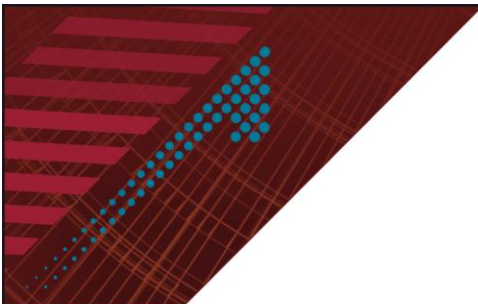


# Erfolgsfaktoren im Preismanagement – Jetzt die richtigen Schritte einleiten



Ergebnisse der European Pricing Survey  
2010/2011

Prof. Roll & Pastuch  
MANAGEMENT CONSULTANTS



**Prof. Roll & Pastuch – Management Consultants** ist eine spezialisierte Unternehmensberatung. Durch die pragmatische Anwendung von fortgeschrittenen Pricing-Methoden unterstützen wir unsere Kunden, ihren Ertrag zu steigern.

Wir helfen unseren Kunden, im Rahmen ihrer Pricing-Prozesse die richtigen Ansätze und Werkzeuge einzusetzen und eigene Pricing-Kompetenzen aufzubauen.

[www.roll-pastuch.de](http://www.roll-pastuch.de)

## Vorwort

Preismanagement ist einer der wichtigsten Hebel zur Ertragssteigerung. Obwohl viele Unternehmen die Chancen eines verbesserten Preismanagements erkannt haben, gibt es immer noch zahlreiche Möglichkeiten der Optimierung.

Aus der Sicht des einzelnen Pricing-Entscheidungers geht es heute nicht nur darum, gut zu sein, sondern vor allem auch besser als die Wettbewerber. Das Ziel unserer europäischen Pricing-Studie ist es, Entscheidern ein klareres Bild ihrer eigenen Leistung im Vergleich zum Wettbewerb zu geben. Zentrale Fragen sind: Was ist der aktuelle Status des Preismanagements in Europa? Welche Erfolgsfaktoren sind zu beachten? Welche Rolle spielen organisatorische Aspekte? Diese Fragen beleuchten wir aus allen Blickwinkeln des Pricing-Prozesses von der Strategie bis hin zur Organisation.

Die hohe Anzahl von Teilnehmern an unserer Studie zeigt, dass das Preismanagement nach wie vor ein wichtiges Thema für europäische Unternehmen ist und ein wichtiger Ansatzpunkt für Ertragssteigerungen darstellt. Mit dieser Studie möchten wir allen Entscheidern, die sich den Herausforderungen des Preismanagements stellen, neue Impulse geben.

Wir wünschen allen Leser eine spannende Lektüre!

