



PFH

PRIVATE UNIVERSITY
of Applied Sciences

Eine empirische Studie der PFH Göttingen

Pricing-Prozesse in der unternehmerischen Praxis

Prof. Dr. Hans-Christian Riekhof
Janina Wille B.Sc.

Inhalt

Vorbemerkung	5
Ziel der Studie	7
Die Autoren	9
Über die PFH Private Hochschule Göttingen	9
Methodischer Hintergrund der Studie	10
Die befragten Unternehmen	11
Umfrageergebnisse Pricing Research	17
Interview mit Sönke Scobel zum Pricing vom „König der Löwen“	20
Umfrageergebnisse Pricing-Strategie	23
Umfrageergebnisse Umsetzung der Pricing-Strategie	33
Umfrageergebnisse Preis-Controlling	37
Fazit und Ausblick	42



INLAND
GELBE-FISOET
BREITE-FISOET
1kg € 4,80

INLAND
KRAUT 1/2
KARFIOL
1 Stück 2,80

SATSUMA
KISPE
1/2 2,80

INLAND
ZUCCHINI
oder MEL
1kg € 4,80

Vorbemerkung

Bei der aktuellen Pricing-Studie handelt es sich um die vierte Auflage der empirischen Untersuchung von Pricing-Prozessen in Unternehmen. Bereits in den Jahren 2009, 2012 und 2015 legte die PFH Private Hochschule Göttingen eine empirische Pricing-Studie vor. Ziel dieser Studie ist es, die Pricing-Prozesse verschiedener Unternehmen, unterschiedlichster Größe und aus unterschiedlichen Branchen zu betrachten. Hierbei wird ein besonderer Fokus auf das Zustandekommen der Preise und die Preisgestaltung gelegt. Darüber hinaus möchten wir Potentiale in den einzelnen Preisgestaltungsprozessen verdeutlichen und aufzeigen, welche bemerkenswerten Herangehensweisen hinsichtlich des Pricings auch andere Unternehmen anwenden könnten.

Was viele Unternehmen immer noch unterschätzen: Der stärkste Gewinnreiber ist das Pricing, es bedarf deshalb hoher Aufmerksamkeit. Diese Aussage bestätigte sich bereits in den vorangegangenen Pricing-Studien 2009 (Riekhof/Lohaus), 2012 (Riekhof/Wurr) und 2015 (Riekhof/Ha) und wird abermals mit dem Ergebnis der aktuellen Pricing-Studie (Riekhof/Wille) belegt.

Prof. Dr. Hans-Christian Riekhof

Internationales Marketing
PFH Private Hochschule Göttingen

Janina Wille

PFH Private Hochschule Göttingen



Ziel der Studie

Die vier Kernprozesse des Pricings als konzeptioneller Rahmen

In den meisten Unternehmensbereichen hat sich in den vergangenen Jahrzehnten eine geschäftsprozessbezogene Perspektive durchgesetzt. In der Logistik und der Produktion, im Qualitätsmanagement und in der Auftragsabwicklung, in der Kundenbetreuung und in der Beschaffung, sogar in der Forschung und Entwicklung ist in den meisten Unternehmen ein konsequentes Prozessdenken fest verankert. Dies gilt für den Marketingbereich unserer Einschätzung nach nicht in der gleichen Weise. Über die Ursachen kann man nur spekulieren. Möglicherweise hängt dieser Umstand damit zusammen, dass viele Marketingthemen eher projektbezogen umgesetzt werden und stärker standardisierte Prozesse der vermeintlichen Kreativität der Marketingexperten zu enge Grenzen zu setzen scheinen.

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

1. Das Pricing-Research

Ausgangspunkt des Pricings ist die systematische Erhebung, Aufbereitung und Interpretation von Markt-, Wettbewerbs- und Kundendaten zum Pricing.

2. Die Preisstrategie

Hier geht es um den Prozess der Entwicklung und Verabschiedung eines verbindlichen, klar dokumentierten preisstrategischen Rahmens für ein Unternehmen und seine Geschäftsbereiche.

3. Die Umsetzung der Preisstrategie

Es wäre ein Irrtum anzunehmen, dass mit der Verabschiedung der Preisstrategie die wesentlichen Aufgaben erledigt wären. Wenn der Prozess der Umsetzung der Preisstrategie im Unternehmen nicht im Detail beleuchtet und beschrieben wird, drohen preisstrategische Initiativen sehr schnell stecken zu bleiben.

4. Das strategische und operative Preis-Controlling

Hier geht es darum, alle Teilprozesse zu dokumentieren (bzw. zunächst einmal zu schaffen), die den laufenden Abgleich zwischen strategischen bzw. operativen Preiszielen und deren Erreichung sicherstellen und Abweichungen in geeigneter Form aufbereiten.

Zunächst mag das noch ein wenig abstrakt klingen. Es lohnt sich aber, einen Blick auf die Studienergebnisse zu werfen, denn in unseren empirischen Daten werden konkrete prozessbezogene Defizite sichtbar.

Unsere zurückliegenden Pricing-Studien wie auch andere Marketingstudien stehen unter www.unicconsult.com/publikationen/pricing wie auch unter www.pfh.de/forschung/forschungspapiere zum Download bereit. Besonders auf die im Jahr 2018 erschienene Studie zum Pricing von Automobilzulieferern (Riekhof/Mitschke 2018) sei an dieser Stelle hingewiesen. Unter www.unicconsult.com kann auch der Pricing-Newsletter (www.unicconsult.com/pricing-newsletter) abonniert werden.

Wir wünschen Ihnen anregende Erkenntnisse bei der Auseinandersetzung mit unseren empirischen Studienergebnissen zum Pricing.

Göttingen, im November 2018

Prof. Dr. Hans-Christian Riekhof

Janina Wille

”

Das Pricing ist eines der berühmten vier P im Marketing. Es verdient aufgrund seiner hohen Ergebnisrelevanz eigentlich die ganz besondere Aufmerksamkeit der Marketingverantwortlichen. In der Praxis ist regelmäßig das Gegenteil der Fall.“

Prof. Dr. Hans-Christian Riekhof

Die Autoren

Prof. Dr. Hans-Christian Riekhof ist seit 1996 Professor für Internationales Marketing an der PFH Private Hochschule Göttingen. Seine Interessens- und Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich strategisches und operatives Pricing, B2B-Marketing, Location-based-Marketing und Content-Marketing. Ferner hat er sich im Rahmen von Buchveröffentlichungen mit Themen wie Managemententwicklung, Strategieentwicklung und Umsetzung von Strategien, Customer Insights sowie der Beschleunigung von Geschäftsprozessen auseinander gesetzt. Seinen praktischen Erfahrungshintergrund erwarb er als Manager in internationalen Konzernen, so als Leiter Personalentwicklung und Leiter Strategieentwicklung sowie als Direktor Marketing im Otto Konzern, ferner als Leiter Strategieplanung und Leiter eines operativen Geschäftsbereiches in der Beiersdorf AG.



Janina Wille absolvierte von 2013 bis 2016 ihr Bachelor-Studium an der PFH Private Hochschule Göttingen im Rahmen eines dualen Studiums in Zusammenarbeit mit der Novelis Deutschland GmbH. Während ihres Bachelor-Studiums legte sie zusätzlich die Prüfung zur Industriekauffrau ab. Nach einer weiteren Tätigkeit für Novelis begann sie 2017 ihr Master-Studium im Studiengang General Management mit den Schwerpunkten Internationales Marketing und Vertriebsmanagement an der PFH. Von Oktober 2017 bis Juli 2018 war Janina Wille wissenschaftliche Mitarbeiterin der PFH und führte unter anderem die vorliegende Studie gemeinsam mit Professor Riekhof durch. Derzeit ist Janina Wille im Key Account Management bei der Beiersdorf AG tätig.



Über die PFH Private Hochschule Göttingen

Die staatlich anerkannte PFH ist eine der renommiertesten privaten Hochschulen Deutschlands; im CHE-Ranking hat sie bei Teilnahme Spitzenplätze erreicht. In den angebotenen Campus- und Fernstudiengängen sind aktuell über 3.500 Studierende eingeschrieben. Die Campus-Studiengänge für Management, Technologie, Healthcare Technology und Psychologie in Göttingen und Stade bieten innovative Inhalte und sind gleichermaßen praxisnah wie international angelegt. Damit qualifizieren sie die Absolventen in besonderem Maße für spätere Führungspositionen. Namhafte Unternehmen wie Airbus, Bahlsen, Continental, CFK Valley, Gothaer Versicherungen, Johnson Controls, Novelis Deutschland, Pricewaterhouse Coopers, SAP TUI, T-Systems und der mittelständische Weltmarktführer Ottobock SE & Co. KGaA unterstützen Lehre und Forschung seit vielen Jahren.

Methodischer Hintergrund der Studie

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

Im Rahmen von Interviews mit Experten von Unternehmen wurde zunächst ein konzeptioneller Rahmen entwickelt, mit dem die Gesamtheit der Pricing-Prozesse eines Unternehmens zu den Kernprozessen Research, Strategie, Umsetzung und Controlling zusammengefasst wurde. Der 2009, 2012 und 2015 verwendete Fragebogen wurde leicht modifiziert und um einige neue Aspekte ergänzt. Er umfasst in der aktuellen Version 37 Fragen.

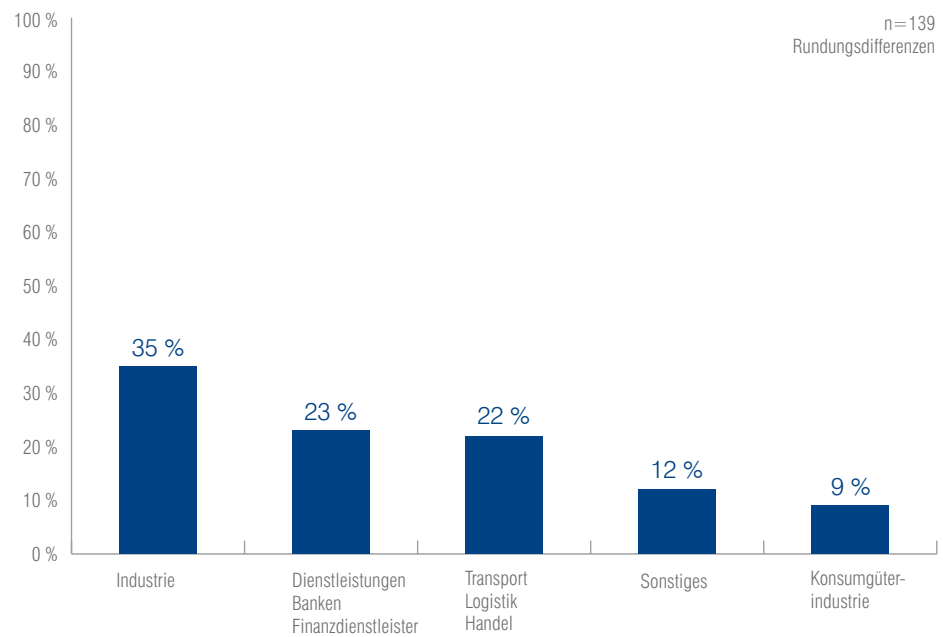
Die Erhebung fand im Zeitraum von 06.04.2018 bis zum 26.05.2018 (7 Wochen) statt. Der Fragebogen wurde den Unternehmen als Online-Version wie auch als PDF-Attachment zur Verfügung gestellt. Befragt wurden Führungskräfte und Experten vornehmlich aus Marketing und Vertrieb. Es wurde bei der Auswahl der Unternehmen darauf geachtet, dass Unternehmen aller Größenklassen in die Erhebung einfließen, sodass eine gute Aussagekraft erreicht wird. Um die Ergebnisse so weit wie möglich mit denen der bisherigen Erhebungen vergleichbar zu machen, wurden Unternehmen befragt, die auch in ihrer Branchenstruktur mit denen der bisherigen Erhebungen vergleichbar sind.

Insgesamt wurde 1.418 Unternehmen ein Fragebogen zugesandt. In die Auswertung konnten 204 Fragebögen einbezogen werden; dies entspricht einer Rücklaufquote von 14,4 Prozent.

