

# Forschungspapiere Research Papers



**PFH**

PRIVATE UNIVERSITY  
of Applied Sciences

No. 2013/02

PFH.FOR.135.1302

## **Steigerung der Wertschöpfung durch intelligentes Pricing: Eine empirische Untersuchung**

Hans-Christian Riekhof und Frederik Wurr

## Die Autoren

### Hans-Christian Riekhof

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.



### Frederik Wurr

Frederik Wurr ist Master-Absolvent des Studienganges „General Management“ der PFH Private Hochschule Göttingen. Während des Studiums wählte er den fachlichen Schwerpunkt Internationales Marketing sowie den regionalen Schwerpunkt Europa.



## **Abstract**

*Damit es Unternehmen gelingen kann, sich in einem zunehmend dynamischen Marktumfeld zu behaupten und immer anspruchsvolleren Kunden eine professionelle Leistung bieten zu können, ist eine prozessorientierte Ausrichtung der wichtigsten Unternehmensaktivitäten unabdingbar. Insbesondere im Pricing besteht diesbezüglich noch erheblicher Nachholbedarf, wie unter anderem unsere erste Pricing-Studie der PFH Private Hochschule Göttingen (Riekhof/Lohaus 2009) gezeigt hat. In der Neuauflage dieser Studie wurde untersucht, inwieweit in der unternehmerischen Praxis bereits durchgängige Pricing-Prozesse etabliert sind und welche zwischenzeitlichen Entwicklungsschritte zu verzeichnen sind. Zu diesem Zweck wurde ein Fragebogen an über 2.600 Führungskräfte und Experten aus diversen Branchen versendet. Mit 231 beantworteten Fragebögen konnte im Rahmen der empirischen Untersuchung eine Rücklaufquote von neun Prozent realisiert werden.*

*Within an increasingly dynamic market environment and customers having high expectations, process orientation becomes a crucial factor to a business's competitiveness. This study builds on a 2009 pricing study (Riekhof/Lohaus) from the PFH Private University of Applied Sciences Goettingen which demonstrated that pricing processes in particular often lack a specific structure. The survey focused on illustrating the current status of continuous pricing processes in today's enterprise culture as well as highlighting the intermediate development of these processes. A questionnaire was sent out to more than 2,600 executives and pricing experts in a variety of industries. The response rate was approximately 9 percent, or 231 completed surveys.*

## **Inhaltsverzeichnis**

1. Einleitung	01
2. Aktuelle Entwicklungen und Studien im Pricing	01
2.1. Simon Kucher & Partners: Global Pricing Study 2011	02
2.2. Batten & Company: Pricing. Excellence	02
3. Aufbau und Ablauf der empirischen Untersuchung	05
4. Ergebnisse der empirischen Untersuchung 2012	08
4.1. Pricing Research	09
4.2. Pricing Strategy	14
4.3. Pricing Execution	15
4.4. Pricing Controlling	24
5. Fazit	27

## 1. Einleitung

Preiserhöhungen sind nach wie vor einer der effektivste Wege, um die Unternehmensgewinne zu steigern: der Preis hat im Vergleich zu den übrigen Gewinntreibern Fixkosten, variable Kosten und Absatzmengensteigerungen die größte Hebelwirkung, wie Überschlagsrechnungen schnell zeigen. Eine Preissteigerung um einen Prozent sorgt empirischen Studien zufolge für eine Erhöhung des operativen Gewinns zwischen sieben bis 15 Prozent.<sup>1</sup> Im Vergleich zu Mengen- oder Kostenänderungen hat der Preis somit einen wesentlich höheren Einfluss auf den finanziellen Unternehmenserfolg. Eine intensive Auseinandersetzung mit den Prozessen des Pricing empfiehlt sich daher für jedes Unternehmen.

Die vorliegende empirische Studie „Pricing Prozesse in der Praxis“ der PFH PRIVATE HOCHSCHULE GÖTTINGEN macht es sich zur Aufgabe zu untersuchen, ob dem Pricing in der Praxis der notwendige strategische wie auch operative Stellenwert eingeräumt wird. Sie basiert auf der Pricing-Studie der PFH PRIVATE HOCHSCHULE GÖTTINGEN aus dem Jahr 2009 (Riekhof/Lohaus 2009) und zielt darüber hinaus darauf ab, die zwischenzeitlichen Entwicklungen in der Pricing-Praxis aufzuzeigen.

## 2. Aktuelle Entwicklungen im Pricing

Betrachtet man die aktuelle Forschung zum Thema Pricing, so fällt auf, dass viele Abhandlungen in der Pricing-Praxis eine unzureichende Berücksichtigung des Preisentscheidungsprozesses beobachten. Der hohe strategische Stellenwert des Pricing wird dabei zwar nicht ausschließlich, aber doch recht häufig mit dem hohen Einfluss der Preisgestaltung auf die Gewinnsituation eines Unternehmens begründet.

Offenbar hat sich das Marktumfeld vieler Unternehmen im Laufe der letzten Jahre dahingehend geändert, dass sich Preisfindung und Preisumsetzung als zunehmend komplex erweisen. So sorgte das Aufkommen des Internets für eine erhöhte Markttransparenz, in deren Folge auch die Preissensitivität vieler Kunden stieg. Gleichzeitig erhöht die steigende Marktmacht großer Unternehmen den Preisdruck in manchen Bereichen, und neue Wettbewerber aus Emerging Markets können auf Kostenstrukturen setzen, die deutlich unter denen der etablierten Märkte liegen. Somit fällt es Unternehmen allgemein schwerer, die gewünschte Preishöhe am Markt durchzusetzen.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Özer, Ö., Phillips, R., The Oxford Handbook of Pricing Management, Oxford 2012, S. 3

<sup>2</sup> Vgl. Marn, M., Roegner, E., Zawada, C., The power of pricing, Pittsburgh 2003, S. 1

Um den Unternehmenserfolg nachhaltig zu sichern, bedarf es daher einer Preisstrategie, die konsequent vorangetrieben und umgesetzt wird. Eine McKinsey-Studie spricht in diesem Zusammenhang vom Aufbau einer Pricing-Infrastruktur. Diese umfasst den Pricing-Prozess von der Entscheidungsfindung über den Aufbau einer das Pricing adäquat berücksichtigenden Organisation bis hin zur Einführung effektiver, das Pricing unterstützender operativer Tools. Die notwendigen hohen Investitionen, die mit dem Aufbau einer solchen Pricing-Infrastruktur verbunden sind, werden mit den hohen Auswirkungen der Preisgestaltung auf den Unternehmenserfolg gerechtfertigt. Die Studie unterstellt bei einer Preiserhöhung von einem Prozent eine Gewinnsteigerung von ungefähr neun Prozent. Derartige verallgemeinernde Zusammenhänge sind allerdings mit Vorsicht zu betrachten, spielen unserer Erfahrung nach hier doch branchenbezogene Faktoren, rohstoffgetriebener Kostendruck oder auch die Preisanpassungen der Vergangenheit eine wichtige Rolle.

Auch diese Studie stellt fest, dass Pricing in der Wahrnehmung großer Unternehmen zwar zunehmend an Bedeutung gewinnt, sich diese Erkenntnis jedoch nicht ausreichend in der Unternehmenspraxis widerspiegelt. Dies zeigt sich unter anderem in der Tatsache, dass oftmals kein Prozessverantwortlicher im Pricing existiert beziehungsweise dieser nur teilweise mit Pricing-Themen betraut ist. Darüber hinaus wird in vielen Fällen versucht, mit Hilfe geringer Investitionen und kurzfristiger Maßnahmen das eigene Pricing zu optimieren. Dabei unterstellt die Studie, dass eine nachhaltig erfolgreiche Preisstrategie insbesondere einer branchen- und auch unternehmensspezifischen Herangehensweise bedarf.<sup>3</sup> Wie die nachfolgenden Teilabschnitte zeigen, kommen andere, ausführlichere Studien zu vergleichbaren Erkenntnissen.

## **2.1 Simon Kucher & Partners: Global Pricing Study 2011**

Eine der aktuellen größeren Studien zum Thema Pricing wurde 2011 von der international agierenden Unternehmensberatung Simon Kucher & Partners erstellt. Die Umfrage wurde von Anfang Mai bis Mitte Juni 2011 durchgeführt und richtete sich an Unternehmen aus Europa, Asien und den USA. Die Studie zählt insgesamt 3.904 Teilnehmer und umfasst diverse Branchen von der Pharma- und Medizintechnik über die Telekommunikationsbranche bis hin zur Automobilindustrie. Die meisten der teilnehmenden Unternehmen weisen eine Größe von mehr als 1.000 Mitarbeitern auf und sind zu 62 Prozent im B2B-Geschäft tätig. Befragt wurden hauptsächlich Mitglieder der Unternehmensleitung sowie Führungskräfte aus den Bereichen Marketing und Vertrieb.

Die wesentlichen Aussagen der Studie lassen sich wie folgt zusammenfassen. So konnte festgestellt werden, dass 65 Prozent der befragten Unternehmen über eine nicht ausreichende sog. Pricing Power verfügen. Das heißt, sie sind nicht in der Lage,

---

<sup>3</sup> Vgl. Baker, L., Marn, M., Zawada, C., McKinsey Quarterly: Building a better pricing infrastructure, August 2010

am Markt einen Preis zu realisieren, den die angebotenen Leistungen eigentlich rechtfertigen könnten. Die Umfrageergebnisse zeigen, dass eine nicht ausreichende Pricing Power die Gewinne um bis zu 25 Prozent schmälert, wobei Unternehmen der Chemie- sowie der Transport- und Logistikbranche von diesem Effekt am stärksten betroffen sind. Die Umfrage unterstellt dabei einen direkten Zusammenhang zwischen Pricing-Kompetenz und Pricing Power, allerdings spielen auch Marken- und Produktwert eine entscheidende Rolle beim Aufbau einer starken Pricing Power. Darüber hinaus plädiert die Studie für eine Implementierung der Pricing Power als einem unternehmerischen Leistungsindikator als Ersatz für die Fokussierung auf Absatz- oder Marktanteilserhöhungen.<sup>4</sup>

Eine Konzentration auf die zuletzt genannten Faktoren verhindert nicht nur eine Steigerung der Pricing Power, sondern schwächt diese oftmals sogar. Erklärt wird dieser Effekt damit, dass bei einer branchenweiten Fokussierung auf Marktanteile und Absatzsteigerungen versucht wird, die gesteckten Ziele mit Hilfe von Preiskriegen zu realisieren. Immerhin 46 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, sich zum Zeitpunkt der Umfrage in einem Preiskrieg zu befinden, wobei 83 Prozent diesen nicht selbst ausgelöst haben wollen. Dies deutet daraufhin, dass Preiskriege in der Regel nicht bewusst geführt werden, sondern vielmehr aus einer Marktdynamik heraus entstehen, der sich dann kaum ein Unternehmen entziehen kann. Neben dem allgemeinen Industriegüterbereich scheinen insbesondere die Bau-, Chemie-, Energie- und Automobilbranchen anfällig für Preiskriege zu sein. Geographisch betrachtet finden die meisten Preiskriege der Studie zufolge in Japan statt.

Doch selbst wenn es Unternehmen gelingt, Preiskriegen aus dem Weg zu gehen und Preiserhöhungen am Markt durchzusetzen, heißt das noch nicht, dass diese auch zu 100 Prozent im Markt realisiert werden können. Bedenkt man, dass viele Unternehmen die Höhe der Preisanpassungen an der Inflationsrate ausrichten, wird deutlich, dass bei einer geringen Durchsetzung der Preisziele die langfristige Rentabilität gefährdet sein kann.<sup>5</sup>

Die Studie kommt abschließend zu der Erkenntnis, dass erheblicher Optimierungsbedarf im Pricing besteht und Gewinnpotentiale verschenkt werden. Darüber hinaus werden oftmals falsche Zielgrößen angenommen, und es bedarf aufgrund der relativ geringen Durchsetzung von Preiserhöhungen höherer Zielpreise, um einer Beeinträchtigung der Profitabilität vorzubeugen.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Vgl. Simon Kucher & Partners, Global Pricing Study 2011: Schlechtes Pricing senkt Gewinne um 25%, Auszug, Bonn 2011, S. 1

<sup>5</sup> Vgl. Simon Kucher & Partners, Global Pricing Study 2011: Schlechtes Pricing senkt Gewinne um 25%, Auszug, Bonn 2011, S. 1 ff.

<sup>6</sup> Vgl. Simon Kucher & Partners, Global Pricing Study 2011: Schlechtes Pricing senkt Gewinne um 25%, Auszug, Bonn 2011, S. 1

## 2.2 Batten & Company: Pricing Excellence

Die Studie "Pricing Excellence 2010", durchgeführt im Juli 2010 vom Strategie-Beratungsunternehmen Batten & Company, legt den Schwerpunkt auf der Einbeziehung der Kundenorientierung bei der Ausrichtung des Pricing. Die Studie unterstellt, dass Kunden ein zunehmend ausgeprägtes Informationsverhalten an den Tag legen und in der Folge eine höhere Preissensitivität aufweisen. Es wird eine zusätzliche Verstärkung dieses Effektes durch vermehrt auftretende Preiskämpfe, ausgelöst durch die Weltwirtschaftskrise der vergangenen Jahre, angenommen. Als zentrale Fragestellung nimmt sich die Studie zur Aufgabe festzustellen, ob die Unternehmen dieser unterstellten Entwicklung Rechnung tragen und ihr Pricing kundenorientierter ausrichten.<sup>7</sup>

Befragt wurden deutschsprachige Unternehmen aller Branchen in Form eines ca. 30 Minuten langen Telefoninterviews. Die Auswertung der Ergebnisse erfolgte anonym. Bei der Beteiligung ist ein klarer Fokus auf der Automobil- und Telekommunikationsbranche erkennbar.

Um systematische Ableitungen zu ermöglichen, setzt die Studie das Pricing in einen direkten Bezug zum Unternehmenserfolg. Dabei wird zunächst im Rahmen der Pricing-Strategie abgefragt, ob der unternehmerische Erfolg der Studienteilnehmer eher über eine Fokussierung auf die Qualitätsführerschaft oder über möglichst niedrige Preise erreicht werden kann. Es wird darüber hinaus hinterfragt, wie oft Preise angepasst werden und ob dies in der Regel aktiv oder reaktiv geschieht. In den Teilbereichen „Pricing Taktik“ und „Pricing im Vertrieb“ wird überprüft, welche Faktoren das Pricing beeinflussen, welche Preisbandbreite im Endkundenmarkt existiert und wie diese gesteuert wird. Abschließend wird die Pricing-Organisation betrachtet und abgefragt, welche Bedeutung dem Pricing beigemessen wird und wo die Kompetenzen im Preisentscheidungsprozess angesiedelt sind.<sup>8</sup>

Die Erkenntnisse der Studie offenbaren, dass Unternehmen, die sich bei der Preisstrategie auf eine Maximierung des Gewinns fokussieren, einen höheren Unternehmenserfolg realisieren als dies bei Unternehmen der Fall ist, die eine Umsatzsteigerung als maßgebliches Ziel der Preisstrategie definieren. Das ist insofern nicht überraschend, als die obersten unternehmerischen Zielvorgaben in der Regel Konsequenzen für die Steuerung des operativen Geschäftes und die Selektion von Kunden und Geschäftschancen haben.

