfahrung ungewohnt hoher Inflationsraten haben an das Pricing der Unternehmen vollkommen neuartige Anforderungen gestellt. Wir werden sehen, wie sich diese veränderten Rahmenbedingungen in den Ergebnissen niederschlagen.

So viel sei an dieser Stelle schon verraten: viele Unternehmen unterschätzen immer noch die Bedeutung eines strategischen Pricing. Der stärkste Gewinntreiber ist und bleibt das Pricing, es bedarf deshalb hoher sehr Aufmerksamkeit und professioneller Pricing-Prozesse. Diese Aussage bestätigte sich bereits in den vorangegangenen Pricing-Studien 2009 (Riekhof/Lohaus), 2012 (Riekhof/Wurr), 2015 (Riekhof/Ha) und 2018 (Riekhof/Wille) und wird jetzt mit dem Ergebnis dieser Pricing-Studie (Riekhof/Breustedt) belegt.

Prof. Dr. Hans-Christian Riekhof
Internationales Marketing
PFH Private Hochschule Göttingen

Lukas Breustedt, M.Sc.
PFH Private Hochschule Göttingen



Ziel der Studie

Die vier Kernprozesse des Pricings

In den meisten Unternehmensbereichen hat sich in den vergangenen Jahrzehnten eine geschäftsprozess-bezogene Perspektive durchgesetzt. In der Logistik und der Produktion, im Qualitätsmanagement und in der Auftragsabwicklung, in der Kundenbetreuung und in der Beschaffung, sogar in der Forschung und Entwicklung ist in den meisten Unternehmen ein konsequentes Prozessdenken fest verankert. Prozesse sind im Qualitätshandbuch beschrieben, und viele Prozesse werden anhand entsprechender Kennzahlen und Scorecards in ihrer Performance gemessen.

Für den Marketingbereich gilt dies unserer Erfahrung nach nicht in der gleichen Weise. Über die Ursachen kann man nur spekulieren. Möglicherweise hängt dieser Umstand damit zusammen, dass viele Marketingthemen eher projektbezogen umgesetzt werden und stärker standardisierte Prozesse der vermeintlichen Kreativität der Marketingexperten zu enge Grenzen zu setzen scheinen.

Dass ein prozessbezogenes Vorgehen bisher weniger ausgeprägt ist, lässt sich auch für das strategische und operative Pricing feststellen. Dies ist der Anlass, unserer empirischen Studie, die nach 2009, 2012, 2015 und 2018 nunmehr zum fünften Mal durchgeführt wurde, ein Prozessmodell des Pricings zugrunde zu legen.

Die vier Kernprozesse des Pricings sind:

1. Das Pricing-Research

Welches sind die Informationen, auf denen die Preise basieren? Sind es die internen Kosten, der Wettbewerb oder aber der Wert des Produktes aus der Kundenperspektive? Oder sind es ganz einfach Überbestände im Lager, die auf die Liquidität drücken und die schnell in den Markt gedrückt werden müssen? Das strategische Pricing beginnt mit der systematischen Erhebung, Aufbereitung und Interpretation von Kosten-, Markt-, Wettbewerbs- und Kundendaten.

2. Die Preisstrategie

In der Preisstrategie wird festgelegt, welchen langfristigen Grundsätzen die Preisfindung eines Unternehmens folgen soll. Wird eine Hochpreisstrategie verfolgt? Wie werden Preise differenziert? Es geht um den Prozess der Entwicklung und Verabschiedung eines verbindlichen, klar dokumentierten preisstrategischen Rahmens für ein Unternehmen, seine Geschäftsbereiche und Tochtergesellschaften.

3. Die Umsetzung der Preisstrategie

Mit der Verabschiedung der Preisstrategie durch die Geschäftsleitung sind die wesentlichen Aufgaben keineswegs erledigt. Die Umsetzung der Preisstrategie im Unternehmen ist ein eigener wichtiger Baustein des Pricing, den es zu beleuchten und beschreiben gilt. Uns interessiert hier, welche Umsetzungs-Werkzeuge Unternehmen tatsächlich nutzen und wie sie verhindern, dass preisstrategische Initiativen zu schnell stecken bleiben.

4. Das strategische und operative Preis-Controlling

Im letzten Schritt geht es darum, einerseits die Ergebnisse der Preisstrategie messbar zu machen, andererseits auch die Prozesse des Pricing in ihrer Effizienz zu bewerten. Das Preis-Controlling soll den laufenden Abgleich zwischen strategischen bzw. operativen Preiszielen und deren Erreichung sicherstellen und Abweichungen in geeigneter Form aufbereiten.

Zunächst mögen diese Überlegungen zu den Pricing-Prozessen noch ein wenig abstrakt klingen. Es lohnt sich aber, einen Blick auf die Studienergebnisse zu werfen, denn in unseren empirischen Daten werden konkrete prozessbezogene Defizite sichtbar. Unsere zurückliegenden Pricing-Studien wie auch andere Marketingstudien stehen unter www.unicconsult.com/publikationen/pricing wie auch unter www.pfh.de/ueber-die-pfh/forschung zum Download bereit.

Besonders auf die im Jahr 2018 erschienene Studie zum Pricing von Automobilzulieferern (Riekhof/Mitschke 2018) sei an dieser Stelle hingewiesen. Von besonderer Aktualität ist auch die PFH-Studie (Riekhof/Reutel) „Wie setzen Unternehmen inflationsbedingte Preiserhöhungen um?“ (Göttingen 2022). Unter www.unicconsult.com kann auch der Pricing-Newsletter (www.unicconsult.com/pricing-newsletter) abonniert werden.

”

„Inflation Pricing“ müssen viele Unternehmen erst noch lernen. Nur wenige Manager haben in ihrem Berufsleben tatsächlich Zeiten relativ hoher Inflationsraten erlebt. Und die Kostensteigerungen von Vormaterialien pauschal an Kunden weiterzugeben, das ist noch kein sehr intelligentes Inflation Pricing.“

Prof. Dr. Hans-Christian Riekhof

Die Autoren

Prof. Dr. Hans-Christian Riekhof war von 1996 bis 2022 Professor für Internationales Marketing an der PFH Private Hochschule Göttingen. Seine Interessens- und Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich strategisches und operatives Pricing, B2B-Marketing, Location-based-Marketing und Content-Marketing. Ferner hat er sich im Rahmen von Buchveröffentlichungen mit Themen wie Managemententwicklung, Strategieentwicklung und Umsetzung von Strategien, Customer Insights sowie der Beschleunigung von Geschäftsprozessen auseinandergesetzt.



Seinen praktischen Erfahrungshintergrund erwarb er als Manager in internationalen Konzernen, so als Leiter Personalentwicklung und Leiter Strategieentwicklung sowie als Direktor Marketing im Otto Konzern, ferner als Leiter Strategieplanung und Leiter eines operativen Geschäftsbereiches in der Beiersdorf AG.

Seit vielen Jahren berät er mittelständische Unternehmen wie auch DAX-Konzerne im Themenbereich strategisches Pricing. Seine praktischen Erfahrungen und Beobachtungen fasst er seit einigen Jahren in seinem monatlich erscheinenden Pricing-Newsletter „Riekhof on Pricing“ zusammen.

Lukas Breustedt absolvierte von 2020 bis 2022 sein Master-Studium an der PFH Private Hochschule Göttingen mit den Schwerpunkten Internationales Marketing und Wirtschaftspsychologie. Derzeit ist Lukas Breustedt wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Technischen Hochschule Ostwestfalen-Lippe und promoviert im Themenbereich Konsumentenverhalten. Seine Forschung befasst sich primär mit dem Einfluss von Technologien wie Location-based Marketing, Indoor Navigation und Augmented Reality auf das Konsumentenverhalten im stationären Handel. Seit 2019 betreut er zudem Location-based Marketing Projekte im Retail, Stadtmarketing und der Tourismusbranche bei der locandis GmbH.



Über die PFH Private Hochschule Göttingen

Die PFH Private Hochschule Göttingen ist eine international ausgerichtete, staatlich anerkannte private Hochschule. Die 1995 gegründete, fachlich breit aufgestellte, hybride Hochschule für angewandte Wissenschaften entwickelte sich zu einer der renommiertesten Hochschulen Deutschlands. In den an der PFH angebotenen 49 Campus- und Fernstudiengängen sind aktuell rund 4.500 Studierende eingeschrieben. Die Studiengänge für Management & Law, Technologie, Orthobionik, Psychologie und Wirtschaftspsychologie in Göttingen und Stade bieten innovative Inhalte und sind gleichermaßen anwendungsorientiert wie international angelegt. Die PFH verfügt über eine hohe Netzwerkkompetenz im Hinblick auf ihre über 45 Partnerhochschulen sowie über vielfältige Praxis- und Unternehmenskontakte. Hervorzuheben ist hier das Kuratorium, das unter anderem von Unternehmen wie Airbus, Bahlsen, Continental, Novellis, Ottobock, PwC, SAP, TUI oder T-Systems gebildet wird.

Methodischer Hintergrund der Studie

Die vorliegende empirische Pricing-Studie 2023 der PFH Göttingen (Riekhof/Breustedt 2023) wurde in vergleichbarer Form bereits in den Jahren 2009 (Riekhof/Lohaus 2009), 2012 (Riekhof/Wurr 2012), 2015 (Riekhof/Ha 2015) und 2018 (Riekhof/Wille 2018) durchgeführt.