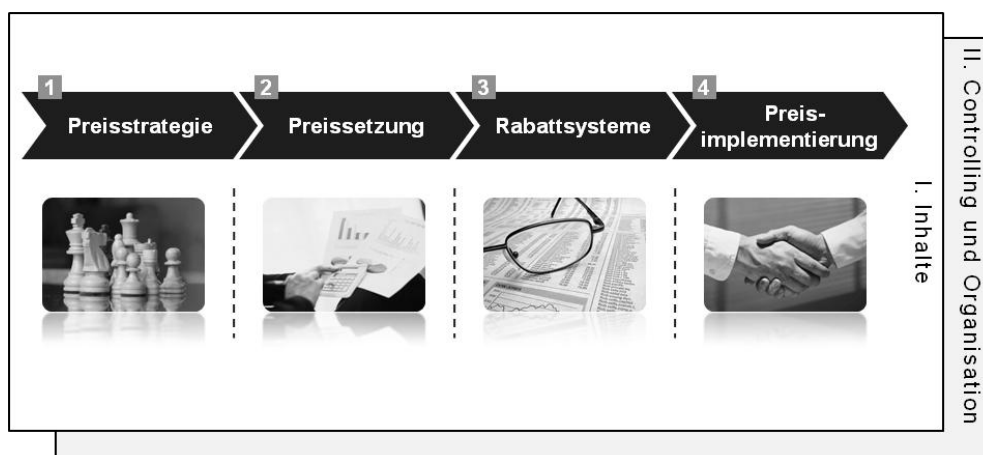


### Executive Summary:

- Die Unternehmen in Europa haben bei der Verbesserung des Preismanagements große Fortschritte erzielt; dies gilt insbesondere in Bezug auf organisatorische Aspekte
- In allen Bereichen, vor allem bei der Preisimplementierung, gibt es nach wie vor viele Möglichkeiten und Ansatzpunkte, das Preismanagement weiter zu verbessern
- Die Preisstrategien soll besser definiert werden, insbesondere auf der Geschäftsbereichs- und Marktsegmentebene
- Die Preissetzung sollte auf der Basis von Berechnungen und fortgeschrittenen Methoden und nicht nach dem „Bauchgefühl“ erfolgen
- Rabattrichtlinien haben nur dann Auswirkungen auf die Preisdurchsetzung, wenn die Einhaltung überwacht und kontrolliert wird
- Die variable Vergütung soll mit den Pricing-Zielen verknüpft werden, um eine bessere Steuerung des Vertriebs zu gewährleisten
- Pricingbezogene Kenngrößen (Key Performance Indicators/KPIs) sind ein notwendiges Element eines professionellen Preismanagements

## Einführung

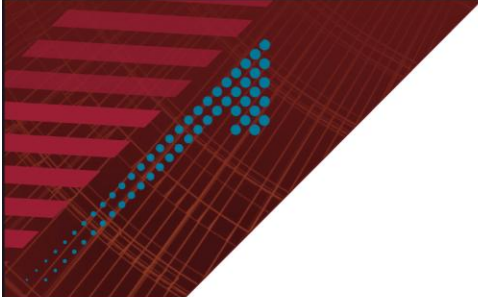
Pricing ist heute als ein integrierter Managementansatz zu sehen. In unserer Studie betrachten wir alle Elemente des Pricing-Prozesses: Preisstrategie, Preissetzung, Rabattsysteme, Preisimplementierung und Pricing-Organisation (siehe Abbildung).



Unsere Erkenntnisse basieren auf einer umfassenden Selbsteinschätzung von Entscheidern, die im Preismanagement tätig sind. Die Bewertungen der Pricing-Verantwortlichkeiten beziehen sich nicht nur auf verschiedene Einzelthemen und Erfolgsfaktoren, sondern auch auf die gesamte Leistung der Unternehmen in Bezug auf das Preismanagement.

Die Ergebnisse unserer Studie lassen den Schluss zu, dass der Grad der Professionalisierung auf den verschiedenen Stufen des Pricing Prozesses sehr unterschiedlich ist. Grundsätzlich kann den Unternehmen eine sehr gute Leistung in Bezug auf organisationale Faktoren des Preismanagements bescheinigt werden. Offensichtlich haben sich die Unternehmen in den letzten Jahren ein hohes Maß an Kompetenz und Fähigkeiten in diesem Bereich erarbeitet.

Anders sieht es bei der Preisstrategie, der Preissetzung und den Rabattsystemen aus. Die Leistung der Unternehmen in diesen Bereichen wird als mittelmäßig eingeschätzt, ohne dass starke Ausschläge in der Leistung in eine positive oder negative Richtung zu erkennen wären.



Besonders hervorzuheben ist die besondere Bedeutung der Preisimplementierung. Insgesamt wird die Leistung in diesem Bereich als schwach angesehen. Offensichtlich ist bei der Preisimplementierung noch großes Verbesserungspotenzial vorhanden.

Die Faktoren, für die sich die besten und schlechtesten Leistungen zeigen, werden im untenstehenden Kasten aufgeführt.

#### **Beste Leistung**

1. Unterstützung von Pricing-Maßnahmen durch das Top-Management
2. Klare Rabattrichtlinien
3. Klar definierte Rollen und Verantwortlichkeiten

#### **Schlechteste Leistung**

1. Verknüpfung von Vergütungssystemen und Pricing-Zielen
2. Systematische Beobachtung der Wettbewerbspreise
3. Nutzung von KPIs für die Preisimplementierung und für die Vertriebs-Vergütungssysteme

Auf den folgenden Seiten werden die detaillierten Ergebnisse für alle Stufen des Pricing-Prozesses erläutert.