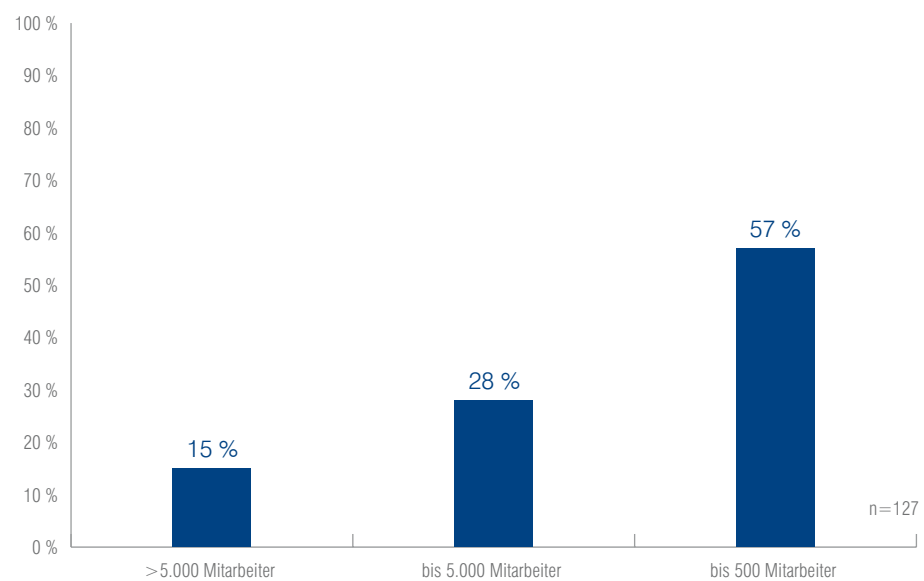
Die befragten
Unternehmen



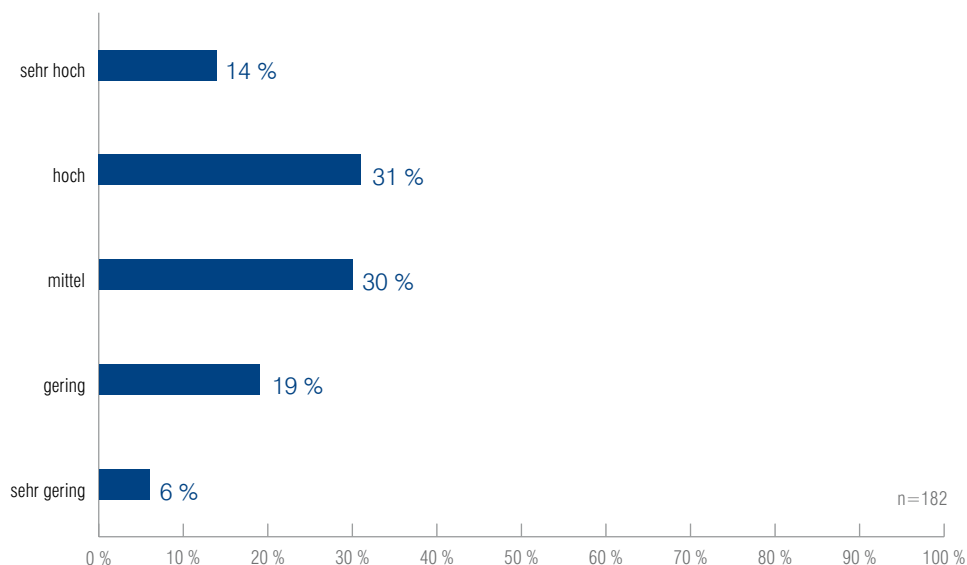
**fresh
low
price**

Abbildung 1: In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

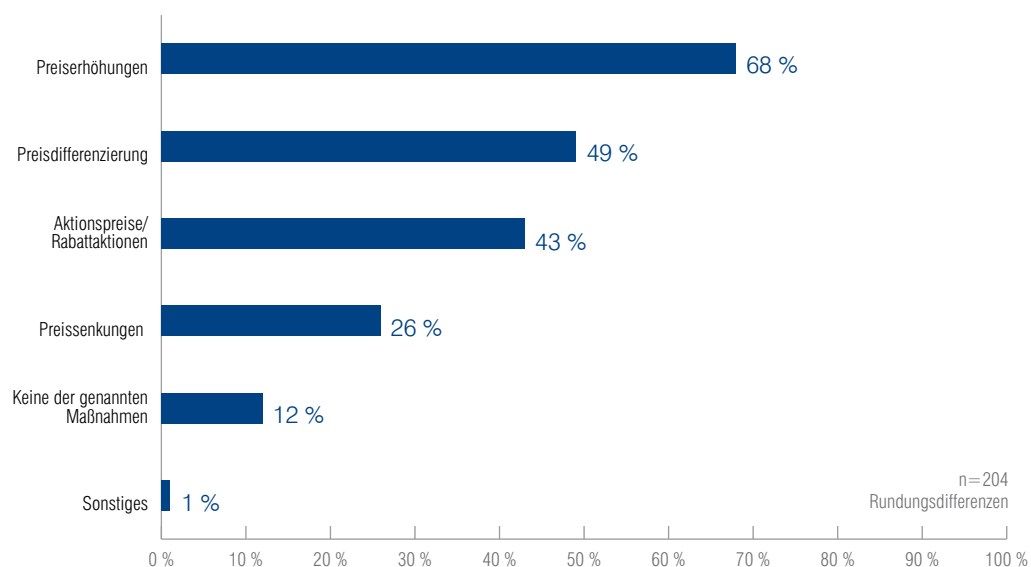
Das Branchenspektrum der Studie ist der Abb. 1 zu entnehmen.

Abbildung 2: Anzahl der Mitarbeiter 2017 in Deutschland

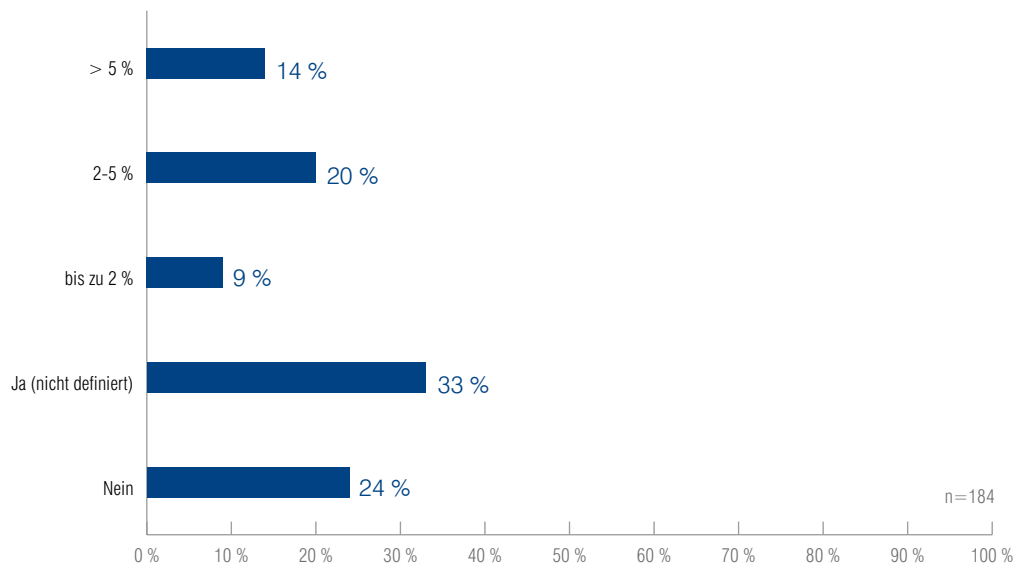
In der Studie sind sowohl Großunternehmen bzw. Konzerne als auch typische Mittelständler vertreten.

Abbildung 3: Welchen Stellenwert nehmen Pricing-Aktivitäten derzeit in Ihrem Unternehmen ein?

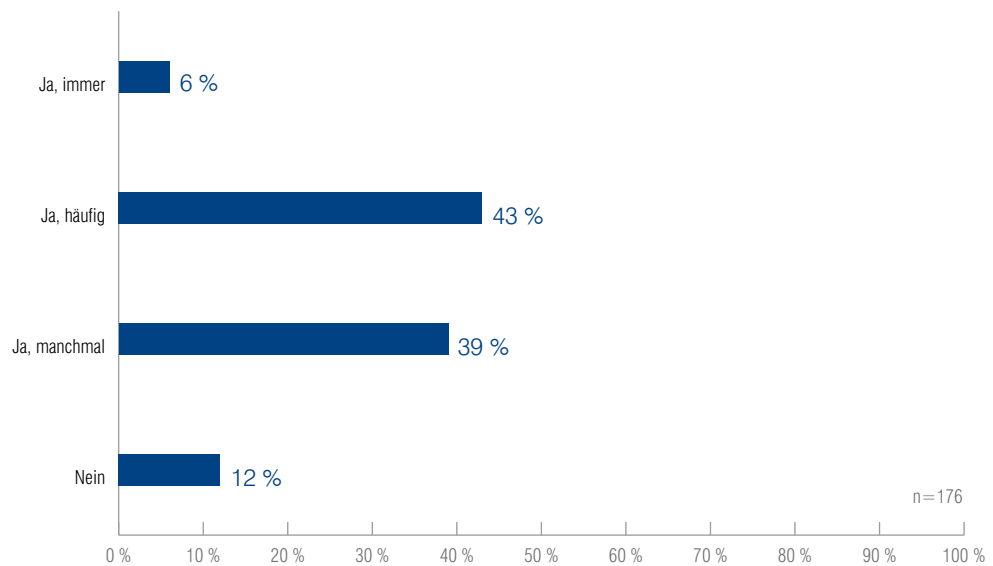
Der Stellenwert des Pricings in den befragten Unternehmen ist als durchaus hoch zu bezeichnen – aber nicht als SEHR hoch. Mehr als 50 % der Befragten sehen den Stellenwert des Pricings als mittel, gering oder sehr gering an. Wie wir später sehen werden, haben die Unternehmen noch nicht in allen Bereichen hoch professionelle Pricing-Prozesse geschaffen – vielleicht liegt in dieser Grafik eine der möglichen Erklärungen: Das Pricing erhält unternehmensintern noch nicht überall die notwendige Aufmerksamkeit.

Abbildung 4: Welche der folgenden preisbezogenen Maßnahmen werden Sie 2018 umsetzen?
(Mehrfachnennungen möglich)

In dieser Grafik sehen wir eines der überraschendsten Ergebnisse der Studie: Ein knappes Drittel der befragten Unternehmen wird 2018 keine Preiserhöhungen vornehmen. Wir hätten damit gerechnet, dass es ALLEN Unternehmen gelingt, zumindest in den nicht preissensiblen Bereichen des Geschäftes einige Preise nach oben anzupassen.

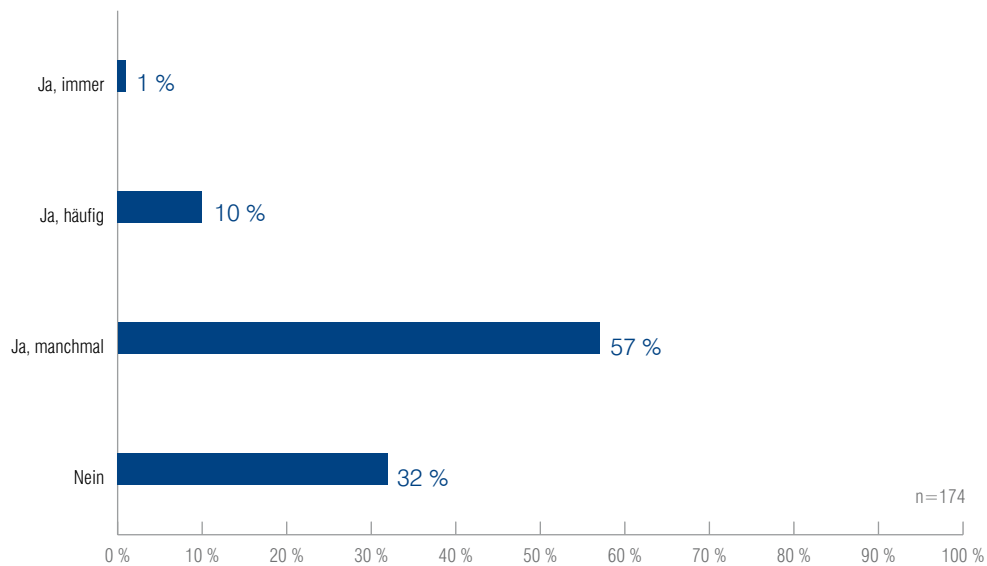
Abbildung 5: Haben Sie in den vergangenen 12 Monaten Preiserhöhungen durchsetzen können?

