

Riekhof, Hans-Christian; Wacker, Philipp

**Working Paper**

## Pricing-Prozesse für Komponentenhersteller im Maschinen- und Anlagenbau

PFH Forschungspapiere/Research Papers, No. 2012/02

**Provided in Cooperation with:**

PFH Private University of Applied Sciences, Göttingen

*Suggested Citation:* Riekhof, Hans-Christian; Wacker, Philipp (2012) : Pricing-Prozesse für Komponentenhersteller im Maschinen- und Anlagenbau, PFH Forschungspapiere/Research Papers, No. 2012/02, PFH Private Hochschule Göttingen, Göttingen

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/58060>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# Forschungspapiere Research Papers



**PFH**

PRIVATE UNIVERSITY  
of Applied Sciences

No. 2012/02

PFH.FOR.028.1202

## **Pricing-Prozesse für Komponenten- hersteller im Maschinen- und Anlagenbau**

Hans-Christian Riekhof und Philipp Wacker

## 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 Göttingen.



**Philipp Wacker** studierte Betriebswirtschaftslehre in Göttingen mit den Schwerpunkten Internationales Marketing und eBusiness. Seit 2011 ist er Assistent der Geschäftsleitung bei der Riegler & Co. KG.



# Pricing-Prozesse für Komponentenhersteller im Maschinen- und Anlagenbau

*Hans-Christian Riekhof und Philipp Wacker*

## 1. Problemstellung und Untersuchungsziel

Es hat sich noch nicht in allen Unternehmen die Erkenntnis durchgesetzt, dass durch Preisforschung und durch die Überprüfung der Pricing-Prozesse ein erhebliches Wertschöpfungspotential erschlossen werden kann. Das Pricing erweist sich heute aufgrund gesteigerter Komplexität als eine vielschichtige Managementaufgabe.<sup>1</sup> Es „umfasst Analyse- und Planungsaufgaben ebenso wie Entscheidungs- und Durchsetzungssowie Kontrollfunktionen, aber auch die Gestaltung der zugehörigen Preisorganisation im Unternehmen.“<sup>2</sup> Mit anderen Worten: Pricing kann und darf nicht nur als eines von vier Marketinginstrumenten im Rahmen des Marketing-Mix betrachtet werden; Pricing ist ein strategisch bedeutender Geschäftsprozess, dessen Gestaltung, Steuerung und Optimierung der Aufmerksamkeit des Managements bedarf.

Nichtsdestotrotz wird das Thema „Preis“ in der Praxis noch nicht immer mit der angezeigten Professionalität angegangen.<sup>3</sup> Dieses Phänomen zeigt sich auch in der Industriegüterbranche und speziell im Komponentenbau für Maschinen und Anlagen, wie die vorliegende Studie zeigt. Dafür gibt es viele mögliche Gründe. So weisen Produktprogramme oft eine unüberschaubare Anzahl an Produkten auf. Kundenportfolien bestehen aus sehr vielen Kleinkunden und wenigen Großkunden verschiedenster Teilbranchen, deren spezifische Bedingungen oftmals nur schwer vergleichbar sind. Zudem werden Geschäfte oft international in ganz unterschiedlichen regionalen Märkten mit ebenso unterschiedlichen Marktpreisniveaus abgewickelt. Zuverlässige und systematische Preisentscheidungen sind daher schwierig zu treffen.<sup>4</sup> Aus Gesprächen mit Geschäftsführern und auch aus Pricing-Projekten im B2B-Bereich wissen wir, dass gerade mittelständische Unternehmen große Probleme haben, die Pricing-Komplexität zu beherrschen.

Andererseits weist der Preis einige positive Eigenschaften auf, die ihn im Vergleich zu den Gewinntreibern „Kosten“ und „Menge“ besonders interessant erscheinen lassen. Zunächst hat der Preis *ceteris paribus* den größten Einfluss auf den Gewinn. Eine einprozentige Preiserhöhung bspw. kann einer Studie von McKinsey zufolge bereits eine Steigerung des Ergebnisses von durchschnittlich 9,4% haben.<sup>5</sup> Weiterhin ist der Preis ein Marketinginstrument, das im Vorfeld keinerlei Investitionen bedarf, denn Preisände-

---

<sup>1</sup> Vgl. DILLER, H., Aufgabenfelder 2003, S. 5.

<sup>2</sup> DILLER, H., Aufgabenfelder 2003, S. 5.

<sup>3</sup> Vgl. SIMON, H./ FASSNACHT, M., Preismanagement 2009, S. 10.

<sup>4</sup> Vgl. HERR, S./ BEDUCKER, T./ FRAHM, M., Power Pricing 2010, S. 41.

<sup>5</sup> Vgl. SIMON, H./ DOLAN, R. J., Profit 1997, S.17 ff.

rungen können schnell realisiert werden, und auch die Kundenreaktionen werden schneller sichtbar als bei anderen Maßnahmen.<sup>6</sup> Gerade im B2B-Bereich kann man davon ausgehen, dass Produktmodifikationen oftmals aufwendig sind, dass ein Wettbewerbsvorteil allein durch überlegene Kommunikationen und Werbung kaum erreichbar ist, so dass Preis und Distribution bzw. Vertriebsstärke eine eher höhere relative Bedeutung haben.

Um herauszufinden, wie professionell das Preismanagement in deutschen Unternehmen gestaltet ist, haben wir in unserer Studie (RIEKHOF/LOHAUS 2009) 377 Unternehmen verschiedener Branchen zum Thema „Pricing-Prozesse“ befragt.<sup>7</sup> Diese eher grundlegende Studie war der Ausgangspunkt, um sich mit dem Thema der Pricing-Prozesse auch vertiefend innerhalb der Branche des Komponentenbaus für den Maschinen- und Anlagenbau zu beschäftigen. Unsere im Folgenden geschilderte empirische Untersuchung gibt einen guten Einblick, wie Pricing-Prozesse im Komponentengeschäft heute aussehen.

## 2. Grundlagen des Pricing-Prozesses

Bei einer genaueren Betrachtung der Preispolitik als Marketinginstrument kann man leicht den Eindruck gewinnen, dass diese zwar durchaus eine wichtige Rolle spielt, aber vornehmlich unter dem Aspekt der Preisoptimierung betrachtet wird. Preisentscheidungen werden getroffen, um den Preis für ein neues Produkt zu bestimmen oder ihn für ein existierendes Produkt zu verändern.<sup>8</sup> Meist wird dabei unterstellt, dass notwendige Informationen, die zur Preisbildung erforderlich sind, dem Unternehmen bereits vorliegen. Diese Betrachtung greift allerdings zu kurz.

Wird der Preis vornehmlich aus einer Prozessperspektive heraus betrachtet – wofür wir plädieren – , dann geraten alle (Teil-) Geschäftsprozesse eines Unternehmens, die zur optimalen Gestaltung eines Preismanagements beitragen können, in den Blick, und die Sinnhaftigkeit, Effizienz und Fehlerauffälligkeit dieses Prozesses werden betrachtet.<sup>9</sup>

Der Gedanke, die Preispolitik beziehungsweise das Preismanagement als Prozess zu betrachten, wird erstmals 1998 von WILTINGER erwähnt. Er definiert den Pricing-Prozess als „Gesamtheit aller Teilentscheidungen und Handlungen von Personen oder organisatorischen Einheiten innerhalb eines Unternehmens, die einen Einfluss auf den Transaktionspreis haben.“<sup>10</sup> Diese Aussage ist zunächst sehr allgemein gefasst und bezieht sich lediglich auf den Transaktionspreis. SIMON definiert den Pricing-Prozess ausführlicher. Ein Preismanagement-Prozess ist seiner Auffassung nach ein „System

---

<sup>6</sup> Vgl. EBEL, B./ SIMON, H., Erfolgreiches 1998, S.15 f.

<sup>7</sup> Vgl. RIEKHOF, H.-C./ LOHAUS, B., Pricing-Prozesse 2009, S. 5.

<sup>8</sup> Vgl. SIMON, H., Ertragssteigerung 2004, S. 1086.

<sup>9</sup> Vgl. DILLER, H., Aufgabenfelder 2003, S. 5

<sup>10</sup> WILTINGER, K., Preismanagement 1998, S. 20.

von Regeln und Verfahren zur Festlegung und Durchsetzung von Preisen, das folgende Aspekte beinhaltet:

- Informationen, Modelle, Entscheidungsregeln
- Organisation, Verantwortlichkeiten, Incentives
- Kompetenzen, Qualifikationen, Training und Verhandlungen
- Informationstechnische Unterstützung
- Abfolge/Timing: Analyse, Strategie, Umsetzung, Controlling
- Verbindung von objektiven und subjektiven Daten.<sup>11</sup>

Es geht in der Prozessperspektive darum, ein realistischeres Bild der in Unternehmen ablaufenden Prozesse der Recherche, der strategischen Preispositionierung, der operativen Preisbildung und Umsetzung der Preisstrategie sowie der internen Kontrollmechanismen hinsichtlich des Preises zu gewinnen. Auch Preisprozesse können und sollten einem professionellen Prozessmanagement unterworfen werden.<sup>12</sup> Insofern kann gesagt werden, dass wirksame und wertschöpfende Pricing-Prozesse anzustreben sind, um das Preismanagement weiter zu professionalisieren und zu perfektionieren.

Dieser Arbeit liegt das Prozess-Modell von RIEKHOF/LOHAUS zugrunde.<sup>13</sup> Der Pricing-Prozess untergliedert sich hierbei in die vier eng miteinander verzahnten Teilprozesse Research, Strategy, Execution und Controlling.



Abb. 1: Darstellung der Pricing-Prozesskette<sup>14</sup>

Pricing Research beinhaltet die Prozesse der Beschaffung strategisch relevanter markt-, kosten-, wettbewerbs- und kundenbezogener Informationen. „Strategy“ umfasst die Prozesse der Entwicklung und Formulierung einer Preisstrategie. Prozesse der Umsetzung der Strategie im operativen Geschäft werden im Rahmen des „Pricing Execution“ betrachtet. Das Preis-Controlling umfasst die Prozesse der Kontrolle der strategischen und operativen Zielerreichung und Preisdurchsetzung sowie auch die Einhaltung verabschiedeter Verfahren der Preisbildung.<sup>15</sup> Letztlich gehört zum Preis-Controlling auch die Überwachung der Pricing-Prozesse.

---

<sup>11</sup> SIMON H., Ertragssteigerung 2004, S. 1087.

<sup>12</sup> Vgl. SIMON, H., Ertragssteigerung 2004, S. 1086 ff.

<sup>13</sup> Vgl. RIEKHOF, H.-C./ LOHAUS, B., Pricing-Prozesse 2009, S. 6.

<sup>14</sup> Vgl. RIEKHOF, H.-C./ LOHAUS, B., Pricing-Prozesse 2009, S. 6.

<sup>15</sup> Vgl. RIEKHOF, H.-C./ LOHAUS, B., Pricing-Prozesse 2009, S. 2.

### **3. Besonderheiten des Pricing für das Komponentengeschäft**

Die Branche des Komponentenbaus für den Maschinen- und Anlagenbau ist durch einige Besonderheiten geprägt, die für das Pricing nicht unerheblich sind. Sie sollen deshalb an dieser Stelle erläutert werden.