## **Detaillierte Ergebnisse der Studie**

### **1. Preisstrategie**

Aus Sicht der europäischen Pricing-Entscheider unterstützt das Top-Management voll und ganz die interne Initiativen zum Preismanagement. Dies hat sowohl strategische als auch organisatorische Bedeutung. Es ist zum einen ermutigend für alle Pricingverantwortlichen, dass ihre Tätigkeit und Aufgaben als strategisch bedeutsam angesehen werden. Zum anderen können Mitarbeiter der Unternehmen auf die Unterstützung des Top-Managements



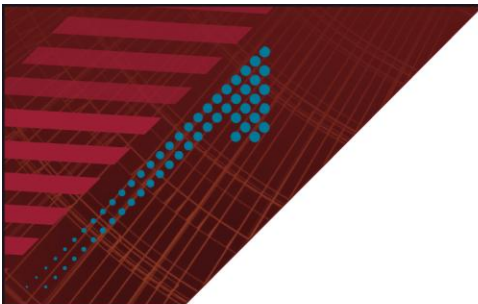
zählen, wenn Pricingprojekte durchgeführt und Konzepte auch tatsächlich umgesetzt werden.

Die meisten Unternehmen sehen eine starke Verbindung zwischen der Preisstrategie und der gesamten Unternehmensstrategie. Daraus ergibt sich, dass es den meisten Unternehmen in den vergangenen Jahren gelungen ist, diese Verbindung erfolgreich herzustellen.

Das Verständnis der Wettbewerbsreaktionen auf Preisänderungen ist fundamental wichtig für die Entwicklung von Preisstrategien. Unsere Ergebnisse zeigen, dass viele Unternehmen Verbesserungsbedarf bei diesem Faktor sehen. Da der Erfolg oder Misserfolg vieler Pricingmaßnahmen entscheidend vom Verhalten der Wettbewerber abhängt, sollten die Verantwortlichen eine begründete Annahme treffen können, welche Reaktionen zu erwarten sind.

Ein weiterer wichtiger Aspekt der Preisstrategie sind geschäftsbereichs- und marktsegmentspezifische Preisstrategien. Es zeigt sich, dass Unternehmen mit klaren segmentspezifischen Pricing-Zielen eine insgesamt bessere Pricing-Performance aufweisen.





### **Zusammenfassung *Preisstrategie***

#### Zentrale Themen:

- In vielen Unternehmen wird die Preisstrategie aus der Unternehmensstrategie abgeleitet
- Das Verständnis der Wettbewerbsreaktionen auf Preisänderungen ist begrenzt
- Segmentspezifische Pricing-Ziele werden selten klar definiert

#### Bedeutung:

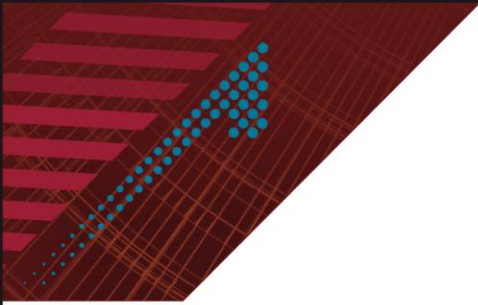
- Eine konsistente Preisstrategie ist die Voraussetzung für eine gute operative Umsetzung
- Der Erfolg von Pricingmaßnahmen hängt von der Wettbewerbsreaktion ab
- Segmentspezifische Pricing-Ziele verbessern die Pricing-Performance

#### Verbesserungsansätze:

- Analysieren Sie die Reaktionen der Wettbewerber auf Preisänderungen!
- Definieren Sie eindeutige Pricing-Ziele für einzelne Geschäftsbereiche und Marktsegmente!
- Priorisieren Sie die verschiedenen Pricing-Themen!

## **2. Preissetzung**

Erfreulicherweise sind Unternehmen sehr gut in der Lage, die Wertvorteile ihrer Produkte und Dienstleistungen gegenüber dem Wettbewerb zu verstehen und zu analysieren. Dies ist ein wichtiger Schritt in Richtung eines Value-Based-Pricing (wertorientierte Preissetzung). Allerdings wenden nur relativ wenige Unternehmen tatsächlich Methoden zum Value-Based-Pricing an. Dabei muss berücksichtigt werden, dass aus empirischer Sicht die konsequente Nutzung von fortgeschrittenen Methoden zur Preissetzung stark mit einer Implementierung von Value-Based-Pricing verknüpft ist. Daraus folgt, dass Unternehmen, die die Einführung von Value-Based-Pricing



anstreben, die Anwendung von fortgeschrittenen Pricing-Methoden vorantreiben sollten.