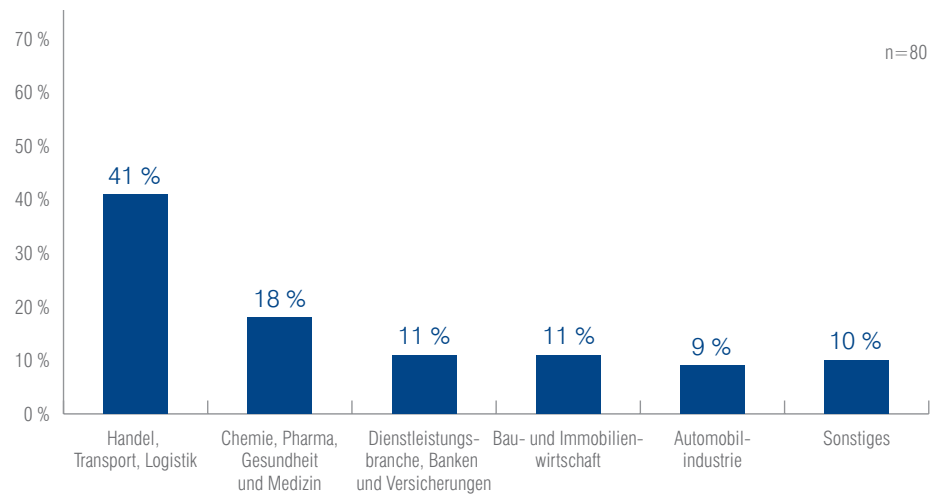
Im Rahmen von Interviews mit Experten aus Unternehmen wurde zunächst ein konzeptioneller Rahmen entwickelt, mit dem die Gesamtheit der Pricing-Prozesse eines Unternehmens zu den Kernprozessen Research, Strategie, Umsetzung und Controlling zusammengefasst wurde. Der Fragebogen wurde im Laufe der Jahre modifiziert und erweitert; die Kerninhalte sind hingegen gleich geblieben.

Die aktuelle Erhebung fand im ersten Quartal 2023 statt. Der Fragebogen wurde den Unternehmen als Online Version zu Verfügung gestellt. Befragt wurden vornehmlich Führungskräfte und Geschäftsführer aus den Bereichen Marketing, Vertrieb und Controlling. Bei der Erhebung wurde darauf geachtet, dass Unternehmen ganz verschiedener Größenklassen in die Studie einbezogen wurden, ebenso wurde ein guter Branchen-Mix angestrebt. Repräsentativität kann und will diese Studie nicht beanspruchen, jedoch können wir von einer guten Aussagekraft der Ergebnisse ausgehen.

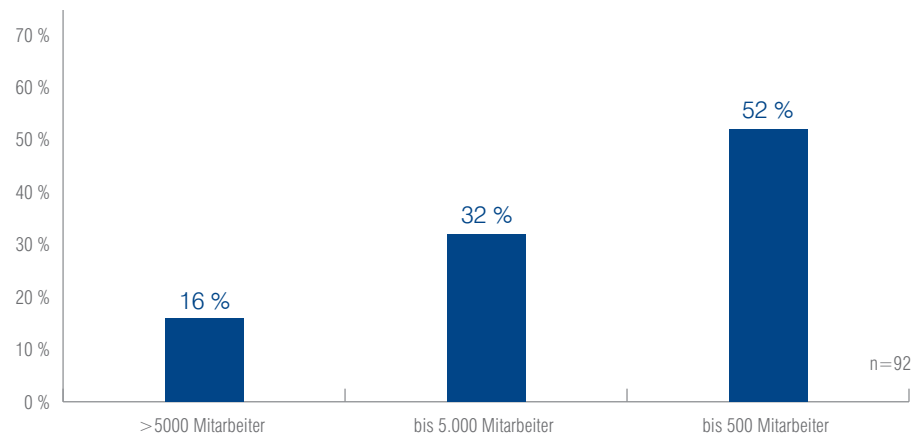
Aus Gründen der Lesbarkeit und Vergleichbarkeit wurden alle Umfrageergebnisse auf ganzzahlige Prozentwerte gerundet.

Die befragten Unternehmen



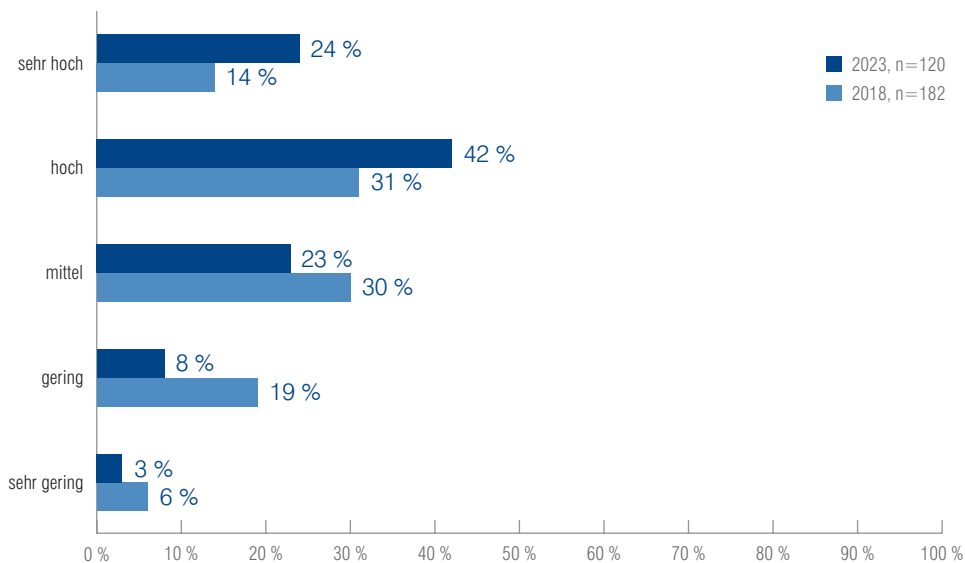
Abbildung 1: In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

Das Branchenspektrum der Studie ist der Abb. 1 zu entnehmen.

Abbildung 2: Anzahl der Mitarbeiter 2022 (international)

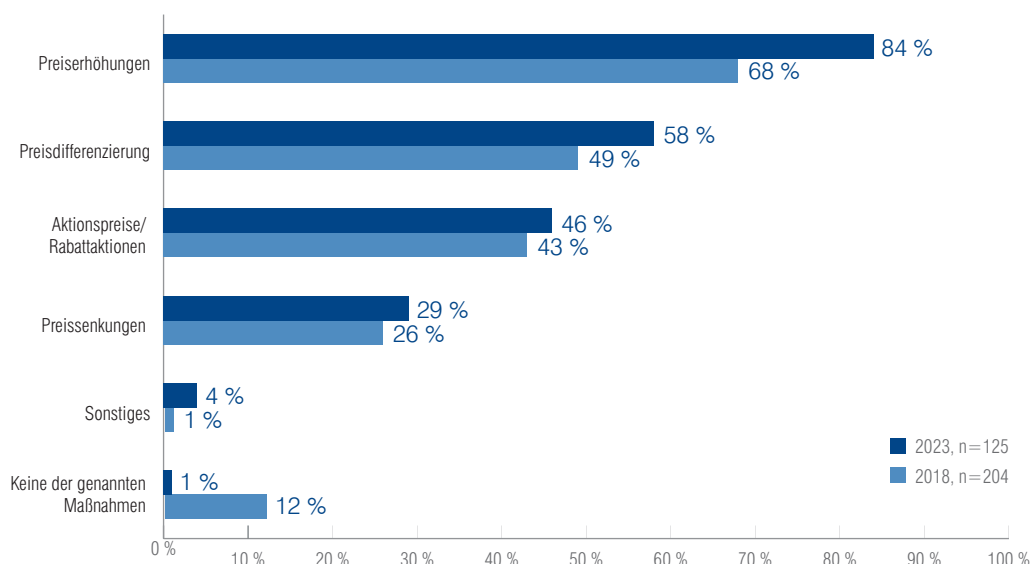
In der Studie sind sowohl Großunternehmen bzw. Konzerne als auch typische Mittelständler vertreten.

Abbildung 3: Welchen Stellenwert nehmen Pricing Aktivitäten derzeit in Ihrem Unternehmen ein?
(Ein Vergleich der Ergebnisse 2018 und 2023)



Die Frage nach dem Stellenwert des Pricing Ergebnis zeigt in aller Deutlichkeit auf, dass Lieferkettenprobleme und hohe Inflation Auswirkungen auf den wahrgenommenen Stellenwert des Pricing haben. Operativer Handlungsdruck führt dazu, dass das Pricing stärker in den Fokus des Managements rückt. Gleichwohl hat nur für ein knappes Viertel der Befragten das Pricing einen sehr hohen Stellenwert.

