

Heger, Roland

Article

B-to-B-Preise: Wertorientierung gewinnt an Bedeutung

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Heger, Roland (2017) : B-to-B-Preise: Wertorientierung gewinnt an Bedeutung, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 34, Iss. 6, pp. 24-32

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/275944>

Standard-Nutzungsbedingungen:

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

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

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

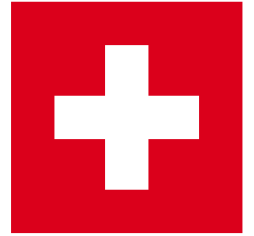
Terms of use:

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

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

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

Marketing Review St. Gallen



6 | 2017 **SCHWERPUNKT** Interview mit Oliver Scheid, Head of Revenue Management & Pricing bei Eurowings Aviation GmbH • Erfolge für Kundenprojekte steuern • B-to-B-Preise • Preis im Relationship Marketing • Pay-What-You-Want-Pricing • Debiasing Strategies in the Price Management Process • Pricing 4.0 • Kundenorientiertes Preismanagement im Aftersales • Digital Pricing
SPEKTRUM How Consumers Choose Hearing Aid Brands • Interview mit Tobias Zehnder, Mitgründer und Partner der Digital Marketing Agentur webrepublic **INSIGHTS GfK Praxisbericht** Neue Ansätze für eine optimierte & dynamische Preisgestaltung
• adremes Radiowerbung 4.0

www.marketing-review.ch



Aktives Preismanagement

B-to-B-Preise: Wertorientierung gewinnt an Bedeutung

Obwohl Vorteile wertorientierter Preissetzung seit Jahren bekannt sind, gewinnt sie nur langsam an Boden. Die erste Studie des Preisverhaltens nach Geschäftstypen zeigt: 35 Jahre Preisforschung und -beratung konnten die Dominanz der Kostenorientierung erstmals schwächen. Der Autor wagt einen Erklärungsversuch und ermutigt zu mehr Marktorientierung.

Roland Heger

Seit Beginn der 80er-Jahre hat sich die Betriebswirtschaft intensiv mit der Verbesserung des Preisverhaltens von Unternehmen beschäftigt und von der Theorie über die Messtechnik bis zur Umsetzung den Werkzeugkasten der Preisgestaltung wesentlich erweitert und professionalisiert (Simon 1982). Damit einhergehend veränderte sich die Perspektive von einer produktionsfaktorgeprägten Kostenorientierung hin zu einer ergebnisgeprägten Nutzenorientierung, die den Wert für den Anwender in den Mittelpunkt der Preissetzung stellt. Die Wissenschaft hat Messtechniken wie die Conjoint-Analyse entwickelt, welche geeignet sind, die Wertschätzung eines Kunden genauer als zuvor zu erfassen, und sie hat aufgezeigt, welche Veränderungen im Verhalten, in der Kommunikation und in der Organisation notwendig sind, um diese Werte auch abschöpfen zu können. Dazu ist eine enge Verzahnung von nutzenstiftenden Angebotselementen, den dafür vorhandenen Preisbereitschaften und der dazugehörigen Preisstruktur notwendig. Anbieter für den Endkunden machten dabei den Anfang, Anbieter im Geschäftskundenbereich folgten mit deutlichem Abstand. Veröffentlichte Beispiele einzelner Unternehmen zeigten die Wirksamkeit der neuen preispolitischen Werkzeuge. Gerade die Anwendungspioniere konnten damit ihre Gewinne beträchtlich steigern. Die Rolle des Preises für diesen Erfolg wurde aber auch bei genauerem Hinsehen nicht immer transparent, da die Hintergrundinformationen für die Preissetzung aus den Unternehmen fehlten.

Nur wenige Studien haben sich bis dato um eine solche Transparenz bemüht und das Preisverhalten der Industrie im Lichte der neuen Möglichkeiten untersucht. Eine Zeitspanne von 35 Jahren erscheint ausreichend, damit sich

wertorientiertes Preisverhalten gegenüber kostenorientiertem nicht nur in einzelnen Unternehmen, sondern in der Breite durchsetzen und gemessen werden kann (Rogers (1995), Kap. 3, S. 20 ff., Mathematikbeispiel ab S. 65 ff.). Dies gilt umso mehr, als Preisänderungen meist eine unmittelbare Reaktion des Wettbewerbs hervorrufen und damit eine schnelle Kettenreaktion im Preisgefüge in Gang setzen. Obwohl die Unternehmenspraxis nahelegt, dass verschiedene Industrien und Geschäftstypen unterschiedliches Preisverhalten und unterschiedliche Reaktionsgeschwindigkeiten zeigen, konnten vorhandene Studien schon von ihrer Anlage her keine industrietypisch signifikanten Unterschiede in der Herangehensweise für die Preissetzung feststellen. Aus einer Fülle an Einzelstudien hat jedoch Backhaus die Vielfalt im Industriekundenbereich in vier Geschäftstypen systematisiert und dazu jeweils passende Preismechanismen vorgeschlagen (Backhaus (1997), s.u.). Wenn diese Geschäfte unterschiedliche Charakteristika zeigen, erscheint eine geschäftsspezifische Marktbearbeitung auch in der Preissetzung nur folgerichtig.