Die Höhe der in den vergangenen Monaten durchgesetzten Preiserhöhungen ist dieser Grafik zu entnehmen. In einem Drittel war die durchgesetzte Preiserhöhung auch nicht zumindest grob zu quantifizieren.

Abbildung 6: Setzen Sie gegenüber Ihren wichtigsten Wettbewerbern höhere Preise durch?

Wettbewerbsorientiertes Pricing ist neben dem kostenorientierten und dem kundenorientierten Pricing eine der Optionen, das Pricing auszurichten. Wir sehen hier, dass die befragten Unternehmen häufig (43 %) oder zumindest manchmal (39 %) Preise oberhalb der Konkurrenz durchzusetzen in der Lage sind.

Abbildung 7: Unterbieten Sie Ihre wichtigsten Wettbewerber in Bezug auf die Preise?



In Bezug auf das Unterbieten des Wettbewerbs sind die befragten Unternehmen deutlich vorsichtiger. Nur 10 % fahren häufig eine derartige Strategie, immerhin 57 % tun dies manchmal.

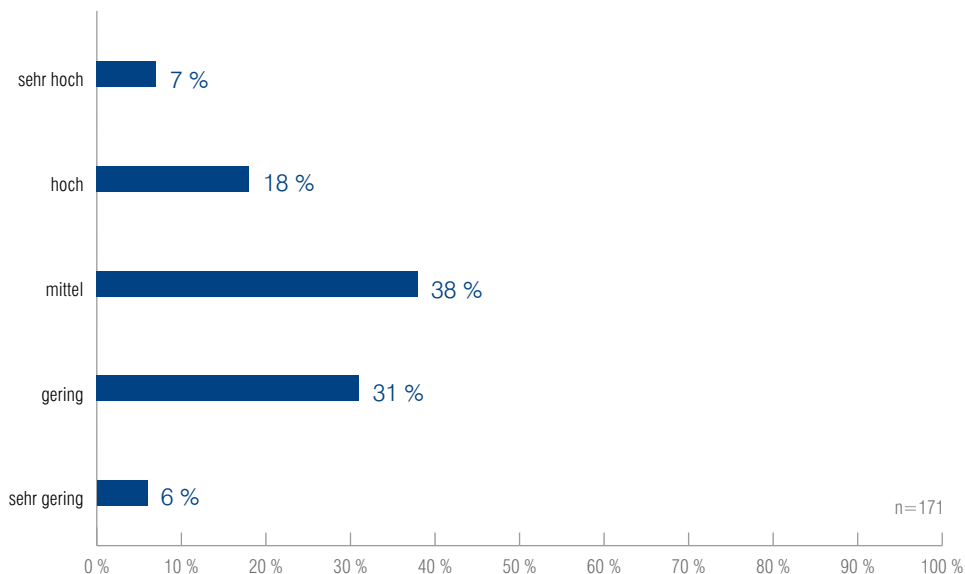
”

Uns überrascht es immer wieder, wie wenig systematisch Unternehmen das Thema Pricing Research angehen und wie wenig Ressourcen dafür zur Verfügung gestellt werden – wenn es dafür überhaupt ein eigenes Budget gibt.“

Prof. Dr. Hans-Christian Riekhof

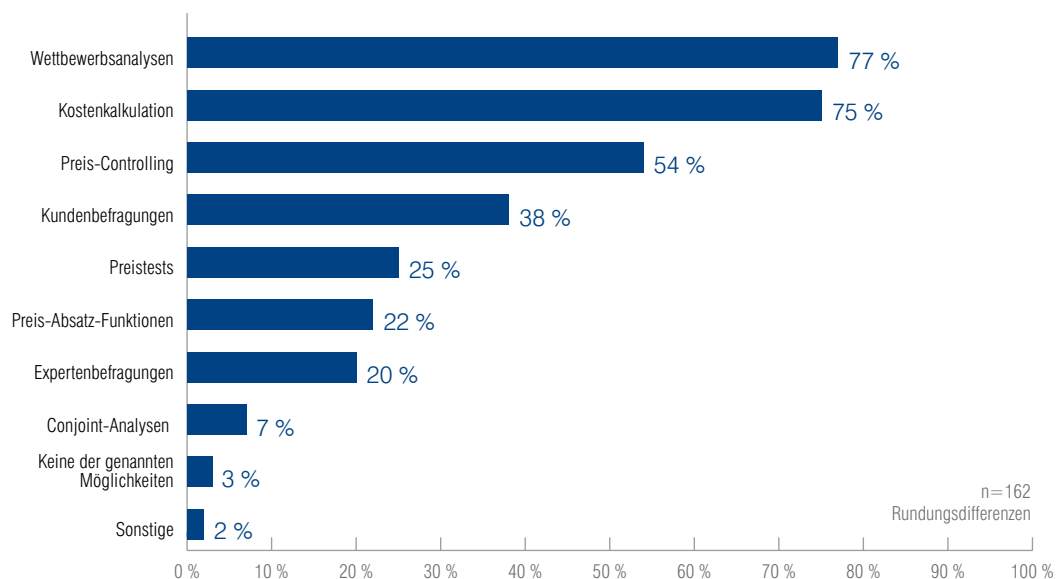
Umfrageergebnisse
Pricing-Research

Abbildung 8: Wie hoch ist der Aufwand, den Sie für die Informationsbeschaffung hinsichtlich der Wettbewerbspreise betreiben?



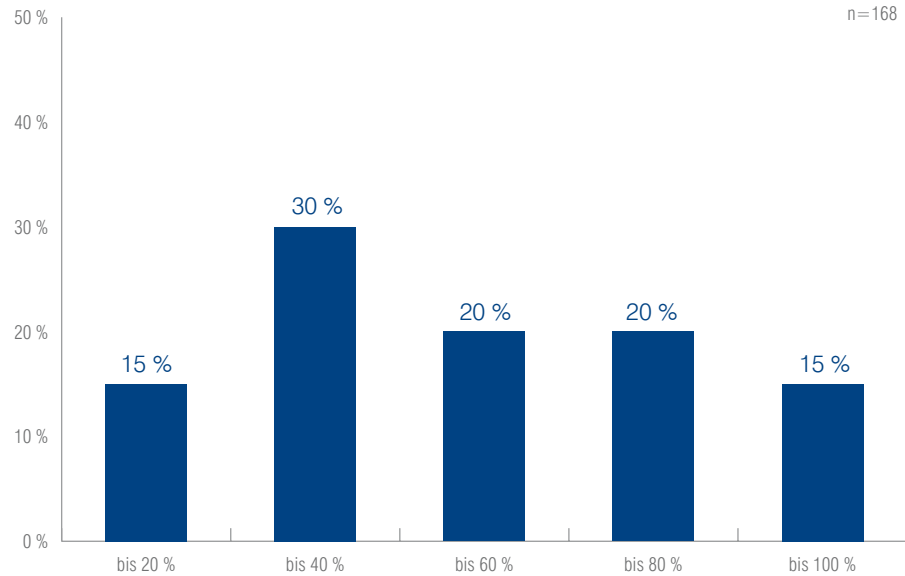
Das Pricing Research wird sich je nach preisstrategischer Ausrichtung eher auf die Kosten, den Wettbewerb oder die Werttreiber aus Kundensicht richten. 25 % der Unternehmen betreiben einen sehr hohen bzw. hohen Aufwand, um Wettbewerbspreise in Erfahrung zu bringen.

Abbildung 9: Welche Informationsquellen nutzen Sie zur Bildung des Preises für ein Produkt?
(Mehrfachnennungen möglich)



Dass der Wettbewerbspreis eine durchaus relevante Größe ist, zeigt auch diese Grafik. Erstmals im Vergleich zu unseren Studien 2009, 2012 und 2015 liegen die Wettbewerbsanalysen – wenn auch nur knapp – vor dem Thema Kostenkalkulation. Aber wie bisher auch werden die kundengerichteten Methoden des Pricing-Researchs nur zögerlich eingesetzt.

Abbildung 10: Wie hoch schätzen Sie den Anteil Ihrer Produkte, die Sie als sehr preissensitiv bezeichnen würden?



Es liegt auf der Hand, dass nicht alle Elemente eines Produktprogramms die gleiche Preissensitivität besitzen. Wir sehen hier, dass in eher seltenen Fällen der Anteil der preissensitiven Sortimentsbausteine bei mehr als 60 % oder 80 % liegt.

”

Das Pricing beim ‚König der Löwen‘ erfolgt hoch professionell auf der Basis standardisierter Analysen und eines permanenten Lernprozesses, der die Erkenntnisse aus vielen Jahren praktischer Preisentscheidungen systematisch berücksichtigt.“

Prof. Dr. Hans-Christian Riekhof

Interview

Thema: Pricing vom „König der Löwen“, einem der größten Erfolge in der Geschichte des Musicals



Sönke Scobel

Analytics and Optimization Director, Stage Entertainment in Hamburg

Professor Riekhof Welchen Stellenwert hat das Pricing bei Stage Entertainment für die operative Steuerung des Geschäftes? Etwas anders gefragt: Welchen Anteil Ihres operativen Ergebnisses führen Sie auf die besonderen Techniken im Pricing bei Stage Entertainment zurück?

Sönke Scobel Das Pricing ist für uns relativ wichtig, seit zehn Jahren betreiben wir Yield Management. Das ist in unserer Branche durchaus nicht üblich. Wir führen zum Beispiel Preisänderungen auch dann durch, wenn die Shows schon im Verkauf sind. Es ist allerdings schwierig, den Beitrag des Pricings abzuschätzen. Aber ich kann Ihnen einen interessanten Vergleich geben: „The Lion King“ am Broadway hat in den vergangenen zehn Jahren eine Preissteigerung von mehr als 100 % erfahren bei gleicher Zahl verkaufter Tickets. Das Pricing hat eine große Hebelwirkung.

Professor Riekhof Inwiefern nutzen Sie den Preis, um Kunden bzw. bestimmte Zielgruppen zu selektieren? Spielen solche Überlegungen überhaupt eine Rolle?

Sönke Scobel Die Auslastung ist wichtig und steht ebenfalls im Vordergrund. Beim Musical ist der Preis nicht die einzig entscheidende Variable, denn es gibt im Grunde keine direkte Konkurrenz zu dem vom Besucher ausgewählten Stück. Der unmittelbare Einfluss des Preises auf den Absatz ist begrenzt – ein halbiertes Preis erzeugt nicht automatisch deutlich mehr Absatz von Eintrittskarten.

In der Spitze sind die Preise schon nach oben gegangen, und wir haben eine neue Preiskategorie „Premium“, die sich einer großen Nachfrage erfreut. Zielgruppen anhand der Preise abzugrenzen, ist aber schwierig. Natürlich gibt es auch Studenten- und Schülerpreise. Wir differenzieren aber eher über die Platzqualität. Kunden, die die besten Plätze buchen, haben keine gemeinsamen soziodemografischen Merkmale, wie wir sie sonst im Zielgruppen-Marketing finden. Es gibt eher eine Art Musical-Affinität, die die Preisbereitschaft bestimmt. Interessant ist in diesem Zusammenhang zum Beispiel, dass Familien tendenziell eher auf die Platzqualität als auf den Preis achten.

Professor Riekhof Welches sind die wichtigsten Faktoren, die bei der Festlegung der Preise die größte Rolle spielen bzw. den größten Einfluss haben?