Abbildung 4: Welche der folgenden preisbezogenen Maßnahmen werden Sie 2023 umsetzen?
(Mehrfachnennungen möglich)

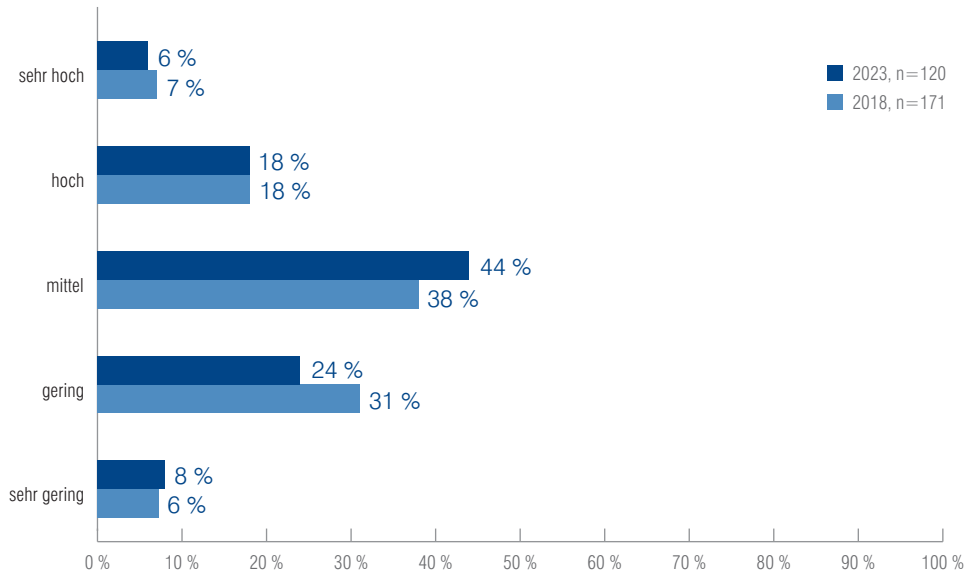


Auch dieses Ergebnis passt ins Bild: Preiserhöhungen haben in 2023 einen deutlich größeren Stellenwert als in 2018. Aber auch die Preisdifferenzierung – eine der ganz wesentlichen preisstrategischen Optionen – gewinnt an Bedeutung.

Umfrageergebnisse
Pricing-Research

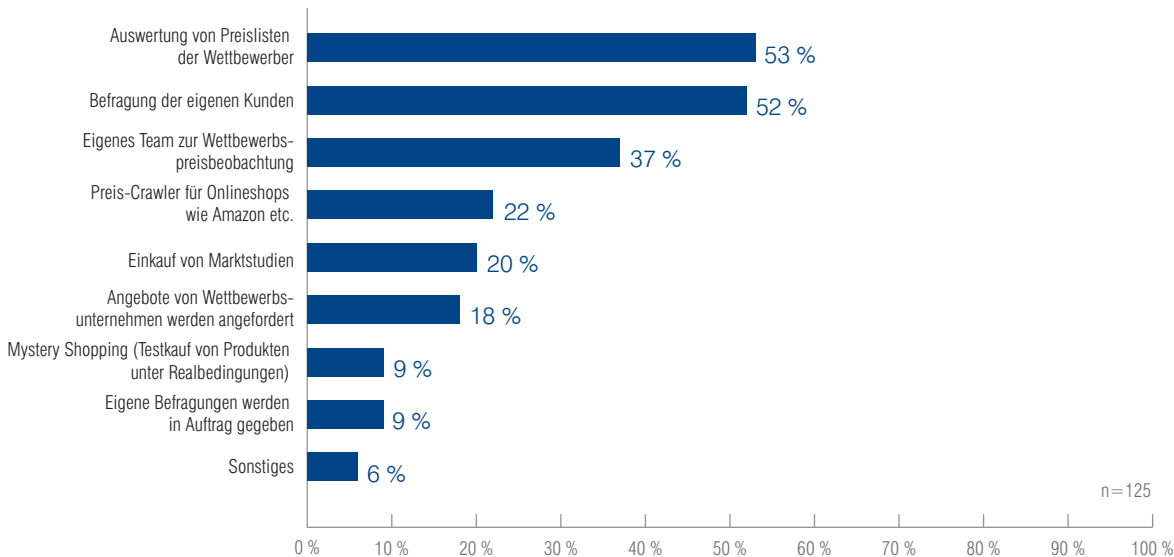


Abbildung 5: Wie hoch ist der Aufwand, den Sie für die Informationsbeschaffung hinsichtlich der Wettbewerbspreise betreiben?



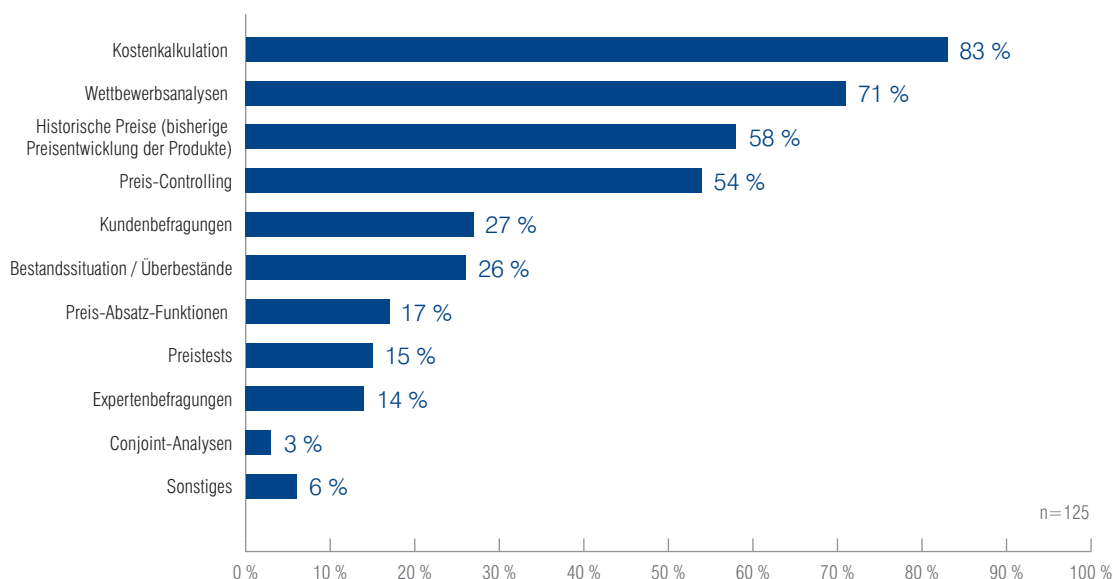
Wenig Veränderungen zeigen sich in der Ausrichtung des Pricing Research auf den Wettbewerb. Überwiegend wird ein mittlerer Aufwand hinsichtlich des Competitive Pricing Research betrieben. Dies ist sicherlich auch branchenabhängig zu betrachten: gerade bei austauschbaren Gütern (wie etwa Kraftstoffe oder andere Commodities) ist der Blick auf den Wettbewerb unabdingbar.

Abbildung 6: Welche Methoden werden zur Informationsbeschaffung hinsichtlich der Wettbewerbspreise angewendet? (Mehrfachnennungen möglich)



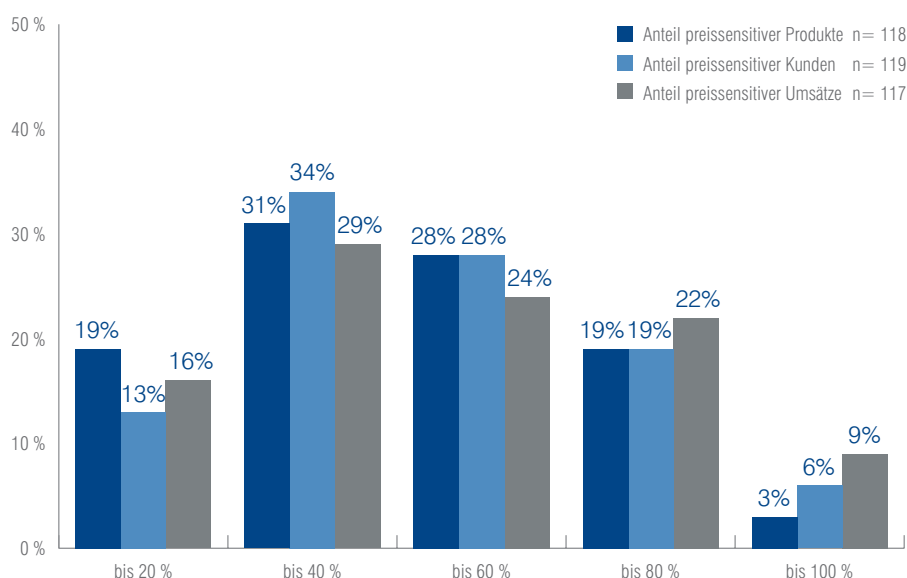
Erstmals haben wir auch nach den typischen Methoden gefragt, die hinsichtlich der Wettbewerbs-Preisforschung zur Anwendung kommen. Ein Blick auf die Preislisten des Wettbewerbs liegt sehr nahe, auch wenn zwischen Preisliste und rabattiertem Endpreis oftmals beträchtliche Differenzen liegen. Aber die Strukturen des Pricing, die Preise für Nebenleistungen und die Preissteigerungen lassen sich recht gut erschließen. Eigene Kunden zu befragen, ist auch ein verbreitetes und recht einfaches Werkzeug; natürlich ist dort mit einer begrenzten Validität zu rechnen. Wie systematisch Unternehmen hier vorgehen, wäre eine eigene Erhebung wert. Immerhin setzt deutlich mehr als ein Drittel der befragten Unternehmen auf ein eigenes Team zur Wettbewerbs-Preisbeobachtung.

Abbildung 7: Welche Informationsquellen nutzen Sie zur Bildung des Preises für ein Produkt?
(Mehrfachnennungen möglich)



Wie in allen unseren bisher durchgeführten Pricing-Studien zeigt sich auch hier wieder, dass die Kosten und der Wettbewerb die beiden dominierenden Informationsquellen sind. Neu aufgenommen haben wir die Antwort „historische Preise“ (genannt von 58 % der Unternehmen!) weil wir aus unseren Pricing-Projekten wissen, dass dies ein Verfahren mit einer praktischen Relevanz ist – auch wenn sie methodisch natürlich vollkommen fragwürdig ist (und in den Lehrbüchern nicht vorkommt).