Das Verständnis der eigenen Marktposition im Vergleich zum Wettbewerb ist in vielen Unternehmen nicht ausreichend. Unternehmen sollten vielmehr auch die Zahlungsbereitschaft der Kunden betrachten. Eine bewusste unternehmensinterne Koordination der Preissetzung auf internationaler Ebene erfordert es im Übrigen, bei der Bestimmung der Zahlungsbereitschaft sowohl die heimischen Märkte als auch die Exportmärkte einzubeziehen.

Es ist bemerkenswert, dass generell ein gutes Verständnis der eigenen Wertposition vorhanden ist, aber nur wenige Unternehmen regelmäßig die Preise des Wettbewerbs erheben. Offensichtlich fehlt es in dieser Hinsicht an systematischen Analysen. Auch wenn eine regelmäßige Wettbewerbsanalyse häufig als zeitraubend empfunden wird, lohnt es sich, zusätzliche Ressourcen zu investieren, um das gesamte Preismanagement zu verbessern.

Nach den Ergebnissen unserer Studie führen die Anwendung von klar definierten Methoden zur Preissetzung und eine systematische Betrachtung der Wettbewerbspreise zu einer insgesamt besseren Pricing-Performance. Vor diesem Hintergrund sollten Unternehmen sich dringend den beiden Themen annehmen.





### **Zusammenfassung *Preissetzung***

#### **Zentrale Themen:**

- Unternehmen kennen häufig ihre Wertposition im Vergleich zum Wettbewerb
- Methoden zum Value-Based-Pricing werden nur bedingt angewendet
- Die Preise der Wettbewerber werden selten systematisch beobachtet

#### **Bedeutung:**

- Die Anwendung von fortgeschrittenen Methoden zur Preissetzung führen zu einer besseren Pricing-Performance
- Eine bessere Kenntnis der lokalen Zahlungsbereitschaften unterstützt die bessere unternehmensinterne Koordination der Preise auf internationaler Ebene

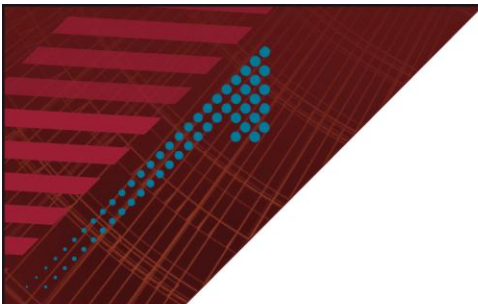
#### **Verbesserungsansätze:**

- Etablieren Sie fortgeschrittene Methoden zum Value-Based-Pricing!
- Verbessern Sie die Beobachtung und Analyse der Wettbewerbspreise!
- Koordinieren Sie intern die unternehmensweite Preissetzung in verschiedenen Ländern!

### **3. Rabattsysteme**

Die europäischen Unternehmen sind sehr gut in der Lage, klare Rabattrichtlinien festzulegen. Aber obwohl diese Richtlinien prinzipiell vorgegeben werden, überwachen nur wenige Unternehmen die tatsächliche Anwendung und Beachtung durch den Vertrieb. Die Entscheider sollten sich bewusst sein, dass auch das beste System wirkungslos ist, wenn die Umsetzung nicht ständig überwacht und die Richtlinien wenn nötig angepasst werden. Ähnlich ist das Bild beim Controlling der Ergebnisse von Rabattaktionen: Auch diese Aufgabe wird von den Unternehmen nur in begrenztem Maße erfüllt.

Es existieren offenbar große Verbesserungspotenziale bei den Controlling- und Überwachungsprozessen im Pricing. Selbstverständlich sind die Einführung von Rabattrichtlinien und die strategische Durchführung von Rabattaktionen zur Stimulation der Nachfrage sinnvoll. Aber um die



Einhaltung der Richtlinien zu prüfen und den Erfolg von Rabattaktionen zu messen, ist ein striktes Controlling unabdingbar.