Hier setzt die aktuelle Studie zur *Preissetzung im Geschäftskundenbereich in Deutschland* an. Es ist die erste empirische Studie, die angelegt ist, ein vom Geschäftstyp abhängiges Preisverhalten zu identifizieren. Bisherige Studien waren geschäftstypenübergreifende Bestandsaufnahmen. Die Messung des Preisgebarens ausgewählter Industrien hat zum Ziel, ein besseres Verständnis des Preissetzungsverhaltens in eben jenen Sektoren der Industrie zu gewinnen, in denen ein bestimmter Geschäftstyp vorherrscht, wesentliche Unterschiede zu vorangegangenen Industriestudien und Fortschritte hin zu einer wert- und nutzenorientierten Preisermittlung aufzu-

Roland Heger

Professor an der ESB Business School in Reutlingen

roland.heger@reutlingen-university.de
Tel.: +49 (0) 7121 2716012



zeigen sowie weiterreichende Hilfestellungen für ein optimiertes Preissetzungsverhalten zu geben. In diesem Rahmen können nur ausgewählte Ergebnisse dargestellt werden.

Ergebnisse vergangener Studien

Um die Unterschiede zu den Ergebnissen der aktuellen Studie verdeutlichen zu können, folgen zunächst Ergebnisse einschlägiger vergangener Erhebungen. Bei ihrer Auswertung fällt auf, dass einige schon Jahrzehnte alt sind, doch immer noch häufig zitiert werden. Das mag ein Hinweis darauf sein, dass es nur wenige Studien zum Preisverhalten deutscher Industriegüterunternehmen gibt, die man zitieren könnte. Diese „Forschungsmüdigkeit“ mag bedeuten, dass entweder keine erwähnenswerten Veränderungen im aktuellen Preisverhalten gegenüber den letzten drei Jahrzehnten erwartet werden, oder dass aus der Gesamtbetrachtung keine wichtigen Erkenntnisse für die unternehmerische Praxis erwartet werden. Dazu ist vorwegzuschicken, dass die vorhandenen Studien schon durch ihre Stichproben und die Verteilung der Rückläufe weder im Zeitablauf noch von den Untersuchungsobjekten her vergleichbar sind, ganz abgesehen von den unter-

schiedlichen Forschungsdesigns, und deshalb eher Momentaufnahmen preislicher Einzelaspekte wiedergeben.

Sechs breit angelegte Studien kamen zum Ergebnis, dass Preisentscheidungen in der Praxis von kostenorientierten Vorstellungen dominiert werden, und zwar unabhängig von der Industrie oder dem Geschäftstyp. So stellte Wied-Nebbeling in ihrer Studie 1985 fest, dass in Deutschland 67 Prozent der Unternehmen zur Preisfindung auf eine rein kostenorientierte Preisbildungsmethode zurückgreifen (Wied-Nebbeling (1985), S. 48, S. 164). In ihrer ersten Studie aus dem Jahr 1971 lag der Anteil bei 70 Prozent (Wied-Nebbeling (1985), S. 4). Zählt man margenbezogene Methoden dazu, waren es 1985 sogar 82 Prozent. Graumann stellte zehn Jahre später fest, dass lediglich 17 Prozent der Unternehmen nicht kostenorientiert vorgehen (Graumann (1994), S. 22) und ermittelte damit einen Unterschied zu Wied-Nebbeling nur im Rahmen der Messungenauigkeit. Abermals zehn Jahre später ergab Stahls Studie 73 Prozent kostenorientiert preisende Unternehmen (Stahl (2005a), S. 11). Während die Studie von Reiner (Reiner (2002)), limitiert auf das Anlagengeschäft, noch eine ebenso klare Kosten-

Zusammenfassung

- 1.** Vorhandene Studien zum Preisverhalten in der Industrie stellten eine grosse Dominanz kostenbasierter Verfahren fest. Die Studien sind aber sowohl untereinander als auch im Zeitverlauf nur bedingt miteinander vergleichbar.
- 2.** Vorhandene Studien waren nicht in der Lage, industrie- oder geschäftstypenspezifische Unterschiede im Preisverhalten zu identifizieren. Die aktuelle Studie war darauf angelegt und hat solche Unterschiede gefunden.
- 3.** Dabei wurde eine durchgängig häufigere Anwendung markt- und wertorientierter Preisfindungselemente als in den vergangenen Studien identifiziert. Obwohl die untersuchten Industrien vermutlich auch deshalb erfolgreich wachsen, kann dies aufgrund unzureichender Vergangenheitsdaten nicht zwingend auf die vermehrte Wertorientierung zurückgeführt werden.