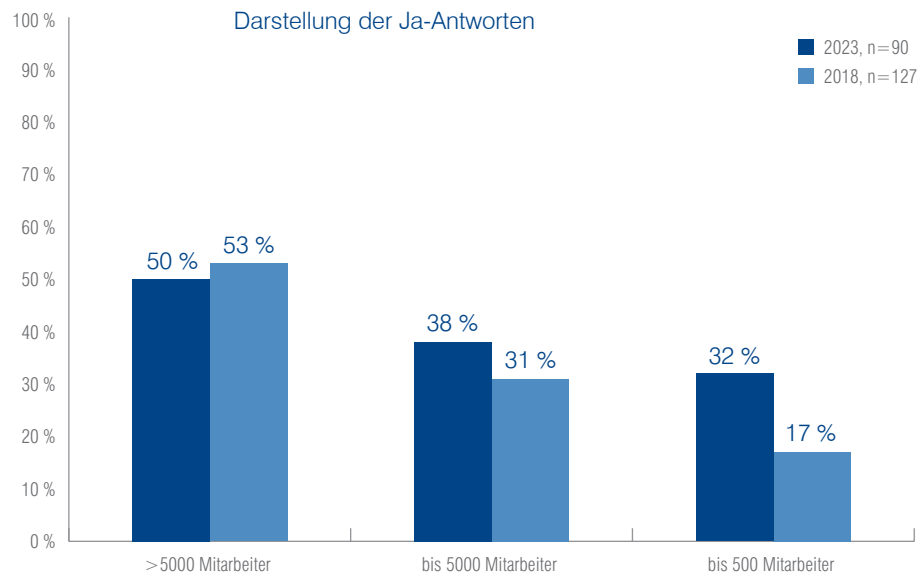
Abbildung 8: Wie hoch schätzen Sie den Anteil Ihrer Produkte, Kunden und Umsätze, die Sie als sehr preissensitiv bezeichnen würden?



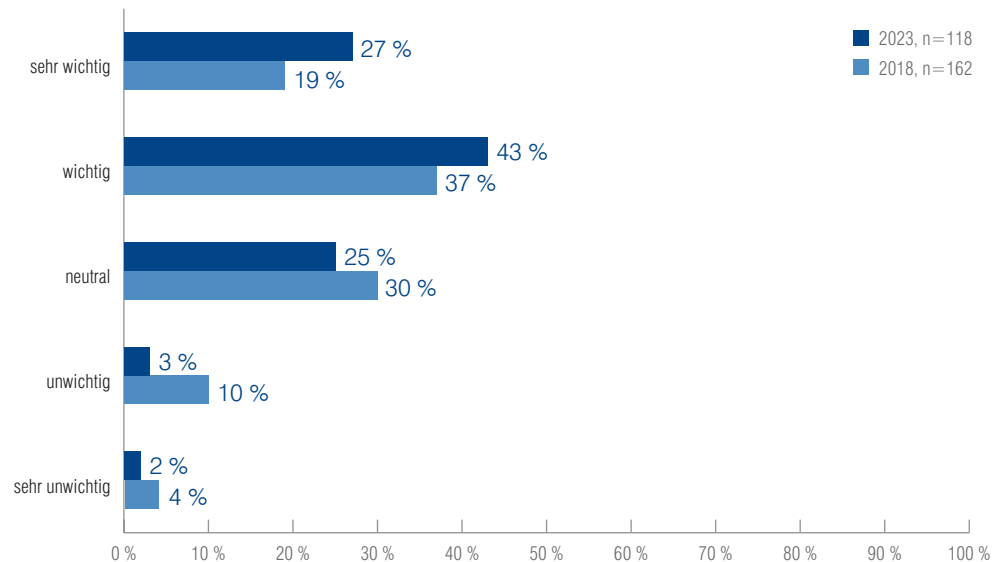
Eine für das Pricing extrem wichtige Frage liegt in der Bestimmung des Anteils des sehr preissensitiven Geschäftes – für diesen Teil des Geschäftes wird man ganz andere Preisstrategien entwickeln müssen als für den nicht preissensitiven Teil. Wir haben die Preissensitivität in dieser Form das erste Mal erhoben. Etwas vereinfachend könnte man sagen, das selten mehr als die Hälfte des Geschäftes als sehr preissensitiv bewertet wird. In unseren Pricing-Projekten haben wir die Erfahrung gemacht, dass nur extrem wenige Unternehmen in ihren Systemen erfassen, ob bestimmte Produkte preis-sensitiv sind oder nicht. Für die Ableitung von Preisstrategien hätte das aber weitreichende Konsequenzen.

Umfrageergebnisse
Pricing-Strategie

ESPRESSO	1.00
CORTADO	1.40
CAFE CON LECHE	1.60
CAPUCHINO	2.50
CATTE MACCHIATO	2.50
EIS CAFFE	3.50
EIS CACAO	3.50
MILK SHAKE	3.50
ORANGEN SAFT	2.50
COLD DRINKS	1.70
BEER 0.2 L	1.50
BEER 0.3 L	2.00
BEER 0.5 L	3.00
CAVA	2.50
SANGRIA	2.50
COPA VINO	2.00
APEROL	5.00
HUGO	5.00
GIN TONIC	5.00

Abbildung 9: Gibt es in Ihrem Unternehmen eine explizite, schriftlich formulierte Pricing-Strategie?

Hier bestätigen sich die Ergebnisse unserer bisherigen Studien: in großen Unternehmen sind explizite Preisstrategien – wenig überraschend – weiter verbreitet als in kleinen und mittleren Unternehmen. Dass rund die Hälfte der großen Unternehmen auf eine schriftlich ausformulierte Preisstrategie verzichtet, das ist unserer Einschätzung nach schon ein Mangel an Professionalität im Pricing.

Abbildung 10: Für wie wichtig halten Sie die Existenz einer dokumentierten Pricing-Strategie?

Angesichts der bereits erwähnten Lieferkettenprobleme und der steigenden Inflation überrascht es nicht, dass die wahrgenommene Bedeutung einer dokumentierten Preisstrategie deutlich zugenommen hat. Andererseits: es sind auch 2023 nur 27 % der Befragten, die ich hier für ein „sehr wichtig“ entschieden haben.

Welche Preispositionierung trifft auf Ihr Unternehmen zu?

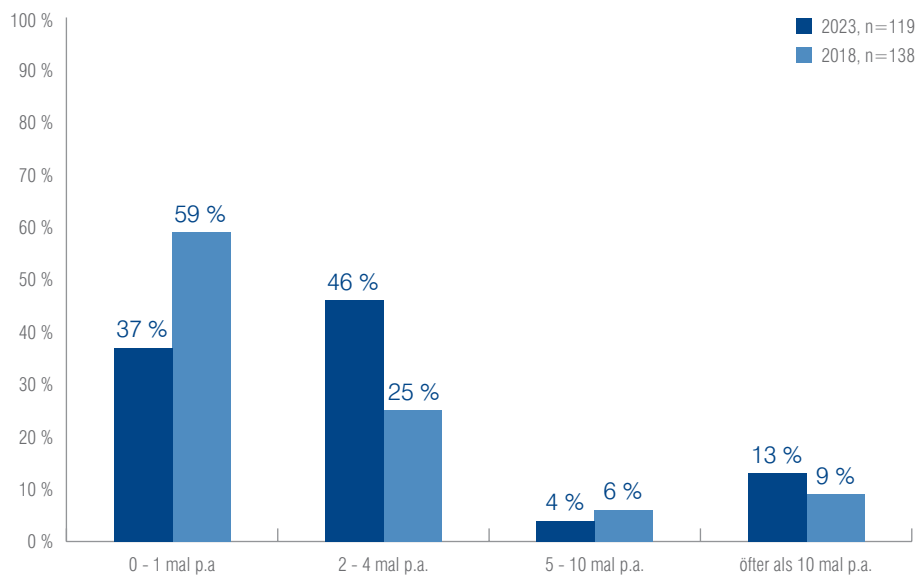
Bei der preisstrategischen Ausrichtung ist eine Grundsatzentscheidung zu treffen: will man das eigene Geschäft im sehr hohen, im mittleren oder im niedrigen Preissegment positionieren? Mehr als die Hälfte (51 %) der befragten Unternehmen setzt auf eine Hochpreis-Positionierung, nur 4 % auf eine Niedrigpreis-Positionierung, und für die Mittelpreispositionierung entscheiden sich 45 %. Das ist unserer Erfahrung nach eine eher gefährliche Positionierung, weil man dort leicht in die Zange genommen werden kann. Und aus vielen Beratungsprojekten wissen wir, dass die Profitabilität gerade bei einer Mittelpreispositionierung eher gering zu sein scheint.



