

# **Ertragsteigerung durch effektivere Pricing-Prozesse**

von **Hermann Simon**

Erschienen in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB): Heft 11/2004. S. 1083-1102

Prof. Dr. Hermann Simon ist Chairman von Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants mit Büros in Bonn, Boston, London, München, Paris, Tokio, Warschau, Wien und Zürich ([www.simon-kucher.com](http://www.simon-kucher.com), Haydnstraße 36, 53115 Bonn).

## **Überblick**

- Die Ertragssituation deutscher Unternehmen hat sich in den letzten Jahren kontinuierlich verschlechtert und ist extrem unbefriedigend. Gleichzeitig stoßen die verbleibenden Verbesserungspotenziale bei Kosten und Mengen an Grenzen. Die Praxis entwickelt deshalb verstärktes Interesse am Gewinntreiber Preis.
- Es wird zwischen „Preisoptimierung“ und „Pricing-Prozess“ unterschieden. Erstere zielt auf die Bestimmung des optimalen Preises bei einzelnen umsatzmäßig großen Produkten ab. Pricing-Prozesse erfassen demgegenüber alle Aspekte von der Strategie über die Preisdurchsetzung bis hin zur Überwachung. Während die Literatur fast nur den ersten Problemkreis betrachtet, hält eine deutliche Mehrheit der Unternehmen Pricing-Prozesse für relevanter.
- Durch die effektivere Gestaltung von Pricing-Prozessen lässt sich die Umsatzrendite im Mittel um etwa zwei Prozentpunkte steigern. Relativ zur Ausgangssituation ist das zumeist eine massive Verbesserung. Ein sehr fallspezifisches, tiefes Vorgehen erweist sich als notwendig, die Ansatzpunkte dabei gehen in die Hunderte.
- Für die Reorganisation von Pricing-Prozessen empfiehlt sich ein Fünf-Phasen-Schema, das mit den strategischen Vorgaben beginnt und mit dem Monitoring endet.

## **A. Einleitung**

Die Ertragssituation deutscher Unternehmen ist extrem unbefriedigend. Gemäß einer im Juli 2002 veröffentlichten Studie des Institutes der Deutschen Wirtschaft lag die durchschnittliche Umsatzrendite nach Steuern deutscher Großunternehmen für das Jahr 2001 bei 2,4 Prozent<sup>1</sup>. In einer ähnlichen Studie, die im Mai 2004 vorgelegt wurde, betrug die durchschnittliche Umsatzrendite nach Steuern im Jahre 2002 für deutsche gewerbliche Unternehmen Null Prozent<sup>2</sup>. Deutschland liegt damit – zusammen mit Frankreich – am Ende von 20 Industriestaaten.

Gehen wir auf die grundlegende Gewinnformel zurück, so gibt es nur drei Gewinntreiber: Preis, Menge und Kosten. Das Hauptaugenmerk der Unternehmensführungen lag seit den neunziger Jahren auf den Kosten, und an dieser Front wurden enorme Fortschritte erzielt. Das gilt über alle Branchen hinweg, wenn auch mit Unterschieden. So ist die Autoindustrie heute in der Lage, neue, nutzenhaltigere Modelle zu geringeren Kosten als bei den Vorgängerprodukten herzustellen. Die Finanzdienstleistungsbranche befindet sich hingegen erst am Anfang einer grundlegenden Konsolidierungs- und Kostensenkungsphase. Generell liegt man jedoch mit dem Urteil nicht falsch, dass die Kostenposition erheblich verbessert wurde und dass damit einhergehend die verbleibenden Senkungspotenziale zwangsläufig geschrumpft sind. Insofern werden die meisten Firmen ihre Gewinnprobleme nicht allein auf der Kostenseite in den Griff bekommen. Interessanterweise scheinen Kostensenkungen wenig zur Gewinnverbesserung beizutragen. Eine mögliche Erklärung liegt darin, dass die Preisbildung überwiegend vom Kosten-Plus-Typ ist und jede Kostensenkung insofern in niedrigeren Preisen weitergegeben wird, also nicht zu einer Verbesserung der Spannen führt.

Die Mengenseite erweist sich ebenfalls als problematisch. In gesättigten Märkten lassen sich Mehrmengen nur durch Marktanteilsgewinne, das heißt

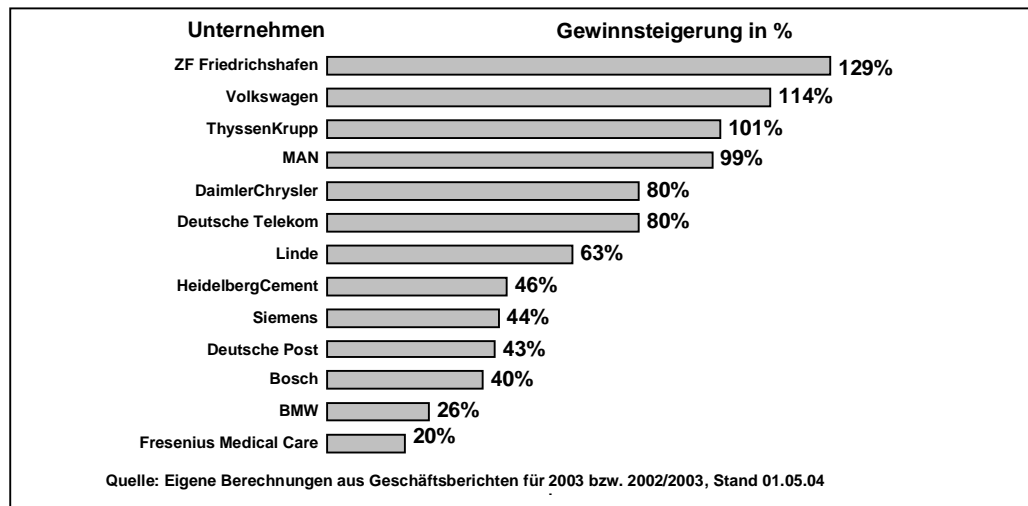
auf Kosten der Wettbewerber gewinnen, die genau das in der Regel zu verhindern suchen. Selbst in neuen Märkten werden heute schnell solche Sättigungsgrenzen erreicht, wie etwa die Beispiele Mobilfunk, Internetzugang oder Digitalkameras belegen. Es gibt zwar einzelne Ventile wie das Wachstum in China, da sich jedoch alle globalen Wettbewerber gleichzeitig und mit hohen Investitionen auf solche Wachstumsmärkte stürzen (wie in den Jahren 2003 bis 2004 die Automobilindustrie), drohen auch hier innerhalb weniger Jahre Überkapazitäten. Unter dem Aspekt profitablen Wachstums muss man stets die Angebots-Nachfrage-Relation im Auge behalten. Wenn die Kapazität schneller wächst als die Nachfrage, entsteht selbst in neuen Märkten Preisdruck, und es wird kein Geld verdient.

Es bleibt als dritter Gewinntreiber der Preis. Zunächst ist anzumerken, dass – sofern die Grenzkosten von Null verschieden sind – der Preis eine stärkere Hebelwirkung auf den Gewinn besitzt als die Menge. Gehen wir von einer Umsatzrendite von 5 Prozent aus und gelingt es, den Preis ohne Mengenverluste um 2 Prozent zu erhöhen, so resultiert ein Gewinnanstieg von 40 Prozent. Erhöht man hingegen die Menge bei angenommenen Grenzkosten von 50 Prozent des Preises *ceteris paribus* – also ohne Preissenkung – um 2 Prozent, so steigt der Gewinn lediglich um 20 Prozent. Obwohl in beiden Fällen der Umsatz gleichermaßen um 2 Prozent höher liegt, sind die Gewinnwirkungen sehr verschieden. Der Grund ist offensichtlich: Die Preiserhöhung schlägt zu 100 Prozent auf den Gewinn durch, während die Mengenausweitung nur in Höhe des Mehrumsatzes vermindert um die Grenzkosten auf den Gewinn wirkt. Im vorliegenden Fall wird die Hälfte des Mehrumsatzes von den Grenzkosten aufgeessen.

Wie dramatisch eine zweiprozentige Preiserhöhung die Gewinnsituation ausgewählter deutscher Großunternehmen bezogen auf das Geschäftsjahr 2003 bzw. 2002/2003 verbessern würde, zeigt Abbildung 1. Die zugrundeliegende Kalkulation ist wiederum sehr einfach. Die 2 Prozent werden ins Verhältnis zur Umsatzrendite vor Steuern gesetzt und als Prozentsatz derselben ausgedrückt. Wenn also ein Unternehmen wie beispielsweise die Linde AG eine Umsatzrendite von 3,19 Prozent aufweist, dann bewirkt eine zweiprozentige

Preiserhöhung ohne Mengenrückgang eine Gewinnsteigerung von 62,66 Prozent.