---

<sup>7</sup> Vgl. Batten & Company, Pricing. Excellence – eine Befragung der Entscheidungsträger, Zusammenfassung der Ergebnisse, München 2010, S. 2

<sup>8</sup> Vgl. Batten & Company, Pricing. Excellence – eine Befragung der Entscheidungsträger, Zusammenfassung der Ergebnisse, München 2010, S. 6



Darüber hinaus wurde festgestellt, dass sich Preise zum überwiegenden Teil auf der Basis von Kostenstrukturen und Wettbewerbsinformationen bilden (zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch unsere eigenen empirischen Studien). Die Untersuchung der Preisbereitschaft der Kunden wird von den Unternehmen der Studie zufolge oftmals vernachlässigt, vermutlich aufgrund der Tatsache, dass dies einen relativ hohen Aufwand nach sich zieht. Diese Entwicklung wird von Seiten der Studienverantwortlichen als bedenklich erachtet; sie wird auch durch die Erkenntnisse unserer aktuellen Pricing Studie 2012 bestätigt, wie sich in den nachfolgenden Kapiteln zeigen wird.<sup>9</sup>

Im operativen Pricing zeigt die Studie, dass es überdurchschnittlich erfolgreichen Unternehmen gelingt, den Gesamtrabatt und die „Preisbandbreite“ besser unter Kontrolle zu halten, als dies üblicherweise der Fall ist. Erreicht wird dies durch die Anwendung differenzierter Preise und Rabatte. Es liegt auf der Hand, dass eine Begrenzung von Rabatten eine große Hebelwirkung auf die Ertragssituation besitzt.

Bei der organisatorischen Einordnung des Pricing stellt die Studie fest, dass es nicht zielführend ist, die Preisentscheidungskompetenz ausschließlich im Vertrieb und Controlling anzusiedeln. Eine Einbindung des Marketing in den Pricing-Prozess sorgt der Studie zufolge in der Regel für eine Steigerung des Unternehmenserfolges. Dies ist ein bemerkenswertes Ergebnis, hat doch unseren eigenen Untersuchungen zufolge heute das Marketing eine eher untergeordnete Rolle im Pricing. Darüber hinaus ist die Gewährleistung einer organisatorischen Durchgängigkeit im Pricing-Prozess von entscheidender Bedeutung.<sup>10</sup>

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

Die Pricing-Studie, welche diesem Research Paper zugrunde liegt, wurde in vergleichbarer Form im Jahr 2009 schon einmal durchgeführt (Riekhof/Lohaus 2009). Ziel der damaligen Studie war es, eine Lücke der empirischen Forschung zu schließen und vor allem den Prozessgedanken auch zur Leitidee der empirischen Arbeit zu machen.<sup>11</sup> Die Folgestudie setzt methodisch auf der Studie aus 2009 auf und ist auch darauf ausgelegt, zwischenzeitliche Entwicklungen der Pricing-Praxis aufzuzeigen.

Durchgeführt wurde die Umfrage im Zeitraum vom 11. Juni bis 21. August 2012. Sämtliche Befragten wurden per E-Mail angeschrieben. Die Beantwortung des Fragebogens konnte entweder mittels Fax, elektronisch mittels des beigefügten Microsoft Word-Dokuments oder aber online erfolgen. Für die Online-Teilnahme wurde dem E-Mail-An-

---

<sup>9</sup> Vgl. Batten & Company, Pricing. Excellence – eine Befragung der Entscheidungsträger, Zusammenfassung der Ergebnisse, München 2010, S. 6, S. 34

<sup>10</sup> Vgl. Batten & Company, Pricing. Excellence – eine Befragung der Entscheidungsträger, Zusammenfassung der Ergebnisse, München 2010, S. 6, S. 34

<sup>11</sup> Vgl. Riekhof, H.-C., Lohaus, B., Wertschöpfende Pricing-Prozesse: Eine empirische Untersuchung der Pricing-Praxis., Research Paper 2009/08 der PFH Private Hochschule Göttingen, Göttingen 2009

schreiben ein entsprechender Hyperlink hinzugefügt. Nach dem Versenden des Fragebogens wurden die Befragten per E-Mail sowie telefonisch an die Studie erinnert, um die Rücklaufquote zu erhöhen.

Grundlage der Untersuchung bildeten Hypothesen, die aus konzeptionellen Ansätzen in der Literatur wie auch aus Gesprächen mit Marketing- und Pricingexperten gewonnen wurden. Auf Basis dieser Hypothesen wurde ein Fragebogen mit insgesamt 35 Fragen konzipiert. An der Umfrage haben sich 231 Unternehmen beteiligt. Dies entspricht bei 2.675 versendeten Fragebögen einer Rücklaufquote von 9%. Bei der Auswahl der Befragten wurde Wert darauf gelegt, einen möglichst guten Querschnitt durch alle Branchen und verschiedene Unternehmensgrößen zu erzielen. Die Abbildungen 1 bis 3 zeigen, in wie weit dies gelungen ist. Die Aussagekraft der Ergebnisse ist jedoch eingeschränkt, da ein nicht zu vernachlässigender Anteil der Befragten von der Möglichkeit Gebrauch machte, den Fragebogen anonymisiert zu beantworten. Ausgeschlossen von der Studie waren jene Branche, bei denen die Preisgestaltung staatlichen Regulierungen und Gebührenordnungen unterliegt, beispielsweise Steuerberatungen und Wirtschaftsprüfungen.

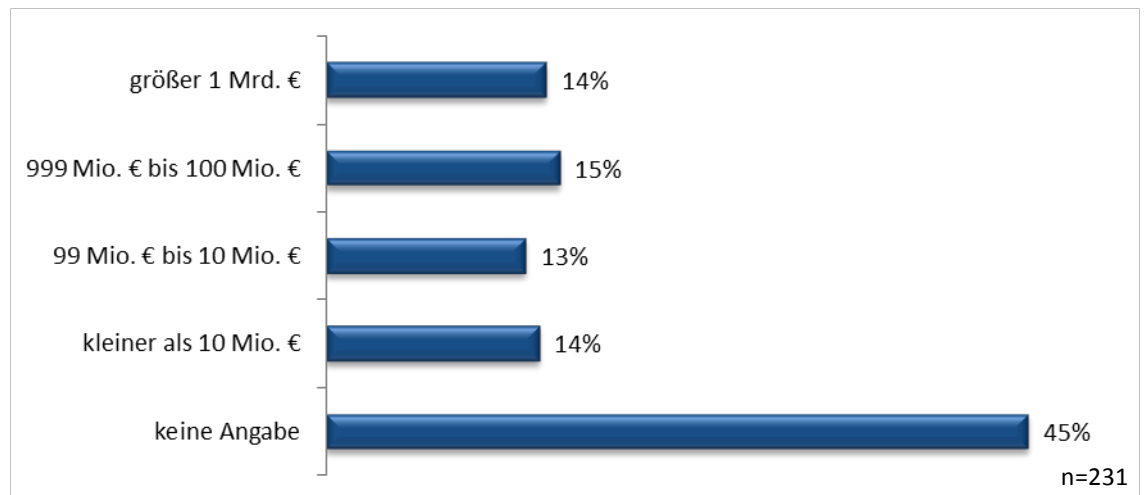
Die Konzeptionierung des Fragebogens orientiert sich an den vier Teilprozessen des Pricing. Am Anfang des Fragebogens stehen daher die Fragen zum „Pricing Research“, da dies jener Bereich ist, der als Grundlage zur Entwicklung einer systematischen Preisstrategie dient. Zu dieser Kategorie zählt insbesondere die Beschaffung relevanter Wettbewerbs- sowie Markt- und Kundeninformationen. Im nächsten Schritt werden Fragen zur Pricing-Strategie gestellt. Hierunter werden jene Teilbereiche und Entscheidungen des Pricing zusammengefasst, denen ein grundlegender und langfristiger Aspekt zugrunde liegt. Der Einstieg in das operative Pricing findet unter der Überschrift „Pricing Execution“ statt und befasst sich vor allem mit den Werkzeugen zur Umsetzung der festgelegten Preisstrategie. Dazu gehören unter anderem die Ausgestaltung von Zielsetzungs- und Anreizsystemen, die Gestaltung operativer Pricing-Prozesse, die Organisation des Pricing sowie auch die Preiskommunikation. Abschließend betrachtet die Untersuchung das Preis-Controlling. Das sind jene Prozesse des Pricing, die mit der Erfolgskontrolle der Preisstrategie und der operativen Preisfestsetzung zu tun haben.

Abbildung 1: Rücklauf nach Branche<sup>12</sup>



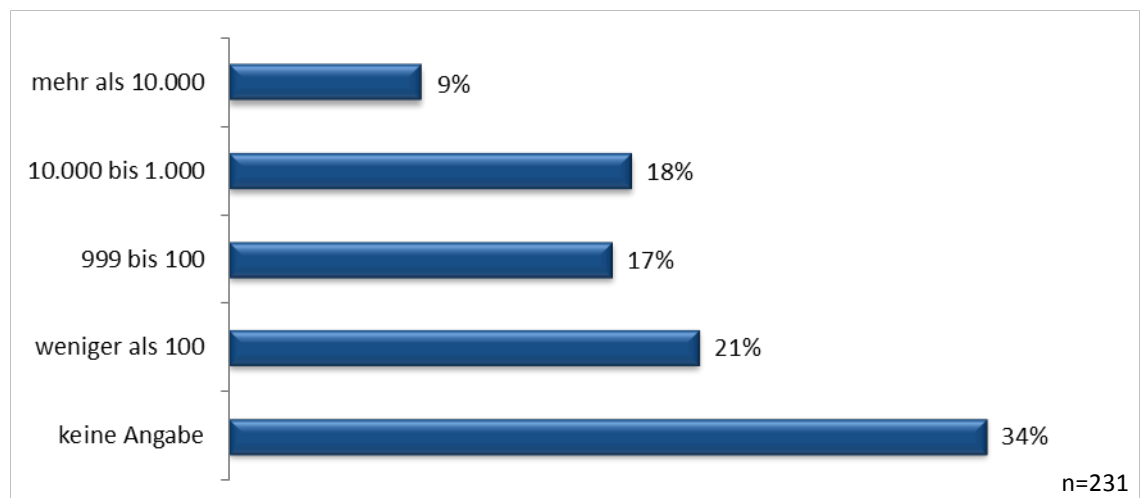
n=231

Abbildung 2: Rücklauf nach Jahresumsatz



n=231

Abbildung 3: Rücklauf nach Mitarbeiteranzahl



n=231

<sup>12</sup> Die Prozentangaben im gesamten Dokument, so auch hier, sind auf ganze Zahlen gerundet.

## 4. Ergebnisse der empirischen Studie 2012

Im Kern bestätigt unsere Studie aus 2012 viele Ergebnisse der Erhebung von 2009: Unternehmen setzen nicht auf einen konsequent durchstrukturierten Pricing-Prozess. Die Studienergebnisse 2012 zeigen zwar einen leichten Zugewinn bei der Bewertung der Relevanz des Pricing (siehe hierzu Abb. 5), jedoch verzichten nach wie vor beinahe zwei Drittel der befragten Unternehmen auf eine explizite und schriftliche Formulierung der Pricing-Strategie. Auch bemisst ein knappes Drittel der Umfrageteilnehmer dem Pricing bisher keinen hohen bzw. sehr hohen Stellenwert bei. Eine Erklärung mag darin liegen, dass der Preisfestsetzungsprozess sehr komplex und dazu in hohem Maße branchen- und unternehmensabhängig ist. Dies führt dazu, dass „best practices“ als Orientierungshilfe nur selten existieren. Dies gilt insbesondere, da das Pricing ein sehr sensibles Feld ist und daher kaum ein Unternehmen bereit ist, die eigenen Prozesse der Preisfestsetzung im Detail aufzudecken.<sup>13</sup>

Dies ist natürlich kein Grund, die Prozesse des Pricing zu vernachlässigen oder weniger professionell auszugestalten. Natürlich gibt es einige nicht unwesentliche Unterschiede zwischen dem Pricing und den übrigen Marketinginstrumenten: so werden die Marktauswirkungen von Preisanpassungen in der Regel ohne Verzögerung spürbar. Darin ist natürlich auch ein Vorteil zu sehen. So sind die Marktwirkungen von Preisanpassungen schnell und unkompliziert messbar (wenn sie denn in der Praxis auch gemessen werden), und Preisanpassungen erfordern zumeist auch keine größeren Investitionen oder Aufwendungen.

Abbildung 4: Die Teilprozesse des Pricings<sup>14</sup>

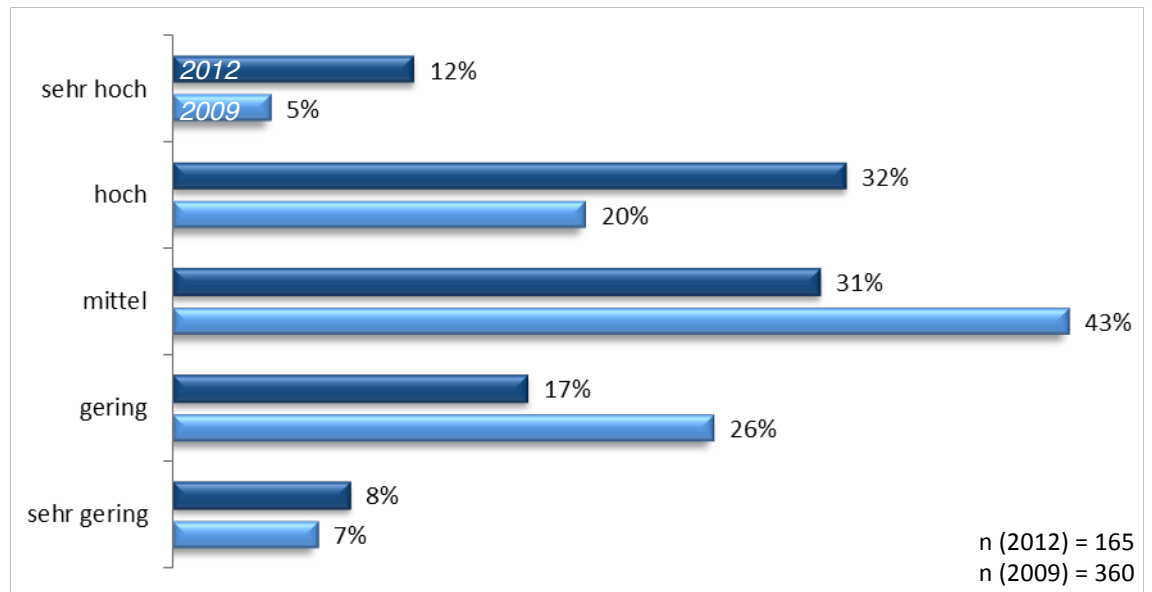


Dass bei der Optimierung der Pricing-Prozesse teilweise erheblicher Nachholbedarf besteht, zeigen die folgenden Ergebnisse unserer Studie. So schätzen 45 Prozent der befragten Unternehmen das Potenzial für Verbesserungen im Pricing-Prozess als hoch oder sehr hoch ein. Ein ähnliches Bild ergibt sich bei der Frage nach dem vorhandenen Wertschöpfungspotenzial im Pricing. 44 Prozent der Befragten schätzen dies entweder hoch oder sehr hoch ein, wie die nachfolgende Grafik verdeutlicht. Im Vergleich zur Studie aus dem Jahr 2009 ist dieser Anteil erheblich gestiegen: man sieht die Potentiale des Pricing heute klarer als vor 3 Jahren.