Das Komponentengeschäft wird unter anderem dadurch geprägt, dass in vielen Fällen eine hohe Komplexität des Produktprogramms zu verzeichnen ist. Je nach Anwendungsfall sind ganz unterschiedliche technische Voraussetzungen und Anforderungen zu erfüllen, die die Variantenvielfalt in der Regel weiter treibt. Kundensonderwünsche ist häufig Rechnung zu tragen. Da die Lebensdauer der Maschinen und Anlagen in der Regel recht hoch ist, müssen Komponenten und die dazugehörigen Ersatzteile meistens auch langfristig lieferbar sein. Nicht einfacher wird das Pricing dadurch, dass manche Komponenten (man denke an einfache Elektromotoren) eher standardisierbar sind, andere Komponenten hingegen eine spezifische Konstruktion je nach Einbausituation erfordern. Eine Weiterentwicklung der Anlage oder Maschine durch den Hersteller kann auch Modifikationen der zugelieferten Komponenten nach sich ziehen, so dass möglicherweise mehrere Versionen einer Komponente gleichzeitig im Markt verfügbar sein müssen.<sup>16</sup>

Die Internationalität des Geschäftes ist für viele Komponentenhersteller ein weiterer Komplexitätstreiber, der auch die Pricing-Prozesse tangiert. Marktpreisniveaus wie auch technische und qualitätsbezogene Anforderungen sind in emerging markets ganz anders ausgeprägt als in Industrieländern.<sup>17</sup>

Nicht zu unterschätzen ist auch die Bedeutung der Kundenstruktur. Maschinen- und Anlagenbauer können internationale Konzerne sein, mittelständische hidden champions oder auch Unternehmen mit eher regionaler Bedeutung.

Diese Vielfalt der Produkte einerseits und der Kunden andererseits macht es relativ schwierig und kompliziert, im Einzelfall einen „optimalen“ Preis zu bestimmen. Zu erwarten ist deshalb, dass Komponentenhersteller sich entweder stark am Wettbewerb orientieren oder aber die Kosten als einen wesentlichen Bestimmungsfaktor des Preises wählen. Die Komplexität des Geschäftes lässt sich – so unsere Vermutung – nur durch Vereinfachungen in den Pricing-Prozessen kompensieren. Ob man dabei immer den richtigen Weg geht, soll unsere Studie zeigen.

### **4. Aufbau und Ablauf der empirischen Untersuchung**

Wie bereits deutlich gemacht wurde, besitzt der Einsatz eines professionellen Preismanagements durch Pricing-Prozesse für Komponentenhersteller eine besondere Relevanz. Wird die Literatur zu diesem Thema untersucht, lässt sich festhalten, dass sich bis zum jetzigen Zeitpunkt nur wenige Autoren mit der Umsetzung von Pricing-

---

<sup>16</sup> Vgl. Homburg, C./ Totzek, D., Preismanagement 2011.

<sup>17</sup> Vgl. Homburg, C./ Totzek, D., Preismanagement 2011.

Prozessen im B2B-Bereich und noch weniger speziell für Komponentenhersteller für Maschinen und Anlagen befasst haben.<sup>18</sup> Aufgrund dieser Umstände erschien es uns interessant, die Prozess-Perspektive mit einer eigenen empirischen Untersuchung zu erforschen, um herauszufinden, welchen Stellenwert und welche Professionalität das Pricing tatsächlich in der Praxis des Komponentenbaus besitzt und welche Defizite eventuell erkennbar sind.

In Anlehnung an die bereits erwähnte Studie von RIEKHOF/LOHAUS, in der Branchenübergreifend 377 Unternehmen zu Pricing-Prozessen befragt wurden, wurde ein Fragebogen entworfen, der die genannten vier Teilprozesse des Pricing abdeckt, nämlich

- Research
- Strategy
- Execution
- Controlling.

Ferner wurden allgemeine Angaben erbeten, aus denen ableitbar ist, wie sich die Unternehmen entwickelt haben. Ebenso wurde ergänzend nach Angaben zu Umsatz, Mitarbeiterzahl, Abteilungen und Tätigkeitsbereichen gefragt.

Durchgeführt wurde die Befragung vom Bereich „Internationales Marketing“ der PFH Private Hochschule Göttingen, und zwar im Dezember 2010 und Januar 2011.

Versandt wurde der Fragebogen ausschließlich in elektronischer Form, d.h. per E-Mail. Die Rücksendung konnte per E-Mail, Fax oder über per Post erfolgen. Um den Rücklauf zu verbessern, wurden die Unternehmen noch einmal per E-Mail oder Telefon an die Studie erinnert.

Befragt wurden im Rahmen der Studie Führungskräfte und Experten von Komponentenherstellern für den Maschinen und Anlagenbau aus den Bereichen der

- Robotik & Automation
- Antriebstechnik
- Automatisierung
- Industriearmaturen.

Diese vier Teilbranchen decken die wichtigsten Zuliefer-Segmente für den Maschinen- und Anlagenbau ab. Alle befragten Unternehmen sind Mitglied im „Verband Deutscher Maschinen und Anlagenbau“(VDMA). Die Website des VDMA ermöglichte den Zugang zu den Unternehmensadressen.

Insgesamt wurden 347 Unternehmen befragt. Die Brutto-Rücklaufquote betrug 27%. Dies entspricht 92 Fragebögen. Einige der Befragten gaben an, aufgrund interner Richtlinien zu diesem Thema keine Auskunft geben zu dürfen. Mit 8%, d. h. 27 Ablehnungen, ist diese Anzahl gemessen an der Zahl der insgesamt verschickten Bögen

---

<sup>18</sup> Vgl. HERR, S./ BEDUCKER, T./ FRAHM, M., Power 2010, siehe auch: TILLMANN, D./ SCHULZ, D./ YANG, Y., Pricing 2007.



jedoch relativ gering. Offensichtlich kommt hier eine gewisse Vorsicht zum Tragen, sich gerade beim Pricing nicht „in die Karten schauen zu lassen“.

Die Netto-Rücklaufquote beläuft sich folglich auf 19%, was einer Anzahl von 65 Fragebögen entspricht. Die folgende Abbildung 2 zeigt den Rücklauf, aufgeschlüsselt nach Mitarbeiterzahl der Unternehmen.

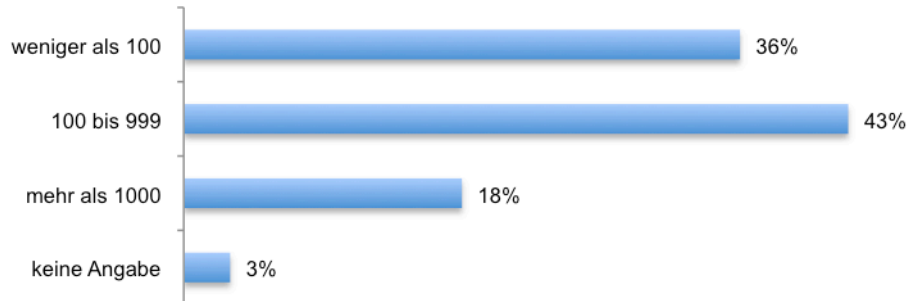


Abb. 2: Rücklauf nach Mitarbeiterzahl (n=65)

Den Rücklauf aufgeschlüsselt nach Mitarbeiterzahl und Teil-Branche zeigt die folgende Grafik (Abb. 3).

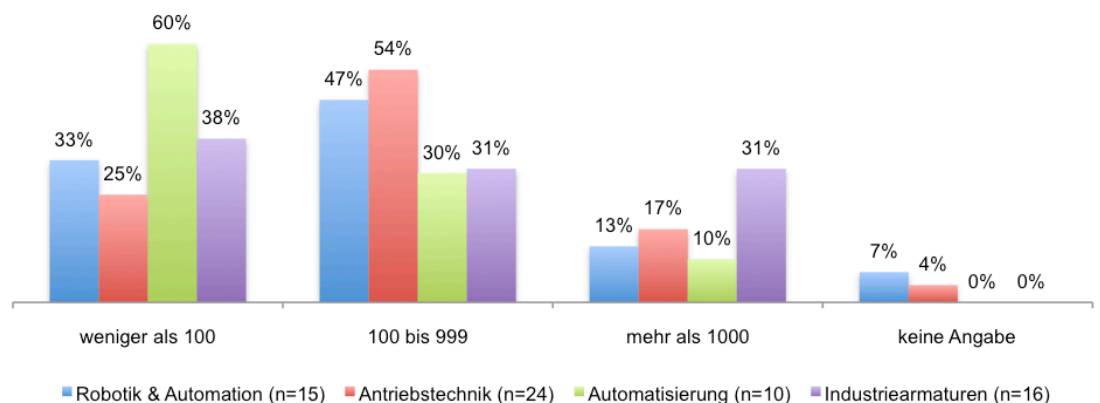


Abb. 3: Rücklauf nach Mitarbeiterzahl aufgeschlüsselt nach Teil-Branchen

## 5. Untersuchungsergebnisse

### 5.1 Pricing-Prozess im Allgemeinen

Zunächst soll darauf eingegangen werden, inwiefern Pricing überhaupt als Prozess in der Branche des Komponentenbaus für Maschinen und Anlagen verstanden wird.

Wie bereits erläutert wurde, ist die Prozessperspektive für Pricing ein vergleichsweise neues Thema.<sup>19</sup> Es verwundert deshalb nicht, dass bei 66% der befragten Unternehmen die Pricing-Prozesse nicht im Detail beschrieben sind – was eine elementare Voraussetzung wäre, wenn man ein durchgängiges Prozessmanagement in diesem Bereich schaffen wollte (Abb. 4).

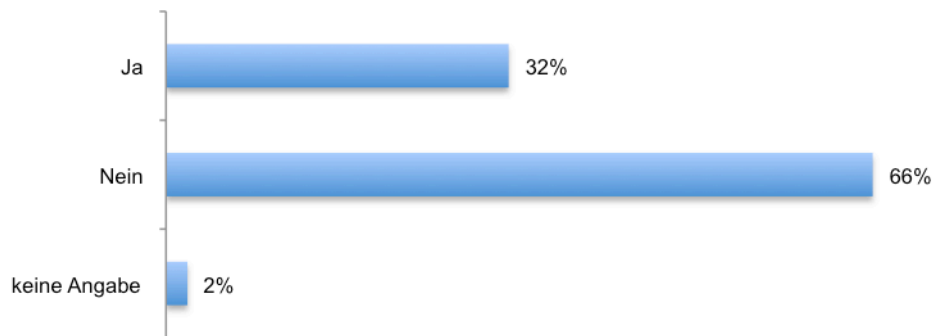


Abb. 4: Detaillierte Beschreibung von Pricing-Prozessen in Unternehmen (n=65)

Eine ausführlichere Auswertung nach Unternehmensgröße (Abb. 5) verdeutlicht allerdings, dass nur in kleinen Unternehmen mit einem Umsatz bis 10 Mio. € Pricing-Prozesse so gut wie keine Anwendung finden (88%). Bei Größenklassen um 10 Mio. € - 99 Mio. € und größer als 100 Mio. € wird Pricing immerhin bei 38% - 50% der Unternehmen als Prozess beschrieben. Hier wäre es natürlich interessant und wichtig, im Rahmen einer Fallstudie einmal ins Detail zu gehen und die konkrete Prozessbeschreibung einer kritischen Würdigung zu unterziehen.