Abbildung 1: Die enorme Hebelwirkung einer zweiprozentigen Preiserhöhung auf die Gewinne



Die Beschäftigung insbesondere des Top-Managements mit den drei Gewinntreibern steht oft in einem ungünstigen Verhältnis zu deren Hebelwirkungen und den noch bestehenden Verbesserungspotenzialen. Insbesondere die Preispolitik erfährt in dieser Hinsicht vielfach eine sträfliche Vernachlässigung. Wir werden dies weiter unten an einer Reihe von Fallstudien illustrieren. Symptomatisch ist die folgende Aussage in einem großen Maschinenbaukonzern. Auf unsere Frage, wie die tatsächlichen Transaktionspreise zustande kommen, gab ein Vorstandsmitglied die folgende Antwort: „Im Wesentlichen geht das wie folgt. Wir schlagen den Faktor 2,5 auf die Herstellkosten auf. Der Rest ist Sache des Verkaufs.“ Ein solches Verfahren muss nicht generell unsinnig sein. In diesem Unternehmen ergab eine nähere Prüfung jedoch, dass erhebliche Gewinne verschenkt wurden.

In einem anderen Fall eines sehr großen industriellen Dienstleisters gab es auf der dritten Ebene einen Manager, der für die Administration der Preislisten zuständig war und den wir an dieser Stelle Koslowski nennen. Als wir den zuständigen Vorstand fragten, ob wir Herrn Koslowski mit in das Pricing-Projektteam nehmen sollten, erhielten wir die Antwort: „Nicht nötig, der verwaltet nur die Preislisten“. Einige Wochen später sprach wir in den USA

mit dem zuständigen Vertriebsleiter über die Preispolitik der US-Tochter. Dieser Vertriebsleiter erklärte uns, dass er bis zu einer Grenze selbst über Rabatte entscheiden dürfe, alle darüber hinausgehenden Sonderkonditionen müsse er sich von der Zentrale „absegnen“ lassen. Auf unsere Frage, wen er dort anrufe, kam sofort die Antwort: „Koslowski“. Ungefähr 80 Prozent der US-Geschäfte dieses Unternehmens wurden zu Sonderkonditionen abgewickelt. Es gab keinen anderen Mitarbeiter in diesem Unternehmen, der einen größeren Einfluss auf den Gewinn hatte, als Koslowski.

Ein Bautechnikhersteller liefert zum einen direkt im Objektgeschäft an große Kunden, zum anderen über den Handel (Fachhändler, aber auch Baumärkte) an kleinere Verbraucher. Im Unternehmen war man der festen Meinung, dass die Spannen im Einzelgeschäft wesentlich höher seien als im Objektgeschäft. Eine tiefgehende Analyse führte zu der Überraschung, dass die nettissimo-Spannen in beiden Geschäften etwa gleich waren. Im Einzelgeschäft gab es ein extrem komplexes „Dickicht“ von Konditionen, so dass selbst ein professionelles Controlling nicht in der Lage war, die Auswirkungen bis auf die Bottom Line zu überschauen. Wer dies als scheinbar triviales Problem des Rechnungswesens ansieht, der kennt das „Wirrwarr“ derartiger Vertriebssysteme und die Kreativität der Außendienstler in der Herstellung von preislicher Intransparenz nicht.

Die obigen grundsätzlichen Überlegungen und die drei Fallbeispiele belegen, dass im Pricing-Prozess erhebliche Verbesserungspotenziale stecken. Kein Unternehmen kann sich erlauben, diese Potenziale nicht zu heben.

## **B. Preisoptimierung versus Pricing-Prozess**

### **I. Definitionen**

Im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre (Mikroökonomie, Marketing) nimmt die Preispolitik einen bedeutenden Raum ein. Die Beschäftigung beschränkt sich allerdings fast ausschließlich auf den Entscheidungsbereich, den wir hier

als „Preisoptimierung“ bezeichnen. Es geht dabei darum, für ein neues oder ein existierendes Produkt den optimalen Preis beziehungsweise die optimale Preisstruktur zu bestimmen.

Bei der Preisoptimierung spielen bekanntlich drei Funktionen mit: Die Zielfunktion, die Kostenfunktion sowie die Preisabsatzfunktion. Aus Marketingsicht stellt insbesondere die Bestimmung der letzteren eine Herausforderung dar. Folglich steht die Messung dieser Funktion – vor allem anhand des Indikators „Preiselastizität“ – im Mittelpunkt der Bemühungen. Die Preisoptimierung umfasst nicht nur die Preishöhe, sondern auch die Wahl der Preisstruktur; hierbei geht es um Entscheidungen wie die zwischen linearen oder nichtlinearen Preisen, Preisbündelung, Mehrproduktpreisbildung, Mehrpersonenpreisbildung, Preisdifferenzierung etc.<sup>3</sup> Implizit wird im Preisoptimierungs-Paradigma angenommen, dass eine intensive Befassung mit dem einzelnen Produkt, etwa eine Messung der Preiselastizität und die darauf aufbauende Preisentscheidung, möglich und sinnvoll ist.

Insbesondere die letztgenannte Voraussetzung geht jedoch an der Realität vieler Unternehmen vorbei. Der häufigste Grund liegt im schieren Umfang des Sortimentes, das Tausende von Produkten umfassen kann. Auch Geschäftsmodelle, bei denen Preise verhandelt werden – wie etwa in den meisten Business-to-Business-Transaktionen – entziehen sich dem stringenten Optimierungsmodell. In all diesen Fällen kommt man mit dem klassischen Ansatz nicht weiter. Vielmehr benötigt man mehr oder minder stark standardisierte „Pricing-Prozesse“.

Der Begriff des Pricing-Prozesses ist relativ jung und tritt unseres Wissens nach erstmalig bei Wiltinger auf.<sup>4</sup> Wiltinger (1998, S. 20) definiert den Pricing-Prozess als „Gesamtheit aller Teilentscheidungen und Handlungen von Personen oder organisatorischen Einheiten innerhalb eines Unternehmens, die einen Einfluss auf den Transaktionspreis haben.“ Diese Definition ist sehr allgemein, wir ziehen deshalb die folgende konkretere und umfassendere Definition vor:

**Ein Pricing-Prozess ist ein System von Regeln und Verfahren zur Festlegung und Durchsetzung von Preisen, das folgende Aspekte beinhaltet:**

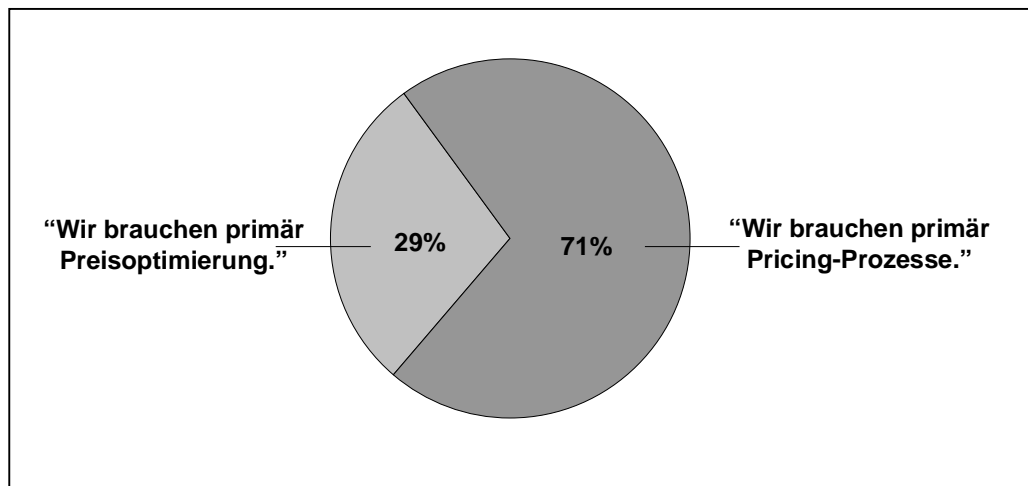
- **Informationen, Modelle, Entscheidungsregeln**
- **Organisation, Verantwortlichkeiten, Incentives**
- **Kompetenzen, Qualifikationen, Training, Verhandlung**
- **Informationstechnologische Unterstützung**
- **Abfolge/Timing: Analyse, Strategie, Umsetzung, Controlling**
- **Verbindung von objektiven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

Nach dieser Definition kann die Preisoptimierung als ein Teilprozess des Pricing-Prozesses aufgefasst werden. Während in der Literatur bisher die Preisoptimierung im Vordergrund stand, sind jedoch für viele Unternehmen andere Teilprozesse des Pricing-Prozesses von gleicher oder sogar viel größerer Bedeutung. So stehen für viele Unternehmen z.B. die Gestaltung von Preisfindungsprozessen innerhalb des Unternehmens, die Durchsetzung von Preisen am Markt oder das Preiscontrolling im Vordergrund.