<sup>13</sup> Vgl. Wübker, G., Professionelle Preisfindung: Wege aus der Ertragskrise, Göttingen 2004, S.70

<sup>14</sup> Vgl. Riekhof, H.-C., Lohaus, B., Wertschöpfende Pricing-Prozesse: Eine empirische Untersuchung der Pricing-Praxis., Research Paper 2009/08 der PFH Private Hochschule Göttingen, Göttingen 2009, S.6

Abbildung 5: Einschätzung des Wertschöpfungspotenzials des Pricing



#### 4.1 Pricing Research

Um eine nachhaltige Pricing-Strategie, die den Marktgegebenheiten Rechnung trägt, festlegen zu können, bedarf es zu aller erst Informationen über das Unternehmensumfeld. Nur wenn man Vorstellungen darüber hat, wie der Markt und die Zielgruppe eines Unternehmens auf preisstrategische Maßnahmen reagiert, kann es gelingen, eine tragfähige Preisstrategie zu entwickeln. Auch Wettbewerbsanalysen sind hier in der Regel unausweichlich, da Kunden Preise oftmals in Relation zu Konkurrenzprodukten wahrnehmen und man auch Reaktionen von Wettbewerbern in Rechnung stellen muss.

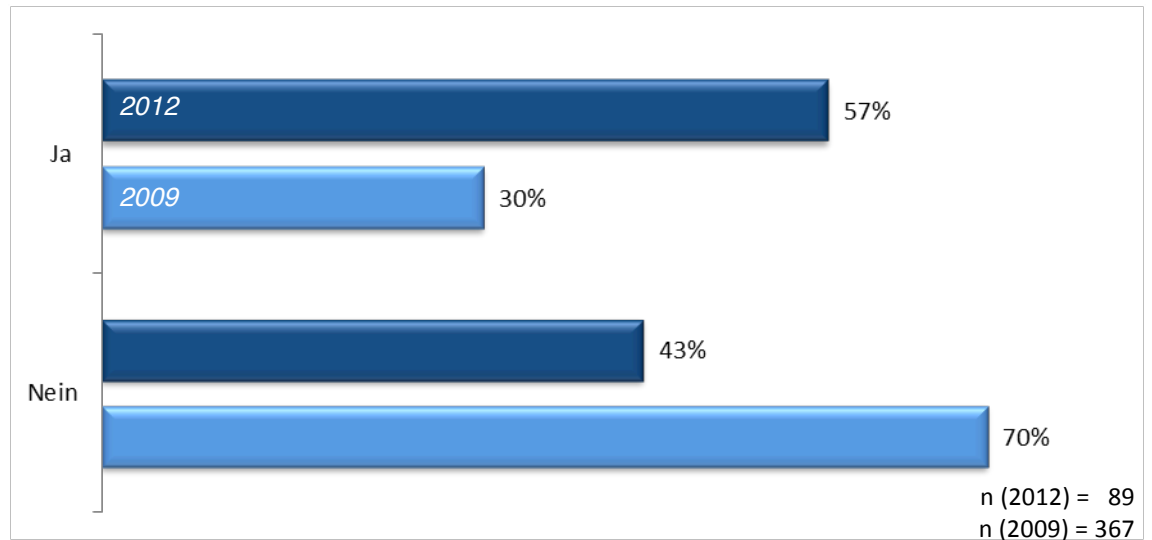
Um den Prozess der Informationsgewinnung für das Pricing zu strukturieren, empfehlen wir auch bei der Preisforschung das Aufstellen von Hypothesen. Dieses Vorgehen hat sich in unseren Projekten zur Unternehmensstrategie seit Jahren bewährt.<sup>15</sup> Die Hypothesen entstehen auf der Basis bereits vorhandenen Wissens und dienen der kontinuierlichen und gezielten Erweiterung der Erkenntnisse über die Wirkungen des Preises. Hypothesen bilden ferner eine exzellente Grundlage für die Ausrichtung und Steuerung der empirischen Forschung – nur hypothesengeleitete (Markt-) Forschung kann einen sinnvollen strategischen Beitrag leisten.

Die Ergebnisse unserer Studie zeigen, dass man die Wichtigkeit hypothesengestützter Preis-Forschung noch nicht erkannt hat. So stellen mehr als die Hälfte, nämlich 52 Prozent aller befragten Unternehmen, keine Hypothesen in Bezug auf Kundenreaktionen bei Preisänderungen auf. Hier ist auch keine maßgebliche Veränderung gegenüber den Ergebnissen aus der erstmaligen Durchführung der Studie erkennbar. Es

<sup>15</sup> Vgl. Riekhof, H.-C., Die 6 Hebel der Strategieumsetzung: Plan – Ausführung – Erfolg, Göttingen 2010

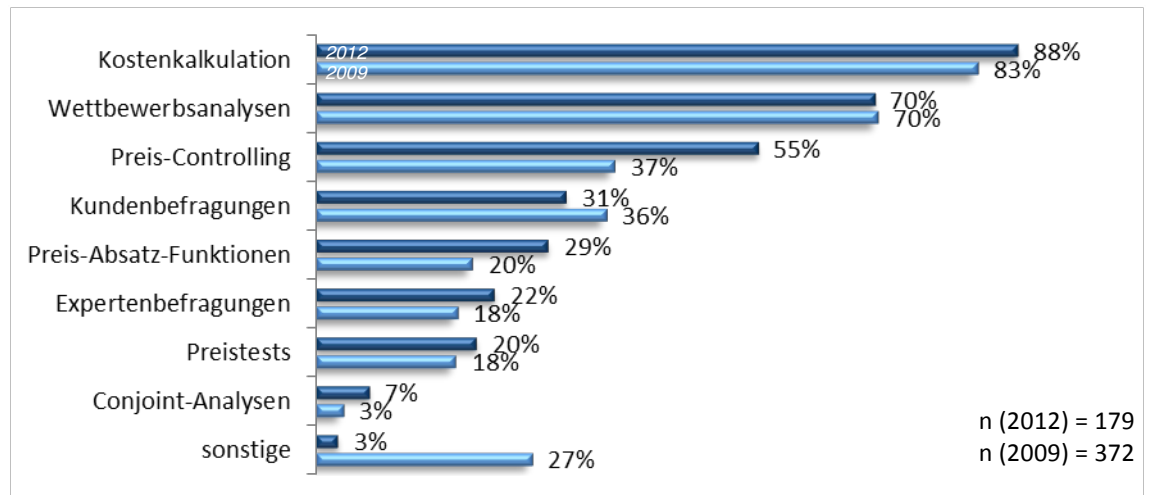
stellt sich daher die Frage, mit welcher Zielsetzung diese Unternehmen Preisforschung betreiben und ob es ihnen gelingen kann, hier effiziente Prozesse zu schaffen. Die Untersuchungsergebnisse zeigen darüber hinaus, dass eine Vielzahl jener Unternehmen, die bereits Hypothesen bei der Preisforschung nutzen, diese anschließend nicht auf ihre Richtigkeit bzw. ihren Wahrheitsgehalt überprüfen.

Abbildung 6: Überprüfung aufgestellter Hypothesen auf deren Richtigkeit



Welche Art von Informationen bei der Preisbildung in der Praxis eine große Rolle spielen, zeigen die Antworten auf die folgende Frage.

Abbildung 7: Informationsnutzung bei der Preisbildung



Eine umfassende Berücksichtigung der Kostenseite ist bei der langfristigen Preisgestaltung natürlich unausweichlich, da andernfalls die langfristige Profitabilität der Unternehmung (bis hin zur Überlebensfähigkeit) nicht garantiert werden kann. Sie kann bei

spielsweise mittels einer Zuschlagskalkulation die langfristige Preisuntergrenze vorgeben.<sup>16</sup>

Allerdings ist eine alleinige Betrachtung der Kosten nicht wirklich ausreichend, denn eine ausschließlich auf Kosten basierende Preiskalkulation berücksichtigt in keiner Weise den Wert, den die Zielgruppe mit dem Produkt verbindet. Somit besteht die Gefahr, dass die Preise entweder zu hoch sind, was sich negativ auf die prognostizierten Absatzzahlen auswirkt, oder zu niedrig angesetzt werden, was dazu führt, dass Gewinnpotenziale verschenkt werden.<sup>17</sup>

Soll ein Produkt am Markt erfolgreich sein, bedarf es daher schon im Rahmen des Pricing Research der Einbindung des Kunden.<sup>18</sup> Hierbei gilt es zu ermitteln, welcher Preis am Markt von der Kundenseite verlangt werden kann. Dass insbesondere die Ermittlung eines aus Kundensicht „optimalen“ Produktpreises zunehmend in den Mittelpunkt des Pricing Research rückt, bestätigen auch weitere Studien zu dieser Thematik.<sup>19</sup>

Um Erkenntnisse über Kundenreaktionen und Kundenwahrnehmungen zu erlangen, ist es hilfreich, mittels Preistests und Kundenbefragungen zu ermitteln, welchen Preis ein Kunde bereit ist, für ein Produkt zu entrichten<sup>20</sup> und somit die Preiswahrnehmung festzustellen.<sup>21</sup> Wie in Abbildung 8 zu sehen ist, werden Preistests jedoch von weniger als einem Viertel der Studienteilnehmer durchgeführt. Auch wenn hier erhebliche Unterschiede je nach Branche zu verzeichnen sind, überrascht der durchgängig geringe Einsatz von Preistests.

---

<sup>16</sup> Vgl. Schieder C., Lorenz., K., Pricing-Intelligence-Studie 2012: State of the Art der dynamischen Preisoptimierung im E-Commerce, Chemnitz 2012

<sup>17</sup> Vgl. Nagle, T., Holden, R., Larsen, G. Pricing: Praxis der optimalen Preisfindung, Heidelberg 1998, S. 66

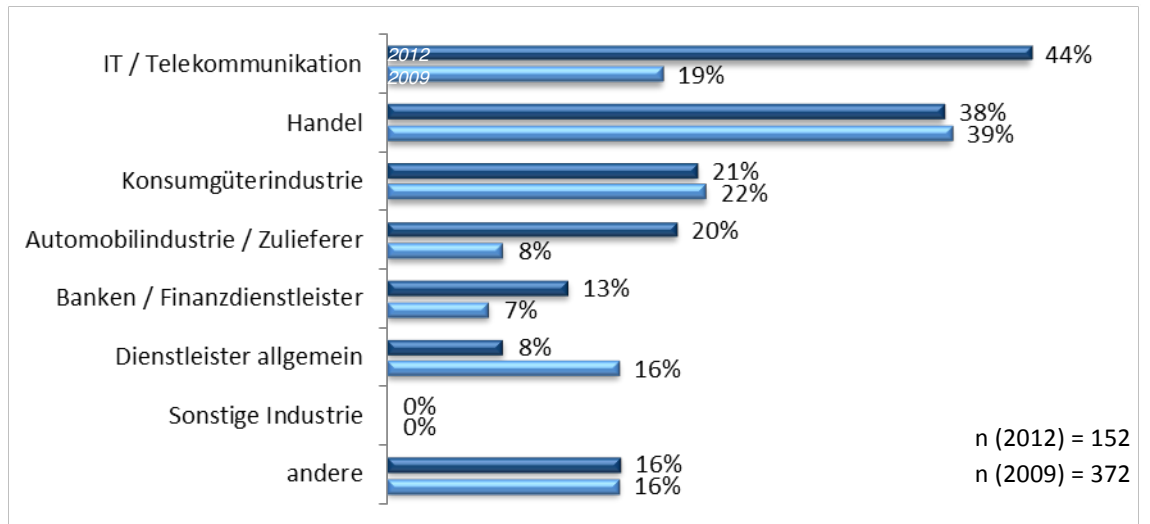
<sup>18</sup> Vgl. Kotler P., Armstrong, G., Principles of Marketing, New Jersey 2010, S. 315 f.

<sup>19</sup> Vgl. Schieder C., Lorenz., K., Pricing-Intelligence-Studie 2012: State of the Art der dynamischen Preisoptimierung im E-Commerce, Chemnitz 2012

<sup>20</sup> Vgl. Pepels, W., Handbuch des Marketing, München 2012, S. 648

<sup>21</sup> Vgl. Kasprik R., Rationale Unternehmens- und Marketingplanung: Strategische, operative und taktische Entscheidungen, Heidelberg 2002, S. 114

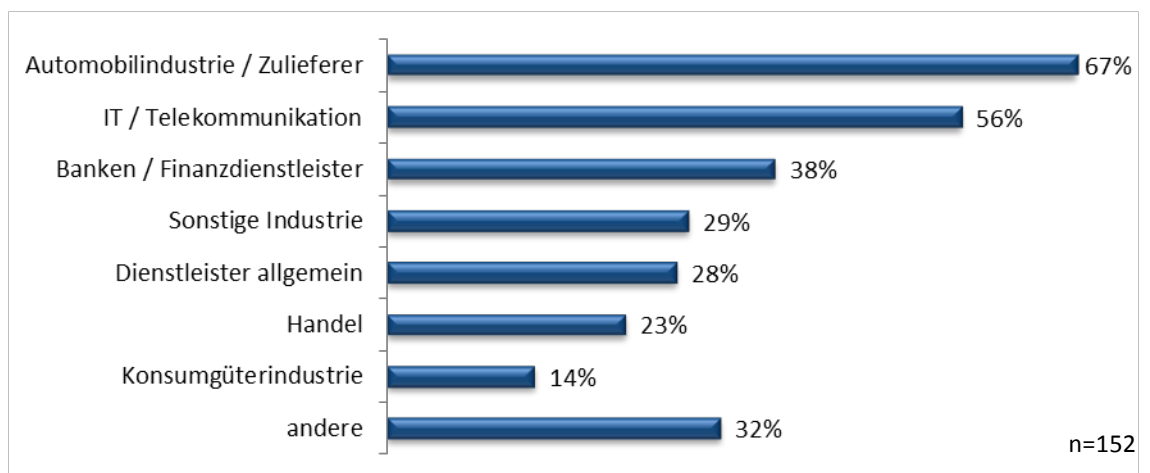
Abbildung 8: Nutzung von Preistests nach Branchen kategorisiert<sup>22</sup>



Einzig in der IT- und Telekommunikationsbranche sowie im Automobilsektor und bei Banken und Finanzdienstleistern gewinnen Preistests an Relevanz. Während der Handel und die Konsumgüterindustrie auf relativ hohem Niveau verharren, fällt auf, dass Preistests in der Transport-/Logistik-Branche sowie in der Industrie offensichtlich keine Relevanz bei der Preisfestsetzung besitzen.

Der Anteil der befragten Unternehmen, die Kundenbefragungen durchführen, hat sich im Vergleich zur Studie aus dem Jahr 2009 sogar noch von 36% auf 31 % verringert.

Abbildung 9: Nutzung von Kundenbefragungen nach Branchen kategorisiert<sup>23</sup>



<sup>22</sup> Antworten von Befragten, die keine Angabe zur Branchenzugehörigkeit ihres Unternehmens gemacht haben, sind sowohl in dieser Abbildung als auch in anderen branchenbezogenen Darstellungen dieser Art nicht berücksichtigt

<sup>23</sup> Ein Vergleich zur Erhebung aus 2009 ist nicht möglich, da die entsprechenden Daten nicht in vergleichbarer Form erhoben wurden. Dies trifft auch auf weitere noch folgende Grafiken zu. So weit möglich und sinnvoll, werden die Vergleiche jedoch vorgenommen.



Kundenbefragungen sind im Prinzip recht gut geeignet, die Einschätzung der eigenen Kunden im Hinblick auf das eigene Preissystem und dessen Akzeptanz sowie auch die Preiswahrnehmung im Wettbewerbsvergleich wiederzugeben.