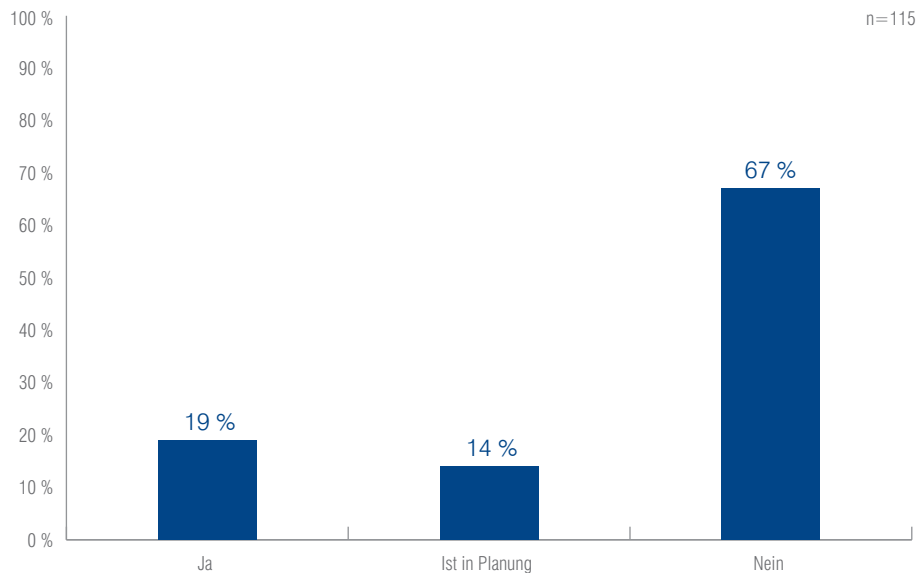
Die Mittelpreis-Positionierung ist weiterhin weit verbreitet, obwohl wir sie für recht gefährlich halten. Man kann leicht von den Discountern angegriffen werden, und gleichzeitig halten die eigenen Produkte dem Vergleich mit den qualitativ und preislich führenden Unternehmen nicht stand. Unsere Beobachtung aus vielen Pricing-Projekten: die Mittelpreis-Positionierung ist selten mit einer überdurchschnittlichen Profitabilität verbunden.“

Prof. Dr. Hans-Christian Riekhof



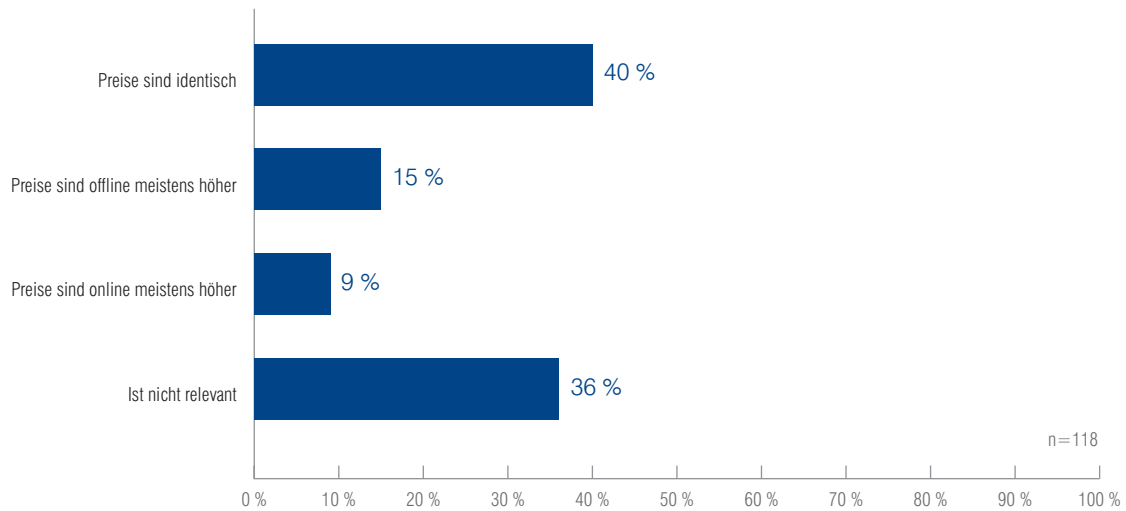
Abbildung 11: Wie oft werden in Ihrem Unternehmen Preise geändert?

Auch dieses Ergebnis kann angesichts von Inflation und Lieferkettenproblemen nicht überraschen: Unternehmen passen ihre Preise – quasi notgedrungen – häufiger an. Immerhin sind es schon 13 % der Unternehmen, die Preise öfter als zehn Mal im Jahr anpassen. Wir gehen davon aus, dass sich dieser Trend weiter verstärken wird, u.a. bedingt auch durch die technischen Möglichkeiten einer schnelleren Umsetzung der Preisveränderungen.

Abbildung 12: Setzen Sie dynamic pricing ein?

Erstmals haben wir auch nach dem Einsatz von Dynamic Pricing gefragt. Für ein Drittel der Unternehmen ist dies überraschenderweise bereits ein Thema. 19 % setzen es bereits ein, 14 % planen dies. Und bei den Unternehmen, die bereits auf Dynamic Pricing setzen, kommt in 23 % der Fälle bereits KI zum Einsatz.

Abbildung 13: Inwiefern unterscheiden sich die Preise von Produkten, welche sowohl offline als auch online angeboten werden?



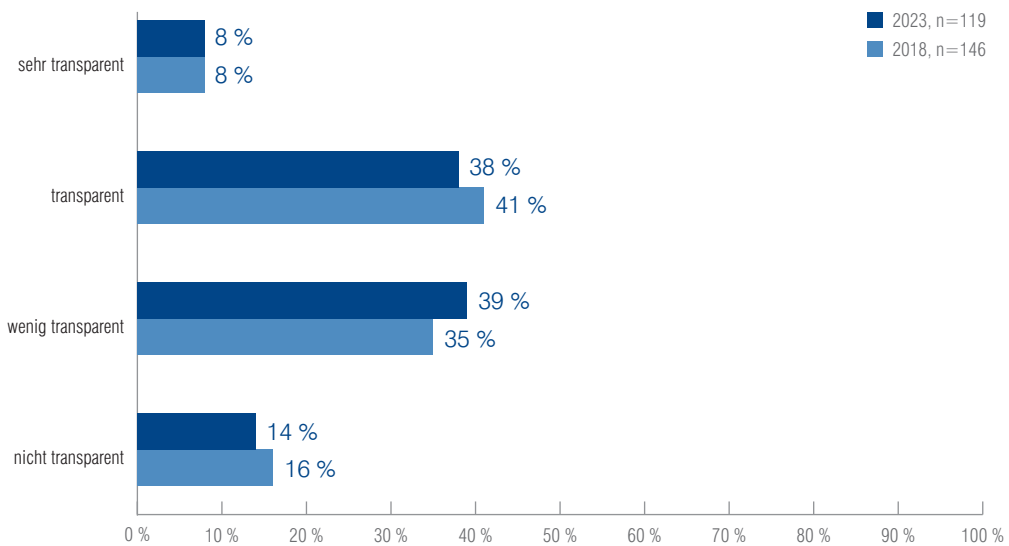
Eine Frage von zunehmend praktischer Relevanz ist darin zu sehen, wie die Preise für ein Produkt online und offline gestaltet werden. Dies ist bereits für fast zwei Drittel der befragten Unternehmen von Bedeutung: es bedarf also strategischer Festlegungen für das Cross-Channel-Pricing. 40 % setzen auf identische Preise, 15 % haben offline höhere Preise, 9 % haben online höhere Preise. Es zeigt sich, dass es keineswegs eine einfache Regel für alle Märkte und Unternehmen gibt.

”

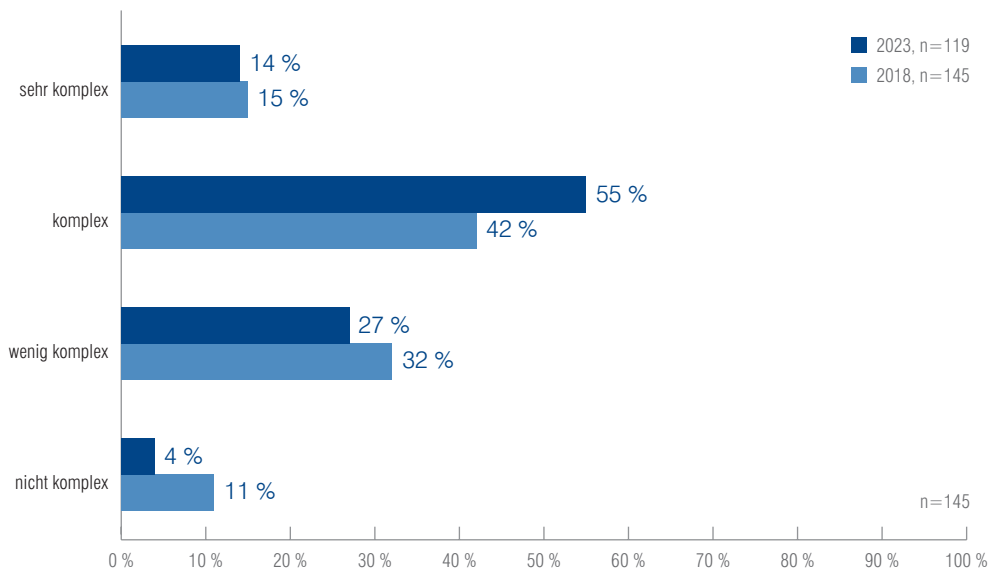
Es ist ein weit verbreiteter Irrtum, dass online alles günstiger wäre als offline. Und es ist ebenso ein Ammenmärchen, dass Kunden erwarten, dass online und offline die Preise gleich sein müssen. Unsere Studie zeigt, dass Unternehmen das gesamte Spektrum der Möglichkeiten nutzen.“