Das einzelne Unternehmen kann sich also durchaus beiden Herausforderungen – der Preisoptimierung und dem Pricing-Prozess – gegenüber sehen. Allerdings kann die Bedeutung der Preisoptimierung zum einen und des Pricing-Prozesses zum anderen sehr unterschiedlich sein. So stellt sich bei der Neueinführung eines Automodells oder eines Pharmazeutikums primär ein Preisoptimierungsproblem. Hingegen erfordert die Preisbildung für Ersatzteile bei dem Autohersteller in unserem Sinne eine Betrachtung des gesamten Pricing-Prozess. Während das Pharmaunternehmen im Apothekenverkauf den Preis „optimieren“ kann, trifft es im Krankenhausgeschäft auf eine Verhandlungssituation, für die es den gesamten Prozess analysieren muss.

Interessant ist die Frage, welche der beiden Situationen in der Praxis häufiger vorkommt. Wir haben die beiden Konzepte insgesamt 14 Unternehmen erklärt. Zehn davon, das entspricht 71 Prozent, sagten, dass sie primär Pricing-Prozesse brauchen, die restlichen 29 Prozent treffen hingegen häufiger auf die Situation des Optimierungsparadigmas. Abbildung 2 verdeutlicht diese Aufteilung.

Abbildung 2: Praxisrelevanz von Preisoptimierung und Pricing-Prozess



Natürlich hängt ein solches Ergebnis von der Auswahl der Unternehmen und der Branchen ab. Vermutlich spiegelt das hier gezeigte Bild die Realität der Wirtschaft einigermaßen zutreffend wider. Interessant ist, dass auch einige ältere Studien zu ähnlich gearteten Größenordnungen kommen. So erwiesen sich in einer Studie der Schmalenbach-Gesellschaft 55 Prozent der Preise als frei aushandelbar.<sup>5</sup> Wied-Nebbeling (1985) berichtet, dass 70 Prozent der von ihr befragten Unternehmen angaben, Rabatte zu gewähren.<sup>6</sup> Insgesamt erscheint die Schlussfolgerung gerechtfertigt, dass das Pricing-Prozess-Paradigma auf wesentlich mehr Unternehmen zutrifft als die Preisoptimierungs-Sichtweise.

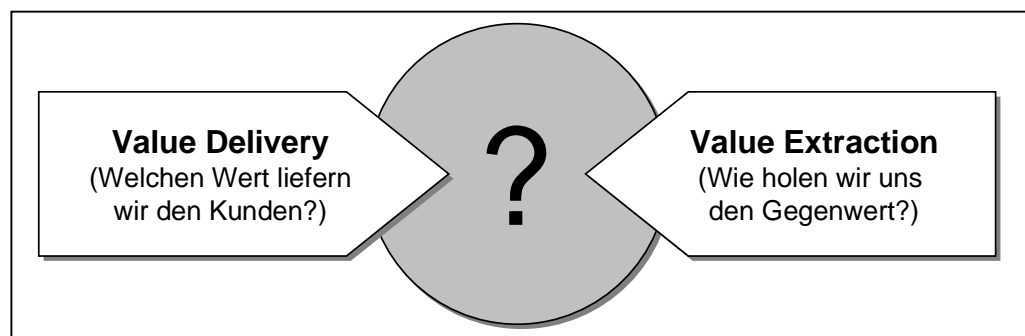
Die Befassung in der Literatur steht im eklatanten Gegensatz zu diesen Gegebenheiten der Praxis. Zugegebenermaßen gilt diese Kritik auch für die Bücher des Verfassers.<sup>7</sup> Erst in allerjüngster Zeit befasst sich die wissenschaftliche Forschung verstärkt mit dem Phänomen des Pricing-Prozesses.<sup>8</sup> Die Untersuchung von Pricing-Prozessen erweist sich aus mehreren Gründen als schwierig. In den meisten Unternehmen fehlt das Verständnis des Pricing als Prozess, insofern trifft eine entsprechende Nachfrage auf Unverständnis. Des weiteren erfordert die Untersuchung von Pricing-Prozessen ein sehr tiefgehendes unternehmens- und branchenspezifisches Herangehen, das viel Zeit kostet und erhebliche personelle Ressourcen bindet. Zum dritten sind Pricing-Prozesse in den meisten Unternehmen hochvertraulich. So wollen etwa Zulieferer der Autoindustrie oder des Lebensmitteleinzelhandels auf

keinen Fall, dass ihre Kunden erfahren, dass sie sich überhaupt mit diesem Thema befassen. Die Ergründung von Pricing-Prozessen stellt die wissenschaftliche Forschung also vor erhebliche Barrieren.

## II. Value Delivery und Value Extraction

In diesem Abschnitt betrachten wir die materielle Seite des Problems anhand von Abbildung 3. Auf der linken Seite ist die Wertlieferung an den Kunden (neudeutsch „Value Delivery“) dargestellt. Deutsche Unternehmen, etwa die in Abbildung 1 aufgelisteten, bringen in aller Regel auf dieser Seite gute bis sehr gute Leistungen. Rechts geht es um das Ernten des angemessenen Gegenwertes (neudeutsch: „Value Extraction“). In der amerikanischen Literatur werden hierfür alternativ die Begriffe „Value Capture“ oder „Value Appropriation“ gebraucht.<sup>9</sup> Das Fragezeichen in der Mitte soll ausdrücken, dass es auf die Frage ankommt, wie sich die beiden Seiten zueinander verhalten.

Abbildung 3: Value Delivery und Value Extraction als Ansatzpunkte des Pricing-Prozesses



Dutta et. al (2002) verstehen Value Extraction bzw. Pricing-Prozess ausdrücklich als eigenständige Kompetenz eines Unternehmens. Wie schafft ein Unternehmen es, sich bei seinen Kunden den Gegenwert zurückzuholen, der einen auskömmlichen Gewinn sichert? Genau hier versagen viele deutsche Unternehmen. Wie sonst ist es erklärbar, dass selbst innovative, marktführende Firmen, die zudem ihre Kosten in den letzten Jahren massiv gesenkt haben, nur Renditen in niedriger einstelliger Prozenzhöhe erwirtschaften (vgl. Abbildung 1)? Ein konkreter Fall: ein Elektronikzulieferer mit enormer Innovationskraft

verdient genau deshalb kein Geld, weil er die Preise für seine neuen Produkte auf Kosten-Plus-Basis festlegt und zudem seine Abnehmer die Kosten einsehen lässt. Diese Firma versteht den Kundennutzen ihrer Innovationen nur unzulänglich und ist insofern nicht in der Lage, diesen Nutzen in angemessenen Preisen abzuschöpfen. Sie versagt in der Value Extraction. Ein anderes, vergleichbares Unternehmen erwirtschaftet hingegen eine Umsatzrendite von 10 Prozent, vor allem, weil es für seine Produkte deutlich höhere Preise durchsetzt, die es nicht zuletzt durch eine konsequentere Markenpolitik untermauert.

In der einzigen uns bekannten empirischen Untersuchung zu diesem Thema weisen Mizik/Jacobson (2003) nach, dass Firmen, deren Strategie Value Extraction betont, langfristig größeren Shareholder Value schaffen als Firmen, die sich strategisch auf Value Delivery konzentrieren. Pricing-Prozess sollte als umfassende Beschäftigung mit Value Extraction verstanden werden.

### **C. Erreichbare Ertragssteigerungen**

Welche Ertragssteigerungen sind durch eine Verbesserung von Pricing-Prozessen erreichbar? Naturgemäß lässt sich diese Frage nicht allgemein beantworten. Die Art und Komplexität des Geschäftes, die bisherige Professionalität des Pricing, das Verhalten des Wettbewerbs und ähnliche Faktoren beeinflussen das Steigerungspotenzial. Aufgrund unserer Erfahrungen aus mehreren Dutzend Pricing-Prozess-Projekten in den verschiedensten Branchen schätzen wir die typischerweise erreichbare Verbesserung auf etwa zwei Prozentpunkte Umsatzrendite. Das darf angesichts der eingangs geschilderten Gewinnsituation deutscher Unternehmen als revolutionär gelten.

Tabelle 1 zeigt eine Auswahl von Projekten aus verschiedenen Branchen, die Hauptansatzpunkte und die erreichten Gewinnverbesserungen. Die Gewinnverbesserung wurde dabei jeweils gegen ein zusammen mit dem Klientenunternehmen definiertes Basisszenario gemessen.