Maßgeblich an Bedeutung gewonnen haben im Vergleich zur Studie 2009 Preis-Absatz-Funktionen. Angesichts der hohen Relevanz dieses Instruments bei der Einschätzung der Marktauswirkung von Preisänderungen<sup>24</sup> erscheint der Anteil von knapp 30 Prozent der Befragten, welche Preis-Absatz-Funktionen nutzen, jedoch nach wie vor gering. Durch die Erstellung einer aggregierten Preis-Absatz-Funktion gelingt es, die Nachfragemenge einer Gesamtheit von Nachfragern für verschiedene Preise zu ermitteln und in der Folge Aussagen über Preis-Absatz-Korrelationen treffen zu können.<sup>25</sup> Angesichts der aktuellen Diskussion um Big Data Strategien darf man davon ausgehen, dass sich in den kommenden Jahren derartige Analysen in der Praxis verstärkt durchsetzen werden.

Als dritte Säule des Pricing Research ist eine strukturierte Wettbewerbsbeobachtung zu nennen. Nur wenn diese systematisch vorgenommen wird, ist sichergestellt, dass die Pricing-Strategie langfristig tragfähig ist<sup>26</sup>, da Kunden einen Preis in der Regel im Kontext des Wettbewerbs wahrnehmen. Zwar berücksichtigt eine Mehrzahl der befragten Unternehmen Wettbewerbsanalysen bei der Informationsgewinnung, allerdings erfolgt dies nur bei 44 Prozent im Rahmen eines standardisierten Prozesses. Bei der wettbewerbsorientierten Preisgestaltung besteht jedoch auch eine erhöhte Gefahr, sich in Preiskriege zu verstricken.<sup>27</sup> Im Rahmen weiterer Untersuchungen wäre es interessant zu analysieren, ob ein Zusammenhang zwischen zunehmend wettbewerbsorientierter Preisgestaltung und vermehrt auftretender Preiskämpfe<sup>28</sup> festzustellen ist.

## 4.2 Pricing Strategy

In Bezug auf die Gesamtheit der Pricing-Prozesse kann die Preisstrategie als jener Teilbereich oder Teilprozess bezeichnet werden, der dem Pricing-Prozess einen lang-

---

<sup>24</sup> Vgl. Winkelmann, P., Marketing und Vertrieb: Fundamente für die marktorientierte Unternehmensführung, 7. Auflage, München 2010, S.240

<sup>25</sup> Vgl. Simon, H., Fassnacht, M., Preismanagement: Strategie – Analyse – Entscheidung - Umsetzung 2009, S.91

<sup>26</sup> Vgl. Göb, J., Marketing Intelligence: Wissen als Entscheidungsgrundlage im Marketing, Bamberg 2009, S.28

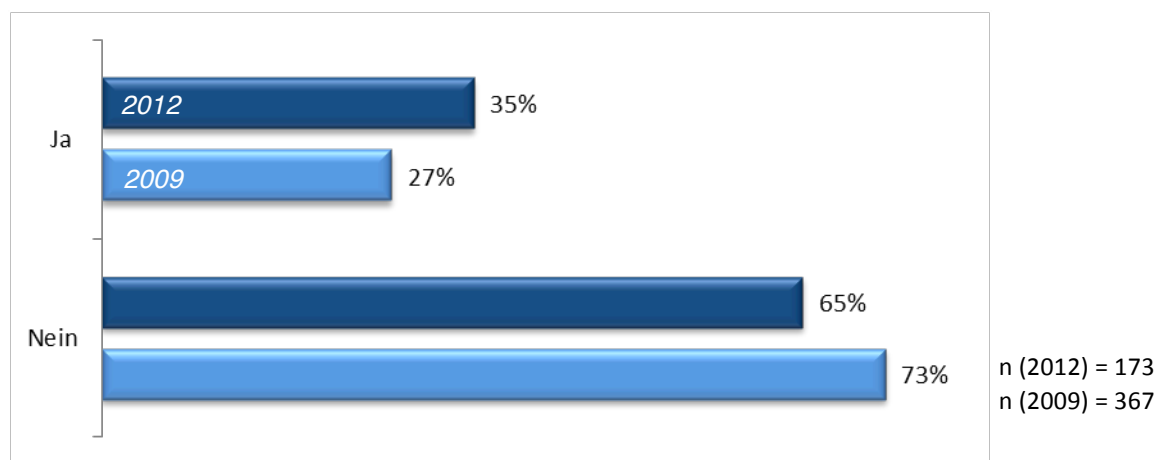
<sup>27</sup> Vgl. Homburg, C., Schäfer, H., Schneider, J., Sales Excellence: Vertriebsmanagement mit System, Wiesbaden 2010, S.71

<sup>28</sup> Vgl. Simon Kucher & Partners, Global Pricing Study 2011: Schlechtes Pricing senkt Gewinne um 25%, Auszug, Bonn 2011, S. 1

fristigen Rahmen und eine Richtung vorgibt. Sie dient somit als Basis für taktische und operative Preisentscheidungen im Unternehmen.<sup>29</sup>

Die Existenz einer Pricing-Strategie im Sinne einer langfristig gültigen Richtlinie scheint jedoch nicht selbstverständlich zu sein, wie ein Blick auf die Untersuchungsergebnisse zeigt. Zwar betrachten mehr als 70 Prozent der befragten Unternehmen die Existenz einer expliziten, schriftlich formulierten Preisstrategie als sehr wichtig oder wichtig. Allerdings haben nur 35 Prozent der Umfrageteilnehmer diese tatsächlich etabliert, wie die nachfolgende Grafik verdeutlicht. Zwar hat sich dieser Anteil im Vergleich zur erstmaligen Durchführung der Pricing-Studie erhöht, allerdings bleibt die allgemeine Tendenz davon unberührt.

Abbildung 10: Existenz einer expliziten, schriftlich formulierten Pricing-Strategie



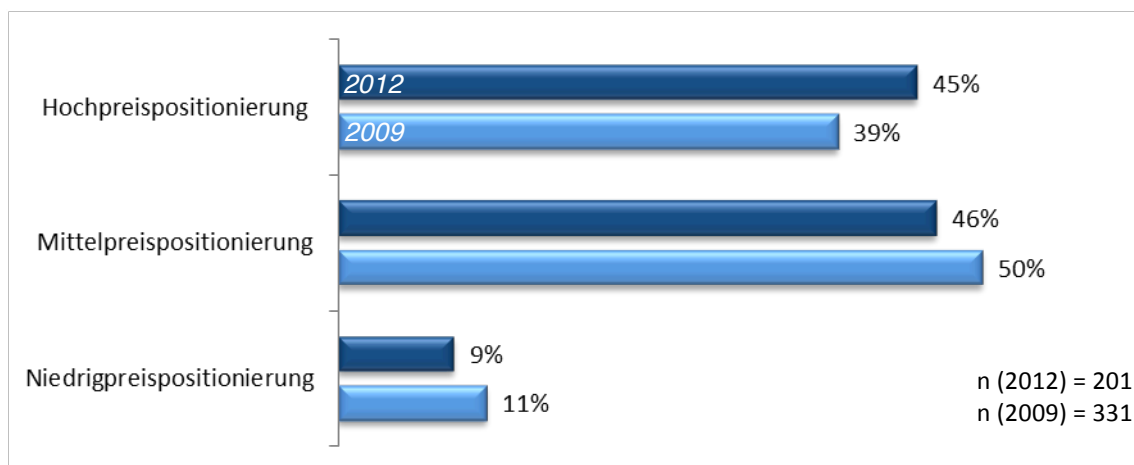
Dies ist angesichts der großen Hebelwirkung des Preises ein schon recht bedenkenswertes Ergebnis.

Ein im Zusammenhang mit der Preisstrategie sehr wichtiger Aspekt ist die langfristige Preispositionierung, die – etwas vereinfachend – die Ausprägungen Niedrigpreis-, Mittelpreis- und Hochpreispositionierung einnehmen kann.

Erneut konnten wir in unserer Studie feststellen, dass sich die Mittelpreispositionierung einer erheblichen Beliebtheit erfreut. Das ist insofern bemerkenswert, als gerade die Unternehmen mit einer Mittelpreispositionierung in verschiedenen Branchen unter einem erheblichen Wettbewerbsdruck geraten, weil sie sich sowohl gegen die Qualitätsangebote der Hochpreispositionierung und gleichzeitig gegen die Discount-Konkurrenz verteidigen müssen und dabei leicht ihr klares Profil verlieren. Hier wäre es interessant, einmal in Erfahrung zu bringen, ob die Hoch- und die Niedrigpreispositionierung generell zu einer besseren Ertragslage von Unternehmen führen.

<sup>29</sup> Vgl. H.-C., Riekhof, Wacker, P., Pricing-Prozesse für Komponentenhersteller im Maschinen- und Anlagenbau, Research Paper Nr. 2012/02 der PFH PRIVATE HOCHSCHULE GÖTTINGEN, Göttingen 2012, S. 14

Abbildung 11: Preispositionierung



Bei der Festlegung der Preispositionierung gilt es darüber hinaus zu berücksichtigen, wie der Kunde den Produktpreis wahrnimmt und welche Informationen er aus dem Preis ableitet. Am naheliegendsten erscheint die Annahme, dass der Kunde den Preis für ein Produkt als monetäres Opfer betrachtet. Somit sinkt die Nachfrage in Abhängigkeit von der Höhe des Preises, da ein geringer monetärer Aufwand den Kunden eher dazu veranlasst, ein Produkt zu erwerben. Allerdings kommt dem Preis auf Seiten des Kunden noch eine weitere wichtige Rolle zu. Er gibt Aufschluss über die Qualität eines Produktes. Dies gilt umso mehr, je größer die psychologische Distanz zwischen Kunde und Produkt ausfällt. So wird der Produktpreis einer neueren empirischen Studie zufolge als Qualitätsindikator wahrgenommen, wenn die zeitliche Distanz zwischen Preiserkenntnis und Produktkauf wächst. Der gleiche Effekt kommt zum Tragen, wenn der Kunde sich nicht in der Lage sieht oder nicht willens ist, produktbezogene Informationen zu sammeln.<sup>30</sup>

Diese Erkenntnis lässt den Schluss zu, dass eine frühzeitige Preiskommunikation unter bestimmten Umständen die Durchsetzung höherer Preise fördern kann. Ferner sollte bei der Ausgestaltung der preislichen Positionierung eine sorgfältigen Abwägung beider Rollen des Preises – der Preis einerseits als „Opfer“, andererseits als Qualitätsindikator - vorgenommen werden. Das Festsetzen eines möglichst niedrigen Preises hat nämlich nur bis zu einem gewissen Grad einen positiven Effekt auf die Nachfragekurve.<sup>31</sup>

### 4.3 Pricing Execution

Ist eine klare Pricing-Strategie konzipiert und verabschiedet worden - und dies idealerweise basierend auf einer Vielzahl belastbarer Marktinformationen - dann ist der Erfolg

<sup>30</sup> Vgl. Bornemann, T., Homburg, C., Psychological Distance and the Dual Role of Price, Journal of Consumer Research, Vol. 38, Oktober 2011, S.490 ff.

<sup>31</sup> Vgl. Bornemann, T., Homburg, C., Psychological Distance and the Dual Role of Price, Journal of Consumer Research, Vol. 38, Oktober 2011, S.490 ff.

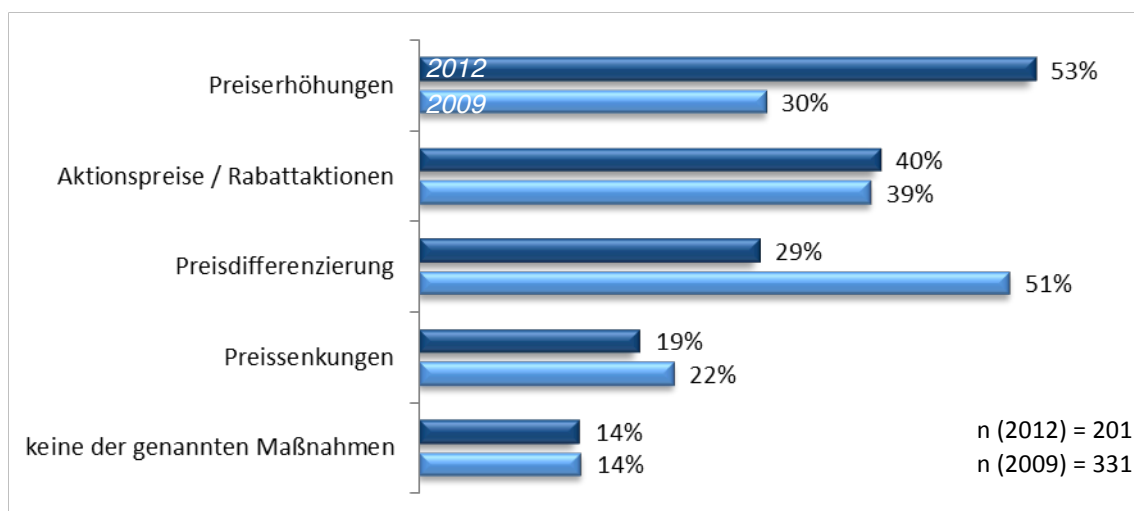
des Pricing noch keineswegs garantiert. Nur im Markt und Unternehmen umgesetzte Preisstrategien können ihre Wirksamkeit entfalten.

Sämtliche Prozesse und Maßnahmen, die dazu beitragen, die Umsetzung der Preisstrategie im operativen Pricing sicherzustellen, werden unter dem Begriff Pricing Execution zusammengefasst.<sup>32</sup> Hierzu zählen unter anderem Maßnahmen der Preiskommunikation sowie Planungs-, Ziel- und Anreizsysteme. Ferner ist hier auch die Organisation des Pricing zu erwähnen. Aufgrund der Vielseitigkeit und Bedeutung dieser Teildisziplin des Pricing setzt die Studie u.a. hier einen Schwerpunkt.

## Preisanpassungsprozesse

Wie bereits erwähnt, haben Preiserhöhungen im Vergleich zu den übrigen Gewinntreibern den mit Abstand den stärksten Effekt auf den Unternehmensgewinn. Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass die populärste operative Maßnahme im Jahr 2012 Preiserhöhungen sind. Im Vergleich zu 2009 ist dies auch jene Preismaßnahme mit dem höchsten Zuwachs, wie Abbildung 12 zeigt.

Abbildung 12: Umsetzung preisbezogener Maßnahmen in 2012



Derartige Veränderungen müssen natürlich immer auch vor dem Hintergrund gesamtwirtschaftlicher und konjunktureller Rahmenbedingungen gesehen werden. So ist davon auszugehen, dass die Finanz- und Wirtschaftskrise 2008 nicht ohne Einfluss auf das Pricing in 2009 geblieben ist.