Prof. Dr. Hans-Christian Riekhof



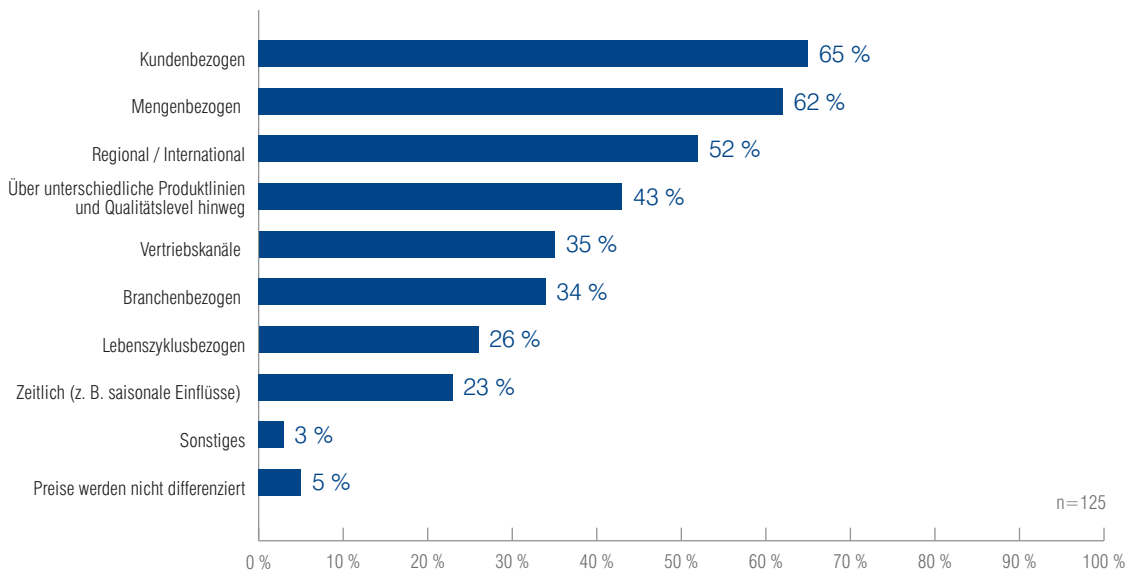
Abbildung 14: Wie transparent ist die Preisstruktur für Ihre Kunden?

Eine Frage von strategischer Bedeutung ist die Transparenz der Preise eines Unternehmens. Hier kann man sich für eine transparente oder auch eine eher undurchsichtige Preisstruktur entscheiden. Es ist wichtig, dies als einen strategischen Handlungsparameter zu begreifen. Fast die Hälfte der Befragten setzen – offensichtlich aus guten Gründen – auf eine wenig oder nicht transparente Preisstruktur.

Abbildung 15: Wie komplex ist die Preisstruktur Ihres Unternehmens?

Auch die Komplexität der Preisstruktur ist ein Handlungsparameter des Pricing, der gezielt eingesetzt werden kann – natürlich auch beeinflusst von der Komplexität des zugrundeliegenden Produkt-Programms. Wir sehen in der aktuellen Erhebung eine deutliche Zunahme der Antworten im Bereich „komplexe Preisstruktur“; dies könnte Ausdruck einer zunehmenden Preisdifferenzierung der Unternehmen sein.

Abbildung 16: Nach welchen Kriterien werden in Ihrem Unternehmen Preise differenziert?
(Mehrfachnennungen möglich)



Wir hatten bereits erwähnt, dass Preisdifferenzierungen zum Kern vieler Preisstrategien gehören. Deshalb sind die zugrundeliegenden Kriterien von strategischer Bedeutung. Dass die hier aufgeführten Kriterien Anwendung finden, überrascht nicht – hier spielt auch das jeweilige Geschäftsmodell eine Rolle. Man muss sich eher fragen, warum nur 23 % auf eine zeitliche Preisdifferenzierung setzen oder nur 34 % Preise nach Abnehmerbranchen differenzieren. Diese Grafik lässt unausgeschöpfte Potentiale erkennen.

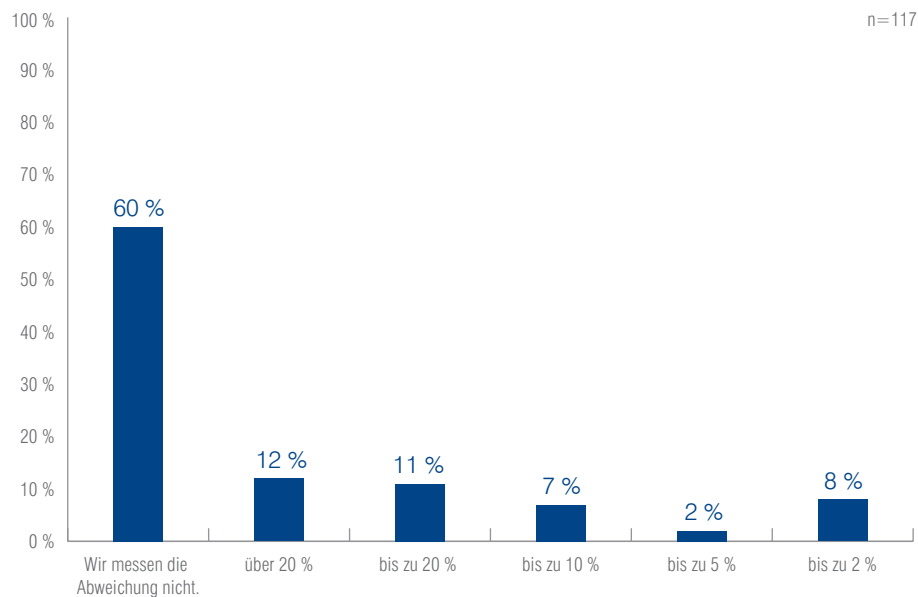
”

Eine besondere Problematik im Pricing ergibt sich in mehrstufigen Vertriebssystemen, wo einerseits die Vertriebspartner grundsätzlich unabhängig in der Festlegung ihrer Preise sind, und wo andererseits der Hersteller für seine Produkte eine mehr oder weniger durchgängige Preispositionierung bis hin zum Endkunden sicherstellen möchte. 45 % der befragten Unternehmen arbeiten mit einem mehrstufigen Vertriebssystem.“

Prof. Dr. Hans-Christian Riekhof

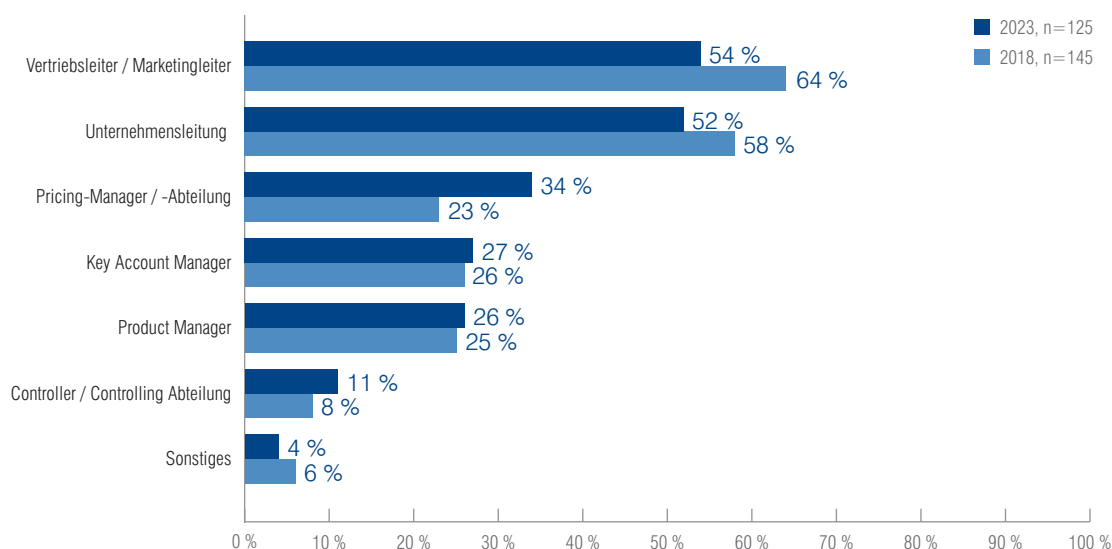
Umfrageergebnisse
Umsetzung der Pricing-Strategie

Abbildung 17: Wie groß sind in Ihrem Unternehmen die Abweichungen zwischen den offiziellen Preis-Vorgaben und den tatsächlich beim Kunden realisierten Preisen?



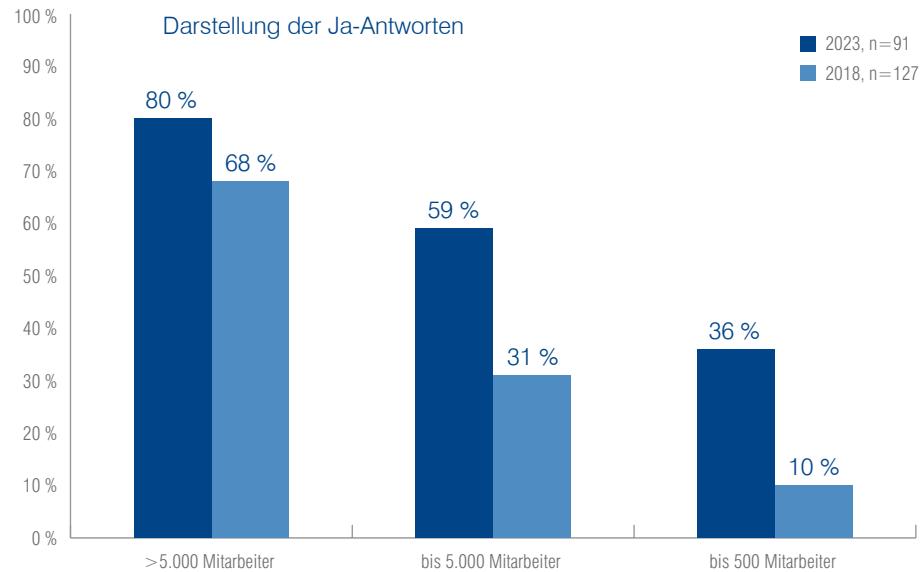
Im folgenden Abschnitt werten wir die Fragen unserer Erhebung aus, die sich auf die Werkzeuge zur Umsetzung von Preisstrategien beziehen. Ein wichtiges Werkzeug ist natürlich die Messung der konsequenten Umsetzung der strategischen und operativen Preisvorgaben. Für uns ein sehr bemerkenswerter Befund: 60 % der befragten Unternehmen messen diese Abweichungen gar nicht! Bei den übrigen Unternehmen liegen die gemessenen Abweichungen zwischen bis 2 % und über 20 %.