*Tabelle 1: Ertragssteigerungen durch effektivere Pricing-Prozesse – ausgewählte Projekte*

Branche	Umsatz-klasse	Hauptansatzpunkte für Prozess-Verbesserung	Steigerung der Umsatzrendite in Prozentpunkten
Anlagenbau	5-10 Mrd.	- Systematische Quantifizierung des Value-to-Customer - <b>Umfassendere und zuverlässigere Konkurrenzaufklärung</b>	ca. 1,0
Zulieferer	5-10 Mrd.	- Bei Innovationen: Value-Pricing statt Cost-plus - <b>Genauere Prognose der Kostenentwicklung bei Langfristverträgen</b>	1,2
Tourismus	5-10 Mrd.	- Differenziertere Preisstruktur - <b>Indikatorgestützte Identifikation der Objekte mit Profitpotenzial</b>	1,6
Bautechnik	1-5 Mrd.	- Preiselastizitäts-Klassifikation von Kunden- und Produktgruppen - <b>Anti-Rabatt-Incentives für Außendienst</b>	2,0
Software-lösungen	100-500 Mio.	- Änderung des Vertriebsprozesses/Richtlinien - <b>Stärkere Zentralisierung</b>	8,0
Logistik	100-500 Mio.	- Neue Preisstrukturen - <b>Langfristige Kundenbindung</b> - <b>Besseres Monitoring</b>	4,0
Bank	1-5 Mrd.	- Weitreichende Extraktion des Markenwertes - <b>Höhere Pricing-Kompetenz der Kundenbetreuer</b>	1,6
Chemie-Spezialitäten	0,5-1 Mrd.	- Vertiefte Analyse der Wertkette der Kunden, selektive Abschöpfung - <b>Hierarchisierung der Preisentscheidung, Key Account-Management</b>	1,1
Maschinenbau	100-500 Mio.	- Reduktion des Overengineering, Target Valuing/Target Costing - <b>Standardisierung der Prozesse, Kleinserienprozesse</b>	1,5

Quelle: Simon, Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants

Die Steigerung der Umsatzrendite in der rechten Spalte von Tabelle 1 ist wie folgt zu lesen: im Fallbeispiel Anlagenbau stieg die Rendite von 2,4 Prozent auf 3,4 Prozent, also um 1,0 Prozentpunkte; im Fallbeispiel Bautechnik verbesserte sich die Umsatzrendite von 4,5 Prozent auf 6,5 Prozent, also um 2,0 Prozentpunkte. Die mittlere Spalte illustriert, dass die Hauptansatzpunkte für die Prozess-Verbesserung sehr unterschiedlich sein können. Die Renditestеigerungen werden in der Regel nicht durch pauschale Preisanpassungen, sondern durch differenzierte und intelligente Maßnahmen erreicht.

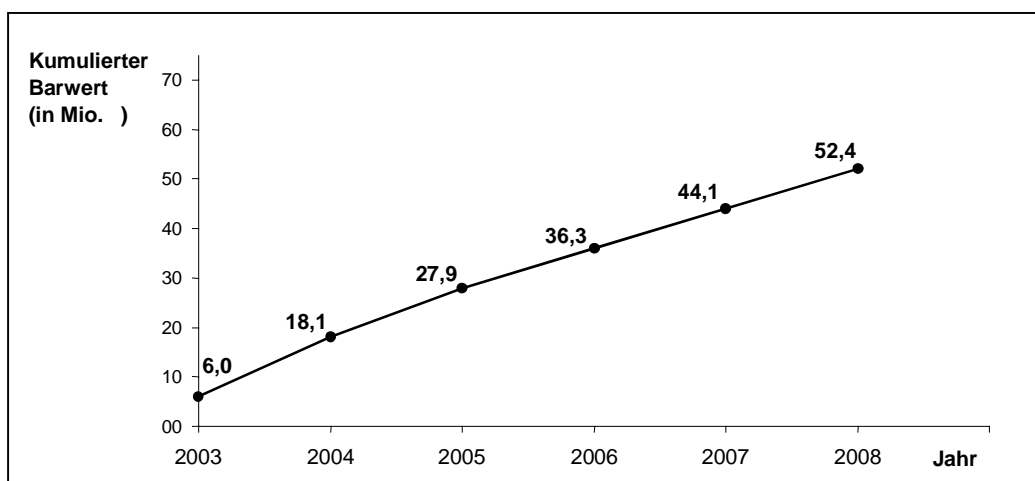
Tabelle 2 detailliert dies für das Fallbeispiel aus der Logistikbranche. Die Basis bildet hier ein Umsatz von 380 Millionen Euro. Durch die aufgezeigten konkreten Pricing-Prozess-Änderungen gelingt es, die Umsatzrendite um 15,2 Millionen Euro oder 4,0 Prozentpunkte zu erhöhen.

*Tabelle 2: Konkrete Pricing-Prozess-Maßnahmen und damit verbundene Ertragssteigerungen – Fallbeispiel aus der Logistikbranche*

Pricing-Prozess-Maßnahmen	Gewinnsteigerung	Steigerung der Umsatzrendite in Prozentpunkten
● Pricing für langfristige Kundenbindungsverträge	4,1 Mio.	1,1
● Richtlinien für Rabattierung	3,4 Mio.	0,9
● Optimierung des Key Account Pricings	1,2 Mio.	0,3
● Strukturierung der Aufschläge und Gebühren	2,6 Mio.	0,7
● Verbesserte Strukturen für Produktpreise	3,0 Mio.	0,8
● Einführung eines Preis-Monitoring Tools	0,9 Mio.	0,2
<b>Summe:</b>	<b>15,2 Mio.</b>	<b>4,0</b>
(Basis: 380,0 Mio. p.a.)		

Man beachte, dass es sich bei der Gewinnsteigerung in Tabelle 2 um den Wert pro Jahr handelt. Gelingt es, diese Wirkung über die Zeit vor Abnutzungserscheinungen zu bewahren (z.B. durch Nachverhandlung seitens der Kunden, durch Wear Out von Außendienst-Incentives etc.), so entsteht eine nachhaltige Verbesserung der Ertragssituation. Eine solche dynamische Entwicklung ist für ein Fallbeispiel aus der Zulieferbranche in Abbildung 4 dargestellt.

*Abbildung 4: Nachhaltige Ertragssteigerung - Fallbeispiel aus der Zulieferbranche*



Da dem Geschäft in Abbildung 4 längerfristige Verträge zu Grunde liegen, wird die volle Verbesserung nicht im Jahr der Pricing-Prozess-Anpassung (2003), sondern erst in den Folgejahren erreicht. Bis zum Jahr 2008 resultiert eine Steigerung des Barwertes von 52,4 Millionen Euro, was auf das Umsatzvolumen bezogen einer Verbesserung der Umsatzrendite von etwa zwei Prozentpunkten entspricht. Die Abschätzung der Barwertverbesserung beruht hier auf der Annahme, dass die gegebenen Bedingungen fortbestehen. Natürlich kann bei einer derart langfristigen Betrachtung nicht mit Sicherheit von einer solchen Stabilität der Bedingungen ausgegangen werden. Vielmehr muss in den Folgejahren mit der Notwendigkeit von weiteren Anpassungen des Pricing-Prozesses gerechnet werden.

#### **D. Ausgewählte Fallbeispiele aus unterschiedlichen Branchen**

Die Vielfalt der Probleme und des Herangehens an die Reorganisation von Pricing-Prozessen stellen wir vertiefend anhand von zehn kurzen Fallbeispielen dar. Die Fallbeispiele wurden so ausgewählt, dass unterschiedliche Ansatzpunkte im Vordergrund stehen und eine breite Palette von Branchen abgedeckt wird. In den Zwischenüberschriften werden jeweils die Hauptansatzpunkte sowie die Branche genannt.