Überraschend ist der hohe Rückgang von Preisdifferenzierungsmaßnahmen, insbesondere wenn man bedenkt, dass in der Preisdifferenzierung gleichzeitig das größte unerschlossene Potenzial gesehen wird, wie Frage 34 zeigt.<sup>33</sup>

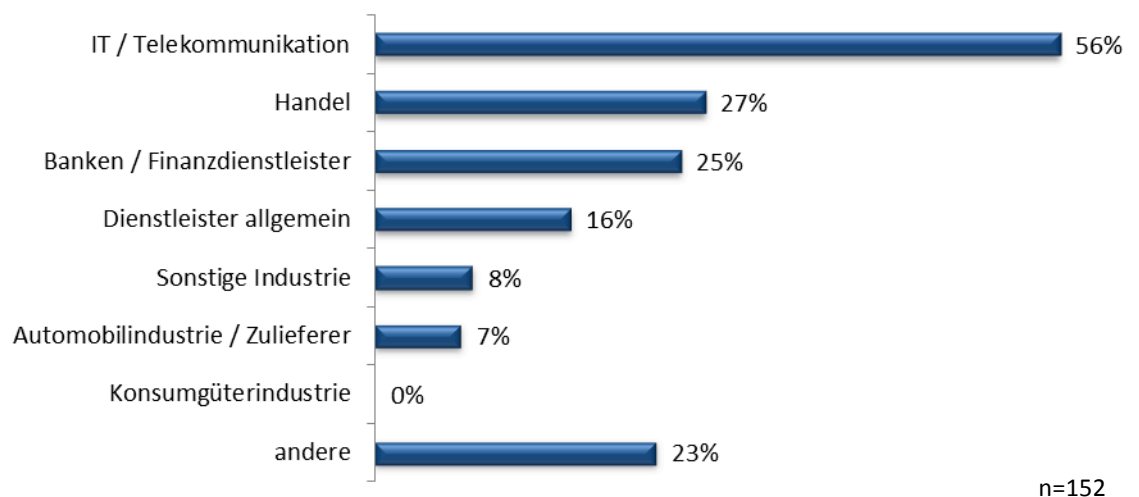
<sup>32</sup> Vgl. Meehan, M., Simonetto, M., Montan, L., Goodin, C., Pricing and Profitability Management: A practical guide for Business Leaders, Singapur 2011, S. 243

<sup>33</sup> siehe Abbildung 12

Preissenkungen finden den geringsten Zuspruch und liegen mit 19 Prozent der Nennungen sogar noch unter dem Niveau der Umfrage von 2009. Auch dieses Ergebnis bedarf der Kommentierung. Preise zu senken, bedeutet ja keineswegs, das generelle Preisniveau um einen bestimmten Prozentsatz zu reduzieren. Preissenkungen können auch bewußt eingesetzte Maßnahmen sein, die sich auf zeitlich begrenzte Sonderangebote oder auch auf Auslaufprodukte beziehen. Sie können dazu dienen, die Preisattraktivität eines Unternehmens besonders herauszustellen. Der Möbelhändler IKEA verfolgt diese Strategie recht intensiv.

Im Rahmen der Durchsetzung von Preismaßnahmen stellt sich auch die (in 2012 erstmals gestellte) Frage, wie oft generelle Preisanpassungen vorgenommen werden. Bei der Betrachtung der Untersuchungsergebnisse fällt auf, dass offenbar nur wenige Unternehmen generelle Preisanpassungen unabhängig von jährlichen Planungsprozessen vornehmen. So nehmen nur 40 Prozent der Befragten häufiger als einmal pro Jahr Preisanpassungen vor. Bei mehr als viermaligen Preisanpassungen beläuft sich der Anteil sogar nur auf 18 Prozent. Bei einer branchendifferenzierten Betrachtung der Ergebnisse fällt auf, dass jene Branchen, die bei der Implementierung einer expliziten Preisstrategie am weitesten fortgeschritten sind, auch am häufigsten unterjährige Preisanpassungen vornehmen. Dieser Zusammenhang wird insbesondere bei der IT- und Telekommunikationsbranche deutlich. Möglicherweise ist es für diese Unternehmen leichter, mehrmals im Jahr kleinere „Preiskorrekturen“ durchzusetzen als einmal im Jahr eine größere Debatte im Kundenkreis zu provozieren.

Abbildung 13: „Generelle“ Preisanpassungen (öfter als 4mal p.a.) nach Branche



Es scheint zunächst zu überraschen, dass nur gut ein Viertel der Handelsunternehmen mehr als vier Mal im Jahr die Preise anpasst. Der immense Sortimentsumfang und die damit einher gehenden Kosten einer generellen Preisanpassung mögen hierfür eine erste Erklärung darstellen. Allerdings verfügt gerade der Einzelhandel über eine Vielzahl von Marktinformationen - generiert durch Scanner-Daten, spezialisiertes Category Management und umfangreiche Wettbewerbsbeobachtung. Dies sorgt zwar zunächst für

eine hohe Komplexität im Preismanagement, versetzt die Unternehmen gleichzeitig aber in die Lage, ihre Preise verstärkt auf Basis aktueller Nachfragesituationen (wie ggf. auch Bestandssituationen) zu gestalten. Studien zeigen, dass dies im Vergleich zur vergangenheitsbezogenen Preisgestaltung signifikante Margenzuwächse ermöglicht. Allerdings fürchten viele Einzelhändler eine Verärgerung ihrer Kundenbasis durch zu häufige Preisanpassungen. Manche Autoren schlussfolgern daraus, dass Unternehmen insbesondere aufgrund dieses Faktors eine für den Kunden nachvollziehbare und somit relativ starre Preisgestaltung einer margenträchtigeren, nachfragebasierten Preisfindung vorziehen.<sup>34</sup> Andererseits kann gerade durch sehr kurzfristige Anpassungen der Preise für die Top Selling Items die Wertschöpfung optimiert werden.

Preisanpassungen müssen jedoch auch am Markt durchgesetzt werden. Die Pricing-Studie von Simon Kucher & Partners kommt zu dem Ergebnis, dass dies nur 65% der Unternehmen in ausreichendem Maße gelingt. Das heißt, sie verfügen – in der Diktion von Simon Kucher & Partners - über eine nicht ausreichende Pricing Power.<sup>35</sup>

### **Preisdifferenzierungsprozesse**

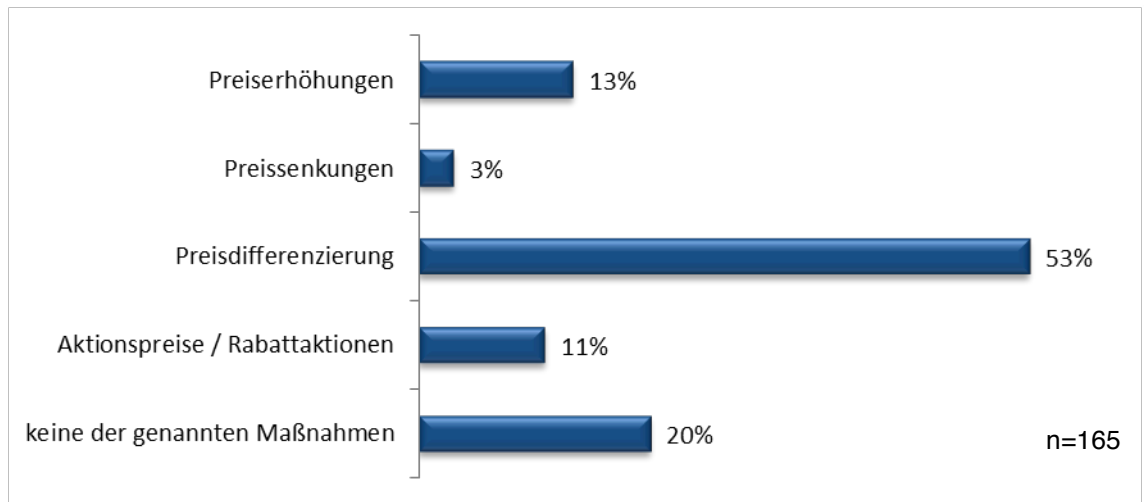
Wir hatten bereits gesehen, dass die Preisdifferenzierung ein nicht ganz unwichtiges Instrument des Pricing ist. Dies liegt daran, dass die Preisbereitschaft innerhalb der Kundschaft variieren kann. Um eine optimale Preisdurchsetzung und Gewinnabschöpfung realisieren zu können, bedarf es unterschiedlicher Preise für unterschiedliche Kunden. Dass Preisdifferenzierung von hoher praktischer Relevanz ist, wird durch unsere Studienergebnisse unterstrichen, denn Preisdifferenzierung wird mit deutlichem Abstand als die Maßnahme mit dem größten unerschlossenen Potenzial eingeschätzt.

#### Abbildung 14: Unerschlossens Potenzial im Pricing

---

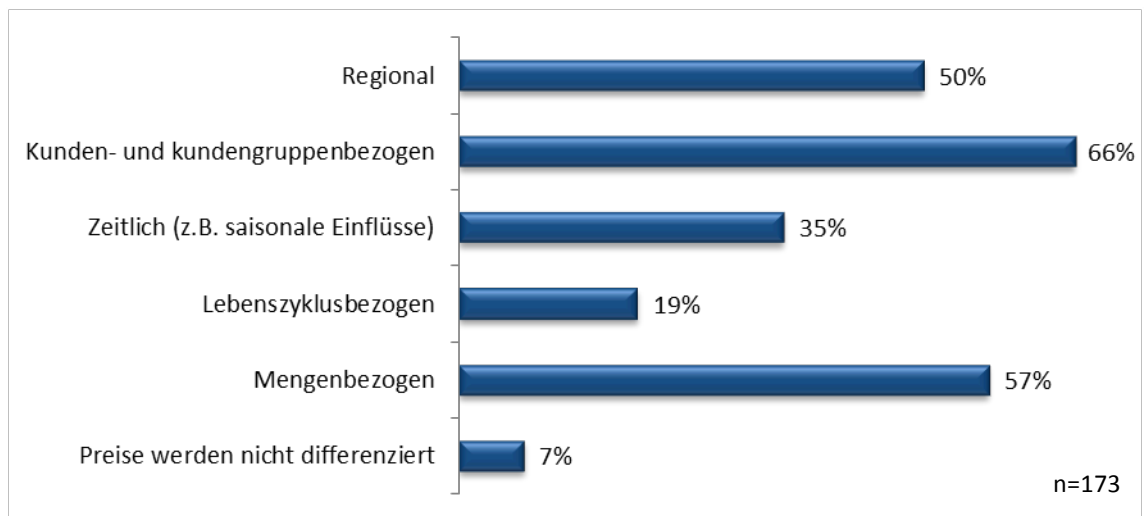
<sup>34</sup> Vgl. Srinivasan, S., Pauwels, K., Nijs, V., Demand-Based Pricing versus Past-Price Dependence: A Cost-Benefit Analysis, *Journal of Marketing*, Vol. 16, März 2008, S.15 ff.

<sup>35</sup> Vgl. Simon Kucher & Partners, *Global Pricing Study 2011: Schlechtes Pricing senkt Gewinne um 25%*, Auszug, Bonn 2011, S. 1



Wie unsere Untersuchungsergebnisse weiter zeigen, ist die kunden- bzw. kunden-  
gruppenbezogene Preisdifferenzierung am weitesten verbreitet. Darüber hinaus neh-  
men mehr als die Hälfte der Befragten eine Differenzierung ihrer Preise nach regiona-  
len sowie mengenbezogenen Kriterien vor.

Abbildung 15: Umsetzung von Preisdifferenzierungsmaßnahmen



Die Notwendigkeit einer konsequenten mengenbezogener Preisdifferenzierung wird  
durch Untersuchungsergebnisse von Gu et al ((2010) bestätigt; sie zeigen, dass auf  
diesem Wege ein deutlicher Gewinnanstieg realisiert werden kann. Kunden nehmen  
diesen Studienergebnisse zufolge eine mengenbezogene preisliche Diskriminierung  
in der Regel wahr und reagieren, indem sie die größere Verpackungseinheiten erwer-  
ben. Der Effekt des geringeren Stückpreises wird auf diesem Wege durch einen über-  
proportional starken Absatzeffekt kompensiert.<sup>36</sup>

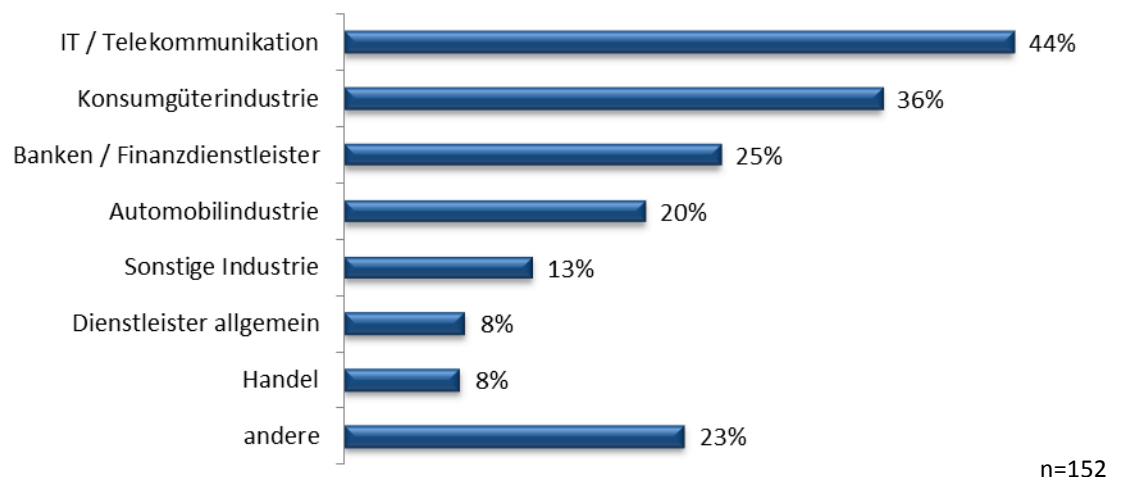
<sup>36</sup> Vgl. Gu, Z., Yang, S., Quantity-Discount Dependent Consumer Preferences and Competitive Nonlinear Pricing, Journal of Marketing Research, Vol. 47, Dezember 2010, S.1100 ff.

Uneingeschränkt gilt dies allerdings nur unter der Voraussetzung, dass die Auswirkungen einer solchen Maßnahme sorgfältig bedacht werden. Denn obwohl mengenbezogene Preisvorteile in der Regel die Nachfrage nach größeren Verpackungseinheiten erhöhen, leidet die Attraktivität der Marke, wenn der preisliche Effekt zu stark ausfällt. Studien belegen, dass Unternehmen, welche diese Art der Wirkung mengenbezogener Preisdifferenzierung ignorieren, dazu tendieren, zu hohe Mengen-Discounts zu etablieren und dadurch letztlich sowohl an Attraktivität als auch Gewinn einbüßen.<sup>37</sup>

Dass zeitliche Preisdifferenzierung einen relativ geringen Zuspruch findet, ist vermutlich unter anderem der Tatsache geschuldet, dass sich diese Maßnahme nur für Branchen bzw. Produkte eignet, die ausgeprägten saisonalen Zyklen unterworfen sind. Möglicherweise handelt es sich hier aber auch um ein Pricing-Werkzeug, das in der Praxis noch keine hinreichende Beachtung findet.

Als überraschend zu bewerten ist ferner die geringe Berücksichtigung lebenszyklusbezogener Preisdifferenzierung. So ist denkbar, dass eine Verlängerung des Lebenszyklus von Produkten durch Preissenkungen realisiert werden kann. Die Umfrageergebnisse zeigen, dass eine Preisdifferenzierung nach diesem Kriterium vor allem in der IT- und Telekommunikationsindustrie sowie in der Konsumgüterbranche anzutreffen sind, wohingegen die Dienstleistungsbranche und der Handel kaum auf eine lebenszyklusbasierende Differenzierung der Preise setzen.