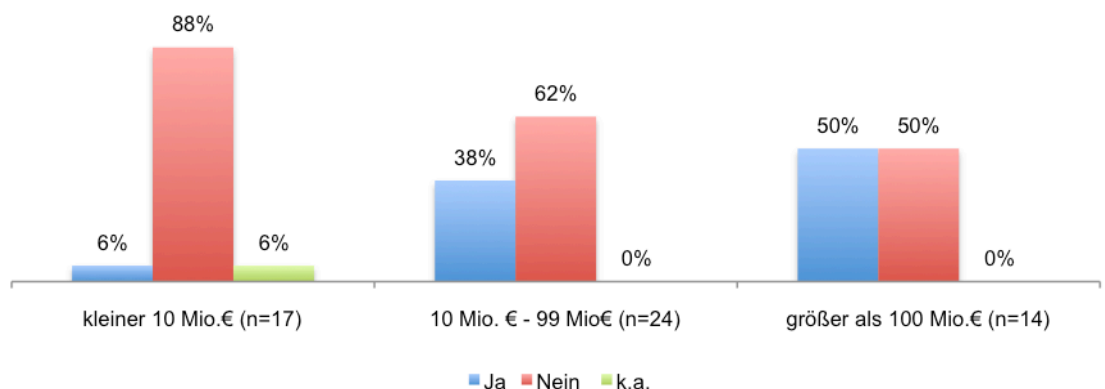


Abb. 5: Detaillierte Beschreibung von Pricing-Prozessen nach Unternehmensgröße (Umsatz)

Des Weiteren erfolgt ein Monitoring der Pricing-Prozesse, d. h. die Erfassung von Abweichungen vom vorgegebenen Ablauf, mit 29% in weniger als einem Drittel der Fälle

<sup>19</sup> Vgl. WILTINGER, K., Preismanagement 1998, S. 20.

(Abb. 6).<sup>20</sup> Hier zeigen sich die Lücken in der Umsetzung des Geschäftsprozesses „Pricing“ bereits recht deutlich.

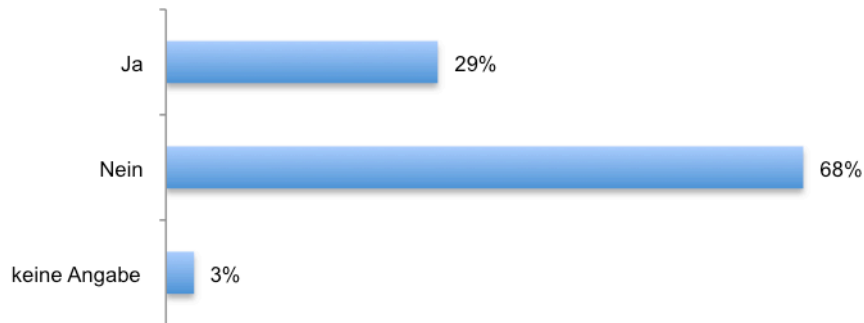


Abb. 6: Erfassung von Abweichungen von vorgegebenen Pricing-Prozessen (n=65)

Auf die Frage, ob detaillierte Beschreibungen der Pricing-Prozesse für sinnvoll erachtet würden, antworteten beachtliche 58% mit ja (Abb. 7). Hier kommt in gewisser Weise zum Ausdruck, dass die Befragten bezüglich der vorhandenen Pricing-Prozesse durchaus Handlungsbedarf sehen, weil möglicherweise im Tagesgeschäft nicht alle Preisentscheidungen einer konsequenten übergeordneten Logik folgen.

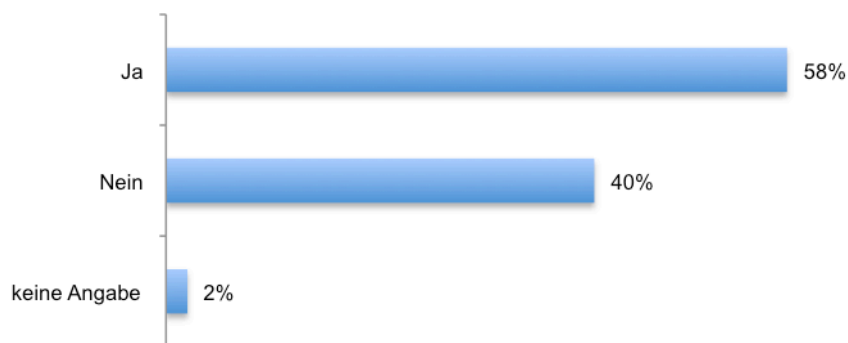


Abb. 7: Sinnhaftigkeit einer Beschreibung der Pricing-Prozesse (n=65)

Es zeigt sich, dass das Thema der Pricing-Prozesse im Allgemeinen in der Branche des Komponentenbaus noch keinen durchgängigen Einzug erhalten hat und hier noch ein nicht unerheblicher Nachholbedarf besteht. Gleichzeitig ist noch einmal darauf hinzuweisen, dass man einer Prozessperspektive im Pricing überwiegend durchaus positiv gegenüber steht.

## 5.2 Pricing Research

Das Pricing Research beinhaltet die fundierte Beschaffung interner wie externer Informationen, welche für professionelle preispolitische Entscheidungen ausschlaggebend sind, und bildet daher das Fundament des gesamten Pricing-Prozesses.<sup>21</sup> Es ist natürlich überaus aufschlussreich zu erfahren, welche Informationen für Preisentscheidungen herangezogen werden. Deshalb wurde im Rahmen der Untersuchung erfragt, welche konkreten Informationsquellen Komponentenhersteller zur Preisbildung in der Praxis tatsächlich nutzen. Abb. 8 gibt hierzu einen zusammenfassenden Überblick.

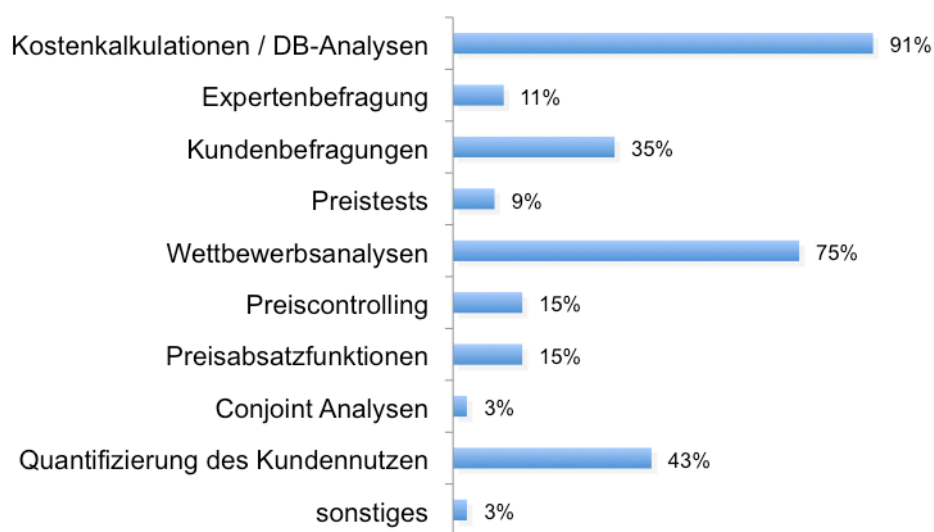


Abb. 8: Informationsquellen für die Preisbildung

Bei der Auswertung fallen insbesondere zwei Informationsquellen sofort ins Auge, nämlich die internen Kostenanalysen sowie die Wettbewerbsanalysen. Erst an dritter Stelle platziert sich das für den Pricing-Prozess eigentlich ausschlaggebende Wissen um den Kunden und den wahrgenommenen Nutzen des Produktes.

Erwartungsgemäß werden von fast allen (91%) der befragten Unternehmen die klassischen internen Informationsinstrumente der Kostenkalkulation und Deckungsbeitrag-Analyse zur Preisbildung genutzt. Interne Informationen sind in der Regel gut verfügbar und besitzen eine hohe Zuverlässigkeit; ferner sind diese Informationen für die Bestimmung von Preisuntergrenzen natürlich unverzichtbar. Oftmals spielt auch der Gedanke einer gewissen Fairness gegenüber dem Kunden eine Rolle, wenn man definierte Zuschläge auf die eigenen Kosten für die Preisbildung nutzt. Dass dadurch Preise entstehen, die nicht marktgerecht sein müssen, steht auf einem anderen Blatt,

<sup>21</sup> Vgl. DILLER, H., Aufgabenfelder 2003, S. 22., siehe auch: FRAHM, M./ PASTUCH, K., Pricing 2007, S. 84., für eine ausführlichere Erläuterung des Pricing Research verweisen wir auf RIEKHOF, H.-C./ LOHAUS, B., Pricing-Prozesse 2009, S. 17 ff. sowie RIEKHOF, H.-C./ WERNER, F., Pricing-Prozesse 2010, S. 9 f.

Die Informationsbeschaffung durch Beobachtung des Wettbewerbs folgt auf den zweiten Platz (Abb. 8). So geben 75% der Befragten an, Wettbewerbsanalysen durchzuführen. Dieser hohe Prozentsatz ist sicherlich zum einen darauf zurückzuführen, dass Informationen über den Wettbewerb dann ohne größeren organisatorischen Aufwand beschafft werden können, wenn man im Verhandlungsprozess mit dem Kunden zumindest mit groben Spannen der Wettbewerbsangebote konfrontiert wird.<sup>22</sup>

Recht aufschlussreich ist auch die folgende Auswertung (Abb. 9), der zu entnehmen ist, wie viele Informationsquellen von den Unternehmen für das Pricing gleichzeitig genutzt werden. Eine klare Häufung ist bei 3 Quellen festzustellen, nur wenige Unternehmen nutzen mehr als 4 der zur Auswahl stehenden Quellen für Preisinformationen.

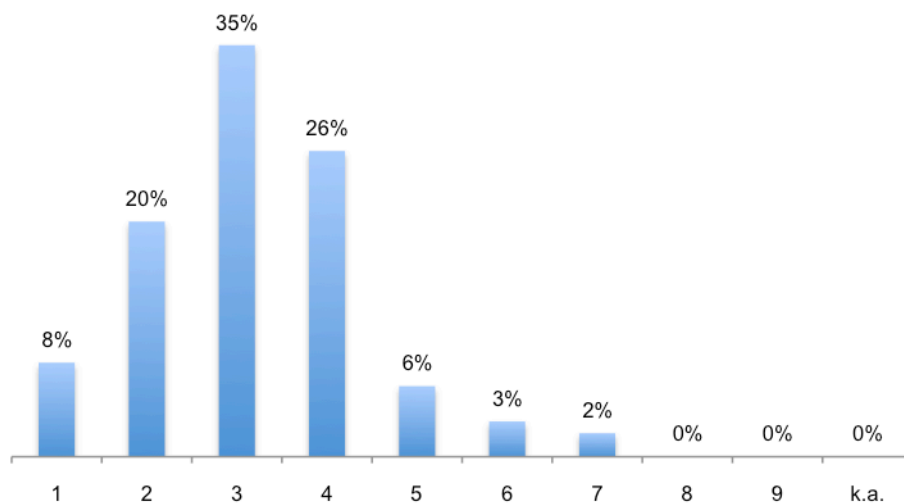


Abb. 9: Anzahl gleichzeitig genutzter Informationsquellen zur Preisbildung (n=65)

Auf die Frage, ob die Informationsbeschaffung in Bezug auf Wettbewerbspreise ein standardisierter Prozess ist, gaben nur 31% eine positive Antwort (Abb. 10). Daraus kann man schließen, dass Wettbewerbspreise im Pricing-Prozess eher punktuell aufgenommen werden. Wird diese Frage nach der Unternehmensgröße aufgeschlüsselt, ist erkennbar, dass vor allem in den größeren Unternehmen Wettbewerbspreise in standardisierten Prozessen erfasst werden (Abb. 11).