Sönke Scobel Die Platzqualität. Historische Referenzen sind der Ausgangspunkt für unser Preisschema. Sofort nach Verkaufsstart reagieren wir und passen die Preissystematik an. Die Nachfrage ist letztlich entscheidend für unsere Preissetzung. Die Nachfrage ist nach Wochentagen unterschiedlich je nach Publikum der Show, ob es sich etwa um Familien oder Pensionäre handelt. In den Ferien löst sich das wochenbezogene Preisschema aber total auf: In den Ferien ist gewissermaßen immer Samstag. Spätbucher zahlen tendenziell mehr, günstige Tickets gibt es eher mit mehr Vorlauf.

Professor Riekhof Setzen Sie auf Last Minute Tickets?

Sönke Scobel Nein. Wie in vielen anderen Branchen versuchen wir, Last Minute Tickets zu vermeiden. Zum Schluss Schnäppchen anzubieten, ergibt für uns keinen Sinn. Am Tag der Vorstellung ist die höchste Nachfrage jeder Show. Die letzten 50 Plätze sind aber Einzelplätze, die überbleiben. Es ist aber okay, wenn 50 oder 100 Einzelplätze von 2.000 unverkauft bleiben. Wir können auch die Kapazitäten je nach Nachfrage über die Freigabe der Ränge variieren. 30 bis 40 % der Gesamtplätze sind dadurch variabel, sie gehen ggf. auch später in den Verkauf.

Professor Riekhof Wie hoch ist die Spreizung der Preise zwischen dem günstigsten und dem teuersten Ticket? Hat sich diese Preisspreizung in den vergangenen Jahren verändert?

Sönke Scobel Bei Stage Entertainment insgesamt ist der Faktor 8, über eine Produktion bzw. Show wie etwa „König der Löwen“ beträgt er 3 bis 4, in einer Vorstellung etwa 2,5 bis 3. Die Preisspreizung hat sich durch die Einführung der Premium-Preisklasse erweitert. Das sind inzwischen rund 10 % der verkauften Plätze.

In den Preiskategorien bzw. Platzkategorien sind wir in gewissem Rahmen auch variabel. Das wird dann zum Inventory Game. In den USA am Broadway ist dieses Spiel mit den Kapazitäten deutlich extremer.

Professor Riekhof Gibt es neue Preis-Kategorien, die Sie geschaffen haben? Wie haben sich diese neuen Kategorien bewährt?

Sönke Scobel Ja, wir haben wie erwähnt in der Tat die Premiumkategorie geschaffen, die sehr gute Akzeptanz gefunden hat. Im Einzelfall haben wir auch niedrigere Preis-Eckpunkte gesetzt, zum Beispiel haben wir bei Aladdin eine (günstigere) Preiskategorie 5 geschaffen.

Professor Riekhof Spielt der Lebenszyklus Ihres – extrem erfolgreichen – Produktes „König der Löwen“ eine Rolle für die Preisstrategie?

Sönke Scobel Es gibt keinen Lebenszyklus für den „König der Löwen“. Die Nachfrage ist stabil, sie geht über die Jahre nicht zurück. Bei anderen Shows spielt das eher eine Rolle, man reagiert ein wenig mit dem Preis, aber die Preiselastizität ist begrenzt: Man schafft keine zusätzlichen Umsätze durch Preissenkungen. Wir haben also eine eingeschränkte Wirkung des Preises.

Professor Riekhof Wie ist das Pricing organisiert? Wie groß ist beispielsweise das Team, und an wen berichten Sie als Chef des Pricing-Teams?

Sönke Scobel Bei uns heißt diese Abteilung, die ich verantworte, Yield Management. Wir verantworten dort die komplette Vermarktungsanalyse mit 15 Mitarbeitern. Das zeigt schon, dass das Thema einen hohen Stellenwert hat. Als Leiter dieser Abteilung berichte ich direkt an die Deutschland-Chefin von Stage Entertainment.

Professor Riekhof Wie dokumentieren Sie die Erfahrungen, die Sie mit bestimmten Preisstrategien gemacht haben? Sind diese Erfahrungen überhaupt auf die nächsten Geschäftsjahre übertragbar?

Sönke Scobel Alles, was wir machen, basiert auf historischen Informationen. Alle Preisänderungen sind in einer relationalen Datenbank erfasst, und wir dokumentieren kontinuierlich auch die Wirkungen aller Preisänderungen. Wir haben ein inzwischen 50 Seiten umfassendes Pricing-Framework geschrieben, in dem unsere sämtlichen Pricing-Erfahrungen aus allen unseren europäischen Märkten festgehalten sind. Das ist gewissermaßen unser preisstrategischer Rahmen, der ständig um neu gewonnene Einsichten ergänzt wird. Uns ist auch der Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen unserer Branche wichtig. Das sind private Theater wie in Hamburg das Schmidts Theater, Ticketsystemanbieter, aber auch ganz andere Branchen wie Fußball-Bundesligisten oder Verlage. Welche Mechanismen hinter unserem Pricing stehen, das teilen wir gerne.

Professor Riekhof Arbeiten Sie mit Preis-Absatz-Funktionen und Preis-Elastizitäten?

Sönke Scobel Nein. Wir weisen Preiselastizitäten nicht als Kennzahl aus. Aber wir haben natürlich entsprechende Erfahrungswerte. So wissen wir zum Beispiel, dass bei vergleichbaren Terminen (zum Beispiel die Nachmittagsshow am Dienstag und am Mittwoch) drei Euro einen großen Unterschied in der Nachfrage erzeugen. Das Heben oder Senken des Preises von einem bis zwei Euro über alle Vorstellungen einer Show hat allerdings nahezu keinen Absatzeffekt.

Professor Riekhof Welche Art von IT-Systemen unterstützen Sie in der Preisfindung?

Sönke Scobel Wir haben eine relationale Datenbank, und wir nutzen sehr intensiv Excel. Auf dieser Basis haben wir eigene Tools entwickelt. Das reicht vollkommen. Wir nutzen keine Fremdsysteme. Wenn man 100 Millionen Tickets verkauft hat, dann ist das von der Datenmenge her letztlich gar nicht so viel. Da muss man nicht mit künstlicher Intelligenz arbeiten.

Professor Riekhof Gibt es bei Stage Entertainment ein ausgeprägtes Preis-Controlling, zum Beispiel in Form von Analysen und Berichten für die Geschäftsleitung?

Sönke Scobel Ja, das gibt es, zum Beispiel wenn neue Shows in den Vorverkauf gehen. Auch bei radikaleren Änderungen von Preisen oder bei der Umsetzung neuer Eckpreise wird das entsprechend für die Geschäftsleitung aufbereitet und kommentiert.

Professor Riekhof Wie wird das Pricing bei Stage Entertainment in drei Jahren aussehen? Wird es grundlegende Änderungen geben?

Sönke Scobel Nein, die wird es nicht geben. Es geht letztlich um die Plätze in 400 Shows im Jahr in fünf oder sechs Preiskategorien und mehreren Preisstufen, die wir für das unterschiedliche Pricing nach Wochentagen, Tageszeiten, Feiertagen oder Ferienzeiten nutzen.

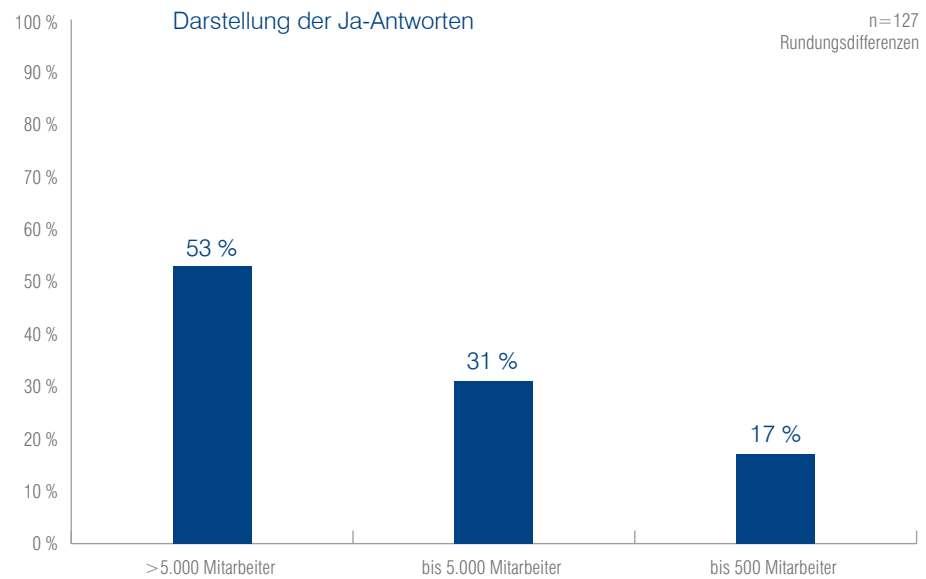
Professor Riekhof Wird es bei Ihnen Dynamic Pricing geben, wie wir es etwa vom Broadway kennen?

Sönke Scobel Nein, das werden wir nicht machen. Preisänderungen müssen nicht innerhalb weniger Minuten vollzogen sein, es reicht, wenn wir am nächsten Tag die Preise ändern. Und es sind letztlich nicht mehr als etwa zehn Preisänderungen in der Woche über alle Shows. Wir verkaufen in der Regel nicht mehr als fünf Tickets am Tag für eine bestimmte Preiskategorie einer Vorstellung, da wäre ein sekundliches Dynamic Pricing übertrieben.

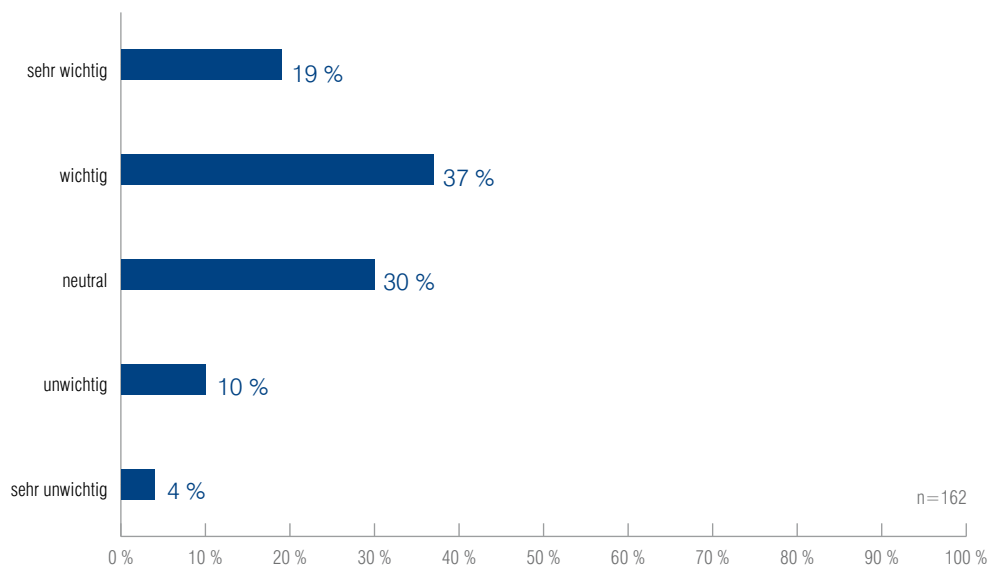
Das bedeutet auch, dass wir nicht in Richtung individualisiertes Pricing gehen. Natürlich sind individualisierte Preise theoretisch richtig und optimal, aber bei 2.500 Tickets pro Show benötigt man das nicht. Im Übrigen wissen wir vom Broadway, wo Dynamic Pricing zum Einsatz kommt, dass das System nur einen Preisvorschlag erstellt, der aber nicht automatisiert umgesetzt wird. Auch da müssen die Preise durch drei manuelle Autorisierungsschritte.