Abbildung 16: Lebenszyklusbezogene Preisdifferenzierung nach Branchen



## Prozesse der Preiskommunikation

Welcher Preis als „angemessen“ bezeichnet werden kann, ist aus objektiver Sicht nicht zu beantworten, da jeder Preis im Kontext des individuellen Kundennutzens zu betrach-

<sup>37</sup> Vgl. Gu, Z., Yang, S., Quantity-Discount Dependent Consumer Preferences and Competitive Nonlinear Pricing, Journal of Marketing Research, Vol. 47, Dezember 2010, S.1100 ff.



ten ist. Es handelt sich also um einen subjektiven Eindruck, und dieser kann mittels gezielter Preiskommunikation beeinflusst werden.<sup>38</sup> Entscheidend ist hierbei, dass für den Kunden nachvollziehbare Produkteigenschaften und –merkmale bei der Kommunikation in den Vordergrund gestellt werden. So ist zwar jedes Unternehmen davon überzeugt, eine einzigartige Produktlösung anzubieten, und man kann diese Annahme in der Regel auch nachvollziehbar begründen. Wenn der Kunde jedoch vor einem Regal mit diversen Produkten steht, reduziert sich die Möglichkeit der Differenzierung zwischen den Konkurrenzangeboten oftmals auf den Preis. Wenn es gelingen soll, den Kunden vom Kauf eines höherpreisigen Produktes zu überzeugen, ist es nötig, ein Produktattribut kommunikativ in den Vordergrund zu stellen, welches dem Kunden einen direkten und leicht nachvollziehbaren Mehrwert bietet. Die Fokussierung auf technische Merkmale, deren Auswirkungen auf den Produktgebrauch nicht offensichtlich sind, tragen nur selten dazu bei, dieses Ziel zu erreichen.<sup>39</sup>

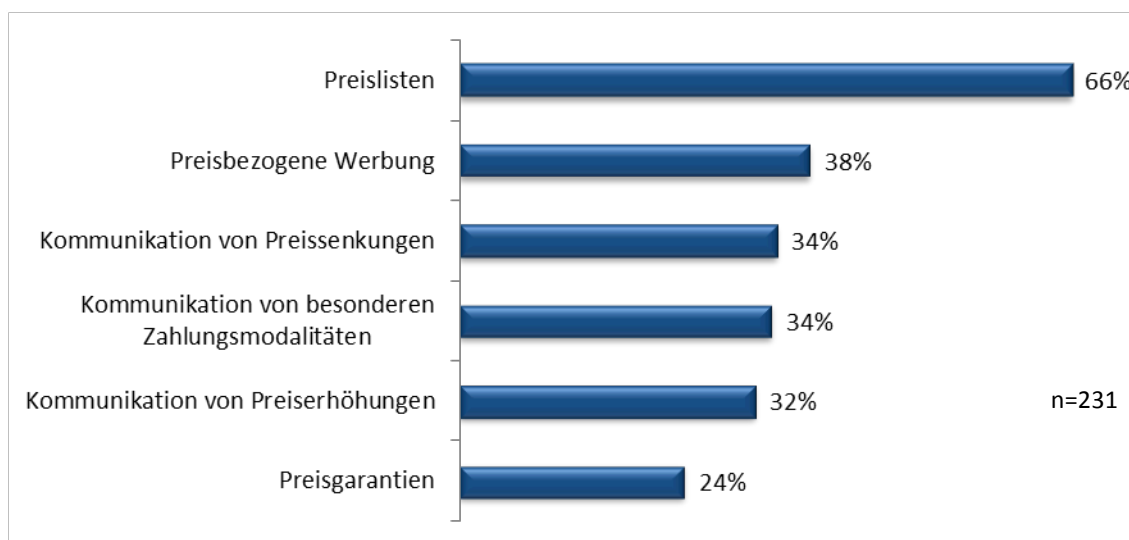
Unsere Untersuchungsergebnisse zeigen, dass nur 44 Prozent der befragten Unternehmen eine aktive und offensive Preiskommunikation betreiben. Entgegen dem allgemeinen Eindruck, dass preisaggressives Vorgehen und lautstarke Preiskommunikation im Trend liegen, hat sich der Anteil von Unternehmen mit offensiver Preiskommunikation gegenüber der Umfrage 2009 sogar noch verringert. Wie die nachfolgende Grafik zeigt, werden temporäre Preisaktionen von einem überwiegenden Teil der befragten Unternehmen nicht kommuniziert. Preislisten sind die einzige preispolitische Kommunikationsmaßnahmen, die von einem Großteil der Umfrageteilnehmer genutzt werden.

---

<sup>38</sup> Vgl. Boenigk, M., Krieger, D., Belliger, A., Innovative Wirtschaftskommunikation: Interdisziplinäre Problemlösungen für die Wirtschaft, Wiesbaden 2006, S. 55

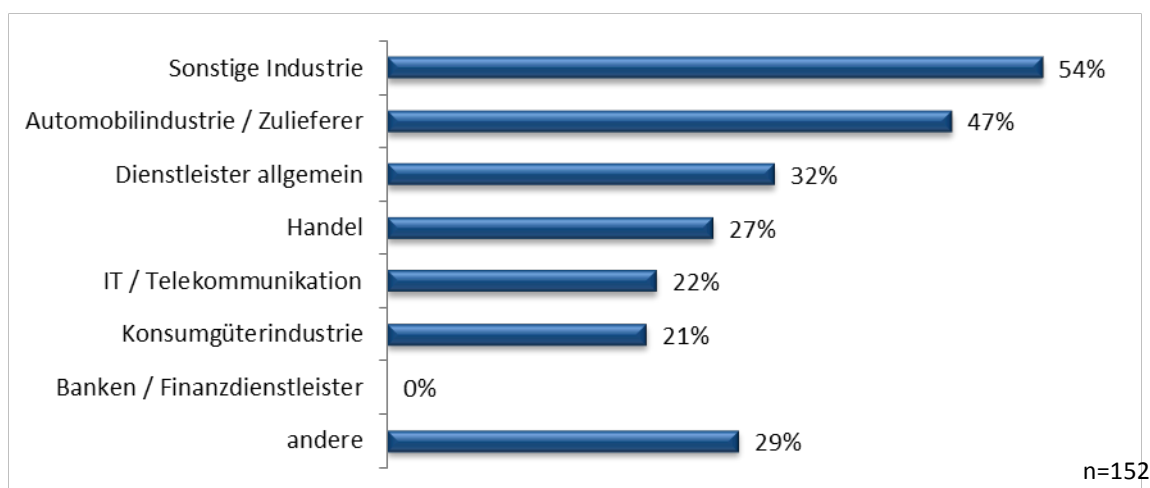
<sup>39</sup> Vgl. Bertini, M., Wathieu, L., How to stop customers from Fixating on Price, Harvard Business Review, Mai 2010, S. 85

Abbildung 17: Nutzung von Instrumenten der Preiskommunikation



Dass Preiserhöhungen nur von 32 Prozent der Befragten aktiv kommuniziert werden, mag auf den ersten Blick wenig überraschen, denn viele Unternehmen fürchten, in der Folge Kundenverluste hinnehmen zu müssen. Somit kann die Versuchung entstehen, eine Preiserhöhung „versteckt“ zu etablieren. Allerdings ist nachgewiesen, dass Kundenverluste insbesondere dann eintreten, wenn Kommunikationsmaßnahmen ausbleiben.<sup>40</sup> Eine nachvollziehbare Begründung von Preiserhöhungen, beispielsweise aufgrund steigender Rohstoffpreise, ist daher der bessere Weg; er trägt dazu bei, Kundenverluste zu minimieren.<sup>41</sup>

Abbildung 18: Kommunikation von Preiserhöhungen nach Branchen



Auch wenn eine ausführliche Kommunikation von Preiserhöhungen erfolgt, gelingt es keinem Kunden, sämtliche Preise zu verinnerlichen. Kunden suchen nach mentalen Abkürzungen und übertragen die Preiswahrnehmung einzelner Produkte auf das ge-

<sup>40</sup> Vgl. Simon, H., Fassnacht, M., Preismanagement: Strategie – Analyse – Entscheidung – Umsetzung 2009, S.386 ff.

<sup>41</sup> Vgl. Hofbauer, G., Hellwig, C., Professionelles Vertriebsmanagement: Der prozessorientierte Ansatz aus Anbieter- und Beschaffersicht, Erlangen 2012, S. 255

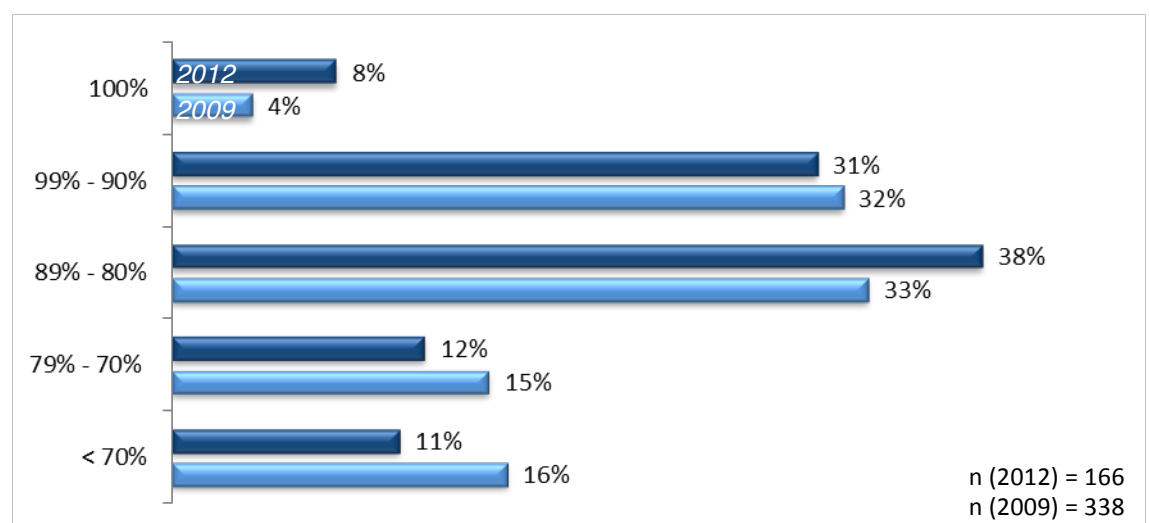
samte Leistungsangebot eines Unternehmens. Auf diesem Weg bildet sich das Preisimage eines Unternehmens.<sup>42</sup> Dass dieses mittels zielgerichteter Kommunikation positiv beeinflusst werden kann, wird am Beispiel des Elektronikfachhändlers Media Markt deutlich. Die Preise, die in Flyern sowie in der Filiale aggressiv kommuniziert werden, liegen in der Regel unterhalb des Preisniveaus der Konkurrenz. Daraus ergibt sich ein günstiges Preisimage.<sup>43</sup> Untersuchungen zeigen jedoch, dass sich der Preisvorteil des Unternehmens hauptsächlich auf ausgewählte Großgeräte beschränkt. Klein- und Ersatzteile sind hingegen oftmals teurer als beim Wettbewerb. Die Kunden nehmen dies meist jedoch nicht wahr und kaufen auch diese Produkte im Glauben, sie seien relativ preisgünstig.

Wie unsere Studie zeigt, nutzen jedoch nur wenige Umfrageteilnehmer die Möglichkeit, mittels gezielter Preiskommunikation das eigene Preisimage aktiv zu beeinflussen.

### Preisdurchsetzung im Markt

Ein wichtiger Bestandteil der Umsetzung der Preisstrategie ist die Preisdurchsetzung im Markt, also der Grad, zu dem es einem Unternehmen gelingt, den angestrebten Preis auch tatsächlich zu realisieren.<sup>44</sup> Nur wenn dies zu einem hohen Anteil geschieht, kann die Preisstrategie aufgehen. Wie die Studienergebnisse zeigen, gelingt es nur einem geringen Anteil der Befragten, ihre Preise zu mehr als 90 Prozent durchzusetzen. Im Vergleich zu den Umfrageergebnissen der Pricing-Studie 2009 ist allerdings eine leichte Verbesserung bei der Preisdurchsetzung erkennbar.

Abbildung 19: Durchsetzung von Preiszielen



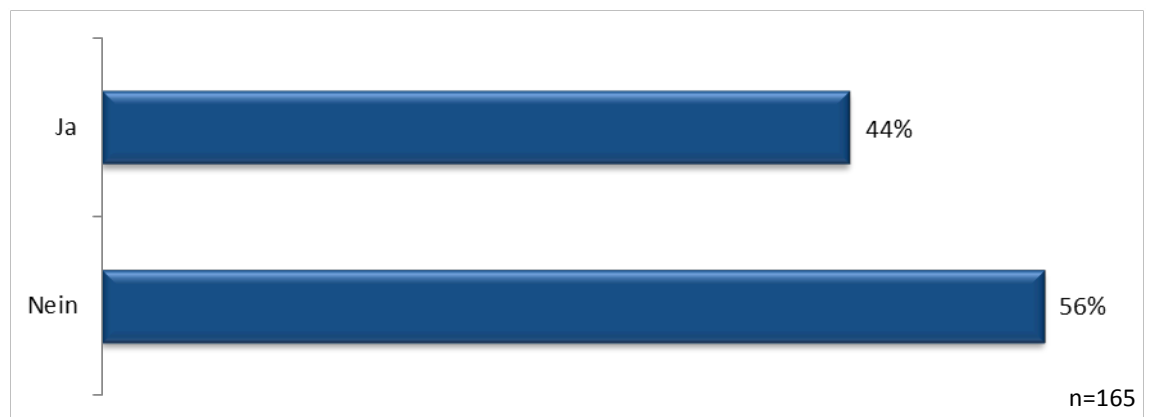
<sup>42</sup> Vgl. Hamilton R., Price Image in Retail Management, Evanston 2008, S. 9

<sup>43</sup> Vgl. Diller, H., Preispolitik, Stuttgart 2008, S. 259

<sup>44</sup> Vgl. Diller, H., Preispolitik, Stuttgart 2008, S. 401

Die Preisdurchsetzung kann insbesondere seitens des Vertriebs unterstützt werden, da dieser letztendlich für den Verkaufsabschluss und somit für die Realisierung der Preise verantwortlich ist. Dies gilt insbesondere im B2B-Geschäft, denn dort wird der endgültige Preis in der Regel erst im Rahmen von Verhandlungen mit dem Kunden festgelegt. Der Vertriebsmitarbeiter muss daher in der Lage sein, die Preisgestaltung bis zu einem gewissen Grad zu beeinflussen. Dies gilt umso mehr, da nur er über eine ausreichende Nähe zum Kunden verfügt, welche es erlaubt, die konkrete Verkaufssituation einzuschätzen. Allerdings tendieren Vertriebsmitarbeiter unter Umständen dazu, die Preisdurchsetzung zu Gunsten gesteigerter Umsatz- und Absatzzahlen zu vernachlässigen, da ihre Incentivierung oftmals auf diesen Kennzahlen basiert. Um dieses klassische Problem im Sinne der Principal-Agent-Theorie zu umgehen, empfiehlt es sich, preisgebundene Anreizsysteme zu realisieren.<sup>45</sup> Wie die Studienergebnisse zeigen, ist dies bisher nur bei 44 Prozent der befragten Unternehmen der Fall.

Abbildung 20: Preisgebundene Anreizsysteme



Für den Grad der Preisdurchsetzung ist es ebenso von entscheidender Bedeutung, welche Organisationseinheit die Hoheit über das operative Pricing ausübt. Hierbei ist es ratsam, einzelnen funktionalen Einheiten nicht zuviel Autonomie zuzugestehen, da andernfalls nachteilige Effekte für die Gesamtorganisation entstehen können, weil die Verzahnung der Pricing-Prozesse verloren geht. In der Praxis können oftmals dezentrale Vertriebseinheiten wie der Außendienst oder die Landesvertriebsgesellschaften Preise weitgehend autonom festlegen. Darüber hinaus nimmt auch die Logistikabteilung in Form der Bestimmung von Lieferfrachten oder die Finanzabteilung durch die Festsetzung von Zahlungszielen Einfluss auf die Preisbildung. Eine finale und autarke Preisfestsetzungsinstanz (unterhalb der Geschäftsleitung) fehlt in vielen Unternehmen.<sup>46</sup> Davon ausgehend, dass unterschiedliche Organisationseinheiten und Ländergesellschaften voneinander abweichende Zielsetzungen bei der Preisfestsetzung

<sup>45</sup> Vgl. Homburg, C., Jensen, O., Hahn, A., How to organize pricing? Vertical Delegation and Horizontal Dispersion of Pricing Authority, *Journal of Marketing*, Vol. 76, September 2012, S. 52 ff.