dominanz feststellt, zeigen die Studien von Schuppar (Schuppar (2006)) und Rullkötter (Rullkötter (2009)) bereits eine deutliche Zunahme des Gewichts markt- und wertorientierter Elemente bei der Preissetzung. Erstmals hatte Rullkötter die unbefriedigende Erkenntnislage über die Gründe der Kostendominanz zum Anlass genommen, eine Stichprobe nach der Geschäfts-

typenklassifikation von Backhaus zu ziehen, allerdings konnten keine Unterschiede hinsichtlich der Preissetzung dieser Geschäftstypen ausgewertet werden. In ihrer Studie war bspw. das insgesamt wichtige Zuliefergeschäft nur mit einem Prozent (!) vertreten (Rullkötter (2009), S. 72).

Bei der Kostenorientierung sind über den Zeitverlauf Verschiebungen sichtbar. Während Wied-Nebbeling zu dem Ergebnis kommt, dass mehr Firmen mit einem variablen (42%) als mit einem festen (25%) Aufschlag auf die Selbstkosten arbeiten (Wied-Nebbeling (1985), S. 48, S. 164), stellt Stahl 2005 fest, dass von den 73 Prozent kostenorientiert vorgehender Unternehmen nur vier Prozent mit einem fixen Aufschlag arbeiten und damit fixe Aufschläge, die am wenigsten marktbezogene Vorgehensweise, klar auf dem Rückzug sind (Stahl (2005a), S. 11).

Nach der Kosten-Plus-Methode ist die Orientierung am Wettbewerb die zweithäufigste Vorgehensweise zur Bestimmung von Preisen. Die Kundenseite nimmt eine nachgeordnete Rolle ein.

Voeth mutmasst die starke Verbreitung kostenorientierter Verfahren u.a. darin, dass die Preisverantwortung in der Vergangenheit oftmals in marktfernen Unternehmensbereichen, z.B. im Controlling, lag, die sich weniger an externen Gegebenheiten und mehr an internen Fakten orientieren (Voeth (2015), S. 507). Demgegenüber stellten zuletzt Reiner, Schuppar und Rullkötter hinsichtlich der beteiligten Akteure fest, dass primär die Funktionsbereiche Vertrieb und Geschäftsführung, in zweiter Linie Marketing und Produktmanagement in preispolitische Entscheidungen eingebunden sind. Nach deren Erhebungen nimmt der Funktionsbereich Finanzen/Controlling eine wesentlich geringere Rolle ein (Reiner (2002), S. 76, Schuppar (2006), S. 114).

Rullkötter zeigt, dass die Mehrheit der Befragten dem Preisthema zwar eine grosse Bedeutung beimisst, die Professionalisierung des Preismanagements allerdings relativ gering ist. Dies äussert sich unter anderem darin, dass nur 22 Prozent der Unternehmen das Preismanagement auf Organisationsebene explizit in Form einer Preisabteilung verankern (Rullkötter (2009), S. 73).

Eine zu geringe Nutzung von Marktforschungsmethoden im Rahmen

Nur wenige Studien haben sich bis dato um eine solche Transparenz bemüht und das Preisverhalten der Industrie im Lichte der neuen Möglichkeiten untersucht.

der Preisinformationsgewinnung mit jeweils um die 30 Prozent stellen die Arbeiten von Wied-Nebbeling (32%), Graumann (31%) und Rullkötter fest. Letztere mutmasst, dass die Ursache hierfür im Mangel an Methodenkenntnissen sowie in der kritischen Haltung von Industrieunternehmen gegenüber der formalen Marktforschung liegt (Rullkötter (2008), S. 96).

Nach Stahl ist in den meisten Fällen ein bestimmter Zeitpunkt ausschlaggebend für eine Preisänderung. Für 70 Prozent der Unternehmen sind jährliche Preisanpassungen typisch (Schuppar (2006), S. 116). Weniger verbreitet ist hingegen die zustandsabhängige Preissetzung, also Preisanpassungen aufgrund einer Änderung der

wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Hierzu zählen bspw. Preissenkungen als Reaktion auf einen Nachfragerückgang (Stahl (2005b), S. 21 f.).