Hinzu kommt, dass anreizorientierte Rabattrichtlinien und umfassende Controllingmaßnahmen einen sehr positiven Einfluss auf die gesamte Pricing-Performance und damit eine hohe Bedeutung für das gesamte Preismanagement haben. Diese Resultate machen deutlich, dass die Unternehmen sowohl die Umsetzung der Rabattrichtlinien als auch das Controlling der Umsetzung verbessern sollten.

#### **Zusammenfassung *Rabattsysteme***

##### **Zentrale Themen:**

- In den meisten Unternehmen existieren Rabattrichtlinien
- Das Controlling und Monitoring der Umsetzung von Richtlinien ist häufig nicht ausreichend

##### **Bedeutung:**

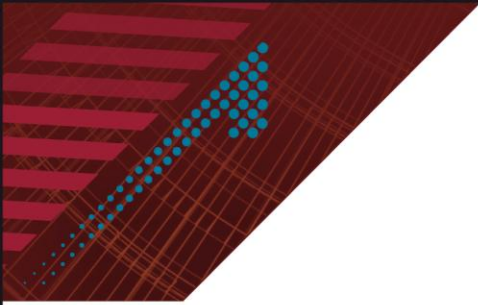
- Die Anwendung von Rabattstrukturen ist ein wichtiger Hebel zur Verbesserung des Preismanagements
- Ein besseres Monitoring und Controlling von Rabatten und Preisaktionen ist die Voraussetzung für den erfolgreichen Einsatz von Richtlinien

##### **Verbesserungsansätze:**

- Überwachen und kontrollieren sie den Effekt von Rabattänderungen und Preisaktionen!
- Halten Sie Ihre Mitarbeiter zur Einhaltung der Rabattrichtlinien an!
- Überarbeiten Sie regelmäßig Ihre Rabattstrukturen!

#### **4. Preisimplementierung und Preismonitoring**

Die beste Preisstrategie, die fortgeschrittensten Methoden zur Preissetzung oder fehlerfreie Rabattsysteme sind wertlos, wenn die Preise nicht tatsächlich im Markt implementiert werden.



Vergütungssysteme haben in diesem Zusammenhang die wichtige Aufgabe, dem Vertrieb die richtigen Anreize zur Preisdurchsetzung vorzugeben. Leider legen unsere Ergebnisse nahe, dass die Verknüpfung der Vergütungssysteme des Vertriebs mit den Pricing-Zielen in den meisten Unternehmen nur unzureichend gegeben ist. Es ist daher kaum überraschend, dass Unternehmen, die keine klaren Ziele für verschiedene Marktsegmente in Bezug auf Umsatz, Ertrag, Marktanteile oder Pricing definieren, es schwer haben, spezifische Ziele zur Steuerung des Vertriebs vorzugeben. Daher sollten Unternehmen Ziele festlegen, bevor sie ein Vergütungssystem zur Unterstützung der Preisimplementierung aufsetzen.

Hinzu kommt die Beobachtung, dass in einem Großteil der Unternehmen Key-Performance-Indicators zum Pricing (KPIs) entweder nicht fortlaufend erhoben oder überhaupt nicht definiert wurden. Im Bereich der Preisimplementierung sind die Key-Performance-Indicators aus empirischer Sicht die wichtigsten Erfolgsfaktoren. Die Implementierung von KPIs begünstigt demnach nicht nur eine bessere Pricing-Performance, sondern ist auch positiv mit den Umsätzen korreliert.

Nach den Ergebnissen unserer Studie geben die meisten Unternehmen an, dass sie tatsächlich alle erbrachten Leistungen auch in Rechnung stellen. Abgesehen von diesem sehr positiven Resultat legt die Gesamtschau der Ergebnisse in diesem Bereich nahe, dass die Preisimplementierung ein wichtiges Handlungsfeld für zukünftige Verbesserungen in vielen europäischen Unternehmen darstellt.