Abbildung 18: Wo liegt in Ihrem Unternehmen die operative Preisentscheidungskompetenz?
(Mehrfachnennungen möglich)



Ein weiterer wichtiger Hebel zur Umsetzung von Preisstrategien ist die organisatorische Verankerung des Pricing und der (operativen) Kompetenz, über konkrete Preise zu entscheiden. Je nach Unternehmensgröße werden hier vor allem das Marketing-/Vertriebsmanagement einerseits, die Unternehmensleitung andererseits genannt. Der Vergleich mit der Erhebung aus 2018 zeigt, dass der Einfluss der Pricing-Abteilung bzw. des Pricing-Managers deutlich zugenommen hat. Dies entspricht auch unseren Beobachtungen an anderer Stelle: das Pricing wird immer stärker in einer eigenen Funktion etabliert und mit Befugnissen ausgestattet.

Abbildung 19: Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Pricing-Abteilung/einen Pricing-Manager?
(nach Mitarbeiteranzahl)

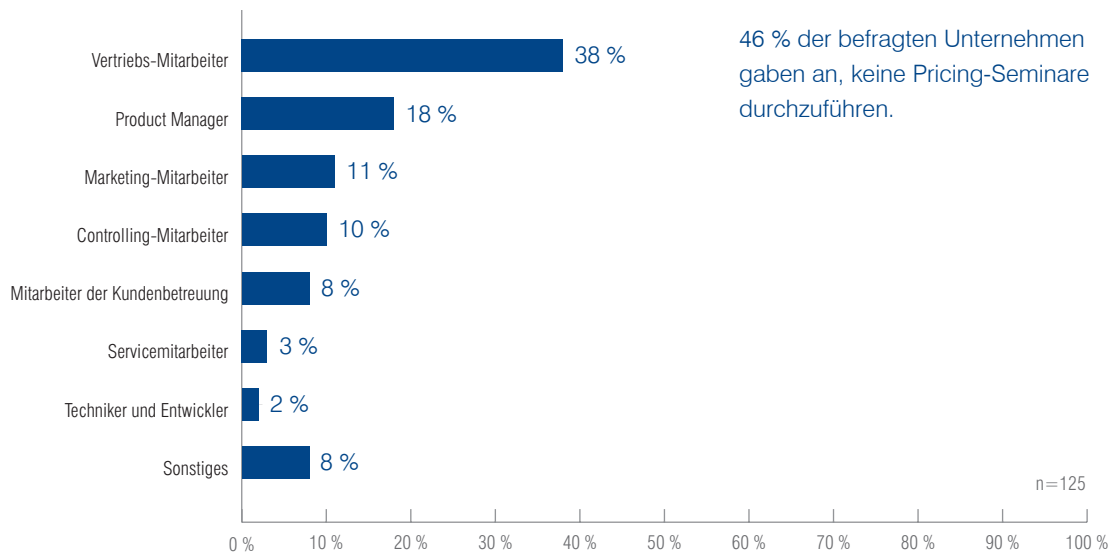


Wenig überraschend: in den großen Unternehmen sind Pricing-Abteilungen bzw. Pricing-Manager schon viel stärker etabliert. Bemerkenswert ist eher die deutliche Zunahme dieser Pricing-Funktionen in den mittleren und kleineren Unternehmen.

Ist die Umsetzung der Preisstrategie Teil der jährlichen Zielvereinbarung?

Die jährliche Zielvereinbarung ist ein in den meisten Unternehmen seit Jahren gut etabliertes Führungsinstrument. Allerdings nutzen 37 % der Befragten diesen doch sehr wirksamen Hebel im Rahmen der Umsetzung ihrer Preisstrategie noch nicht. Hier bestehen unserer Erfahrung nach erhebliche Chancen, um der Umsetzung der Preisstrategie erheblich mehr Nachdruck zu verleihen.

Abbildung 20: Für wen werden in Ihrem Unternehmen Pricing-Seminare durchgeführt?
(Mehrfachnennungen möglich)



Auch die Pricing-Kompetenz auf der individuellen Ebene ist ein wichtiger Hebel, um der Umsetzung von Preisstrategien mehr Nachdruck zu verleihen. Fast die Hälfte der Unternehmen führt keine Pricing-Seminare durch, nur 38 % schulen die Vertriebsmitarbeiter, und andere Mitarbeitergruppen wie etwa die Product Manager oder Marketing-Manager werden noch seltener mit dem Thema Pricing in Seminaren konfrontiert. Auch dies ist ein für uns sehr bedenkenswertes Ergebnis.

”

Wenn ein großer Teil der relevanten Mitarbeiter noch nie an einem Pricing-Seminar teilgenommen hat, dann kann es nicht überraschen, wenn das Know-how hier begrenzt ist. Wer kein Verständnis für die konzeptionellen und methodischen Hintergründe des Pricing in seiner Hebelwirkung auf das Unternehmensergebnis besitzt, wird auch nicht sehr konsequent und motiviert an der Durchsetzung der Preisstrategie mitwirken.“

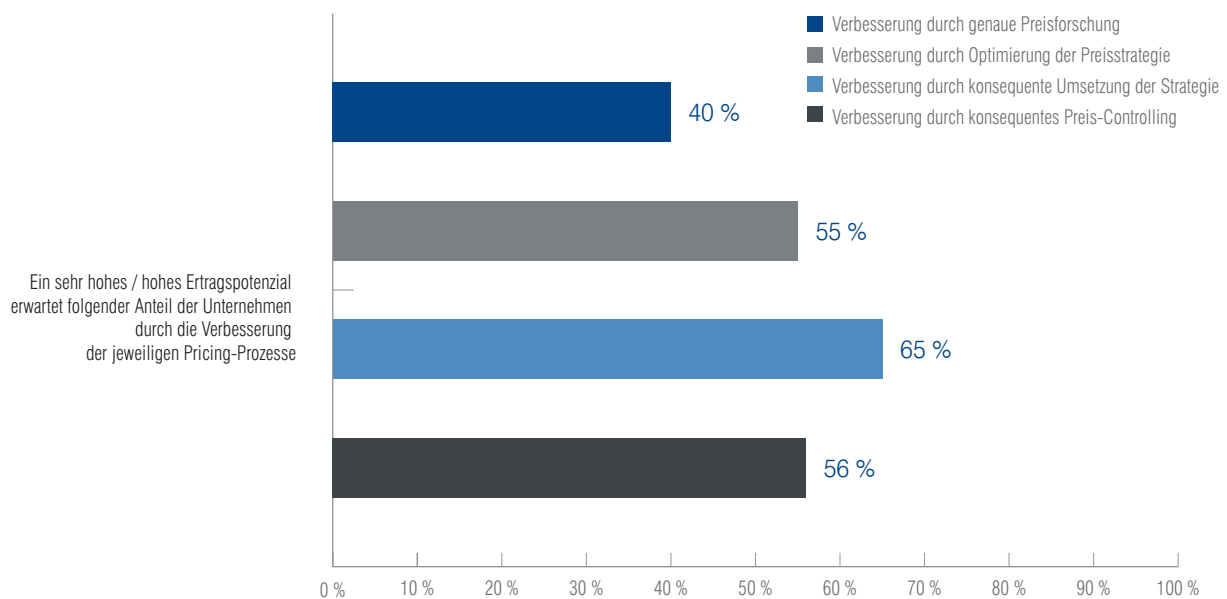
Prof. Dr. Hans-Christian Riekhof

Umfrageergebnisse
Preis-Controlling



Abbildung 21: Wie hoch schätzen Sie das Ertragspotential ein, das sich aus einer Verbesserung der Pricing-Prozesse in Ihrem Unternehmen ergeben würde?