##### **I. Fokussierung und Information, Tourismusbranche**

In einem großen Tourismusunternehmen sind pro Saison mehr als eine Million Preisentscheidungen zu fällen. Die etwa 30 Produktmanager haben in einem strikt getakteten Prozess hierfür acht Arbeitstage Zeit, das entspricht circa sechs Sekunden pro Einzelpreis. Grundlegende Daten und Informationen waren zwar ausreichend vorhanden, wurden bislang aber nicht in der richtigen Struktur bereitgestellt und genutzt. Kernpunkt des neuen Pricing-Prozesses ist die Fokussierung des Pricing auf kritische Objekte, bei denen hohes Gewinnsteigerungspotenzial identifiziert wurde. Diese Identifikation erfolgt automatisch anhand von 15 Indikatoren. Verbunden damit erfolgt eine Neuorganisation der Informationsbereitstellung (die Information liegt für das gewählte Objekte zum exakt richtigen Zeitpunkt in der richtigen Form vor)

sowie eine wesentlich stärkere Differenzierung der Preise (nach Flughäfen, Auslastung und Personen als drei zusätzliche Differenzierungsmerkmale). Mit Hilfe des neuen Pricing-Prozesses gelang es, die Umsatzrendite um 1,6 Prozentpunkte zu steigern. In die Reorganisation des Pricing-Prozesses wurden nahezu alle Funktionen (nämlich Marketing/Vertrieb, Einkauf, Controlling, Finanzen sowie IT) einbezogen.

## **II. Zentralisierung und Monitoring, Logistikbranche**

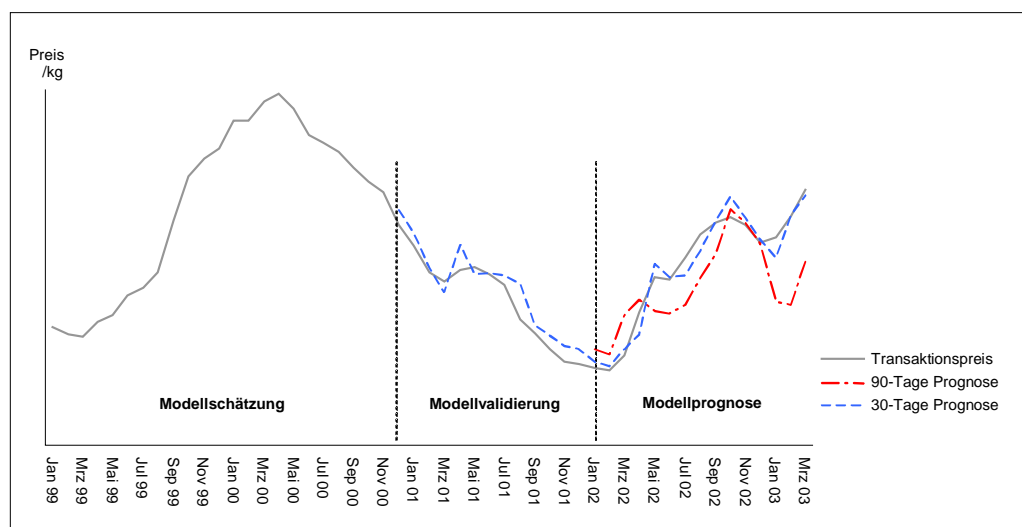
Das betrachtete Logistikunternehmen bietet seine Leistungen in mehr als 100 Ländern an. Die Preiskompetenz lag bisher bei den jeweiligen Landesmanagern. Die Analyse ergab, dass die Preise vor allem zur Steuerung von Mengen und Kapazitätsauslastung „missbraucht“ wurden, wobei eine starke Tendenz bestand, die Kapazitäten durch aggressives Preisgeben zu füllen. In der Folge entstanden extreme Preisunterschiede sowohl innerhalb eines Landes zwischen Kunden für gleiche Leistungen, als auch zwischen Ländern. Auf diese Weise hatte man sich zum einen sehr viel unprofitables Geschäft hereingeholt, zum anderen musste mit zunehmender Preistransparenz bei globalen Key Accounts ein Preiskollaps befürchtet werden. Durch die systematische Eliminierung von Verlustbringern und eine verstärkte Zentralisierung von Preisentscheidungen mit Ziel-, Limit- und Minimumpreisen wurde die Umsatzrendite um 1,5 Prozentpunkte gesteigert. Um erneute Fehlentwicklungen und die Entstehung von Inkonsistenzen zu vermeiden, wurde ein zentrales Monitoring für die Preisüberwachung eingerichtet.

## **III. Verbesserung der Preisprognose für ein Commodityprodukt, Chemische Industrie**

Die Preise für dieses Commodityprodukt bilden sich aus dem Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage im Markt. Die Preise werden täglich im Internet veröffentlicht und weisen eine hohe Volatilität auf. Das in Abbildung 5 veranschaulichte Prognosemodell verarbeitet sowohl objektive Marktdaten als auch subjektive Schätzungen der Außendienstmitarbeiter. Prognostiziert das Modell ein Sinken der Preise, so erhalten Außendienstmitarbeiter, die ihre Kunden wöchentlich besuchen, die Order, Verträge möglichst frühzeitig

abzuschließen (vice versa bei Prognose von Preisanstieg). Durch die bessere Preisprognose und das entsprechende Timing der Verträge vor Ab-/Aufschwung gelingt es, die Mengen gezielter zu steuern und die Preisrealisierung zeitlich zum eigenen Vorteil zu verschieben. Die überlegene Information führt zur Realisierung attraktiverer Preise. Die Umsatzrendite stieg um knapp einen Prozentpunkt.

Abbildung 5: Preisprognosemodell zur Verbesserung des Timing von Verkäufen



#### IV. Anti-Rabatt-Incentive, Bautechnik

Bei einem Bautechnik-Unternehmen mit einem Sortiment von mehr als 40.000 Artikeln besaß (und brauchte) die Verkaufsmannschaft erhebliche Preisverhandlungsspielräume. Die Provisionen waren ausgerichtet am Umsatz, gestaffelt nach Roherträgen. Die Erreichung der Umsatzziele und zunehmender Wettbewerbsdruck hatten zu einem verstärkten Einsatz von Nachlässen geführt. Die Umsatzrendite war in den letzten fünf Jahren um die Hälfte gesunken. Die Einführung einer „Anti-Rabatt-Provision“ kehrte diesen negativen Trend um. Die Provision hängt dabei von der Rabattgewährung ab: je höher der Rabatt, desto niedriger der Provisionssatz. Ein wichtiger Umsetzungsaspekt besteht in diesem Fall darin, dass die erreichte Provision in absoluter Höhe auf dem Laptop des Außendienstlers für diesen gut sichtbar ausgewiesen wird. Innerhalb von wenigen Monaten ging der durchschnittliche

Rabatt von 16 Prozent auf 14 Prozent zurück, ohne dass Kunden verloren wurden. Die Umsatzrendite stieg um zwei Prozentpunkte.

#### **V. Übergang von Produktpreisen zum Abonnement-System, Software**

Ein Anbieter von Standard-Software für Finanzdienstleister setzte bisher ein Produktpreis-System ein, das heißt die Software wurde wie ein Produkt gegen eine einmalige Zahlung verkauft. Wartungseinsätze wurden auf Stundenbasis abgerechnet. In diesem Fall erwies sich der Übergang auf eine Abonnementpreisstruktur als vorteilhaft. Das monatliche Abonnement schließt die Software, die Wartung sowie Updates ein. Man ist nicht mehr mit der Konkurrenz, die nach wie vor Produktpricing anwendet, vergleichbar. Im ersten Halbjahr der Umsetzung wurde eine Steigerung der Umsatzrendite von 10 Prozent auf 13,4 Prozent erreicht.

#### **VI. Neue Preissystematik und Verantwortlichkeiten, Maschinenbau**

In einem Unternehmen des Maschinenbaus war das Marketing verantwortlich für die Preispositionierung der Produkte im Markt. Dem Vertrieb wurden Preislimits vorgegeben, die nur nach Rücksprache und Darlegung der kundenindividuellen Situation unterschritten werden durften. In der Praxis zeigte sich, dass die Limits zu hoch gesetzt waren. Mehr als 75 Prozent der Fälle mussten als sogenannte „Ausnahmen“ zwischen Marketing und Verkauf verhandelt werden. Der Verkauf sah sich dabei als Bittsteller, der um „Genehmigung bat“. Wertvolle Zeit wurde durch ständiges Rückfragen vertan. Mit der Einführung von Preisstaffeln und der Definition von segmentspezifischen Ziel-, Limit- und Minimumpreisen wurde ein Regelwerk definiert, das die Preisentscheidungen im Hinblick auf Qualität, Effizienz und Zeitbedarf verbesserte. Das Ergebnis stieg um drei Prozentpunkte.

#### **VII. Quantifizierung des Kundennutzens, Elektronikbranche**

Für ein sehr innovatives Elektronikunternehmen lag der Hauptansatzpunkt in einem besseren Verständnis des Value Delivery über alle Folgestufen hinweg. Bei allen wichtigen Innovationen wird in Zukunft eine umfassende Quantifizierung des Kundennutzens erarbeitet, ohne dass dem zuständigen Team die Kosten bekannt sind. Diese Value-Messung beginnt lange vor der

Markteinführung, so dass eine abgesicherte Grundlage für die Value Extraction geschaffen wird. Benchmark und Vorbild für den neuen Prozess waren führende amerikanische Pharmaunternehmen. Den Kunden wird zudem der Einblick in die Kosten verweigert. Auf Basis von Simulationsrechnungen wird eine Renditesteigerung von 1,5 bis 2,5 Prozentpunkten erwartet.