<sup>46</sup> Vgl. Homburg, C., Schäfer, H., Schneider, J., *Sales Excellence: Vertriebsmanagement mit System*, Wiesbaden 2010, S.77

verfolgen, besteht die Gefahr, dass eine einheitliche Preispolitik auf diesem Wege nicht gewährleistet werden kann.

Die Relevanz einer konsequent durchstrukturierten Pricing-Organisation gewinnt darüber hinaus stark an Bedeutung, da sich - insbesondere auf manchen B2B-Märkten – ausgeprägte Konsolidierungstendenzen abzeichnen. In Verbindung mit einer stetig steigenden Professionalisierung des Einkaufsmanagement auf Seiten der Kunden entsteht ein wachsender Preisdruck. Dies kann dramatische Auswirkungen auf die Profitabilität eines Unternehmens haben, denn kein Faktor hat einen stärkeren Einfluss auf die Gewinnsituation als der Preis. So zeigen die bereits erwähnten Untersuchungen im Umfeld des Aktienindizes S&P 500, dass eine einprozentige Preisreduzierung den Gewinn um mehr als zwölf Prozent sinken lässt.<sup>47</sup>

In der Literatur herrscht Uneinigkeit darüber, welche Handlungsempfehlungen sich aus dieser Erkenntnis ableiten lassen. Tatsächlich gibt es nur wenige Untersuchungen, welche der erheblichen Komplexität bei der Gestaltung der Pricing-Prozesses gerecht werden. So empfiehlt eine Pricing-Studie von Simon Kucher die Etablierung eines Prozessverantwortlichen für das Pricing, um eine konsistente Durchsetzung einer zentral festgelegten Preisstrategie zu garantieren, setzt sich aber nicht weiter mit den Konsequenzen und Details einer solchen Festlegung auseinander.<sup>48</sup> Eine andere Studie legt nahe, dass die Organisation des Pricing-Prozesses neben der vertikalen Ebene auch die horizontale Dimension berücksichtigen muss. Die Einführung einer Pricing-Abteilung oder eines Pricing-Managers wird den horizontalen Aspekten nicht gerecht, da sie das Expertenwissen anderer Abteilungen, insbesondere des Marketing- und des Finanzbereiches, vernachlässigt, insbesondere wenn Schnittstellen nicht eindeutig beschrieben werden. Eine ertragssteigernde Ausrichtung der Pricing-Prozesse bedarf daher einer ausgewogenen Gestaltung der vertikalen Kontrolle hinsichtlich Preisstrategie und Preisfestsetzung sowie der horizontalen, interdisziplinären Integration. Nur so kann es gelingen, im Rahmen eines durchstrukturierten Prozesses den Verlust marktrelevanter Informationen zu vermeiden.<sup>49</sup>

Die Implementierung einer eigenständigen Pricing-Abteilung, welche die Entscheidungshoheit im Pricing besitzt und sich ausschließlich preisbezogenen Zielen und Aufgaben verpflichtet fühlt, zielt in diese Richtung, um eine konsequente Durchsetzung der Preisstrategie zu realisieren. Diese Erkenntnis setzt sich auch zunehmend in der Praxis durch. Wie unsere Studie zeigt, halten mittlerweile 41 Prozent der Unternehmen die Einrichtung einer eigenständigen Pricing-Abteilung für sinnvoll. 2009 lag dieser An-

---

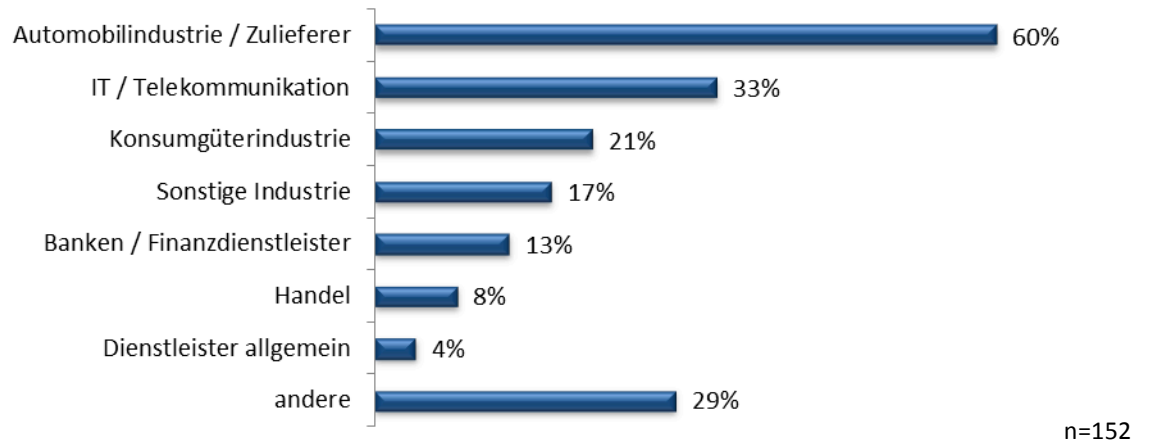
<sup>47</sup> Vgl. Homburg, C., Jensen, O., Hahn, A., How to organize pricing? Vertical Delegation and Horizontal Dispersion of Pricing Authority, *Journal of Marketing*, Vol. 76, September 2012, S. 49 ff.

<sup>48</sup> Vgl. Simon Kucher & Partners, *Global Pricing Study 2011: Schlechtes Pricing senkt Gewinne um 25%*, Auszug, Bonn 2011

<sup>49</sup> Vgl. Homburg, C., Jensen, O., Hahn, A., How to organize pricing? Vertical Delegation and Horizontal Dispersion of Pricing Authority, *Journal of Marketing*, Vol. 76, September 2012, S. 49 ff.

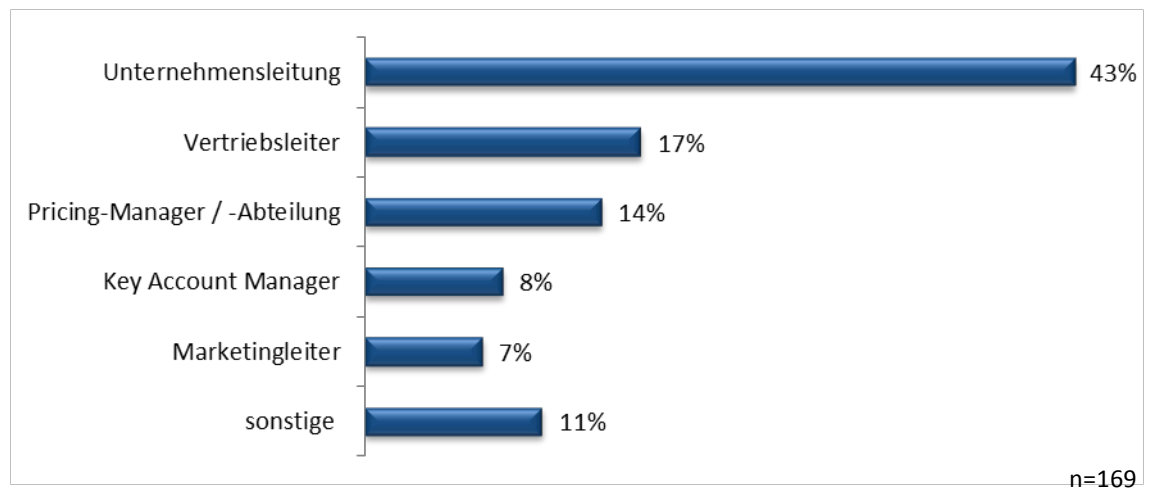
teil nur bei 35 Prozent der Befragten. Jedoch haben erst 21 Prozent der Studienteilnehmer eine Pricing-Abteilung bzw. einen Pricing Manager in ihrem Unternehmen geschaffen. Auch hier zeigen sich starke branchenspezifische Schwankungen. So verfügen bereits 60 Prozent der befragten Automobilhersteller über eine eigenständige Pricing-Abteilung. Dieser Wert liegt weit über dem anderer Branchen.

Abbildung 21: Existenz eigenständiger Pricing-Abteilungen nach Branchen



Wo die Preisentscheidungskompetenz angesiedelt ist, wenn keine eigenständige Pricing-Abteilung im Unternehmen existiert, verdeutlicht die folgende Grafik.

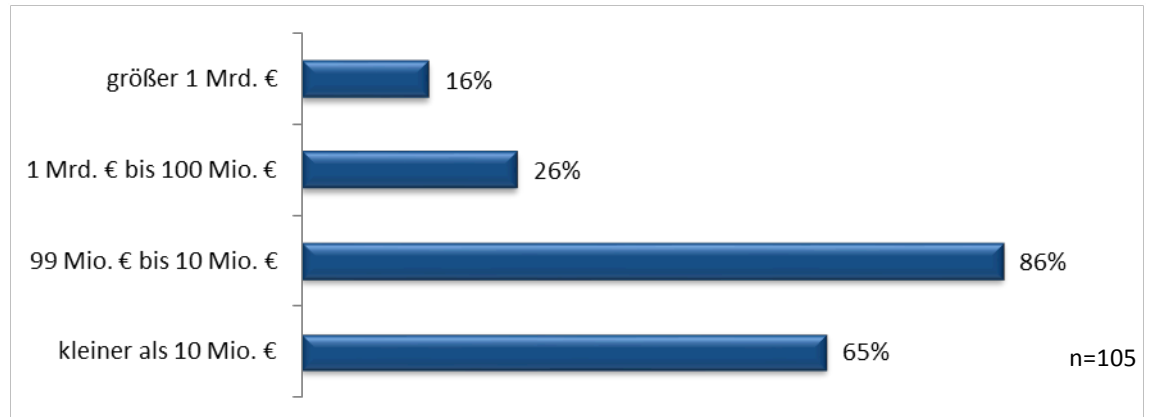
Abbildung 22: Organisatorische Zuordnung operativer Preisentscheidungskompetenz



Überraschend ist insbesondere der hohe direkte Einfluss der Unternehmensleitung auf das operative Pricing und zwar insofern, als dass der Geschäftsführung in der Regel eher strategische Fragen und nicht operative Einzelentscheidungen zugeordnet werden. Ob markt- und vor allem zeitgerechte Entscheidungen im operativen Pricing durch die Unternehmensführung sichergestellt werden können, hängt sicherlich auch von der Unternehmensgröße ab. Eine umsatzgrößenbezogene Betrachtung unserer Studienergebnisse zeigt in der Tat, dass der Einfluss der Unternehmensleitung auf das operative Pricing mit zunehmender Größe abnimmt. Nichtsdestotrotz wäre zu erwarten gewesen,

dass die Unternehmensleitung sich vornehmlich mit der Preisstrategie befasst – ein Thema, das unserer Studie zufolge interessanterweise in vielen Unternehmen eher zu kurz kommt.

Abbildung 23: Einfluss der Unternehmensleitung auf das operative Pricing nach Umsatz



Darüber hinaus fällt auf (Abb. 22), dass der Vertrieb einen stärkeren Einfluss auf das Pricing ausübt als die Marketingabteilung. Diese entspricht auch unseren Beobachtungen aus der Unternehmenspraxis; gleichwohl ist hier auf die Gefahr zu erweisen, dass Vertriebsmitarbeiter und –führungskräfte in der Regel auf der Basis von Umsatz- oder Absatzzielen geführt werden und die Durchsetzung höherer Preise nicht ihrem primären Interesse entspricht.

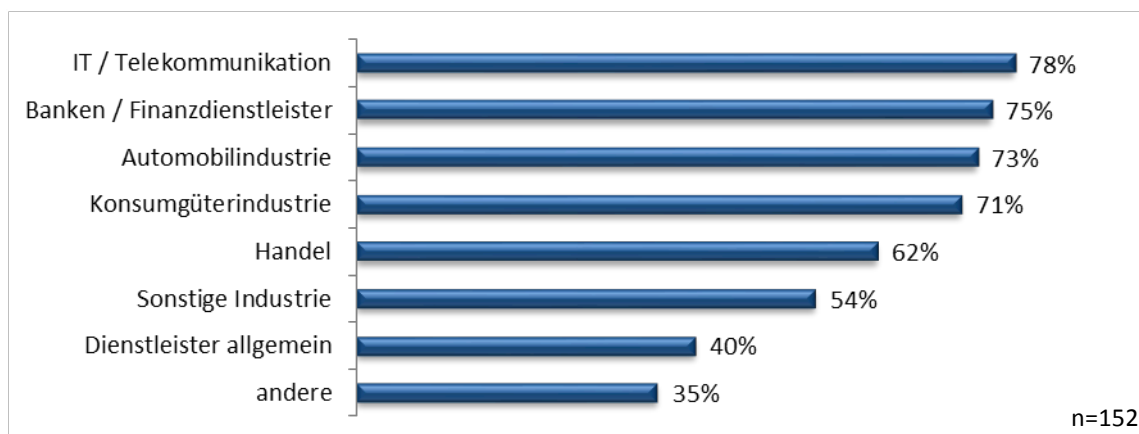
#### 4.4. Pricing Controlling

Die Erfahrung zeigt, dass vorgesehene Maßnahmen im Unternehmensalltag nicht immer in der gebotenen Konsequenz umgesetzt werden. Daher bedarf es auch im Rahmen des Pricings einer Controlling-Instanz und eines Controlling-Prozesses, die sicherstellen, dass preisstrategische Vorhaben wie geplant durchgeführt werden und prognostizierte Wirkungen im Markt tatsächlich eintreten. Zudem kann nur mittels der Implementierung eines effizienten Kontrollwesens im Pricing garantiert werden, dass den entsprechenden Entscheidungsträgern die notwendigen Informationen für die Gestaltung eines zielführenden Pricings zur Verfügung stehen.<sup>50</sup> Ein aktives Preis-Controlling betreiben bemerkenswerter Weise dennoch nur 60 Prozent der befragten Unternehmen. Bei einer branchenbezogenen Betrachtung wird deutlich, dass auch in dieser Kategorie die Automobilindustrie eine Vorreiterrolle einnimmt, während insbesondere

<sup>50</sup> Vgl. H.-C., Riekhof, Werner, F., Pricing-Prozesse bei Herstellern von Fast Moving Consumer Goods, Research Paper Nr. 2010/01 Der PFH PRIVATE HOCHSCHULE GÖTTINGEN; Göttingen 2010, S. 18

die Transport- und Logistikbranche nur zu einem deutlich unterdurchschnittlichen Anteil aktives Pricing Controlling betreibt.

Abbildung 24: Aktives Pricing Controlling – nach Branchen kategorisiert



Um die Effektivität des Preis-Controlling beurteilen zu können, reicht diese eher grobe Perspektive und Selbsteinschätzung der Beteiligten nicht aus. Vielmehr ist hier ein ergänzender Blick auf die konkreten Maßnahmen und Werkzeuge des Preis-Controlling sinnvoll. Der Blick auf die in Abbildung 25 dargestellten Studienergebnisse zeigt beispielsweise, dass nur 41 Prozent der befragten Unternehmen den Weg vom Listenpreis zum Netto-Netto Preis nachvollziehen. Die Einbeziehung dieser sog. Preistreppe sollte jedoch zum Standardrepertoire jedes Preis-Controllings gehören, denn nur so kann es gelingen, den realisierten Marktpreis in seinen Komponenten korrekt zu ermitteln.<sup>51</sup> In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage, wie es den 59 % der Studienteilnehmer, welche die Preistreppe im Controlling nicht nachvollziehen, gelingen kann, qualifizierte Aussagen zur Preisdurchsetzung zu treffen.