(Zusammenfassung der „hoch“-/ „sehr hoch“-Antworten)

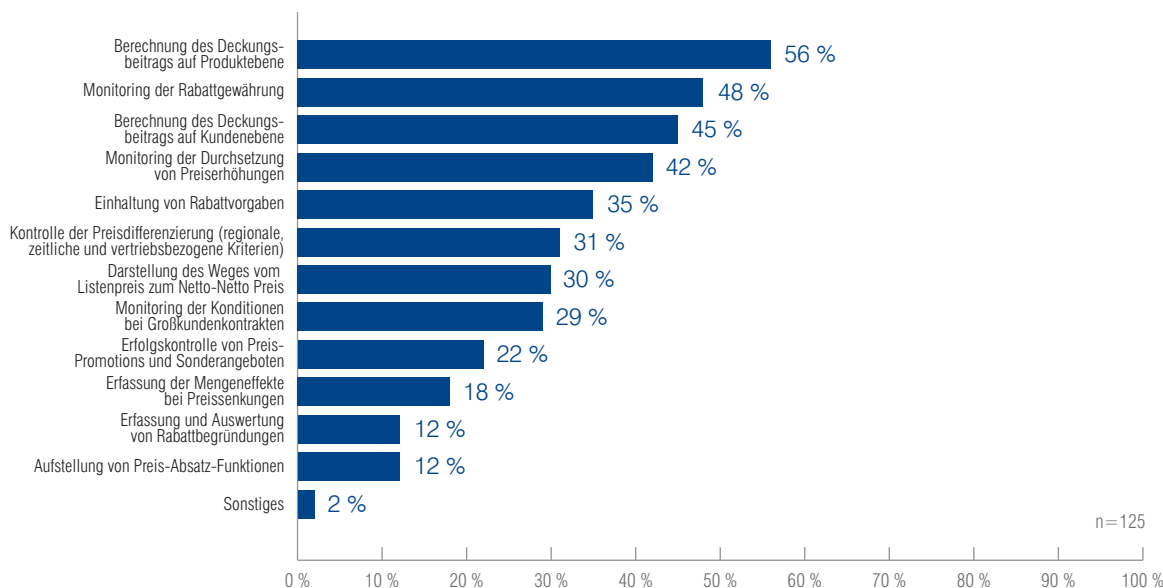


Damit kommen wir zum letzten Kapitel unserer Studie. Im Rahmen des RSEC-Konzeptes steht das C für Controlling: Strategisches Pricing setzt voraus, dass die Erreichung strategischer Ziele auf Unternehmens- und Geschäftsbereichsebene konsequent gemessen werden. Erstmals haben wir in unserer Studie danach gefragt, wie die Befragten das Ertragspotential einschätzen, das sich aus einer Verbesserung des Pricing Research, einer optimierten Pricing-Strategie, einer Verbesserung des Umsetzungsprozesses oder einer Verbesserung des Preis-Controlling ergeben. In Abb. 21 haben wir die sehr hoch-/hoch-Antworten zusammengefasst. Ein klares Ergebnis: fast zwei Drittel der Befragten sehen ein großes Potential in einem verbesserten Umsetzungsprozess.

Wird in Ihrem Unternehmen aktives Preis-Controlling betrieben?

Angesichts der sehr hohen Hebelwirkung einer erfolgreich und konsequent umgesetzten Preisstrategie auf das Unternehmensergebnis ist es überraschend, dass 37 % der Unternehmen kein aktives Preis-Controlling betreiben. Aber diese Erfahrung haben wir auch in unseren Pricing-Projekten gemacht: der Controlling-Bereich hat eine deutlich ausgeprägtere Kompetenz im Kosten-Controlling im Vergleich zum Preis-Controlling.

Abbildung 22: Welche der folgenden Elemente werden in Ihrem Unternehmen in das Preis-Controlling einbezogen? (Mehrfachnennungen möglich)



Unsere Frage 22 beleuchtet im Detail, welche Dimensionen im Preis-Controlling erfasst werden. Dass Deckungsbeiträge auf Produkt- und Kundenebene berechnet werden, kann nicht überraschen. Dass weniger als die Hälfte der Unternehmen ein Monitoring der Rabattgewährung durchführen, zeigt aber auf, dass in vielen Unternehmen der Controlling-Bereich das Thema Preis-Controlling nicht wirklich im Fokus hat. Ein Blick auf die weiteren pricing-relevanten Positionen zeigt, wie wenig das Thema Preis-Controlling in den Unternehmen verankert ist.

Forschungsberichte 2009 bis 2022 zum Thema Pricing

	2022 – Inflationsbedingte Preiserhöhungen Prof. Dr. Hans-Christian Riekhof/Leon Reutel		2013 – Pricing Prozesse in der unternehmerischen Praxis Prof. Dr. Hans-Christian Riekhof/Frederik Wurr
	2018 – Pricing-Prozesse in der unternehmerischen Praxis Prof. Dr. Hans-Christian Riekhof/Janina Wille		2012 – Pricing-Prozesse für Komponentenhersteller im Maschinen- und Anlagenbau Prof. Dr. Hans-Christian Riekhof/Philipp Wacker
	2018 – Pricing bei Automobil-Zulieferern Prof. Dr. Hans-Christian Riekhof/Maximilian Mitschke		2012 – Pricing-Prozesse bei Herstellern von Fast Moving Consumer Goods Prof. Dr. Hans-Christian Riekhof/Franziska Werner
	2016 – Content-Marketing-Strategien in der Unternehmenspraxis Prof. Dr. Hans-Christian Riekhof/Teresa Jacobi		2009 – Wertschöpfende Pricing-Prozesse. Empirische Untersuchung der Pricing-Praxis Prof. Dr. Hans-Christian Riekhof/Benedikt Lohaus
	2015 – Pricing-Prozesse in der unternehmerischen Praxis Prof. Dr. Hans-Christian Riekhof/Anton Ha		2009 – Pricing – Wertschöpfungspotenzial für die Zukunft? Pricing Prozesse in der unternehmerischen Praxis Prof. Dr. Hans-Christian Riekhof



”

Es ist schon ein bemerkenswerter Umstand, dass in den meisten Unternehmen das Bestellen von Firmenwagen und Schreibtischlampen präziser geregelt und in den Prozessen umfassender dokumentiert ist als das strategische Pricing.“

Prof. Dr. Hans-Christian Riekhof

Fazit und Ausblick

Auch in unserer fünften empirischen Studie zu den Pricing-Prozessen in Unternehmen bestätigen sich viele Kernaussagen unserer Studien von 2009, 2012, 2015 und 2018:

- Der grundsätzliche Stellenwert des Pricing hat gegenüber 2018 deutlich zugenommen. Hier wirken sich Inflation und Lieferkettenprobleme unmittelbar aus. Preise werden in 2023 deutlich häufiger angepasst im Vergleich zu 2018.
- Nur relativ wenige Unternehmen geben an, dass sie mehr als 60 % ihrer Umsätze in sehr preissensitiven Bereichen tätigen.
- Weniger als die Hälfte der Unternehmen verfügt über eine explizit formulierte Preisstrategie.
- In der strategischen Ausrichtung legt sich weiterhin fast die Hälfte der Unternehmen auf eine mit einigen strategischen Risiken behaftete Mittelpreispositionierung fest.
- Wir können in 2023 feststellen, dass die Bedeutung der Pricing-Abteilung und der Pricing-Manager weiter zugenommen hat.
- Das Preis-Controlling weist nach wie vor deutliche Mängel und Lücken auf.

Wir können erneut festhalten, dass die Pricing-Prozesse in den Unternehmen nicht mit der gleichen Sorgfalt und Intensität strukturiert sind und gesteuert werden, wie dies bei den anderen operativen Geschäftsprozessen üblich ist. Wer einen Blick in die Qualitäts-Handbücher eines Unternehmens wirft, wird sehr schnell sehen, was hier gemeint ist.

Angesichts des Wertschöpfungspotentials, das im strategischen Pricing liegt, sollte es deutlich mehr Aufmerksamkeit der Unternehmensleitung erhalten. Vielleicht trägt diese empirische Studie dazu bei, das Management für diese Fragestellungen weiter zu sensibilisieren.

Forschungsberichte 2009 bis 2022 zum Thema Pricing



Inflationsbedingte Preiserhöhungen
Prof. Dr. Hans-Christian Riekhof/Leon Reutel
2022



Pricing-Prozesse in der unternehmerischen Praxis
Prof. Dr. Hans-Christian Riekhof/Janina Wille
2018



Pricing bei Automobil-Zulieferern
Prof. Dr. Hans-Christian Riekhof/Maximilian Mitschke
2018



Content-Marketing-Strategien in der Unternehmenspraxis
Prof. Dr. Hans-Christian Riekhof/Teresa Jacobi
2016



Pricing-Prozesse in der unternehmerischen Praxis
Prof. Dr. Hans-Christian Riekhof/Anton Ha
2015



Pricing Prozesse in der unternehmerischen Praxis
Prof. Dr. Hans-Christian Riekhof/Frederik Wurr
2013



Pricing-Prozesse für Komponentenhersteller im Maschinen- und Anlagenbau
Prof. Dr. Hans-Christian Riekhof/Philipp Wacker
2012



Pricing-Prozesse bei Herstellern von Fast Moving Consumer Goods
Prof. Dr. Hans-Christian Riekhof/Franziska Werner
2012



Wertschöpfende Pricing-Prozesse. Empirische Untersuchung der Pricing-Praxis
Prof. Dr. Hans-Christian Riekhof/Benedikt Lohaus
2009



Pricing – Wertschöpfungspotenzial für die Zukunft? Pricing Prozesse in der unternehmerischen Praxis
Prof. Dr. Hans-Christian Riekhof
2009

Impressum

Herausgeber

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

Verantwortlich für die Durchführung der Studie

Prof. Dr. Hans-Christian Riekhof
PFH Private Hochschule Göttingen

Wissenschaftliche Mitarbeit

Lukas Breustedt
PFH Private Hochschule Göttingen

Bildnachweis

© dikushin – adobestock.com
© suradeach seatang – adobestock.com
© vladdeep – adobestock.com
© Yakobchuk Olena – adobestock.com
© ArLawKa AungTun – istockphoto.com
© deepblue4you – istockphoto.com
© fotostorm – istockphoto.com

Copyright

PFH Private Hochschule Göttingen
Göttingen 2023