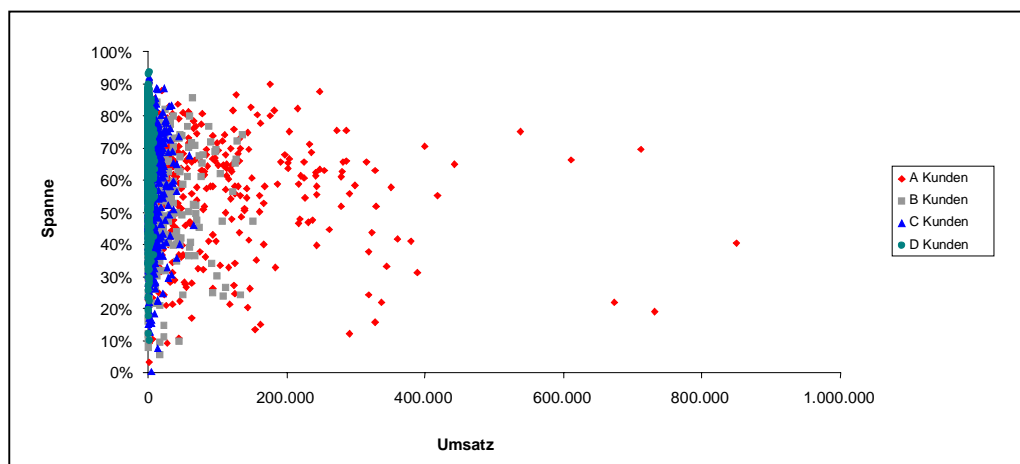
### VIII. Differenzierung und Segmentierung, Finanzdienstleistung

Im Privatkundengeschäft einer großen Bank erwies sich eine gezieltere Differenzierung nach Kundengruppen als wirksamster Hebel zur Ertragsverbesserung. Es wurde festgestellt, dass eine bestimmte Stammkundengruppe sehr stark auf eine Veränderung der Konditionen ansprach, während ein anderes Segment sowie die Neukunden auf die gleiche Maßnahme nur schwach reagierten. Die bessere Koordination von Pricing, Segmentierung und Kommunikationspolitik führte zu deutlich erhöhter Marketing- und Preiseffizienz. Eine zentrale Rolle – insbesondere für das Cross Selling – spielte die Bündelung bestimmter Leistungen zu Paketen sowie die Incentivierung des Paketverkaufes. Die Verbesserung der Rendite erreichte etwa 2 Prozentpunkte.

### IX. Konditionensystem, Lebensmittelindustrie

Das Konditionensystem hatte sich in diesem Unternehmen zu einem wahren „Dschungel“ entwickelt, den niemand mehr überblickt. Konditionen und Umsätze der Kunden standen in keinem nachvollziehbaren Verhältnis, wie Abbildung 6 illustriert.

Abbildung 6: Spannen und Umsätze nach A, B, C und D-Kunden



Ein solches Bild, auf das wir in der Praxis sehr häufig, um nicht zu sagen fast regelmäßig treffen, kann als sicherer Indikator für das Fehlen eines systematischen Pricing-Prozesses gelten. Solche Ergebnisse deuten mit größter Wahrscheinlichkeit auf einen Prozess des „Wheeling and Dealing“, das heißt ein „Durchwursteln“ im Verkauf hin. Es erweist sich meist als sehr schwierig und zeitraubend, die Konditionenvielfalt aus der Welt zu schaffen und in eine Systematik zu überführen. Ansatzpunkt waren hier eine klare Neugestaltung der Konditionen auf der Basis von Umsatzgrößen sowie Leistung und Gegenleistung, verbunden mit einem langfristigen, sehr detaillierten Umsetzungsplan. Im Mittelpunkt stehen dabei Preisanhebungen bei den kleineren Kunden, die bis dato unangemessen günstige Konditionen erhielten. Nach einer ersten Anpassungsrunde stieg die Rendite um 1,7 Prozentpunkte. Eine weitere Runde ist vorgesehen.

#### **X. Internationale Preiskoordination, Anlagenbau**

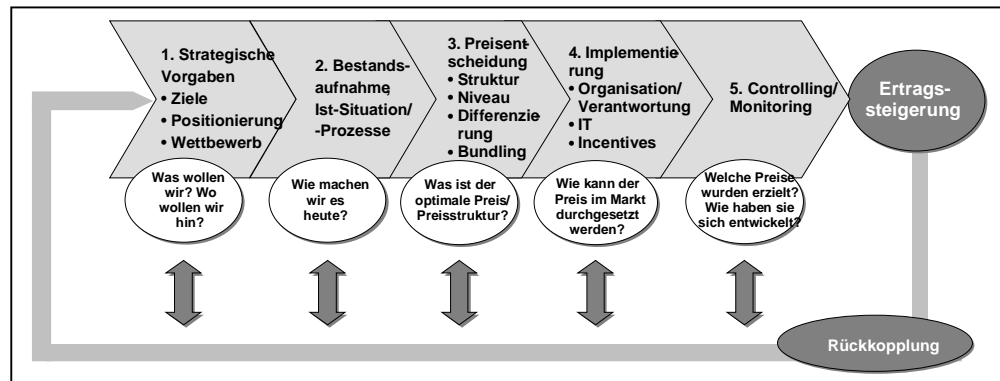
In einem Anlagenbauunternehmen mit vorwiegend globalen Kunden hatten sich zahlreiche Widersprüche im Pricing eingeschlichen. Dies lag unter anderem daran, dass in einzelnen Regionen sehr unterschiedliche Marktpositionen bestanden und dementsprechend divergierende Ziele (Verteidigung, Angriff) verfolgt wurden. Sowohl in der Zentrale als auch in den wichtigsten Ländern wurden gesonderte Pricingabteilungen eingerichtet, die in Zukunft alle Angebote koordinieren. Aggressive Offerten, die zu teilweise katastrophalen internationalen Kettenreaktionen führten, werden in Zukunft unterbunden. Insbesondere bei globalen Key Accounts wird auf eine konsistente Preisstellung geachtet. Durch die Vermeidung solcher Fehler wird die Rendite um etwa einen Prozentpunkt steigen.

Diese zehn ausgewählten Fallstudien belegen, dass es bei der Reorganisation von Pricing-Prozessen nicht um ein einfaches Rauf oder Runter von Preisen geht. Die Parameter, die verändert werden, sind weitaus umfassender und komplexer: Information, Wissen, Kompetenzen, Preisstrukturen, Differenzierung sowie Zuständigkeiten und Anreizstrukturen, um nur die wichtigsten zu nennen. Die Fallstudien zeigen auch, dass generalisierende Empfehlungen nicht angebracht sind, sondern ein tiefes Eingehen auf die spezifische Situation erforderlich ist.

## E. Reorganisation von Pricing-Prozessen

Abschließend wollen wir diskutieren, wie man bei der Reorganisation von Pricing-Prozessen zweckmäßigerweise vorgeht. Im Regelfalle empfiehlt sich ein Vorgehen in fünf Phasen, wie es in Abbildung 7 veranschaulicht ist.

Abbildung 7: Phasenschema für die Reorganisation von Pricing-Prozessen



### I. Phase 1: Strategische Vorgaben

Klare und eindeutige Vorgaben zu Zielen und zur Positionierung sind unverzichtbar für einen effektiven Pricing-Prozess. Diese Forderung mag trivial klingen, sie bereitet jedoch in der Praxis oft größte Schwierigkeiten. In aller Regel verfolgt ein Unternehmen mehrere Ziele (wie Gewinn, Marktanteil, Wachstum oder Shareholder Value), die in zumindest partiellem Gegensatz stehen können. Nur selten sind alle diese Ziele explizit formuliert, oft besitzen die impliziten Ziele sogar ein größeres Gewicht.