Abbildung 25: Elemente des Preis-Controllings



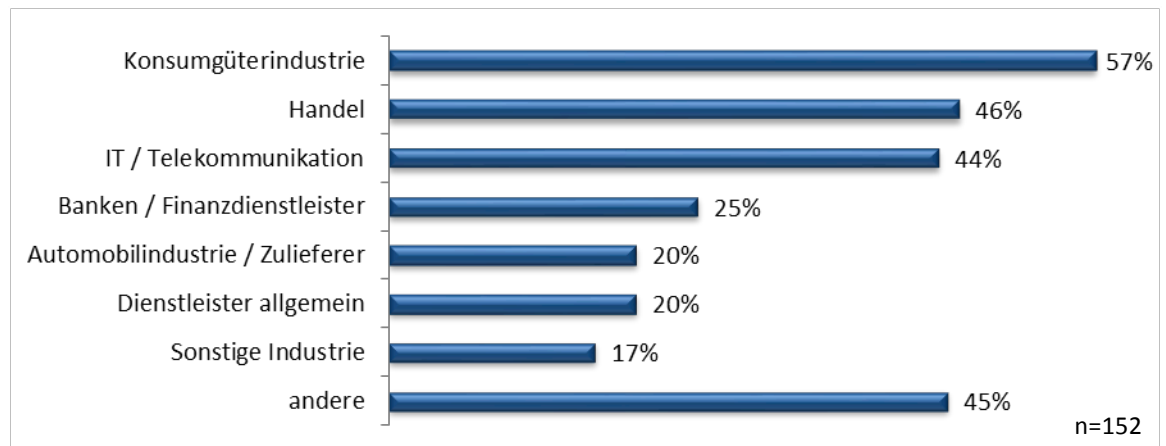
<sup>51</sup> Vgl. Pepels, W., Produkt- und Preismanagement im Firmenkundengeschäft, München 2006, S.351



Ein ähnliches Bild ergibt sich bei der Betrachtung des Monitorings der Rabattgewährung. Zwar liegt der Anteil hier etwas höher als bei der Preistreppe, allerdings nutzen auch dieses Tool des Preis-Controllings nur 50 % der Studienteilnehmer. Wenn Kenntnisse über die tatsächlich in Anspruch genommenen Rabatte nicht vorliegen, ist eine effektive Steuerung und Umsetzung der Rabattpolitik eher unwahrscheinlich. Das gleiche Problem zeigt sich bei der Erfolgskontrolle von Preispromotions und Sonderangeboten. Auch diese wird nur zu 35 % der Studienteilnehmer durchgeführt.

Ein Blick auf Branchenunterschiede zeigt an dieser Stelle, dass vor allem die Konsumgüterindustrie auf die Erfolgskontrolle von Preispromotions und Sonderangeboten setzt, vermutlich auch deshalb, weil diese preistaktischen Instrumente hier eine größere Verbreitung besitzen. Insofern ist eine positive Antwort von 50 % der Unternehmen dieser Branche noch kein wirklich überzeugendes Ergebnis.

Abbildung 26: Branchenspezifische Erfolgskontrolle von Preispromotions und Sonderangeboten



Das Pricing und auch die Rabattgewährung kann umso zielgerichteter ausgestaltet werden, je besser dem Unternehmen die Kunden und deren Ertragskraft bekannt sind. Während in den meisten Unternehmen Umsatz, Kauffrequenz und Lebensdauer bzw. Loyalität einzelner Kunden ermittelt wird,<sup>52</sup> messen rund zwei Drittel der von uns befragten Unternehmen auch die Kundenprofitabilität über die Errechnung des Deckungsbeitrages auf Kundenebene. Für eine umfassende Kundenanalyse darf diese Betrachtung natürlich nicht außer Acht gelassen werden. So sind äußerst loyale Kunden, die gleichzeitig nur wenig profitabel sind, unter Umständen weniger attraktiv als jene, die zwar eine geringe Loyalität aufweisen, aber gleichzeitig hochprofitabel sind.<sup>53</sup> Somit kann im Grunde nur eine auch ertragsorientierte Kundensegmentierung ein ganzheitliches Bild abliefern und sollte daher in jedem Preis-Controlling verankert sein.

<sup>52</sup> Vgl. Wunderle, S., Regret und Kundenloyalität: Eine kausalanalytische Untersuchung potentieller Ursachen interindividueller Unterschiede im Regret-Erleben und deren Auswirkungen im Konsumkontext, Mannheim 2006, S.116

<sup>53</sup> Vgl. Bagusat, A, Kundenbindungsstrategien für Business-to-Consumer-Märkte: Theoretische Entwicklung und empirische Überprüfung eines methodischen Ansatzes, Wiesbaden 2006, S.54 f.

## 5. Fazit

Die zusammenfassende Betrachtung der Untersuchungsergebnisse zeigt, dass das Pricing in den befragten Unternehmen zunehmend an Bedeutung gewinnt. Indikatoren dafür sind insbesondere der starke Anstieg des von den Befragten noch vermuteten zu erschließenden Wertschöpfungspotenzials des Pricing sowie der hohe Anteil jener Unternehmen, die eine explizit ausformulierte Pricing-Strategie für wichtig erachten. Im Vergleich zu unserer Pricing-Studie aus dem Jahr 2009 wird der Stellenwert des Pricing heute als erheblich höher bewertet.

Allerdings spiegeln sich diese Erkenntnisse nicht durchgängig in der Pricing-Praxis wieder. So zeigt sich im Pricing Research nach wie vor ein großes Defizit bei der Ermittlung der kundenbezogenen Zahlungsbereitschaft, denn noch immer setzen nur wenige Unternehmen auf Preistests, Kundenbefragungen und Conjoint-Analysen. Kann es so gelingen, den „idealen“ Preis für ein Produkt zu ermitteln? Die eigenen Kostenstrukturen und auch die Wettbewerbspreise sind in der Regel keine hinreichende Grundlage für die eigene Preisbildung.

Ein ähnliches Bild ergibt sich auch bei der strategischen Ausrichtung des Pricing. Wie bereits erwähnt, ist zwar einer hohen Zahl der befragten Unternehmen bewusst, dass einer expliziten Pricing-Strategie eine hohe Bedeutung zukommt, allerdings liegt diese in weniger als der Hälfte der Unternehmen tatsächlich vor. Und über die Qualität des preisbezogenen Strategiedokuments können an dieser Stelle keine Aussagen getroffen werden. Auch bei der strategischen Preispositionierung fällt ins Auge, dass sich noch immer fast die Hälfte aller befragten Unternehmen in der Mittelpreispositionierung befinden. Schon in der PFH-Studie aus dem Jahr 2009 wurde diese Positionierung als kritisch erachtet, da der Preis- und Profilierungsdruck hier als besonders stark zu erachten ist und eine besonders ausgeprägte Pricing-Kompetenz erforderlich zu machen scheint.

Betrachtet man das operative Pricing, zeigen die Studienergebnisse, dass nur wenige Unternehmen außerhalb der jährlichen Planungsprozesse Preisanpassungen vornehmen. Überraschend ist auch die Zurückhaltung bei der Preiskommunikation, die nur von 44 Prozent der Befragten aktiv und offensiv betrieben wird.

Hinsichtlich der Preisentscheidungs-Kompetenz zeigen die Studienergebnisse, dass nach wie vor die Geschäftsführung sowie der Vertrieb in den meisten Fällen die maßgeblichen Entscheidungen treffen, während eigenständige Pricing-Abteilungen oder – Manager erst in 21 Prozent der befragten Unternehmen vertreten sind.

Deutlich an Bedeutung gewonnen hat das Preis-Controlling. Während bei der Umfrage 2009 nur 37 Prozent der befragten Unternehmen über entsprechende Instanzen und

Prozesse verfügten, beläuft sich diese Zahl im Jahr 2012 auf 55 Prozent. Nichtsdestotrotz zeigt sich auch in dieser Teildisziplin noch großes Verbesserungspotenzial. So betreibt nur etwas mehr als ein Drittel der Befragten ein Monitoring der Rabattgewährung.

Abschließend ist somit festzuhalten, dass zwar eine Vielzahl der Unternehmen das Pricing zunehmend als erfolgskritischen Faktor betrachten und den Anspruch haben, dem Pricing zunehmend mehr Beachtung zu schenken; diese Erkenntnis – das zeigt unsere Studie im Detail – wird jedoch nicht mit letzter Konsequenz im operativen Tagesgeschäft umgesetzt.

## Literaturverzeichnis

Bagusat, A, Kundenbindungsstrategien für Business-to-Consumer-Märkte: Theoretische Entwicklung und empirische Überprüfung eines methodischen Ansatzes, Wiesbaden 2006

Baker, L., Marn, M., Zawada, C., McKinsey Quarterly: Building a better pricing infrastructure, August 2010, [http://www.mckinsey.com/insights/marketing\\_sales/building\\_a\\_better\\_pricing\\_infrastructure](http://www.mckinsey.com/insights/marketing_sales/building_a_better_pricing_infrastructure)

Batten & Company, Pricing. Excellence – eine Befragung der Entscheidungsträger, Zusammenfassung der Ergebnisse, München 2010

Bertini, M., Wathieu, L., How to stop customers from Fixating on Price, Harvard Business Review, Mai 2010

Boenigk, M., Krieger, D., Belliger, A., Innovative Wirtschaftskommunikation: Interdisziplinäre Problemlösungen für die Wirtschaft, Wiesbaden 2006

Bornemann, T., Homburg, C., Psychological Distance and the Dual Role of Price, Journal of Consumer Research, Vol. 38, October 2011

Diller, H., Preispolitik, Stuttgart 2008

Göb, J., Marketing Intelligence: Wissen als Entscheidungsgrundlage im Marketing, Bamberg 2009

Gu, Z., Yang, S., Quantity-Discount Dependent Consumer Preferences and Competitive Nonlinear Pricing, Journal of Marketing Research, Vol. 47, December 2010

Hamilton R., Price Image in Retail Management, Evanston 2008

Hofbauer, G., Hellwig, C., Professionelles Vertriebsmanagement: Der prozessorientierte Ansatz aus Anbieter- und Beschaffersicht, Erlangen 2012

Homburg, C., Jensen, O., Hahn, A., How to organize pricing? Vertical Delegation and Horizontal Dispersion of Pricing Authority, Journal of Marketing, Vol. 76, September 2012

Homburg, C., Schäfer, H., Schneider, J., Sales Excellence: Vertriebsmanagement mit System, Wiesbaden 2010

Kasprik R., Rationale Unternehmens- und Marketingplanung: Strategische, operative und taktische Entscheidungen, Heidelberg 2002

- Kotler P., Armstrong, G., Principles of Marketing, New Jersey 2010
- Marr, M., Roegner, E., Zawada, C., The power of pricing, Pittsburgh 2003
- Meehan, M., Simonetto, M., Montan, L., Goodin, C., Pricing and Profitability Management: A practical guide for Business Leaders, Singapur 2011
- Nagle, T., Holden, R., Larsen, G. Pricing: Praxis der optimalen Preisfindung, Heidelberg 1998
- Özer, Ö., Phillips, R., The Oxford Handbook of Pricing Management, Oxford 2012
- Pepels, W., Handbuch des Marketing, München 2012
- Pepels, W., Produkt- und Preismanagement im Firmenkundengeschäft, München 2006
- Riekhof, H.-C., Die 6 Hebel der Strategieumsetzung: Plan – Ausführung – Erfolg, Stuttgart 2010
- Riekhof, H.-C., Lohaus, B., Wertschöpfende Pricing-Prozesse: Eine empirische Untersuchung der Pricing-Praxis. Research Paper Nr. 2009/08 der PFH PRIVATE HOCHSCHULE GÖTTINGEN, Göttingen 2009
- Riekhof, H.-C., Wacker, P., Pricing-Prozesse für Komponentenhersteller im Maschinen- und Anlagenbau, Research Paper Nr. 2012/02 der PFH PRIVATE HOCHSCHULE GÖTTINGEN, Göttingen 2012
- Riekhof, H.-C., Werner, F., Pricing-Prozesse bei Herstellern von Fast Moving Consumer Goods, Research Paper Nr. 2010/01 Der PFH PRIVATE HOCHSCHULE GÖTTINGEN, Göttingen 2010
- Schieder C., Lorenz., K., Pricing-Intelligence-Studie 2012: State of the Art der dynamischen Preisoptimierung im E-Commerce, Chemnitz 2012
- Simon Kucher & Partners, Global Pricing Study 2011: Schlechtes Pricing senkt Gewinne um 25%, Auszug, Bonn 2011
- Simon, H., Fassnacht, M., Preismanagement: Strategie – Analyse – Entscheidung – Umsetzung 2009
- Srinivasan, S., Pauwels, K., Nijs, V., Demand-Based Pricing versus Past-Price Dependence: A Cost-Benefit Analysis, Journal of Marketing, Vol. 16, März 2008
- Winkelmann, P., Marketing und Vertrieb: Fundamente für die marktorientierte Unternehmensführung, 7. Auflage, München 2010
- Wübker, G., Professionelle Preisfindung: Wege aus der Ertragskrise, Göttingen 2004

Wunderle, S., Regret und Kundenloyalität: Eine kausalanalytische Untersuchung potentieller Ursachen interindividueller Unterschiede im Regret-Erleben und deren Auswirkungen im Konsumkontext, Mannheim 2006.



## 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 Governance?
- 2009/05 **Riekhof, Hans-Christian, Schäfers, Tobias und Teuber, Sebastian**  
Nischenartikel – Wachstumstreiber für den Versandhandel?
- 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 **Hans-Christian Riekhof, Frank Albe, Berit Düvell und Ulrike Gauler**  
Das Kirchhof-Steuermodell: Wunsch und Wirklichkeit. Über die Akzeptanz und die Umsetzungschancen aus Sicht von Studierenden und Alumni der PFH Göttingen
- 2012/02 **Hans-Christian Riekhof und Philipp Wacker**  
Pricing-Prozesse für KomponentenhHersteller im Maschinen- und Anlagenbau
- 2012/03 **Dario Colosio und Bernhard H. Vollmar**  
Die deutsche Healthcare-Branche im Jahr 2015: Zukunftsszenarien mit strategischen Implikationen
- 2012/04 **Christian Danne**  
Commitment Devices, Opportunity Windows, and Institution Building in Central Asia
- 2012/05 **Manuel Stark und Joachim Ahrens**  
Economic reform and institutional change in Central Asia: towards a new model of the developmental state?
- 2012/06 **Hanno Kortleben und Bernhard H. Vollmar**  
Crowdfunding – eine Alternative in der Gründungsfinanzierung?
- 2012/07 **Hans-Christian Riekhof, Marie-Catherine Riekhof und Stefan Brinkhoff**  
Predictive Markets: Ein vielversprechender Weg zur Verbesserung der Prognosequalität im Unternehmen?
- 2012/08 **Tobias Fuchs, Manfred Peter Zilling, Hubert Schüle**  
Analyse des Spillover-Effekts in Suchketten anhand des Google Conversion Tracking
- 2012/09 **Joachim Ahrens und Manuel Stark**  
Unabhängige Organisationen in autoritären Regimes: Widerspruch in sich oder effektives Instrument von Developmental States?
- 2013/01 **Joachim Ahrens und Alexander Wolters**  
Islamic Finance in the States of Central Asia: Strategies, Institutions, First Experiences
- 2013/02 **Hans-Christian Riekhof und Frederik Wurr**  
Steigerung der Wertschöpfung durch intelligent Pricing: Eine empirische Untersuchung