<sup>22</sup> Vgl., SIMON, H./ FASSNACHT, M., Preismanagement 2009, S. 89.

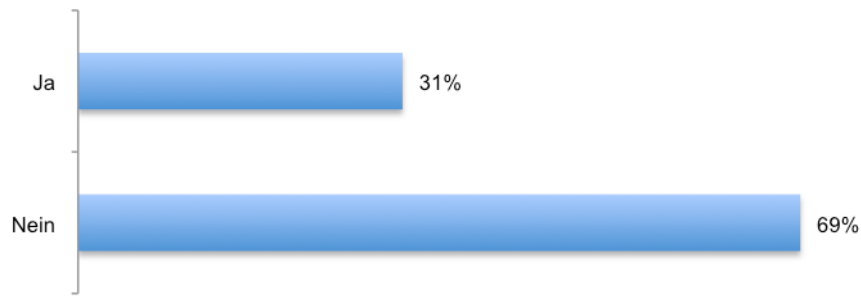


Abb. 10: Informationsbeschaffung über Wettbewerbspreise als standardisierter Prozess (n=65)

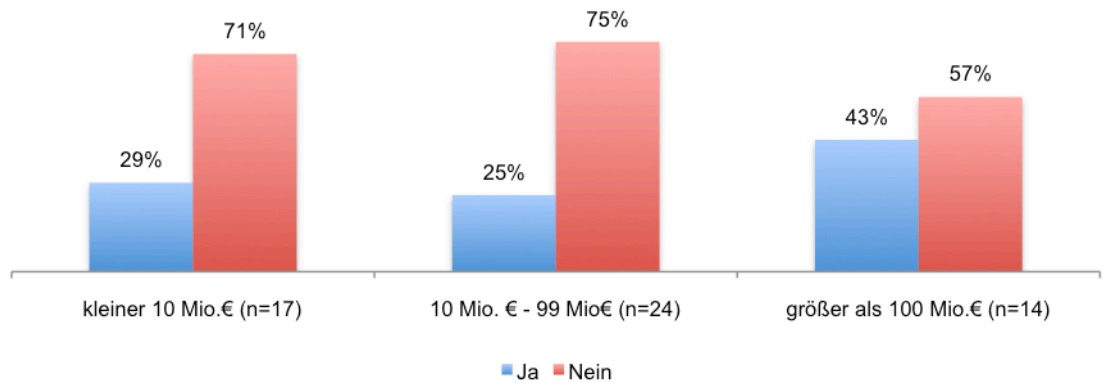


Abb. 11: Informationsbeschaffung über Wettbewerbspreise als standardisierter Prozess aufgeschlüsselt nach Unternehmensgröße

Dass man in Bezug auf die Informationsgrundlagen des Pricing einen gewissen Handlungsbedarf sieht,<sup>23</sup> lässt sich daran erkennen, dass immerhin 43% der Unternehmen angeben, den Kundennutzen zu quantifizieren (Abb. 8). Andererseits wäre gerade in den hier betrachteten Branchen zu erwarten gewesen, dass eine Argumentation über Wirtschaftlichkeitsvergleiche und die kostenbezogene Quantifizierung von Produktvorteilen eine sehr hohe Rolle spielt.

Unter Betrachtung der übrigen kundenbezogenen Maßnahmen zur Informationsgewinnung wird deutlich, dass das volle Potential der wertorientierten Preisfindung noch nicht ausgeschöpft wird. So führen nur 35% der befragten Firmen Kundenbefragungen durch (Abb. 8). Expertenbefragungen werden mit 11% noch seltener angewandt. Dies ist verwunderlich, da diese Methode relativ einfach durchzuführen ist, bspw. mithilfe von Marktforschungsinstituten, Distributeuren und Absatzmittlern oder mit internen Quellen wie Absatzhelfern.<sup>24</sup> Auch die Conjoint Analyse erfreut sich mit 3% nur äußerst geringer Beliebtheit. Preistests führen lediglich 9% der befragten Unternehmen durch (Abb. 8). Ohne im Detail auf die zur Verfügung stehenden breite methodische Palette für das Pricing Research einzugehen, sei hier der Hinweis gestattet, dass folgende

<sup>23</sup> Vgl. SIMON, H., Ertragssteigerung 2004, S. 1089.

<sup>24</sup> Vgl. DOLAN, R.J./ SIMON, H., Power 1996, S. 75.

Tools eigentlich eine deutlich größere Rolle spielen sollten und in das Standard-Methodenrepertoires eines jeden Unternehmens gehören:

- Kundenbefragungen zum Preisimage und zur Zufriedenheit mit dem Pricing-System eines Anbieters
- Preistests für schnelldrehende Produkte mit hohen Volumina sowie daraus abgeleitete Preis-Absatzfunktionen
- eine Quantifizierung des Kundennutzens gerade im durch ROI-Überlegungen geprägten B2B-Geschäft.

Hierbei haben die Komponentenhersteller sicherlich klaren Nachholbedarf. Einer Folgestudie bleibt es vorbehalten zu klären, wie hoch ein jährliches Budget für das Pricing Research in den Unternehmen ausfällt.

Ein wichtiger methodischer Ansatz innerhalb des Pricing Research, auf den wir im Rahmen von Projekten regelmäßig zurückgreifen, ist das Aufstellen von Hypothesen über preisrelevante Entscheidungen auf Kundenebene sowie deren Überprüfung durch Marktforschung. Hypothesen dienen dazu, die preisbezogene empirische Forschung auf die wesentlichen und vor allem auf die im Unternehmen kontrovers diskutierten Vermutungen über die Preisreaktionen der Kunden zu lenken.

Auf die Frage, ob Unternehmen mithilfe von Hypothesen feststellen, ob und wie Kunden auf Preisveränderungen reagieren, antworteten knapp die Hälfte (44%) mit ja (Abb. 12). Detailauswertungen im Rahmen unserer Studie ergaben weiterhin, dass von genau jenen Befragten, die Hypothesen benutzen, nur 17% diese durch Marktforschung auch überprüfen. Diese Art des methodisch unterstützten, systematischen Pricing Research hat in den Unternehmen also zum Großteil noch keinen Einzug erhalten.



Abb. 12: Formulierungen von Hypothesen darüber, wie Kunden auf Preisänderungen reagieren (n=65)

Erfragt wurde schlussendlich auch, ob Preis-Absatzfunktionen beim Preisfindungsprozess verwendet werden. Das Wissen über den Zusammenhang zwischen Preis und

Absatzmenge kann im Rahmen des strategischen und operativen Pricing gerade für Volumenprodukte und Schnelldreher genutzt werden. Im Rahmen der Umfrage erschien es vor allem interessant herauszufinden, ob die Unternehmen die von ihnen erhobenen oder auch bereits vorhandenen Informationen verwenden, um Preis-Absatzfunktionen aufzustellen. Überraschenderweise gaben nur 26% der Befragten an, Preis-Absatzfunktionen aufzustellen (Abb. 13). Von der deutlichen Mehrheit (74%) wird die Betrachtung von Preis-Mengen-Relationen nicht genutzt.

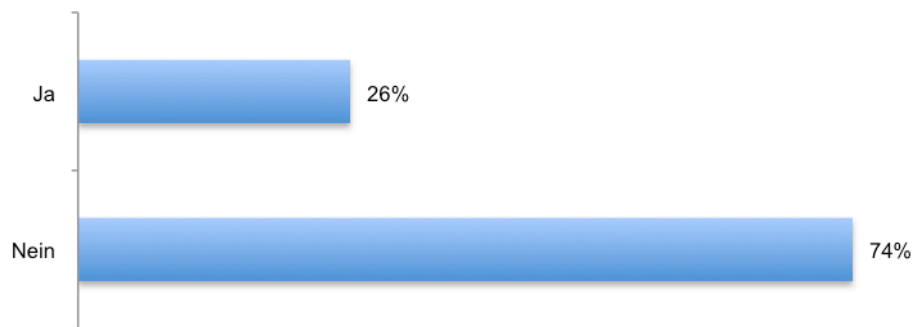


Abb. 13: Nutzung von Preis-Absatzfunktionen bei Komponentenherstellern (n=65)

Abb. 14 zeigt ergänzend die Nutzung von Preis-Absatzfunktionen der befragten Unternehmen aufgeschlüsselt nach Teil-Branchen. Vor allem innerhalb der Robotik & Automation und der Automatisierung werden Preis-Absatzfunktionen mit immerhin 40% bzw. 50% eher häufiger angewendet.

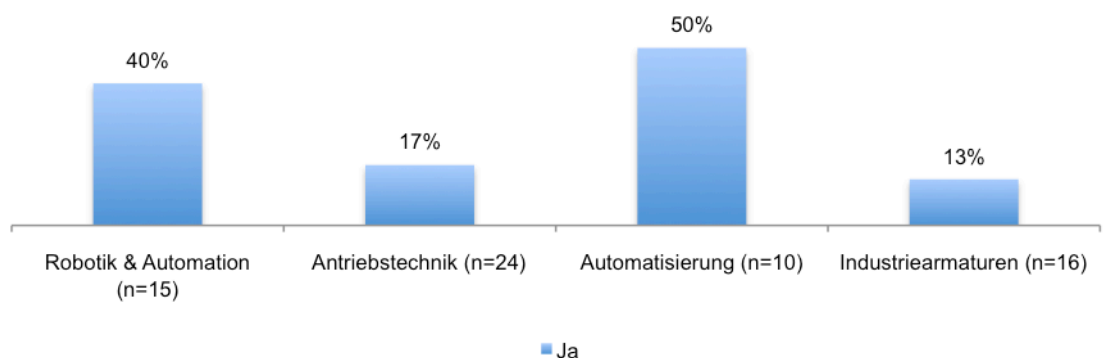


Abb. 14: Nutzung von Preis-Absatzfunktionen bei Komponentenherstellern nach Teil-Branchen

Abschließend lässt sich festhalten, dass bei der Erfassung der für die Preisbildung relevanten Einflussgrößen sowohl Markt- als auch Kosten- und Wettbewerbsaspekte beachtet werden. Es dominiert aber wie erwartet die Verwendung von Kosten- sowie Wettbewerbsinformationen. Wertorientierte Verfahren zur Preisfindung werden noch



nicht ausreichend eingesetzt. Auch die hypothesenbasierte Informationssammlung findet so gut wie keine Anwendung.

### 5.3 Pricing Strategie

Auf die Recherche preisrelevanter Informationen folgt das Thema Strategie als logischer nächster Bestandteil des Pricing-Prozesses. Als Basis für taktische und operative Preisentscheidungen definiert sie den langfristigen Handlungsrahmen für die Erreichung der preisspezifischen Ziele eines Unternehmens.<sup>25</sup> Im Rahmen unserer Untersuchung sollte insbesondere herausgefunden werden, inwieweit Pricing-Strategien bei Komponentenherstellern ausformuliert sind und welche grundsätzliche strategische Preispositionierung eingenommen wird.