Unser Eindruck aus Hunderten von Projekten und Unternehmen ist, dass nur die wenigsten Manager das Ziel Gewinn wirklich ernst nehmen und mit Commitment verfolgen. Einige Beispiele mögen dies unterstreichen. Mit einem führenden japanischen Elektronikunternehmen, das mit äußerst bescheidenen Gewinnspannen operiert, diskutierten wir Ende 2003 Möglichkeiten der Gewinnsteigerung. Es war klar, dass kein Weg an Preiserhöhungen vorbei führte. Doch der globale Marketingchef kommentierte diese unabwiesbare Einsicht mit der Aussage „But then we lose market share!“ Damit war die Diskussion beendet, ein Tabu war touchiert worden. Bei einem

Premiautohersteller gab es eine Diskussion darüber, wann wirklich Ärger entsteht. Ein Top-Manager: „Wenn wir 0,1 Prozent Marktanteil verlieren, dann rollen hier die Köpfe. Wenn unser Gewinn 20 Prozent einbricht, interessiert das niemanden ernsthaft.“ In einem Chemieunternehmen sprachen wir über Kundenselektion und die Aufgabe unprofitabler Geschäfte. „Wenn wir diese [unprofitablen] Kunden nicht beliefert hätten, dann wären wir heute nicht so groß“, sagte der Vorstandsvorsitzende. „Aber profitabel!“, wagte ein Vorstandskollege einzuwenden. Diese Zitate sind typisch und symptomatisch. An erster Stelle der Überarbeitung des Pricing-Prozesses muss deshalb die Herbeiführung von Klarheit zu den strategischen Vorgaben und Zielen stehen.

## **II. Phase 2: Bestandsaufnahme der Ist-Prozesse**

Den Ausgangspunkt für die eigentliche Überarbeitung bildet sodann die Aufnahme der Ist-Prozesse. Oft erweist sich diese Phase als unerwartet komplex und zeitaufwendig. Dies liegt zumeist daran, dass Pricing nicht als geschlossener Prozess verstanden wird und nicht entsprechend organisiert ist. Insofern müssen die verschiedenen Bestandteile und Informationen mühsam zusammengetragen werden. Das umfasst die Erhebung und die Analyse von Daten, die teilweise aus der Kostenrechnung, teilweise aus dem Verkauf stammen, Gespräche mit zahlreichen Abteilungen, oft weitergehende Disaggregationen der Zahlen im Hinblick auf Kunden, Regionen oder Außendienststeinheiten. In den meisten Fällen deckt die Bestandsaufnahme bereits deutliche Schwachstellen auf. Erinnerung sei an den Fall des Bautechnikherstellers im Einleitungsabschnitt, bei dem eine stark von den Erwartungen abweichende Deckungsbeitragsgleichheit für Objektgeschäft und Handelsgeschäft aufgedeckt wurde.

## **III. Phase 3: Festlegung der Preisentscheidung**

In dieser Phase werden die Prozesse zur Entscheidung über Preisstrukturen und Preisniveaus festgelegt. Hier kommen teilweise die klassischen Überlegungen zur Preisoptimierung, wie in Abschnitt B.I. dargestellt, zur Geltung. Allerdings muss man angesichts von Sortimentsgrößen und/oder Verhandlungssituationen oft vereinfachte Regeln konzipieren. Auf dem Vormarsch sind auch automatisierte Entscheidungsverfahren. So werden im Einzelhandel aus

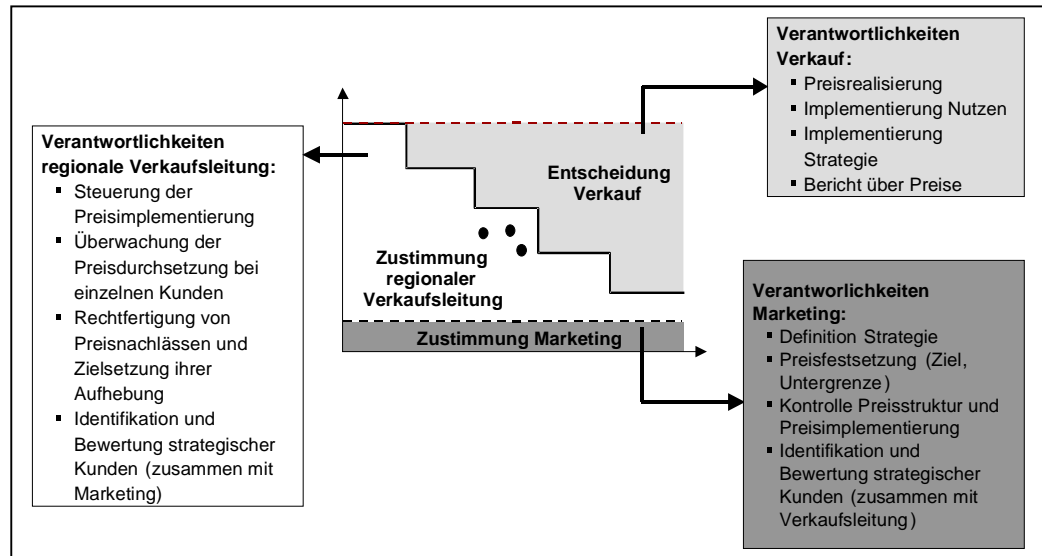
Scannerdaten mit Hilfe entsprechender Softwareprogramme Preisempfehlungen abgeleitet. Ähnliche Entwicklungen gibt es bei Fluggesellschaften, Hotels oder Fast Food-Ketten – vor allem im Kontext des sogenannten Revenue Management.<sup>10</sup> Dennoch sind auch in diesen Fällen manuelle Eingriffe nach wie vor an der Tagesordnung. Es scheint, dass eine Kombination von objektiven Daten und subjektiver Einschätzung jedem Verfahren, das nur eine der beiden Informationsquellen verwendet, überlegen ist.

#### **IV. Phase 4: Implementierung**

In dieser Phase geht es um die Regelung der organisatorischen Verantwortlichkeiten und Abläufe, die Gestaltung preisbezogener Incentives für Management und Verkauf sowie die informationstechnische Unterstützung. Wie in den zehn Fallbeispielen deutlich wurde, trifft man bei vielen dieser Felder auf organisatorische Mängel und Lücken. Im Pricing sind klare Regelungen der Verantwortlichkeiten bis dato eher die Ausnahme als die Regel. Die Preispolitik ist besonders stark durch ad hoc-Maßnahmen, willkürliche Eingriffe höherer Stellen und schiere Machtkämpfe gekennzeichnet.

Abbildung 8 illustriert die Neuregelung von Verantwortlichkeiten im Pricing-Prozess eines Technologieunternehmens. Die Zuständigkeiten von Marketing, zentralem Verkauf und regionalen Verkaufsleitungen werden hier eindeutig festgelegt. Zum einen sind solche Regelungen der einzig wirksame Weg zu einem Pricing-Prozess, der das Attribut systematisch verdient. Zum zweiten leisten sie einen wesentlichen Beitrag zur Zeitersparnis, was höhere Produktivität, aber auch schnellere Reaktionen gegenüber den Kunden mit sich bringt.

Abbildung 8: Neuregelung der Pricing-Verantwortlichkeiten in einem Technologieunternehmen



Eine schwierige Herausforderung bildet fast immer die Durchsetzung von Preisen auf der Ebene des einzelnen Verkäufers. Eine erhebliche Heterogenität kennzeichnet den Regelfall. Abbildung 9 liefert eine Veranschaulichung am Fallbeispiel eines sanitärtechnischen Unternehmens (die Namen der 33 Außendienstverkäufer sind anonymisiert). Der Verkäufer mit dem höchsten Deckungsbeitrag erzielt eine Spanne von 29,8 Prozent. Der schwächste Mitarbeiter bringt es lediglich auf eine Spanne von 5,3 Prozent, interessanterweise ist dies der Mitarbeiter mit dem zweithöchsten Umsatz. Die Vermutung liegt daher nahe, dass dieser Außendienstler vor allem „über den Preis“ verkauft. Rechnerisch zeigt sich, dass Umsatz und Rendite in dem Fallbeispiel signifikant negativ miteinander korrelieren – mit jedoch nicht sehr hohem Korrelationskoeffizient von  $-0,4$  – was bedeutet, dass der Deckungsbeitrag pro Verkäufer mit zunehmenden Umsatz tendenziell abnimmt. Oft lassen sich massive Ertragsverbesserungen alleine dadurch erreichen, dass man „Preisverkäufer“ durch „Wertverkäufer“ ersetzt. Incentives, Überwachung, Schulung etc. bieten in solchen Situationen vielversprechende Ansatzpunkte.