### **Zusammenfassung *Preisimplementierung***

#### **Zentrale Themen:**

- Bei der Ausgestaltung der Vergütungssysteme für den Vertrieb werden Pricing-Ziele selten berücksichtigt
- Nur wenige Unternehmen nutzen Key-Performance-Indicators für das Monitoring und Controlling des Pricings
- Die meisten Unternehmen stellen die erbrachten Leistungen tatsächlich ihren Kunden in Rechnung

#### **Bedeutung:**

- Die Aufnahme der Pricing-Ziele in das Vergütungssystem ist von entscheidender Bedeutung für die anreizorientierte Vertriebssteuerung
- Unternehmen, die pricingbezogene Key-Performance-Indicators einsetzen, zeigen eine bessere Pricing-Performance und erzielen höhere Umsätze

#### **Verbesserungsansätze:**

- Definieren Sie klare Pricing-Ziele für Ihren Vertrieb!
- Nehmen Sie Pricing-Ziele als Bezugsgrößen in das Vergütungssystem auf!
- Definieren und implementieren Sie Key-Performance-Indicators zum Pricing!

## **5. Organisation**

Die Umsetzung von substantiellen Änderungen zur Verbesserung des Preismanagements ist immer eine große Herausforderung für Organisationen. Daher ist die volle Unterstützung der Umsetzung durch das Top-Management von großer Bedeutung. Die Entscheider der europäischen Unternehmen sind sich offenbar dieser Tatsache bewusst und engagieren sich daher stark im Preismanagement. Es zeigt sich, dass Unternehmen, in denen sich das Top-Management stark im Pricing engagiert, eine bessere Pricing-Performance aufweisen. Eine aktive Rolle des Top-Managements ist vor diesem



Hintergrund nicht nur aus theoretischer Sicht bedeutend, sondern führt auch zu einem größeren unternehmerischen Erfolg.

Die zweite organisatorische Voraussetzung für ein besseres Preismanagement wird auch von vielen Teilnehmern unserer Studie erfüllt: die Unternehmen haben häufig klare Rollen und Verantwortlichkeiten im Aufgabenbereich Preismanagement definiert. Durch diese klaren organisatorischen Strukturen wird die Grundlage für eine bessere Pricing-Performance geschaffen. Daher ist es für alle Unternehmen sinnvoll, fortlaufend zu prüfen, ob die Verantwortlichkeiten für alle relevanten Entscheidungen im gesamten Pricing-Prozess klar definiert sind.

Es stellt sich in diesem Zusammenhang die naheliegende Frage, ob die Pricing-Performance davon abhängt, welche organisatorische Einheit die maßgebliche Verantwortung für Entscheidungen trägt. Unsere Ergebnisse legen nahe, dass bei Verankerung der Verantwortlichkeit im Vertrieb die Rabattrichtlinien seltener klar definiert werden und das Monitoring der Umsetzung schwächer ausgeprägt ist als bei der Verankerung in anderen organisatorischen Einheiten. Demgegenüber zeichnen sich Unternehmen, in denen spezialisierte Pricing-Manager die Verantwortung tragen, durch klare Rabattrichtlinien und ein besseres Monitoring des Erfolgs von Rabattaktionen aus. Es wird also deutlich, dass die Installation von Pricing-Managern in der Organisation zu besseren Ergebnissen führen kann.



### **Zusammenfassung *Organisation***

#### **Zentrale Themen:**

- Das Top-Management zeigt ein starkes Engagement bei der Unterstützung von Pricing-Initiativen
- Die meisten Unternehmen haben klare Rollen und Verantwortlichkeiten im Preismanagement definiert
- Es existieren eine Vielzahl von organisatorischen Ansätzen zur Verankerung des Preismanagements

#### **Bedeutung:**

- Die Unterstützung des Top-Managements für Pricing-Maßnahmen sichert bessere wirtschaftliche Ergebnisse
- Gutes Preismanagement erfordert die eindeutige Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten

#### **Verbesserungsansätze:**

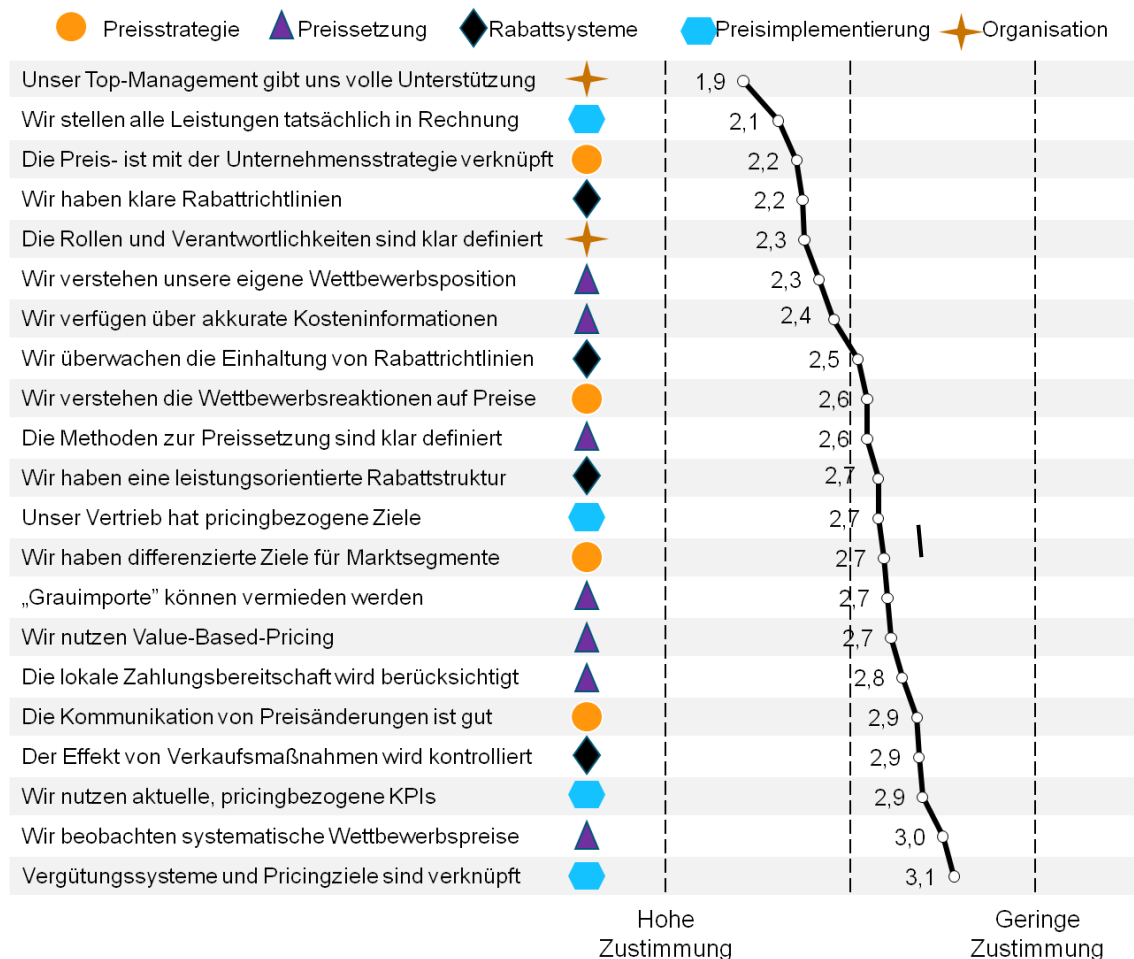
- Setzen Sie das Preismanagement weit oben auf Ihre strategische Agenda!
- Prüfen Sie, ob Ihre Pricing-Organisation die Umsetzung Ihrer Pricing-Ziele erlaubt



## Überblick

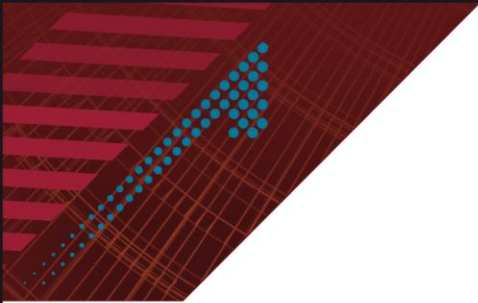
Auf der folgenden Grafik werden alle in der Studie erfassten Erfolgsfaktoren für das Preismanagement aufgeführt und die durchschnittliche Bewertung durch die Teilnehmer angegeben:

Zur Unterscheidung der verschiedenen Bereiche wurden farbige Symbole ergänzt.



## Zusammenfassung

In vielen europäischen Unternehmen ist Preismanagement ein Top-Thema auf Geschäftsführungsebene. Offensichtlich existiert ein klares Bewusstsein hinsichtlich der Bedeutung des Themas für den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen.