Umfrageergebnisse
Pricing-Strategie

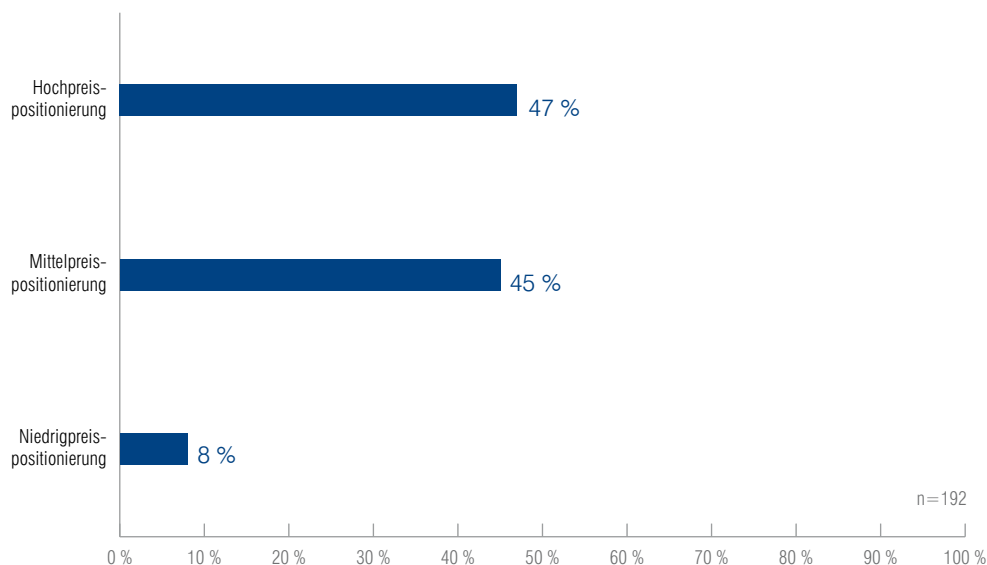


Abbildung 11: Gibt es in Ihrem Unternehmen eine explizite, schriftlich formulierte Pricing-Strategie?

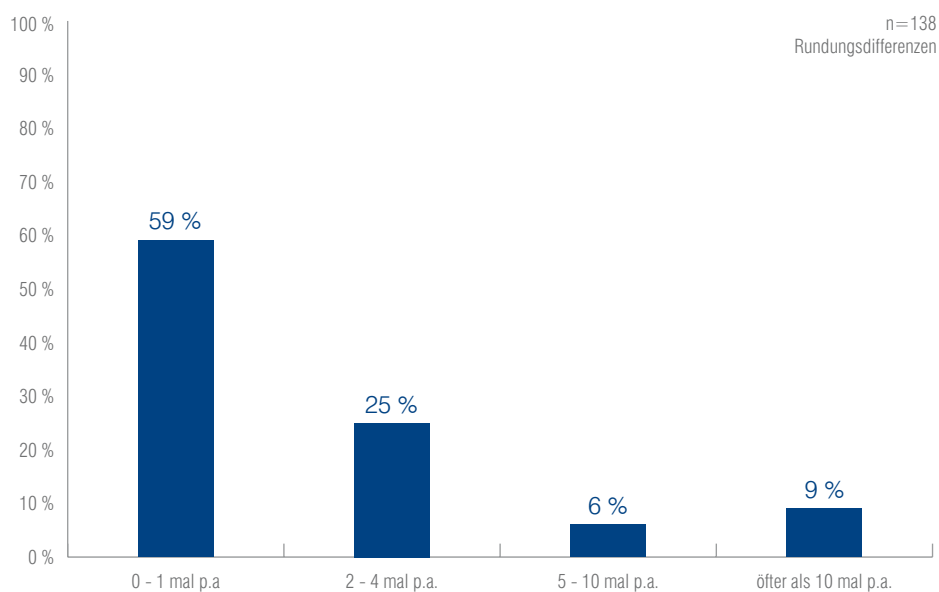
Wenig überraschend setzen die großen Unternehmen eher auf eine Ausformulierung und Ausarbeitung ihrer Preisstrategie. Allerdings bleibt die Frage offen, warum in 47 % der großen Unternehmen noch KEINE explizite, schriftlich formulierte Preisstrategie vorliegt.

Abbildung 12: Für wie wichtig halten Sie die Existenz einer dokumentierten Pricing-Strategie?

Immerhin halten es mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen für sinnvoll, ein solches Strategie-Dokument zu besitzen.

Abbildung 13: Welche Preispositionierung trifft auf Ihr Unternehmen zu?

Hier zeigt sich ein vertrautes Bild: Hoch- und Mittelpreispositionierung dominieren in dieser wie auch in den vorherigen Pricing-Studien. Problematisch daran ist die Tatsache, dass eine Mittelpreispositionierung erfahrungsgemäß schwieriger umzusetzen ist und oftmals zu einer eher geringen Profitabilität führt.

Abbildung 14: Wie oft werden in Ihrem Unternehmen Preise geändert (generelle Preisanpassungen)?

In sehr vielen Unternehmen ist es heute noch üblich, allenfalls einmal im Jahr die Preise anzupassen – in unserer Erhebung sind es 59 %. An dieses Ergebnis darf man durchaus ein Fragezeichen setzen: Warum ist es nicht sinnvoll, in jedem Quartal die Produkte mit dem höchsten Absatz auf den Prüfstand zu stellen und ggf. die Preise (wenn auch nur geringfügig oder sehr selektiv) zu korrigieren?



SALE

50%

In unseren Pricing-Studien wie auch unseren unternehmensbezogenen Pricing-Projekten setzen wir auf eine preisbezogene Typologie, die Discount Shopping, Smart Shopping, Luxury Shopping und Convenience Shopping unterscheidet. Wie sich das Kundenverhalten auf diese vier Shopping-Varianten verteilt, d. h. welche Varianten relativ zu den anderen dominieren, zeigen diese vier Grafiken. Sie sind ein Indiz auch dafür, dass Kunden je nach Situation ein ganz unterschiedliches Pricing-Verhalten zeigen – vielleicht sogar für das gleiche Produkt.

Abbildung 15.1: Wie hoch schätzen Sie den Anteil Ihrer Kunden, der...

...seinen Bedarf sehr genau kennt und das günstigste Angebot sucht?
(Discount-Shopper)

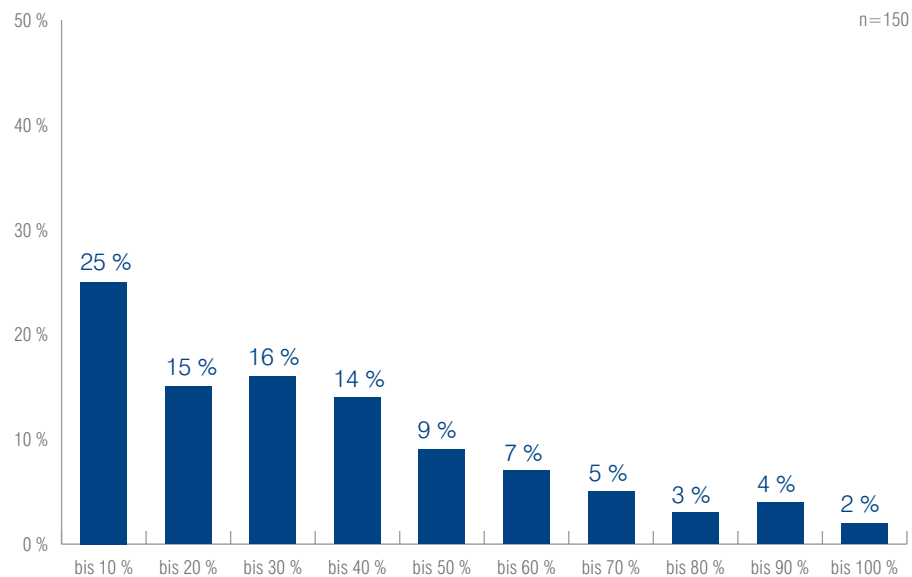


Abbildung 15.2: Wie hoch schätzen Sie den Anteil Ihrer Kunden, der...

...auf preislich attraktive Angebote reagiert, auch wenn die Kunden vorher gar nicht so genaue Vorstellungen von dem Angebot hatten? (Smart-Shopper)

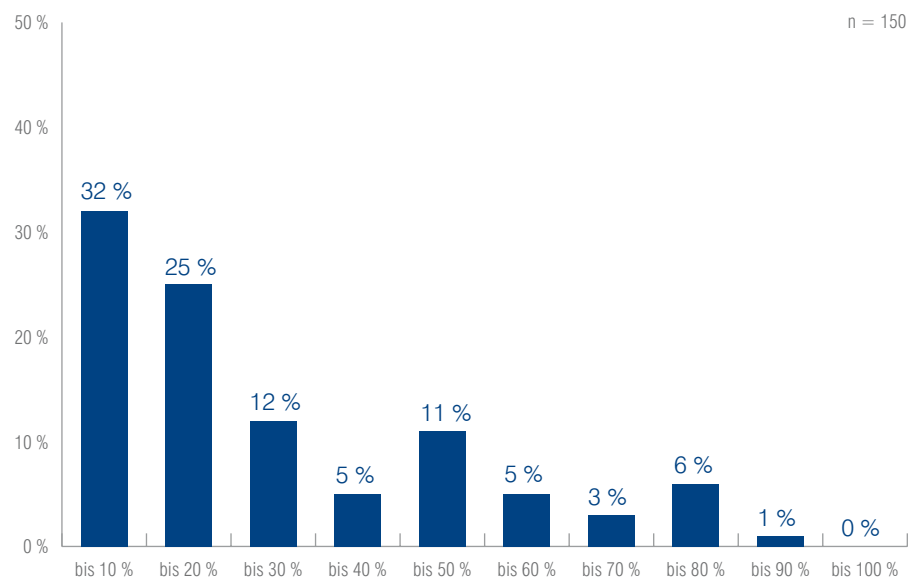
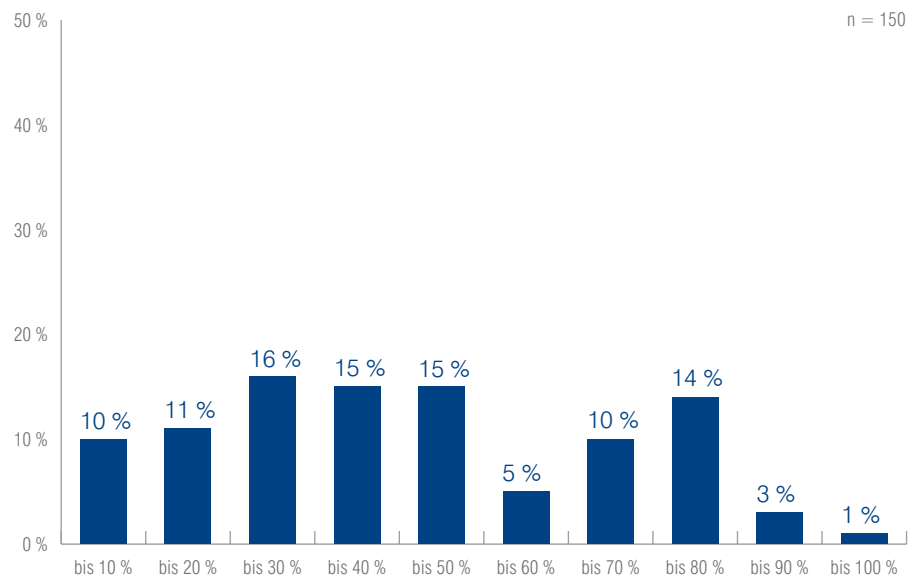
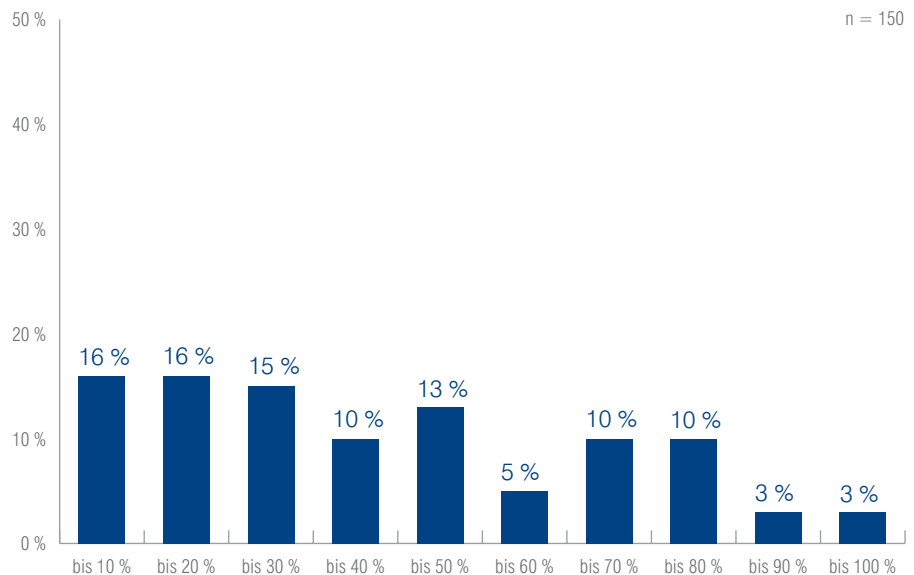


Abbildung 15.3: Wie hoch schätzen Sie den Anteil Ihrer Kunden, der...