Abbildung 9: Umsätze und Deckungsbeiträge nach Verkäufern – eine Fallstudie aus der Sanitärtechnik

Verkäufer	Name	Umsatz ( )	Deckungsbeitrag (%)	Verkäufer	Name	Umsatz ( )	Deckungsbeitrag (%)
A0071	Peter Müller	1.750.127	9,7	A2767	Christian Bauer	727.472	6,4
A2723	Doris Schneider	1.701.336	5,3	A0260	Jürgen Zimmermann	709.873	10,3
A3010	Michael Esser	1.452.975	10,0	A1604	Stefan Eckert	707.009	14,8
A0602	Hans Becker	1.317.673	10,2	A0206	Claudia Wagner	641.046	9,8
A2761	Klaus Engel	1.276.251	6,3	A1605	Katja Lang	572.422	12,2
A0109	Frank Mayer	1.274.088	9,6	A0264	Thorsten Scholz	513.723	14,5
A2697	Paul Hermann	1.087.099	7,3	A2700	Tanja Weber	433.223	14,0
A0107	Dieter Peters	1.038.523	9,8	A0319	Simon Bachmann	400.537	6,4
A1506	Uschi Kindel	1.002.236	9,5	A0073	Karsten Schüller	351.451	8,1
A2704	Uwe Becker	900.044	5,9	A0336	Horst Wendel	335.667	9,6
A0365	Olaf Schmitz	886.176	6,7	A0208	Norbert Ahorn	324.527	10,0
A0323	Martina Krämer	870.607	6,0	A3000	Fred Hausmann	296.095	26,1
A1561	Karin Hansen	865.473	7,5	A0507	Werner Buch	295.097	9,2
A1600	Wolfgang Mertens	806.065	10,1	A1000	Ute Mais	276.176	29,8
A0000	Alexander Rot	785.291	23,0	A0600	Marc Hoffmann	269.729	24,3
A1461	Ralf Schmidt	756.569	9,7	A4840	Thomas Martin	249.489	7,0
A1505	Markus Schäfer	738.686	8,0				
				33 Verkäufer		25.612.755	11,1

## V. Phase 5: Controlling und Monitoring

Die laufende Überwachung der Preisrealisierung erweist sich in Unternehmen mit komplexen Sortimenten, heterogenen Segmenten/Kundengruppen/Kunden, internationaler Präsenz, unübersichtlichen Konditionengeflechten und einzeln verhandelten Transaktionspreisen als äußerst schwierige Aufgabe. Es reicht aber selbst in solchen Fällen nicht aus, das Controlling auf die Ergebnisebene zu beschränken. Um die vollen Gewinnpotenziale auszuschöpfen, wird Transparenz auf der Ebene der Gewinntreiber, also bei Preisen, Mengen und Kosten benötigt. Wie die Fallbeispiele in den Abbildungen 6 und 9 belegen, sollte man unbedingt wissen, welche Preise für welche Produkte von welchen Außendienstmitarbeitern bei den einzelnen Kunden realisiert werden. Nur dann wird klar, wo im Pricing-Prozess man ansetzen muss, um die Erträge wirksam zu steigern. Transparenz bildet eine unverzichtbare Anforderung an einen effektiven Pricing-Prozess. Sehr wichtige Einsichten vermitteln auch „Lost Order-Analysen“. Warum wurde ein Auftrag verloren? Lag es wirklich am Preis, wie es der Außendienst meistens behauptet, oder gab es andere Gründe? Ein schwieriges Thema in diesem Kontext bildet auch die Information über Konkurrenzpreise. In vielen Märkten ist diese Transparenz sehr eingeschränkt, zumal man von Kunden gezielt getäuscht wird.

## **F. Schluss**

Seit mehr als dreißig Jahren beschäftigt sich der Verfasser mit Fragen der Preispolitik. Die enorme praktische Bedeutung von Pricing-Prozessen ist erst in der jüngsten Vergangenheit erkannt worden. Dementsprechend findet man in der Literatur nur wenig zu diesem Thema, das sich zudem als für die akademische Forschung schwer zugänglich erweist. Für die Forschung erscheint der Weg über tiefgehende Fallstudien am vielversprechendsten. Die Hürde der Vertraulichkeit ist dabei als erstes zu überwinden. Im Laufe der Zeit sollte sich so auf induktivem Wege ein Erkenntnisvorrat akkumulieren lassen.

Pricing-Prozesse stellen für die notwendigen Ertragsverbesserungen einen effektiven Weg dar. Angesichts der niedrigen Umsatzrenditen der meisten Unternehmen haben selbst geringe Preisanhebungen eine starke Hebelwirkung. Die klassische, auf dem Konzept der Preiselastizität fußende Preisoptimierung lässt sich nur auf Situationen anwenden, die in der Praxis – geschätzt mit etwa einem Drittel – in der Minderheit sind. Wesentlich häufiger ist die Situation, auf die das Paradigma des Pricing-Prozesses passt.

Die erreichbaren Ertragssteigerungen erweisen sich im Mittel mit etwa zwei Prozentpunkten – bei großer Spannweite – als sehr lukrativ. Idealerweise gelingt es, nachhaltige Prozessverbesserungen zu finden, die das Gewinnniveau auf Dauer anheben. Eine Vielzahl von Fallstudien zeigt, dass die Ansatzpunkte sehr unterschiedlich sein können. In jedem Fall empfiehlt sich ein systematisches Vorgehen gemäß dem dargestellten fünfstufigen Phasenschema. Die Pricing-Prozess-Perspektive verbindet alle relevanten Aspekte der Mikroökonomie, des Marketing und der Organisationswissenschaft, um das erreichbare Gewinnpotenzial möglichst vollständig auszuschöpfen.

### **Zusammenfassung**

Die Reorganisation von Pricing-Prozessen beinhaltet große Potenziale zur Ertragssteigerung. Bisher steht in der Literatur fast ausschließlich die Preisoptimierung im Mittelpunkt. In der Praxis besitzt der Pricing-Prozess-Ansatz jedoch wesentlich breitere Relevanz. Im Schnitt lässt sich die Umsatzrendite durch verbesserte Pricing-Prozesse um etwa zwei Prozentpunkte verbessern, bei großer Schwankungsbreite. Die Ansatzpunkte sind sehr vielfältig und gehen in die Hunderte. Für die Reorganisation von Pricing-Prozessen empfiehlt sich ein Vorgehen in fünf Phasen.

### **Summary**

The reorganization of pricing processes has great potential for increasing profits. Until now, the relevant literature has focused almost exclusively on price optimization. Yet in practice, the pricing process approach has a considerably broader relevance. Improved pricing processes can boost return on sales by approximately two percentage points on average with a large margin of variation. The starting points are very diverse and count by the hundreds. Five phases are recommended for the reorganization of pricing processes.

## **Anmerkungen**

- <sup>1</sup> Vgl. Institut der Deutschen Wirtschaft Köln (2002).  
<sup>2</sup> Vgl. Institut der Deutschen Wirtschaft Köln (2004), S. 15.  
<sup>3</sup> Vgl. Simon (1982).  
<sup>4</sup> Wiltinger (1998); vgl. auch Diamantopoulos/Matthew (1995).  
<sup>5</sup> Vgl. Jacob (1971).  
<sup>6</sup> Vgl. Wied-Nebbeling (1985).  
<sup>7</sup> Vgl. Simon (1992); Dolan/Simon (1997).  
<sup>8</sup> Wiltinger (1998); Simon/Bilstein/Luby (2005).  
<sup>9</sup> Vgl. Mizik/Jacobson (2003), pp.63-76; Dutta/Bergen/Zbaracki (2002).  
<sup>10</sup> Cross (1997).

## **Literatur**

- Cross, R. (1997): Revenue Management, New York.  
Diamantopoulos, A./Matthew, B. (1995): Making Pricing Decisions – A Study of Managerial Practice, London.  
Dolan, R./Simon, H. (1997): Profit durch Power Pricing, Frankfurt-New York.  
Dutta, S./Bergen, M./Zbaracki, M. (2002): Pricing Process as a Capability: A Case Study, Marketing Science Institute Report No. 01-117, Cambridge, Mass.  
Institut der Deutschen Wirtschaft Köln (2002): General-Anzeiger Bonn, 20. Juli.  
Institut der Deutschen Wirtschaft Köln (2004): Standort Deutschland – Ein Internationaler Vergleich, Deutscher Instituts-Verlag.  
Jacob, H. (1971): Preispolitik. 2. Auflage, Wiesbaden.  
Mizik, N./Jacobson, R. (2003): Trading Off Between Value Creation and Value Delivery: The Financial Implications of Shifts in Strategic Emphasis, Journal of Marketing, January, pp. 63-76.  
Simon, H./Bilstein, F./Luby, F. (2005): Profit Renaissance, Boston.  
Simon, H. (1992): Preismanagement, 2. Auflage, Wiesbaden.  
Simon, H. (1982): Preismanagement, Wiesbaden.  
Wied-Nebbeling, S. (1985): Das Preisverhalten in der Industrie, Tübingen.  
Wiltinger, K. (1998), Preismanagement in der unternehmerischen Praxis, Wiesbaden.