Wie in Abb. 15 deutlich zu erkennen ist, wird von der großen Mehrheit (71%) angegeben, dass keine explizite, schriftlich formulierte Pricing-Strategie existiert. Dieses Ergebnis stellt sich als sehr überraschend heraus, da eine Preisstrategie eigentlich Bestandteil der Unternehmens- oder Marketing- und Vertriebsstrategie sein sollte.<sup>26</sup>

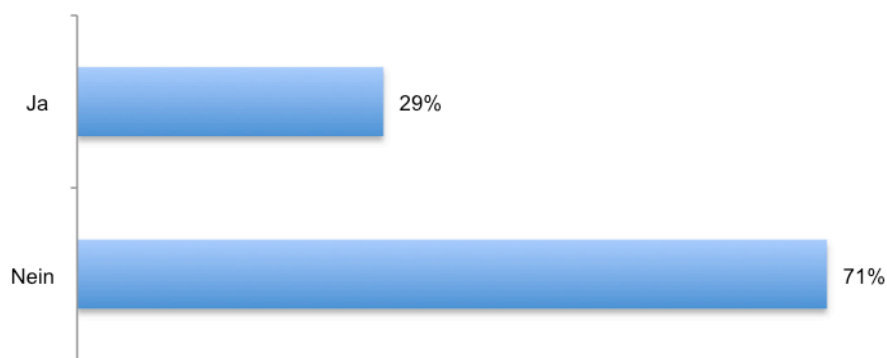


Abb. 15: Existenz einer expliziten, schriftlich formulierten Pricing-Strategie (n=65)

Interessanterweise zeigt Abb. 16, dass immerhin mehr als die Hälfte (53%) der Befragten eine Pricing-Strategie für wichtig bis sehr wichtig halten. 9% halten sie sogar für unverzichtbar. Dass hier Handlungsbedarf besteht, wurde also erkannt.

---

<sup>25</sup> Vgl. SEBASTIAN, K.-H./ MAESSEN, A., Optionen 2003, S. 53 ff. Für eine Erläuterung der Pricing Strategie verweisen wir auf RIEKHOF, H.-C./ LOHAUS, B., Pricing-Prozesse 2009, S. 11 ff. sowie RIEKHOF, H.-C./ WERNER, F., Pricing-Prozesse 2010, S.12 f.

<sup>26</sup> Vgl. SIMON, H./ FASSNACHT, M., Preismanagement 2009, S. 25.

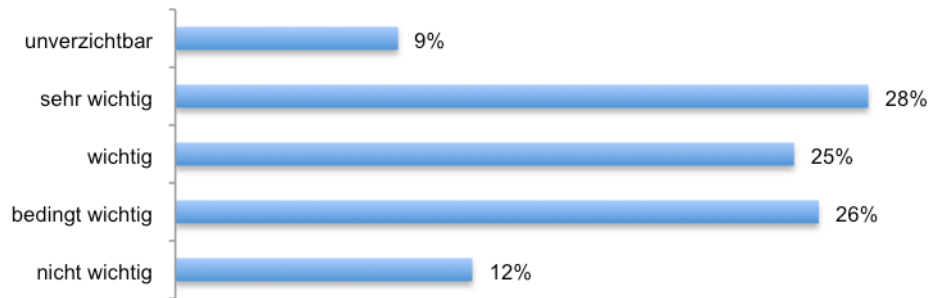


Abb. 16: Angaben zur Meinung über die Wichtigkeit der Existenz einer schriftlich formulierten Preisstrategie (n=65)

Ferner wollten wir herausfinden, welche grundsätzliche preispolitische Positionierung Komponentenhersteller wählen. So ist aus Abb. 17 ersichtlich, dass 46% der Befragten angeben, ihre Produkte hochpreisig zu verkaufen. Ohne Bedeutung sind mit nur 3% die Unternehmen im Niedrigpreissegment. Die Hälfte aller befragten Unternehmen (51%) hat sich für eine Mittelpreispositionierung entschieden. Die Positionierung in der „profillosen Mitte“ kann eine Gefahr darstellen, sie kann jedoch über ein intelligentes Preis-Management durchaus gut funktionieren.

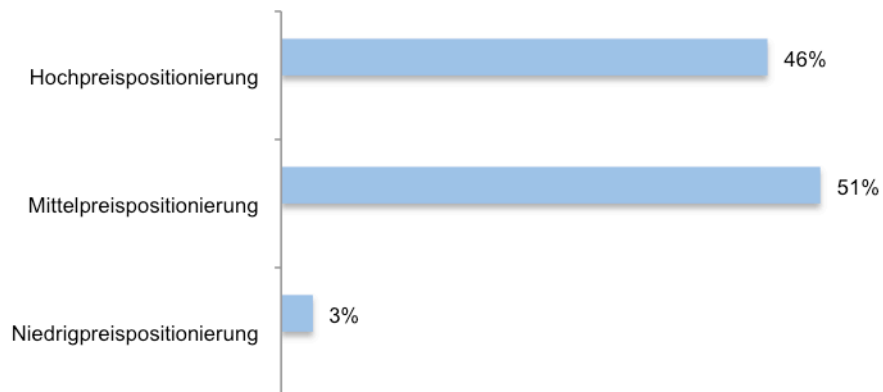


Abb. 17: Preispositionierungen der befragten Komponentenhersteller (n=65)

Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass nur Unternehmen im Bereich Robotik & Automation eine Niedrigpreispositionierung gewählt haben, wie aus Abb. 18 zu entnehmen ist.

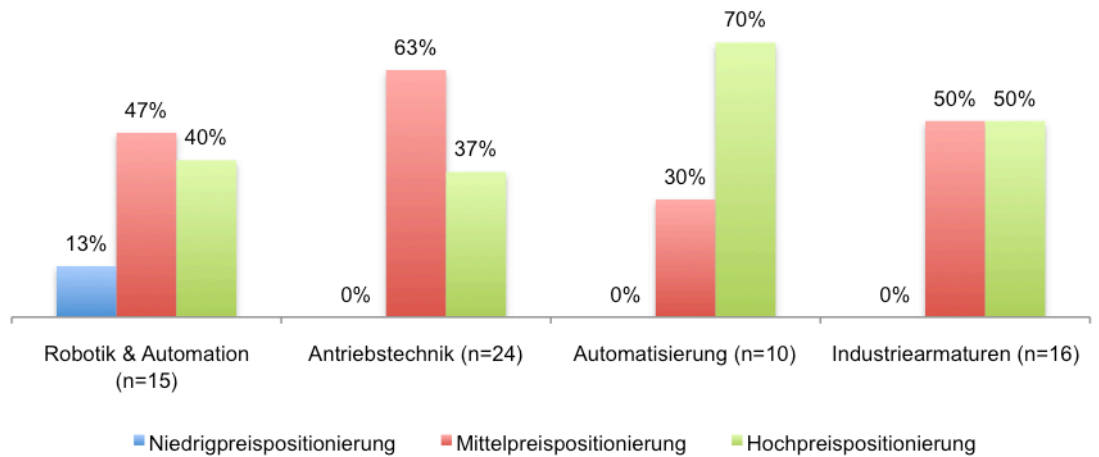


Abb. 18: Preispositionierungen der befragten Komponentenhersteller nach Teil-Branche

Ergänzend wollten wir herausfinden, welche preisbezogenen Maßnahmen im Jahr 2011 von den Unternehmen umgesetzt werden sollen (Abb. 19). Preiserhöhungen sind mit beachtlichen 65% ein Mittel, welches in Zukunft verstärkt angewendet werden soll. Ferner gaben 38 befragte Unternehmen (58%) an, dass die Einführung und Umsetzung von Preisdifferenzierungen auf der Liste weit oben steht. Mehr als die Hälfte der befragten Komponentenhersteller sind sich offensichtlich bewusst, dass aufgrund der hohen Anzahl an Produkten im Sortiment, des breiten Kundenportfolios sowie der häufig internationalen Abwicklung von Geschäften Produkte in unterschiedlichen Situationen unterschiedlichen Nutzen stiften und Zahlungsbereitschaften beeinflussen.<sup>27</sup>

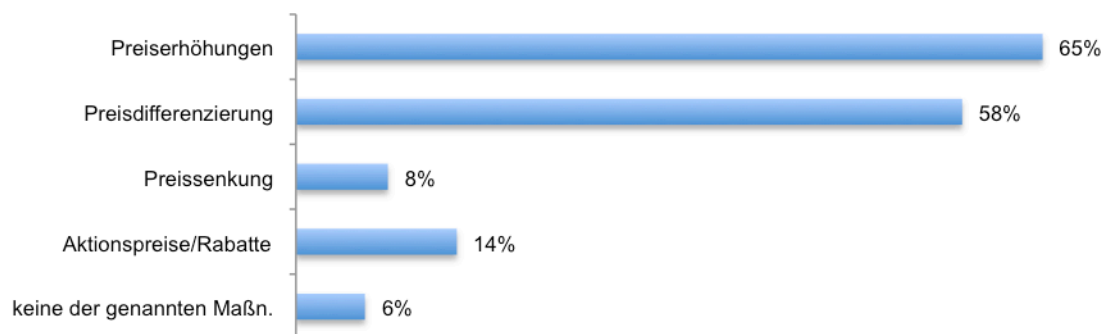


Abb. 19: Geplante preisbezogene Maßnahmen für das Jahr 2011 (n=65)

<sup>27</sup> Vgl. auch HERR, S./ BEDUCKER, T./ FRAHM M, Power 2010, S. 31.

## 5.4 Umsetzung des Pricing

Im Sinne der „Pricing Execution“ sollte untersucht werden, inwieweit preispolitische Hebel zur Umsetzung von Pricing-Prozessen und -Strategien bei Komponentenherstellern in der Praxis verankert sind. Hier kommt der Gedanke zum Tragen, dass nicht jede (Preis-) Strategie automatisch nach ihrer Verabschiedung durch Geschäftsleitung oder Vorstand ihren Weg in die praktische Umsetzung findet.

Dieses Kapitel gliedert sich den hier untersuchten Umsetzungshebeln entsprechend in die Preisfestlegung, die Preisvorgaben, das Anreizsystem, die interne Preiskommunikation sowie die Preisargumentation.<sup>28</sup>

Es wird zunächst näher auf den Prozess der Preisfestlegung eingegangen. Wer letztendlich für die Preisfestlegung bei Komponentenherstellern verantwortlich ist, zeigt Abb. 20. Wie zu erwarten, liegt die Entscheidungskompetenz in der Hierarchieebene meist relativ weit oben. So scheinen auch bei den befragten Komponentenherstellern die Preisentscheidungskompetenzen entsprechend der Wichtigkeit auf den höheren Hierarchieebenen verankert zu sein. Der Vertriebsleiter und die Unternehmensleitung stehen mit jeweils 72% und 68% an der Spitze. Die Marketingleitung entscheidet nur in 3% aller Fälle. Dies ist insofern überraschend, als im Marketing in der Regel Marktdaten verarbeitet werden, Produktprogramm-Entscheidungen vorbereitet und koordiniert werden und Positionierungsvorschläge erarbeitet werden. Andererseits haben die Marketingbereiche im B2B-Bereich oftmals einen noch begrenzten Stellenwert. Auch das Key Account Management hat mit 22% der Nennungen eine begrenzte Bedeutung für das Pricing, während die Vertriebsmitarbeiter mit 38 % der Antworten einen eher ungewöhnlich hohen Einfluss auf die Preise haben. Angesichts des nicht sehr ausgeprägten Rabatt-Controllings in den befragten Unternehmen (wir werden darauf zu sprechen kommen) ist dies ein Umstand, den man im Auge behalten sollte.