Die Aufmerksamkeit kann dabei als Voraussetzung für mögliche Optimierungsmaßnahmen gesehen werden.

Die Ergebnisse der europäischen Unternehmen legen nahe, dass die wichtigsten Ansätze zur Verbesserung des Preismanagement im Bereich Implementierung liegen. Aussagekräftige und regelmäßig aktualisierte Key-Performance-Indicators sollten entwickelt und implementiert werden. Außerdem ist es notwendig, die Vergütungssysteme des Vertriebs mit den Pricing-Zielen zu verknüpfen. Diese Faktoren haben einen besonders starken Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen und sind daher von großer Bedeutung.

Nichtsdestotrotz gilt es zu betonen, dass die ersten Schritte zu einem besseren Preismanagement schon getan wurden: die Rollen und Verantwortlichkeiten im Preismanagement sind häufig klar definiert und auch Rabattrichtlinien werden in vielen Fällen angewendet. Um einen weiteren Fortschritt zu erreichen, bedarf es einer stärkeren Verknüpfung der betrachteten Faktoren. So sollte das Monitoring der verschiedenen Maßnahmen verstärkt, sowie die Leistungen des Vertriebs und des Gesamtunternehmens in Bezug auf das Preismanagement einem klar definierten Controlling unterliegen.

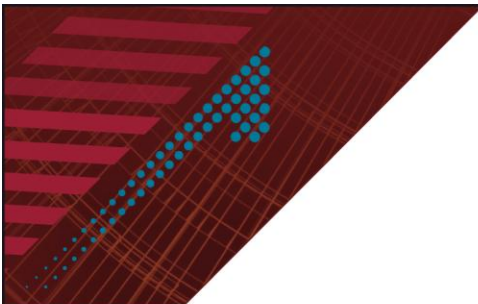
Nun ist es an den Entscheidern, die weitere Verbesserung des Preismanagements einzuleiten. Ein frühzeitiges Anstoßen der Maßnahmen kann zu Vorteilen gegenüber dem Wettbewerb führen. Unsere Studienergebnisse geben Ihnen viele Anregungen zu den wichtigsten und relevantesten Themen im Preismanagement.

Wenn Sie die Leistung Ihres Unternehmens mit der Pricing-Performance ausgewählter europäischer Unternehmen vergleichen möchten, sind Sie herzlich eingeladen, den elektronischen Fragebogen auf [www.pricingbenchmark.com](http://www.pricingbenchmark.com) auszufüllen.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Verbesserung Ihres Preismanagements.

Mit freundlichen Grüßen

Oliver Roll, Gregor Buchwald, Kai Pastuch



PS: Bitte zögern Sie nicht, uns zu kontaktieren, wenn Sie weitere Informationen benötigen oder die Bedeutung der Studienergebnisse für Ihr Unternehmen diskutieren möchten.

**Anhang:**

**Die Top-5 Erfolgsfaktoren für eine bessere Pricing-Performance**

1. Monitoring des Effektes von Verkaufsaktionen
2. Klare Definition der Methoden zur Preissetzung
3. Unterstützung von Pricing-Maßnahmen durch das Top-Management
4. Nutzung von KPIs für die Preisimplementierung und für die Vertriebs-Vergütungssysteme
5. Klare Definition der Rollen und Verantwortlichkeiten im Pricing

Methodische Informationen

Die Resultate der Studie basieren auf den Angaben von 116 europäischen Pricing-Verantwortlichen. Alle Teilnehmer an der Studie befassen sich in ihren jeweiligen Unternehmen mit dem Thema Preismanagement; die meisten Teilnehmer sind Pricing-Manager oder andere Entscheider, die für das Thema Pricing verantwortlich sind.

**Kontakte**

Büro Osnabrück  
Franz-Lenz-Straße 1  
D-49084 Osnabrück  
Tel 0541.580 53 98 - 0  
o.roll@roll-pastuch.de  
mobil 0176.133 27 102  
k.pastuch@roll-pastuch.de  
mobil 0176.133 27 111

Büro München  
Karlstraße 35  
D-80333 München  
Tel 089.45 235 21 - 25  
g.buchwald@roll-pastuch.de  
mobil 0176.133 27 101  
  
www.roll-pastuch.de