...vor allem auf eine bequeme Abwicklung und guten Service wert legt und dabei nicht so auf den Preis achtet?
(Convenience-Shopper)

**Abbildung 15.4: Wie hoch schätzen Sie den Anteil Ihrer Kunden, der...**

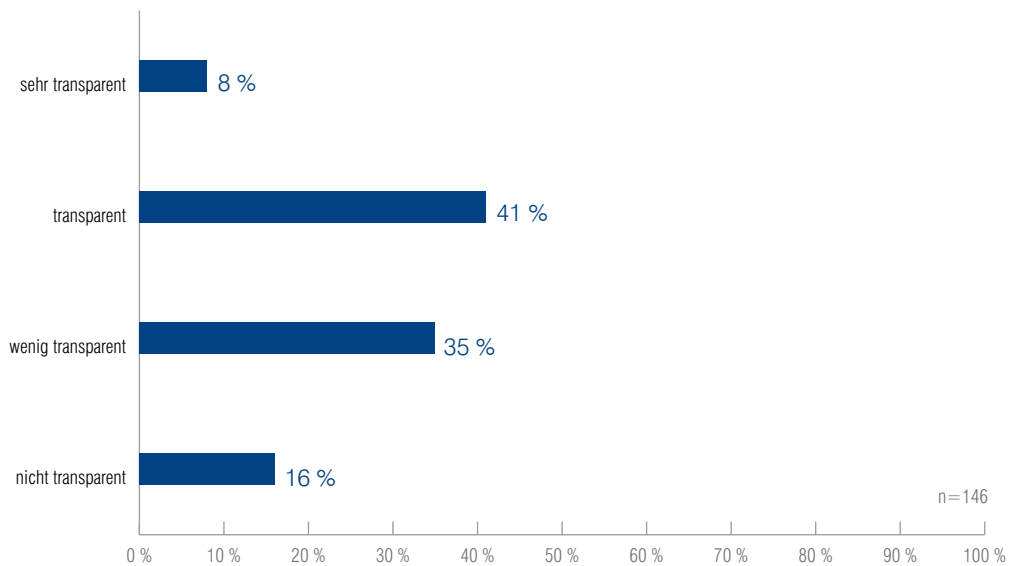
...besondere Produkte oder innovative Lösungen sucht und deshalb auch gerne etwas mehr ausgibt?
(Innovations- oder Lifestyle-Shopper)



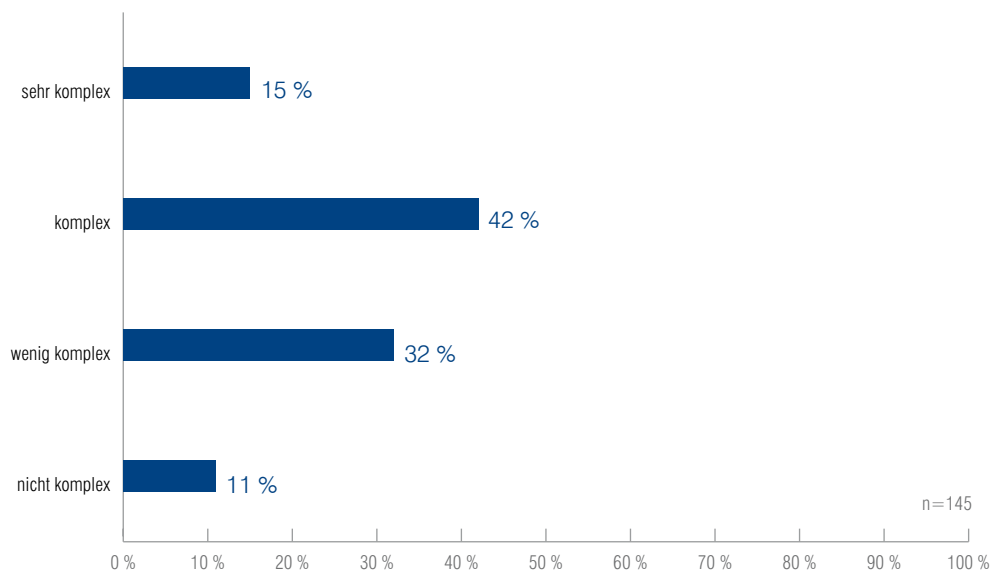
Pfifferlingsstark an
Wildkräutersalat
€9.50

Mit Kräuterricotta
gefüllte Backkartoffel
an saurhften
Pfifferlingen
€10.50



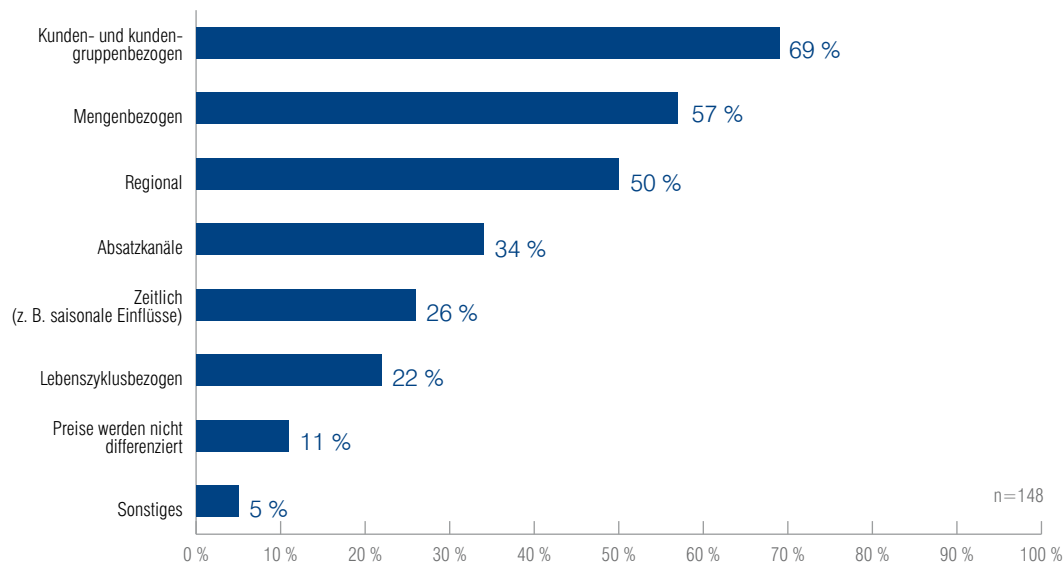
Abbildung 16: Wie transparent ist die Preisstruktur für Ihre Kunden?

Manche Unternehmen haben ein übersichtliches, nachvollziehbares und transparentes Preissystem entwickelt. Rund die Hälfte der Befragten setzen auf ein derartiges, sehr transparentes bzw. transparentes Preissystem – die andere Hälfte eben nicht, möglicherweise aus guten Gründen.

Abbildung 17: Wie komplex ist die Preisstruktur Ihres Unternehmens?

Das Ergebnis zur Transparenz des Preissystems wird durch diese Grafik unterstrichen: 57 % der befragten Unternehmen haben (bewusst oder unbewusst) ein komplexes oder auch sehr komplexes Preissystem geschaffen. Wie wir aus der Theorie der Preisdifferenzierung wissen, muss dies kein Nachteil sein.

Abbildung 18: Nach welchen Kriterien werden in Ihrem Unternehmen Preise differenziert?
(Mehrfachnennungen möglich)



Wie wir aus den Standard-Lehrbüchern der Ökonomie wissen, führen Einheitspreise zu einer alles andere als optimalen Ausschöpfung von Ertragspotentialen. Hier sehen wir, welche Kriterien der Preisdifferenzierung in der Praxis dominieren. Offensichtlich werden bei vielen der Unternehmen nur wenige dieser Kriterien eingesetzt: Diese Grafik legt nahe, dass es unausgeschöpfte Potentiale in der Preisdifferenzierung gibt.

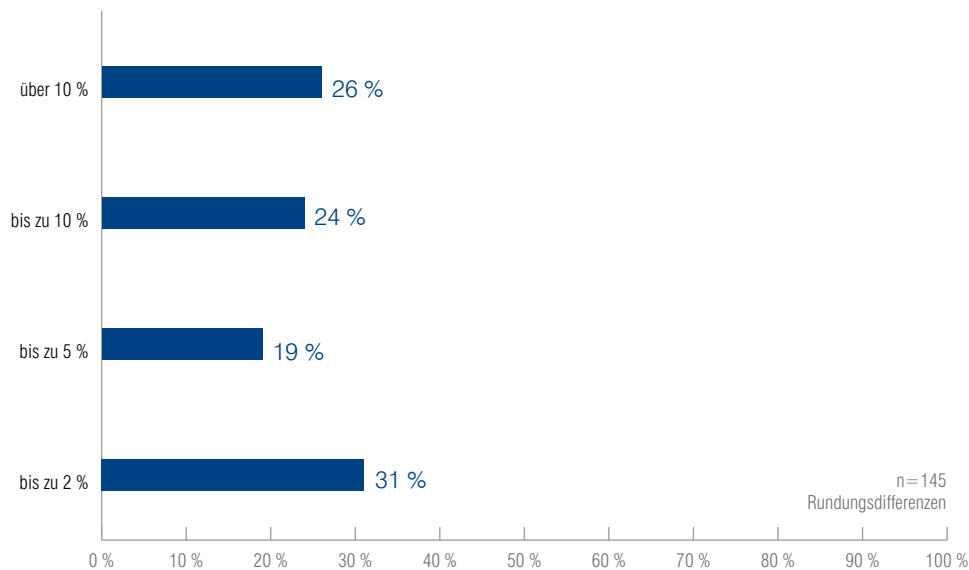


Es reicht nicht aus, eine Preisstrategie zu verabschieden und in Kraft zu setzen. Wenn das Management sich nicht mit den Hebeln und den Hindernissen bei der Umsetzung auseinandersetzt, wird die Preisstrategie ein Papiertiger bleiben.“

Prof. Dr. Hans-Christian Riekhof

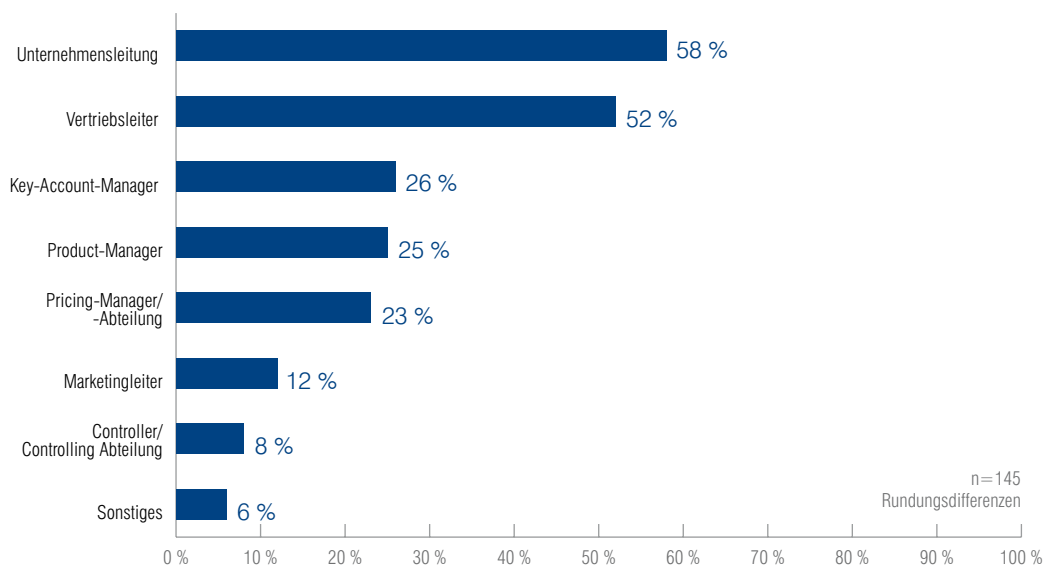
Umfrageergebnisse
Umsetzung der Pricing-Strategie

Abbildung 19: Wie groß sind in Ihrem Unternehmen die Abweichungen zwischen den offiziellen Preis-Vorgaben und den tatsächlich beim Kunden realisierten Preisen?