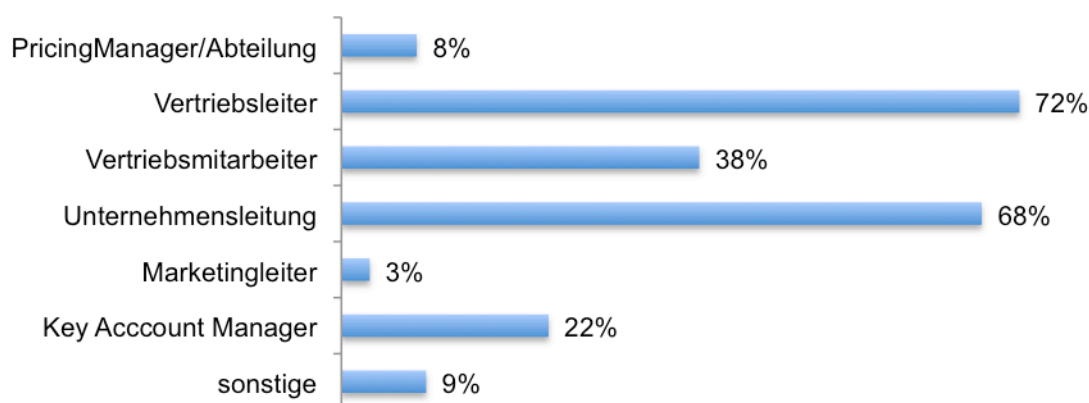


Abb. 20: Preisentscheidungskompetenzen (Mehrfachnennungen)

<sup>28</sup> Für eine ausführliche Erläuterung der Bausteine der Pricing Execution verweisen wir auf RIEKHOF, H.-C./ LOHAUS, B., Pricing-Prozesse 2009, S. 13 ff. sowie RIEKHOF, H.-C./ WERNER, F., Pricing-Prozesse 2010, S.13 ff.

Neben der Kompetenzzuordnung ist es natürlich auch wichtig, die entstehenden Schnittstellenprobleme zu berücksichtigen, die sich im Rahmen der Verteilung der Pricing-Aufgaben ergeben.<sup>29</sup> Obwohl sich der Ansatz „Bildung einer Pricing-Abteilung“ oder das Ernennen eines Pricing-Managers gerade für einen Komponentenhersteller durchaus empfiehlt,<sup>30</sup> geben gerade einmal 9% der befragten Unternehmen an, eine eigene Pricing-Abteilung oder einen Pricing-Manager zu beschäftigen (Abb. 21). Bei fast allen anderen Teilnehmern der Untersuchung, d. h. bei 91%, gibt es keine solche organisatorische Einheit. 78% halten diese Funktion auch nicht für sinnvoll (Abb. 22).

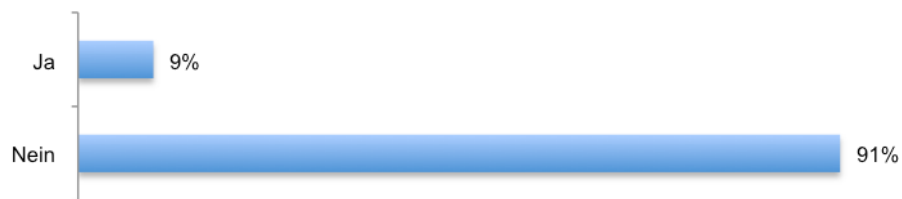


Abb. 21: Existenz einer Pricing-Abteilung/eines Pricing-Managers (n=65)

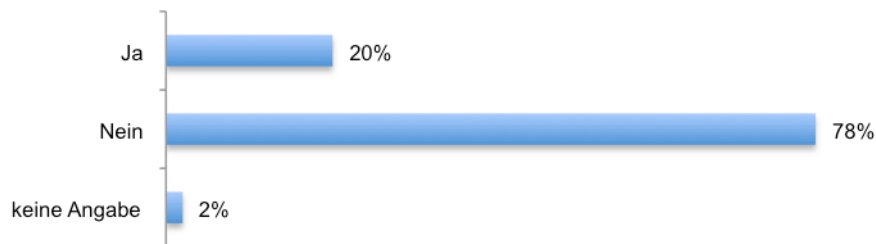


Abb. 22: Sinnhaftigkeit der Existenz einer Pricing-Abteilung/eines Pricing-Managers (n=65)

Auch hier gibt die Aufschlüsselung nach der Unternehmensgröße weitere Erkenntnisse, wie aus Abb. 23 erkennbar ist. Denn während in den kleineren Firmen eine Pricing-Abteilung so gut wie nie existiert, stellt sich das Ergebnis bei Firmen mit einem Umsatz ab 100 Mio. € etwas positiver dar. Hier gibt es bei immerhin 29% der Befragten eine Pricing-Abteilung.

---

<sup>29</sup> Vgl. DILLER, H., Preispolitik, 2008, S. 430.

<sup>30</sup> Vgl. TILLMANN, D./ SCHULZ, D./ YANG, Y., Pricing 2007, S. 40 f.



Abb. 23: Existenz einer Pricing-Abteilung/eines Pricing-Managers nach Unternehmensgröße

Ferner wurde auf den Aspekt der Preisziele und Preisvorgaben als einem wichtigen Hebel, um Preisstrategien in der Organisation zu verankern, eingegangen. Es wurde gefragt, ob es Vorgaben für Preisverantwortliche gibt - und ob diese Preisvorgaben in der Praxis auch eingehalten werden. Die Vorgabe von Preiszielen ist bei Komponentenherstellern sehr verbreitet. So geben 69% der befragten Unternehmen an, mit Vorgaben für die Preisverantwortlichen zu arbeiten (Abb. 24). Andererseits verzichteten damit auch fast ein Drittel der befragten Unternehmen auf dieses Steuerungsinstrument.

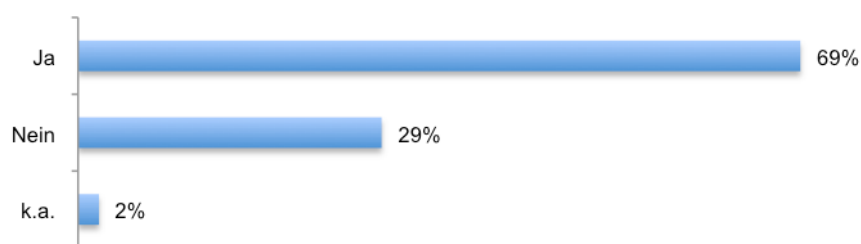


Abb. 24: Vorgaben von Preiszielen an Preisverantwortliche (n=65)

In mehr als der Hälfte der Fälle (56%) werden diese Vorgaben auch zu 80-99% eingehalten (Abb. 25). 6% der befragten Unternehmen geben an, Preisvorgaben zu 100% umzusetzen.

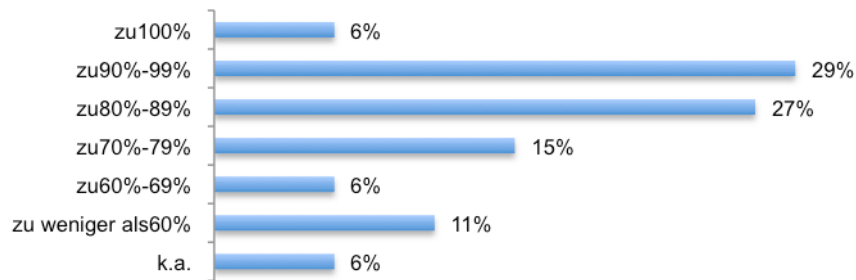


Abb. 25: Einhaltung von Preisvorgaben bei Komponentenherstellern (n=65)

Neben der Steuerung durch Vorgaben und Ziele spielt auch die Preiskommunikation gegenüber dem Kunden eine wichtige Rolle bei der Umsetzung des Pricing. Innerhalb der Untersuchung wurde zunächst der Frage nachgegangen, ob Komponentenhersteller eine aktive und offensive Preiskommunikation besitzen. So gaben mit 46% nur knapp die Hälfte der befragten Komponentenhersteller an, die eigenen Preise aktiv und offensiv zu kommunizieren (Abb. 26). Die andere Hälfte neigt dazu, die Preise nicht in den Vordergrund zu rücken.



Abb. 26: Betreiben einer aktiven und offensiven Preiskommunikation (n=65)

Welche grundsätzlichen Instrumente von Komponentenherstellern zur externen Preiskommunikation verwendet werden, ist aus Abb. 27 ersichtlich. Der Einsatz von Preislisten findet bei den befragten Herstellern am häufigsten Anwendung. Die Vergabe von Preisgarantien wird mit 37% deutlich seltener verwendet.

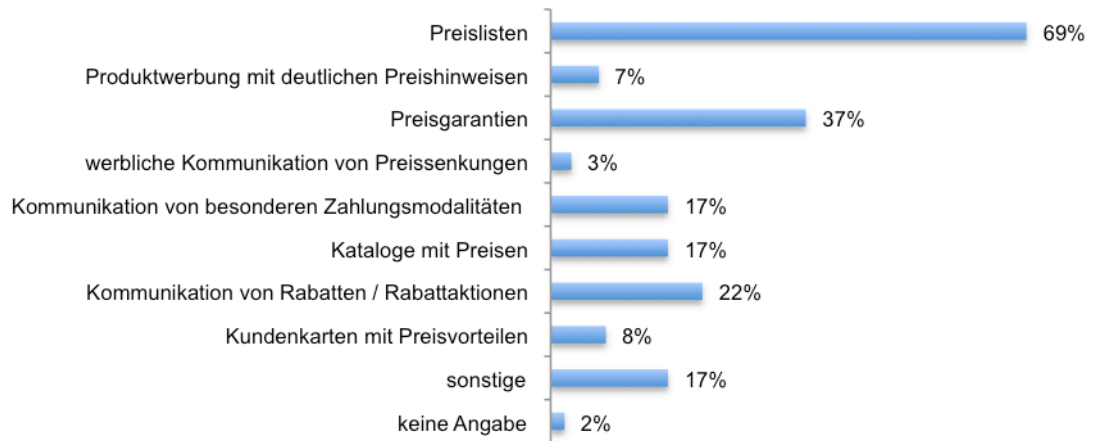


Abb. 27: Nutzen von Instrumenten der externen Preiskommunikation (Mehrfachnennungen, n=65)

Die Kommunikation besonderer Zahlungsmodalitäten wird mit 17% recht selten angewandt. Möglicherweise werden die Zahlungsmodalitäten in diesem Bereich grundsätzlich sehr kundenindividuell verhandelt und festgelegt.