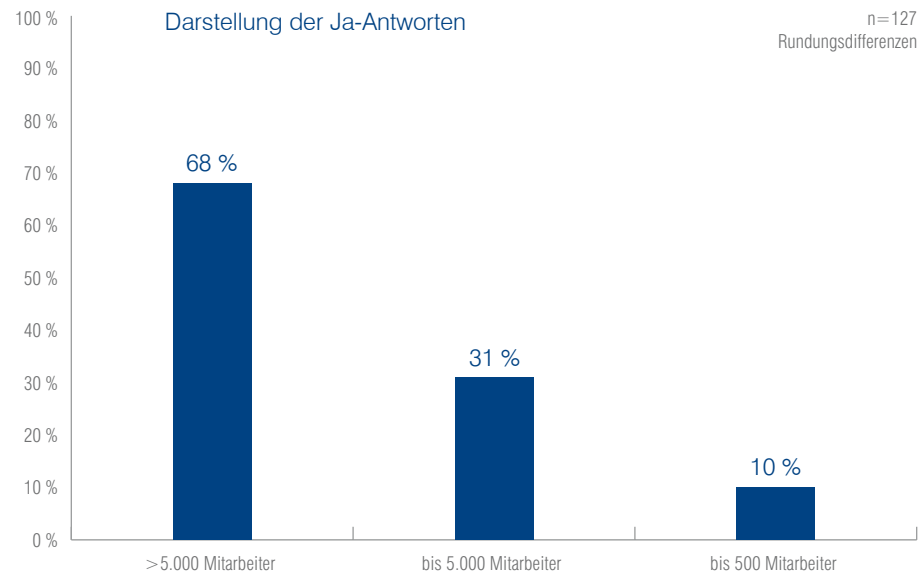
Die erfolgreiche Umsetzung von Preisstrategien lässt sich daran messen, ob die verabschiedeten strategischen Preisvorgaben im Tagesgeschäft und in den Kundenverhandlungen tatsächlich realisiert werden können. Diese Grafik zeigt, dass es weniger als einem Drittel der Unternehmen gelingt, die Abweichungen unter 2 % zu halten.

Abbildung 20: Wo liegt in Ihrem Unternehmen die operative Preisentscheidungskompetenz?
(Mehrfachnennungen möglich)



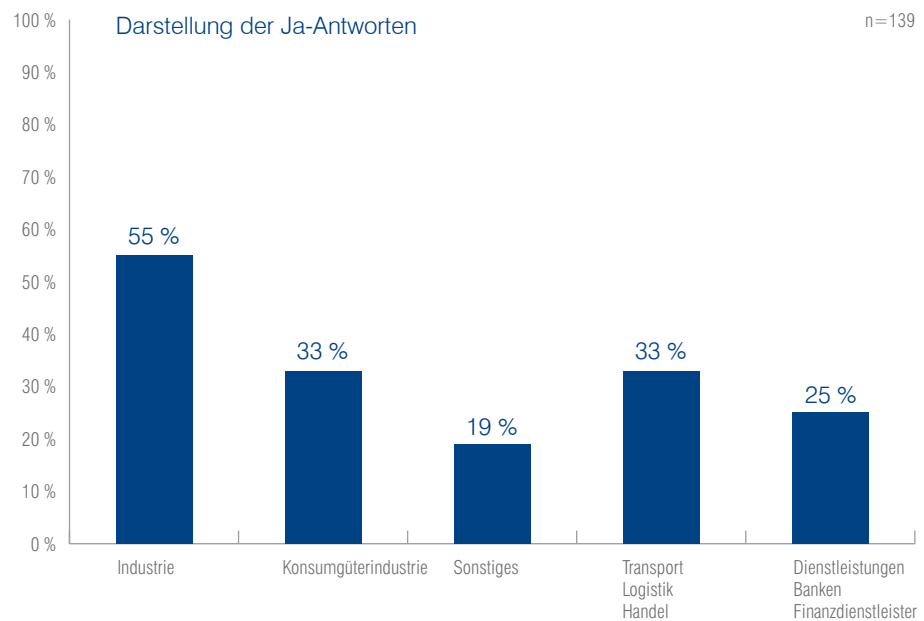
Für die erfolgreiche Umsetzung einer Preisstrategie ist es elementar festzulegen, wer im operativen Geschäft über Preise, Preisanpassungen, Preisausnahmen und auch über Rabatte entscheidet. Wie schon in unseren bisherigen Studien hat die Unternehmensleitung das größte Gewicht: Sie hat in 58 % der Fälle die Hoheit über die operative Preisfindung. Das überrascht insofern, als in der Unternehmensleitung eher die Verantwortung für die strategische Ausrichtung des Pricings liegen sollte. Product Manager haben nur in 25 % der Fälle einen hohen operativen Einfluss.

Abbildung 21: Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Pricing-Abteilung/einen Pricing-Manager?
(nach Mitarbeiteranzahl)



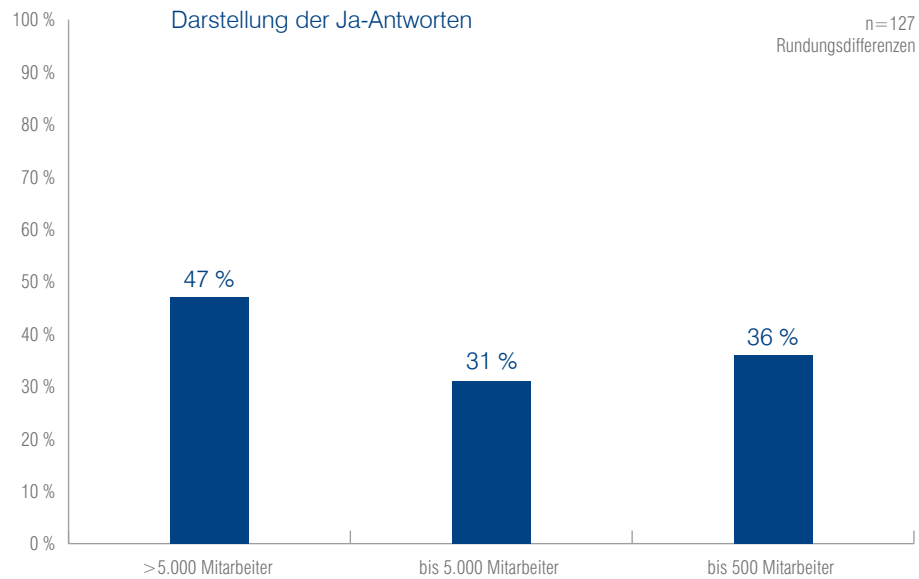
Unsere bisherigen Pricing-Studien konnten zeigen, dass der Anteil der Unternehmen ansteigt, der eine eigene Pricing-Abteilung bzw. -verantwortlichkeit hat. Mehr als zwei Drittel der großen Unternehmen haben inzwischen eine eigene Pricing-Verantwortlichkeit auch organisatorisch verankert.

Abbildung 22: Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Pricing-Abteilung/einen Pricing-Manager?
(nach Branchen)



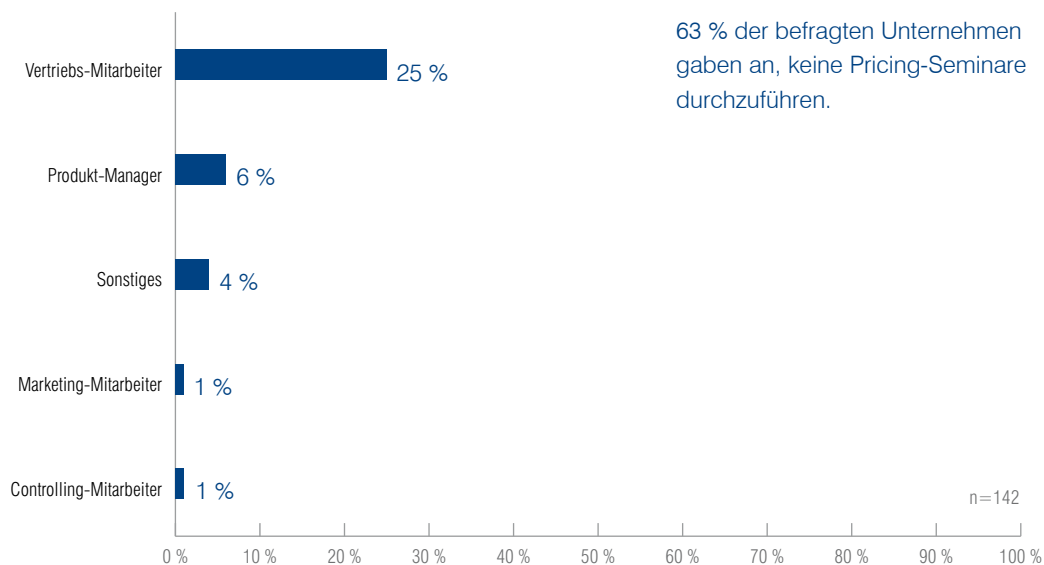
Am ehesten finden sich Pricing-Manager bzw. -abteilungen in den Industrieunternehmen. Eher überraschend ist es, dass nur ein Drittel der Unternehmen aus dem Bereich Transport/Logistik/Handel ein eigenes Pricing-Team geschaffen hat. Gerade die Komplexität der Dienstleistungen oder des Sortiments wie auch die hohe Dynamik der Nachfrage in diesen Bereichen legen es nahe, hier eine besondere Aufmerksamkeit auf das Pricing zu legen.

Abbildung 23: Gibt es in Ihrem Unternehmen preisbezogene Zielvereinbarungen und daran gebundene Anreize?



Preisbezogene Zielvereinbarungen sind ein wichtiger Hebel, um Preisstrategien tatsächlich über den Vertrieb beim Kunden durchzusetzen. Bei den großen Unternehmen vertrauen weniger als die Hälfte auf dieses Werkzeug zur Umsetzung von Preisstrategien, bei den mittleren und kleinen Firmen sind es noch einmal deutlich weniger.

Abbildung 24: Für wen werden in Ihrem Unternehmen Pricing-Seminare durchgeführt?

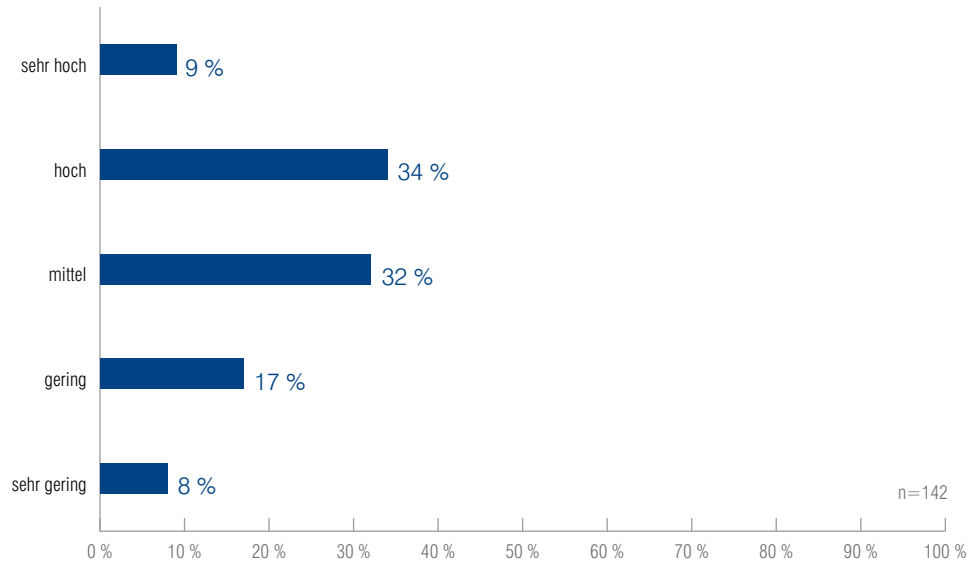


Pricing-Seminare zur Unterstützung der Umsetzung der Preisstrategie haben noch keine wirkliche Verbreitung gefunden. Allenfalls Vertriebsmitarbeiter werden hier geschult, obwohl natürlich die verschiedensten Unternehmensbereiche an der Umsetzung der Preisstrategie mitwirken müssen und ein entsprechendes Verständnis der Pricing-Prozesse benötigen.