Abschließend wurde auf den Teilprozess der Preisargumentation eingegangen. Aus der Umfrage wird ersichtlich, dass bei 68% der befragten Unternehmen Mitarbeiter hinsichtlich einer Preisargumentation im Verkaufsgespräch geschult werden (Abb. 28). Da für Komponentenhersteller im B2B-Geschäft Preisverhandlungen ganz oben auf der Tagesordnung stehen und hier vor allem der Außendienst agiert ist diese Entwicklung nicht überraschend.

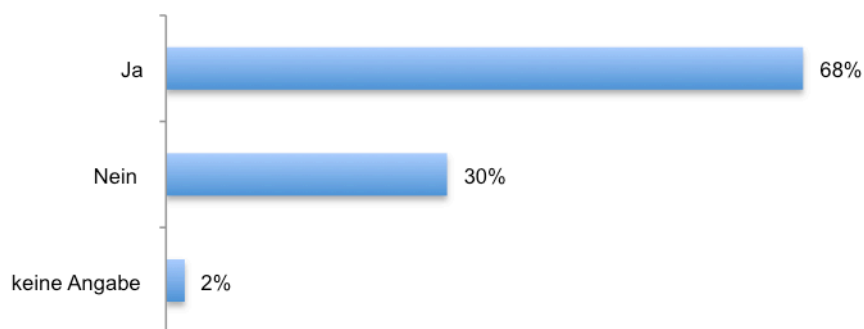


Abb. 28: Anzahl der Unternehmen, die Vertriebsmitarbeiter hinsichtlich der Preisargumentation im Unternehmen trainieren (n=65)



## 5.5 Preis-Controlling

Im letzten Prozessschritt des Pricing wollten wir im Rahmen der Untersuchung herausfinden, inwieweit ein aktives Preis-Controlling bei Komponentenherstellern betrieben wird.<sup>31</sup>

Prinzipiell ist in 57%, d.h. bei mehr als der Hälfte der befragten Komponentenhersteller, ein aktives Preis-Controlling vorhanden (Abb. 29).



Abb. 29: Anwendung eines aktiven Preis-Controlling bei Komponentenherstellern (n=65)

Interessant ist zu erwähnen, dass durch eine Detailauswertung festgestellt wurde, dass der Einsatz des Preis-Controllings nicht nur in größeren Unternehmen angewendet wird, sondern auch in kleineren Unternehmen bereits eine gute Verbreitung gefunden hat (Abb. 30).

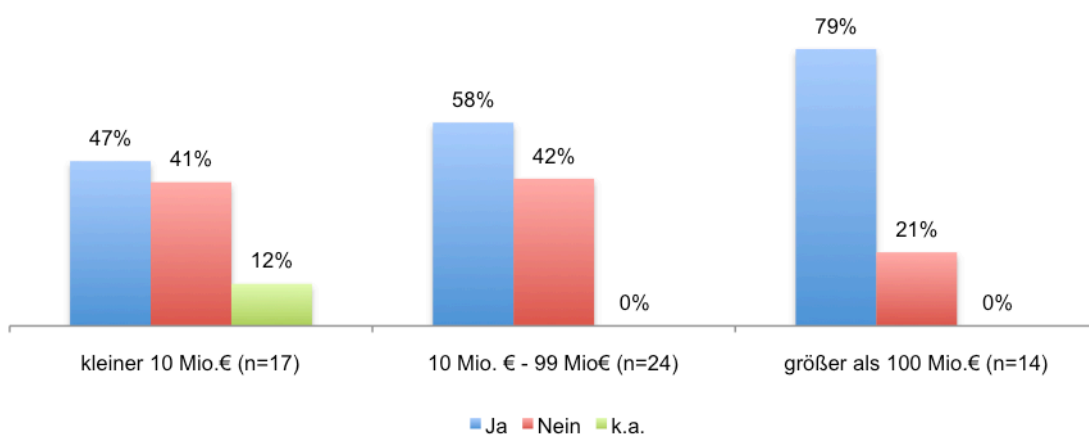


Abb. 30: Einsatz des Preis-Controllings nach Umsatzgröße

<sup>31</sup> Für eine ausführliche theoretische Erläuterung des Price Controllings verweisen wir auf RIEKHOF, H.-C./ LOHAUS, B., Pricing-Prozesse 2009, S. 20f. sowie RIEKHOF, H.-C./ WERNER, F., Pricing-Prozesse, 2010, S.17ff.

Durch Abb. 31 wird allerdings deutlich, dass im Komponentenbau das breite Methodenspektrum, welches sich für das Preis-Controlling nutzen lässt, nur begrenzt in Anspruch genommen wird. Damit wird in gewisser Weise auch das Ergebnis in Abb. 31 relativiert. Einzig die Berechnung des Deckungsbeitrags auf Kundenebene wird bei 69% der befragten Unternehmen angewandt. Aussagekräftige Controlling-Instrumente, die auch für den Komponentenbau wichtig sind wie bspw. die Darstellung der Stufen vom Listenpreis bis zum Netto-Netto Preis werden mit 28% eher selten angewandt.

Das gleiche Bild bietet sich beim Monitoring der Durchsetzung von Preiserhöhungen und der Erfassung von Mengeneffekten bei Preissenkungen. Diese werden jeweils nur von 31% bzw. 14% der Befragten tatsächlich durchgeführt (Abb. 31).

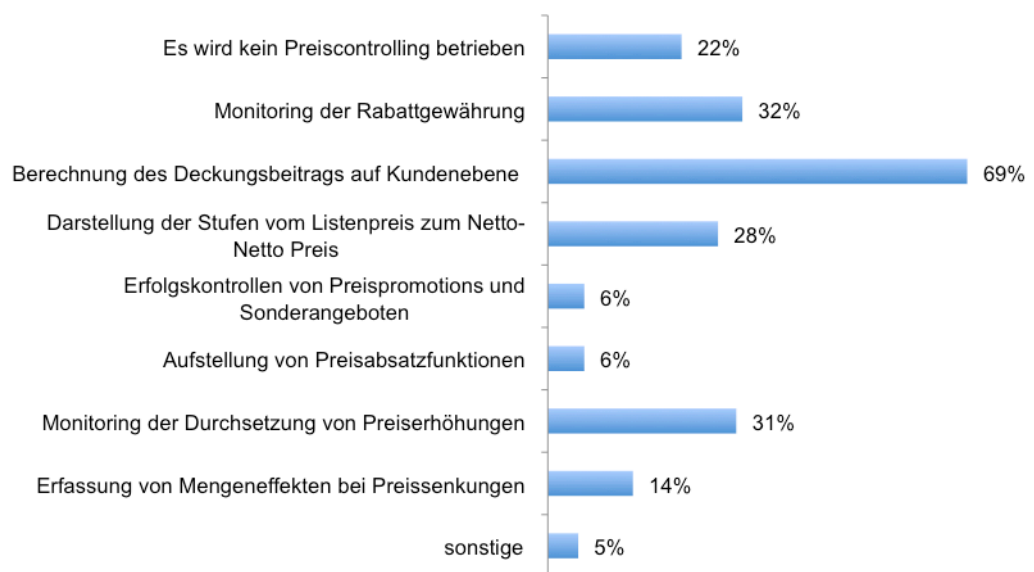


Abb. 31: Nutzung der Instrumente des Preis-Controllings (Mehrfachnennungen, n=65)

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Komponentenhersteller zwar behaupten, ein aktives Preis-Controlling durchzuführen, die Realität allerdings doch eher auf das Gegenteil zu weisen scheint. Eine detailliertere und differenziertere Auseinandersetzung mit dem Preis-Controlling wäre für viele Unternehmen sicherlich sinnvoll. Gerade auch das Controlling der Rabattvergabe kann zu sehr aufschlussreichen Ergebnissen führen, wie wir aus verschiedenen Praxisprojekten wissen.

Abschließend interessierte uns die Frage, wie in den befragten Unternehmen die Wertschöpfungspotentiale des Pricing grundsätzlich eingeschätzt werden und ob mithin die Erwartung besteht, durch eine Professionalisierung des Pricing wesentliche Ertrags- bzw. Mengensteigerungen realisieren zu können. Immerhin 61% der Befragten sehen hier mittleres, hohes oder sehr hohes Wertschöpfungspotential. Die hier liegenden Chancen wurden offensichtlich erkannt (Abb. 32).

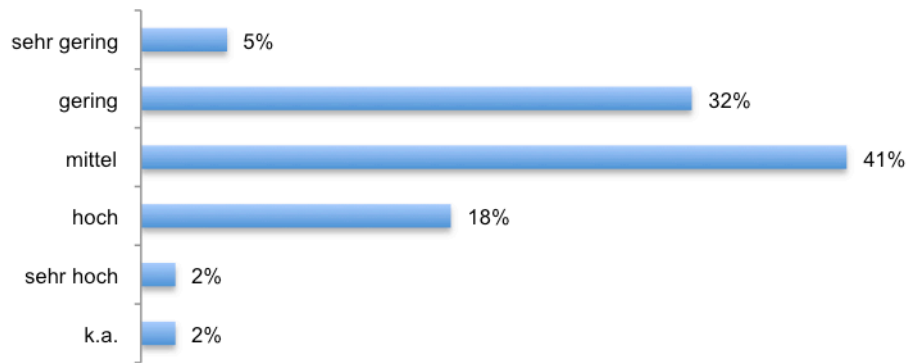


Abb. 32: Geschätztes unausgeschöpftes Wertschöpfungspotential des Pricing in den befragten Unternehmen (n=65)

In einem letzten Teil der Erhebung interessierte uns die Entwicklung der befragten Unternehmen im Markt. Offensichtlich haben wir eher die erfolgreichen Unternehmen zur Teilnahme bewegen können – 71% der Befragten schnitten sehr viel oder zumindest besser als der Markt ab (Abb. 33). Vielleicht sind hier auch Effekte der sozialen Erwünschtheit im Antwortverhalten in Rechnung zu stellen, die eher eine Über- als Unterschätzung der eigenen Erfolge im Markt nach sich ziehen.

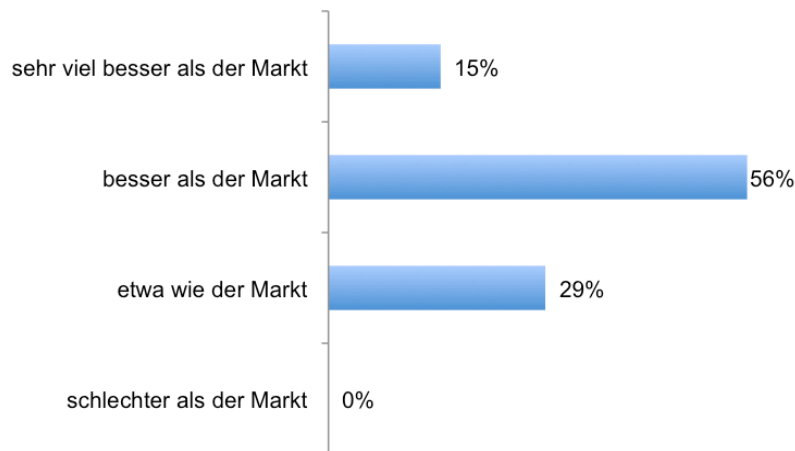


Abb. 33: Erfolgreiche Entwicklung der befragten Unternehmen in den letzten 5 Jahren (n=65)

Bemerkenswert ist auch, dass die 26% der Unternehmen, die sich sehr viel besser als der Markt entwickelten, eine schriftlich formulierte Preis-Strategie haben. Bei den Unternehmen ohne schriftliche Preis-Strategie sind es nur 11% (Abb. 34). Allerdings sollte man vorsichtig sein, diesen Zusammenhängen eine zu hohe Bedeutung beizumessen. Die hier verborgenen Wirkungsmechanismen sind sicherlich komplexer und nicht in einer einfachen Abfrage angemessen zu erfassen.

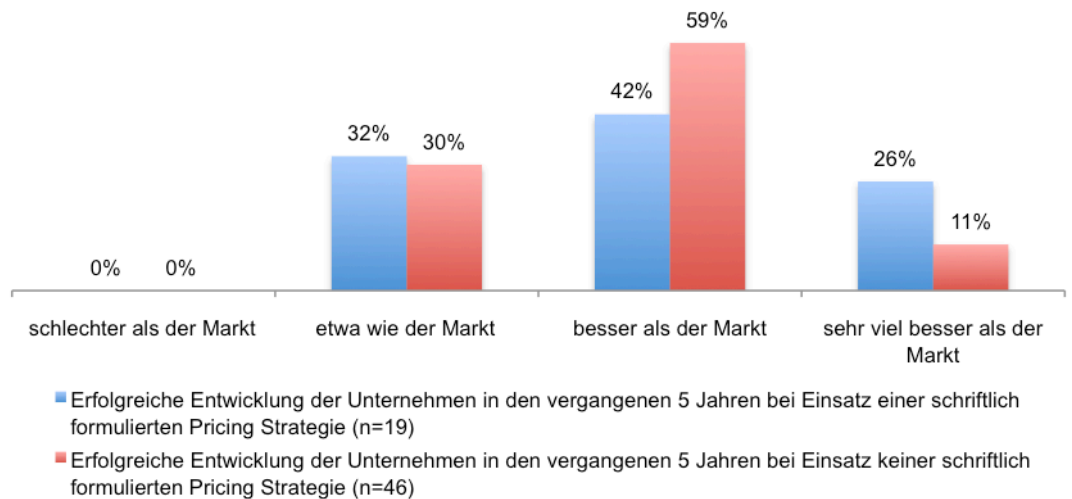


Abb. 34: Erfolgreiche Entwicklung der befragten Unternehmen in den letzten 5 Jahren und Vorhandensein einer schriftlich formulierten Pricing-Strategie

Auch die Frage nach der Profitabilität der Unternehmen wurde recht positiv beantwortet, denn nur 26% der Unternehmen haben angegeben, „gerade so profitabel“ zu sein (Abb. 35). Aber auch hier sei darauf verwiesen, dass diese subjektiven Wertungen anhand recht grober Kategorien nicht überinterpretiert werden sollten. Deshalb verzichten wir auch darauf, hier Detailanalysen vorzunehmen.

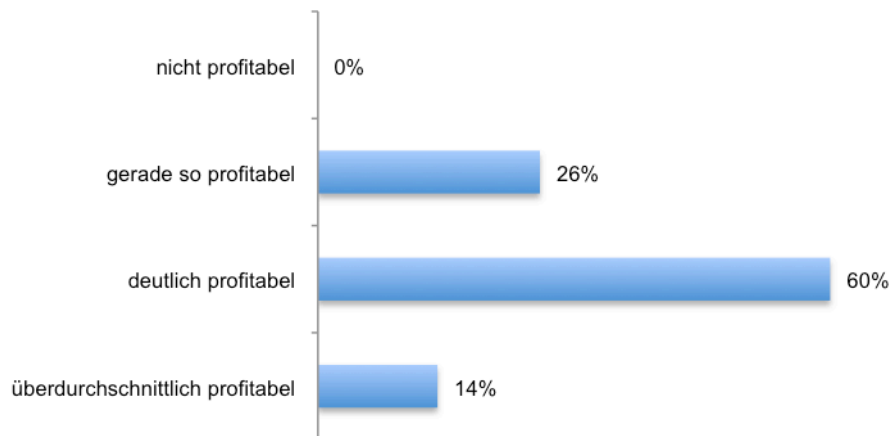


Abb. 35: Profitabilität der befragten Unternehmen heute (n=65)

## 6. Schlussfolgerungen

Betrachtet man die Ergebnisse unserer empirischen Studie, so zeigt sich auf der methodischen Ebene, dass der gewählte prozessorientierte Analyserahmen durchaus geeignet erscheint, auch Komponentenhersteller im Maschinen- und Anlagenbau zu analysieren.

Insbesondere lässt sich mit diesem Vorgehen ein recht detailliertes Bild zeichnen, welche Prozesselemente des Pricing bereits in der Praxis umgesetzt sind – es sind deutlich weniger als wir erwartet hatten. Gleichzeitig findet sich bei den befragten Unternehmen durchaus eine positive Bewertung der Potentiale, die mit einem strategischen und prozessbezogenen Vorgehen im Hinblick auf das Pricing verbunden sind.

Detailanalysen haben ferner gezeigt, dass – wenig überraschend – in den größeren Unternehmen die Pricing-Prozesse eher klarer durchstrukturiert sind.

Das Pricing Research ist heute im wesentlichen auf interne (Kosten-) Größen und auf externe Wettbewerbsanalysen ausgerichtet; die Quantifizierung des Kundennutzens – die in diesem Bereich eigentlich eine naheliegende Vorgehensweise ist – kommt in weniger als der Hälfte der befragten Unternehmen zur Anwendung.

Explizite, schriftliche Preisstrategien liegen bei den Komponentenherstellern nur in 29% der Fälle vor; man hält sie aber für unverzichtbar, sehr wichtig oder wichtig (62% der Antworten). Es bleibt abzuwarten, ob aus dieser Erkenntnis auch Taten folgen und sich explizite Preisstrategien in Zukunft stärker durchsetzen werden.

Bei den Hebeln zur Umsetzung von Preisstrategien setzt man auf Preisziele und Preisvorgaben; Pricing-Manager sind noch eher selten anzutreffen. In der Preiskommunikation gilt eher Zurückhaltung, was aber eher als ein Branchenphänomen anzusehen ist.

Die Entscheidungskompetenz im Hinblick auf die Preise liegt bei der Vertriebsleitung, gefolgt von der Unternehmensleitung. Hier zeigt sich, dass diese Branche einerseits sehr stark entwicklungs- und produktionsgetrieben ist, andererseits der Vertrieb eine zentrale Rolle spielt.

Das Preiscontrolling ist – wenn man einmal ins Detail geht – eher wenig ausgeprägt. Deckungsbeiträge auf Kundenebene sind das am weitesten verbreitete Instrument; alle anderen Controlling-Werkzeuge erfreuen sich bislang keiner großen Beliebtheit.

41 % der Befragten sehen ein mittleres, 15 % ein hohes und 2 % ein sehr hohes Wertschöpfungspotential im Pricing. Wenn wir diese Daten mit der mehrfach erwähnten Riekhof/Lohaus-Studie von 2009 vergleichen, dann zeigt sich, dass die Komponentenhersteller des Maschinen- und Anlagenbaus zurückhaltender antworten als die Befragten aller Branchen. Möglicherweise sind die positiven Botschaften über die Wirkungen systematischer Pricing-Prozesse hier noch nicht umfassend registriert worden.

## Literaturverzeichnis

DILLER, H., (Aufgabenfelder 2003), Aufgabenfelder, Ziele und Entwicklungstrends der Preispolitik, in: DILLER, H./ HERRMANN, A., (Hrsg.), Handbuch Preispolitik: Strategien, Planung, Organisation, Umsetzung, Wiesbaden 2003, S.3-32.

DILLER, H., (Preispolitik 2008), Preispolitik, 4., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 2008

DOLAN, R.J., SIMON, H., (Power 1996), Power Pricing: How Managing price Transforms the Bottom Line, New York, The Free Press 1996

EBEL, B./ SIMON, H., (Erfolgreiches 1998), Erfolgreiches Preismanagement, in: Signale (Veröffentlichung der WHU Otto Beisheim School of Management), Heft 1, Valendar, S. 15-24.

FRAHM, M., PASTUCH, K., (Pricing 2007), Pricing-Informationsbasis, in: LAKER, M., (Hrsg.), Pricing-Excellence für Technologieunternehmen: Nachhaltig mehr Ertrag, Frankfurt a. M. 2007, S.84-96.

HERR, S., BEDUCKER, T., FRAHM, M., (Power 2010), Power Pricing für Industriegüter: Gewinne steigern durch Erfolgreiches Preismanagement, Frankfurt a. M. 2010

HOMBURG, C., TOTZEK, D., (Preismanagement 2011), Preismanagement auf Business-to-Business-Märkten. Preisstrategie-Preisbestimmung-Preisdurchsetzung, Wiesbaden 2011.

RIEKHOF, H-C., LOHAUS, B., (Pricing-Prozesse 2009), Der Pricing Prozess und seine Bestandteile: Eine empirische Untersuchung der Pricing Praxis, Department for international Marketing, Arbeitsbericht der Privaten Fachhochschule Göttingen, 2009-09

RIEKHOF, H-C., WERNER, F., (Pricing-Prozesse 2010), Pricing Prozesse bei Herstellern von Fast Moving Consumer Goods, Department for international Marketing, Arbeitsbericht der Privaten Fachhochschule Göttingen, 2010-01

SEBASTIAN, K-H., MAESSEN, A., (Optionen 2003), Optionen im strategischen Preismanagement, in: DILLER, H./ HERRMANN, A., (Hrsg.), Handbuch Preispolitik: Strategien, Planung, Organisation, Umsetzung, Wiesbaden 2003, S.49-68.

SIMON, H., DOLAN, R.J., (Profit 1997), Profit durch Power Pricing: Strategien aktiver Preispolitik, Frankfurt a. M. 1997

SIMON, H., (Ertragssteigerung 2004), Ertragssteigerung durch effektive Pricing-Prozesse, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 2004, Heft 11, S.1083-1102.

SIMON, H., FASSNACHT, M., (Preismanagement 2009), Preismanagement: Strategie, Analyse, Entscheidung, Umsetzung, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2009

TILLMANN, D., SCHULZ, D., YANG, Y., (Pricing 2007), Pricing-Excellence im Zulieferer-/ Komponentengeschäft, in: LAKER, M., (Hrsg.), Pricing-Excellence für Technologieunternehmen: Nachhaltig mehr Ertrag, Frankfurt a. M. 2007, S.29-41.

WILTINGER, K., (Preismanagement 1998), Preismanagement in der unternehmerischen Praxis: Probleme der organisatorischen Implementierung, Wiesbaden 1998





## **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
- 2011/01 **Joachim Ahrens, Rainer Schweickert und  
Juliane Zenker**  
Varieties of Capitalism, Governance and Government  
Spending – A Cross-Section Analysis
- 2012/01 **Frank Albe, Hans-Christian Riekhof, Berit Dü-  
vell und Ulrike Gauler**  
Das Kirchhof-Steuermodell: Wunsch und Wirklich-  
keit. Über die Akzeptanz und die Umsetzungschan-  
cen aus Sicht von Studierenden und Alumni der PFH  
Göttingen
- 2012/02 **Hans-Christian Riekhof und Philipp Wacker**  
Pricing-Prozesse für Komponentenhersteller im  
Maschinen- und Anlagenbau