Umfrageergebnisse
Preis-Controlling

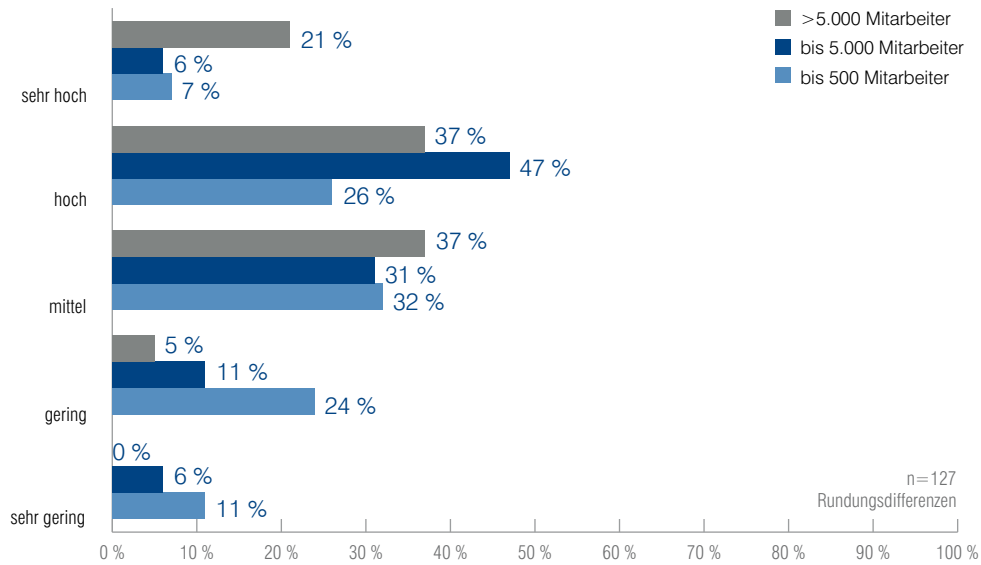


Abbildung 25: Wie hoch schätzen Sie das Ertragspotential ein, das sich aus einer Verbesserungen der Pricing-Prozesse in Ihrem Unternehmen ergeben würde?

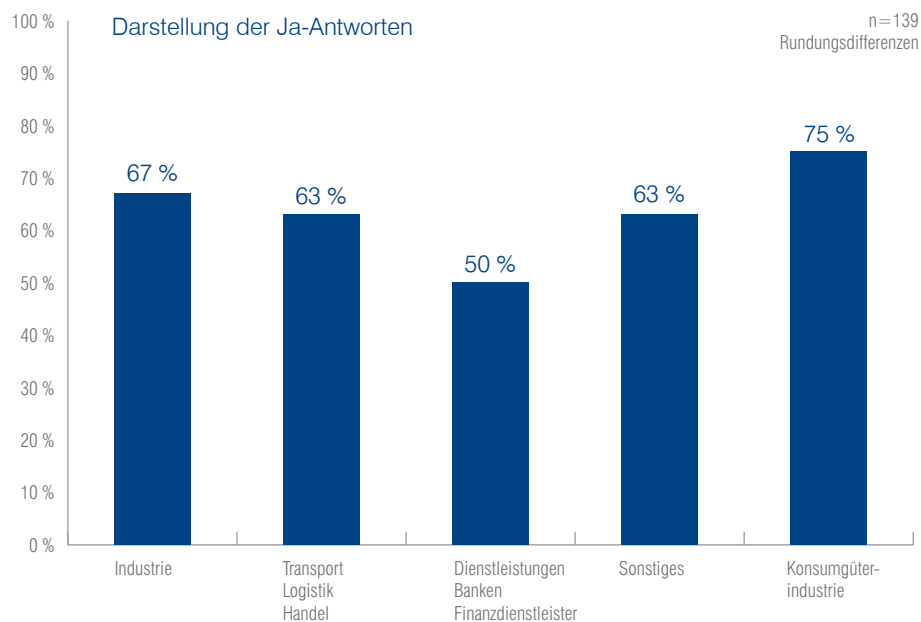


Immerhin sehen 43 % der befragten Unternehmen ein sehr hohes bzw. hohes Ertragspotential in der Verbesserung der Pricing-Prozesse.

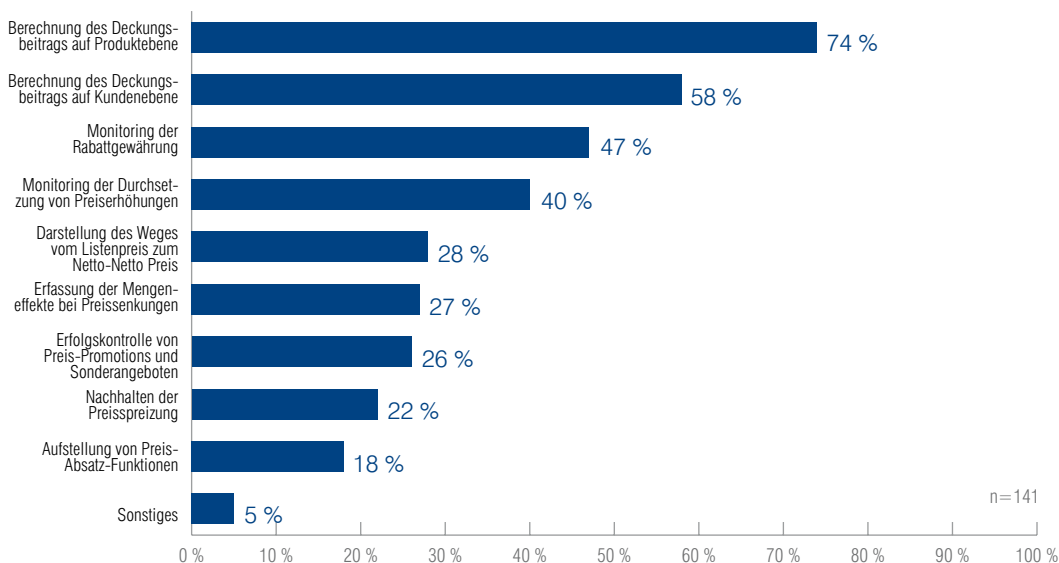
Abbildung 26: Wie hoch schätzen Sie das Ertragspotential ein, das sich aus einer Verbesserungen der Pricing-Prozesse in Ihrem Unternehmen ergeben würde? (nach Mitarbeiterzahl)



Bei den großen Unternehmen wird tendenziell ein höheres Ertragspotential gesehen.

Abbildung 27: Wird in Ihrem Unternehmen aktives Preis-Controlling betrieben?

Mit gewissen Unterschieden sagen fast alle Branchen, dass sie ein aktives Preis-Controlling betreiben. In der folgenden Grafik gehen wir stärker ins Detail.

Abbildung 28: Welche der folgenden Elemente werden in Ihrem Unternehmen in das Preis-Controlling einbezogen? (Mehrfachnennungen möglich)

In dieser Grafik sehen wir, dass viele Elemente des Preis-Controllings noch keine durchgehende Verbreitung und Anwendung finden. Nur der Deckungsbeitrag auf Produktebene hat sich annähernd durchgesetzt. Bei den weiteren Elementen zeigt sich ein erheblicher Handlungsbedarf. Man darf wohl mit einiger Berechtigung sagen, dass das Preis-Controlling noch in den Kinderschuhen steckt.

CARS
WASHED .95¢

GASOLINE

15 $\frac{7}{10}$ ¢

PLUS 4¢ TAX





Viele Manager starten mit dem Setzen von (Preis-)Zielen. Das ist für uns der falsche Ansatz. Wenn die preisstrategische Ausrichtung feststeht und eine sorgfältige Umsetzungsplanung vorliegt, dann fällt es allen Beteiligten leichter, die möglichen Effekte und Ergebniswirkungen zu quantifizieren. Preis-Ziele und Preis-Controlling stehen deshalb immer am Ende des Prozesses.“

Prof. Dr. Hans-Christian Riekhof

Fazit und Ausblick

In dieser empirischen Studie zu den Pricing-Prozessen in Unternehmen bestätigen sich wichtige Kernaussagen unserer Studien von 2009, 2012 und 2015. So verfügen bemerkenswert wenige Unternehmen über eine explizit formulierte (und damit auch intern kommunizierbare) Preisstrategie, obwohl 43 % der Befragten ein sehr hohes bzw. hohes Ertragspotential im Pricing sehen. In der strategischen Ausrichtung legen sich weiterhin fast die Hälfte der Unternehmen auf eine (strategisch eher risikobehaftete) Mittelpreispositionierung fest.

Die operative Preisentscheidungskompetenz liegt weiterhin überwiegend in der Unternehmensleitung; wir hätten erwartet, dass sich die Unternehmensleitung vor allem den strategischen Fragen des Pricings zuwendet.

Das Preis-Controlling besteht bei näherem Hinsehen aus einer kunden- oder produktbezogenen Deckungsbeitragsrechnung; ein Preis-Controlling im eigentlichen Sinne ist das sicherlich nicht.

Der empirische Blick auf das Pricing in Unternehmen bestätigt erneut, dass die Pricing-Prozesse nicht in der gleichen Sorgfalt und Intensität strukturiert sind und gesteuert werden, wie dies in anderen operativen Bereichen eines Unternehmens üblich ist. Logistische Prozesse und Prozesse der Auftragsabwicklung und Kundenbetreuung sind in der Regel sehr präzise dokumentiert, und sie werden auch mit entsprechenden Kennzahlen gemessen. Angesichts des Wertschöpfungspotentials, das im Pricing liegt, wäre eine vergleichbare Vorgehensweise durchaus angeraten.

Präsidium

Präsident: Prof. Dr. Frank Albe

Vizepräsidenten: Prof. Dr. Joachim Ahrens, Prof. Dr. Antje-Britta Mörstedt,

Prof. Dr.-Ing. Willem F. Unckenbold

Trägergesellschaft

Gesellschaft für praxisbezogene Forschung und wissenschaftliche Lehre gGmbH

Geschäftsführer: Dipl.-Hdl. Werner Rose, Prof. Dr. Bernt R. A. Sierke

Aufsichtsratsvorsitzender: Dipl.-Kfm. Dipl.-Hdl. Martin Löwer

Stellvertr. Aufsichtsratsvorsitzende: Dipl.-Kfm. Karin Dietz

Impressum**Herausgeber**

PFH Private Hochschule Göttingen

Weender Landstraße 3-7, 37073 Göttingen

Tel. +49 [0]551 54700-100

Fax +49 [0]551 54700-190

info@pfh.de, www.pfh.de

Verantwortlich für die Durchführung der Studie

Prof. Dr. Hans-Christian Riekhof

Inhaber des Lehrstuhls für Internationales Marketing

PFH Private Hochschule Göttingen

Wissenschaftliche Mitarbeit

Janina Wille

PFH Private Hochschule Göttingen

Bildnachweis

© epiximages – fotolia.com

© Big Face – fotolia.com

© Nikola Bilic – fotolia.com

© karepa – fotolia.com

© Robert Kneschke – fotolia.com

© spuno – fotolia.com

© HappyAlex – fotolia.com

© Viktor Birkus – fotolia.com

Copyright

PFH Private Hochschule Göttingen

Göttingen 2018