Trotz Kostenorientierung ist Preisdifferenzierung ein weit verbreitetes Gestaltungselement der Preispolitik. Laut Wied-Nebbeling nehmen 80 Prozent der Unternehmen eine Differenzierung der Preise vor. Dabei ist die kundenbezogene Differenzierung am meisten verbreitet (53%), gefolgt von der Differenzierung nach In- und Ausland (40%). Im Einklang damit nennt Schuppar die Preisdifferenzierung nach Kundenarten, neben der Differenzierung nach Absatzmenge als dominierende Form.

Ebenfalls weit verbreitet ist die Gewährung von Rabatten. Während in den 80er-Jahren 70 Prozent der Unternehmen Preisnachlässe gaben, waren es zehn Jahre später bereits 95 Prozent. Dabei handelt es sich meist um Mengenrabatte. Im Schnitt werden 69 Prozent des Umsatzes mit rabattierten Preisen erzielt und damit mehr als doppelt so viel wie im Handel oder in Dienstleistungsunternehmen.

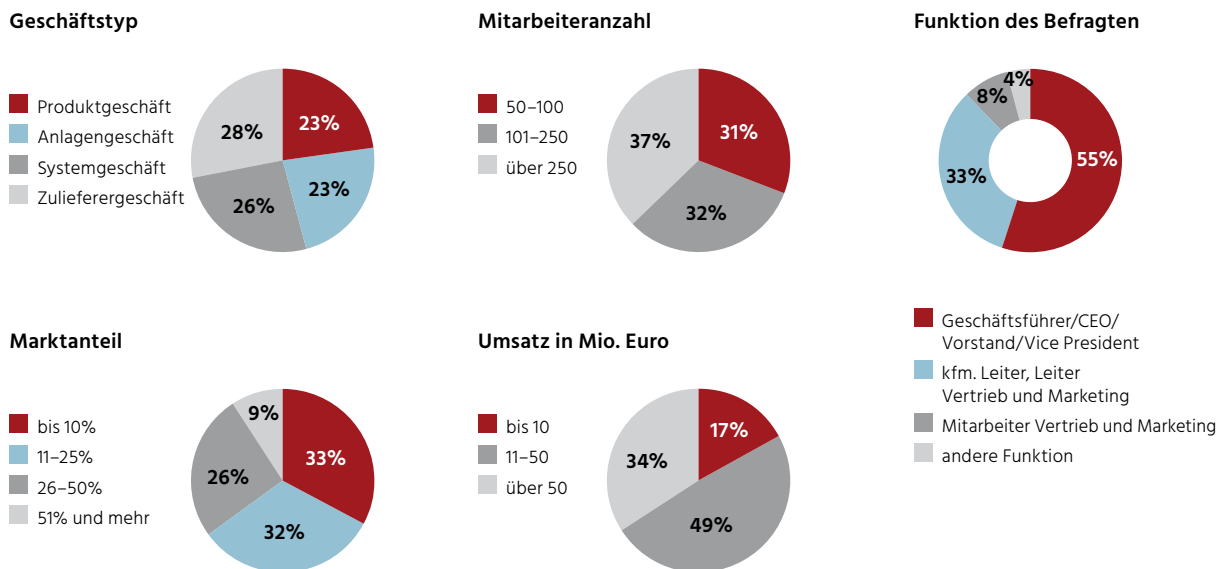
Die aktuelle Studie

Für die aktuelle Preisstudie stand die Überlegung im Vordergrund, dass Unterschiede im Preisverhalten der Industrie am ehesten durch Unterschiede in der Art des Geschäfts entstehen (Herr/Beducker/Fram (2013), S. 7). Gleichzeitig sollten neue Entwicklungen im Preisverhalten, Unterschiede zu vorherigen Studien und Unterschiede zwischen verschiedenen Industrien und Geschäftstypen erfasst werden.

Themengebiete

Untersuchungswürdige Themen, die laut Literatur, Praxiserfahrung und

Abb. 1: Strukturdaten der Erhebung



Quelle: Heger, 2017.

vorherigen Studien einen wesentlichen Einfluss auf die Preisbildung haben, waren Kosten und Kostenrechnung, der Markt und der Wettbewerb, Organisation, Anlass und Vorgehen bei der Preissetzung sowie sonstige Einflussfaktoren auf die Preissetzung aus vorangegangenen Studien.

Untersuchungsmethodik

Hierzu wurden 120 Verantwortliche für die Preissetzung zwischen Januar und Juni 2016 schriftlich befragt. Die Teilnehmer sollten zu gleichen Teilen aus vier industriellen Geschäftstypen kommen, dem Produktgeschäft, dem Integrationsgeschäft (= Zuliefergeschäft), dem Systemgeschäft und dem Projektgeschäft (= Anlagengeschäft). Hierbei ging es nicht um eine repräsentative Verteilung der Geschäftstypen in der Befragung, sondern um genügend grosse Teilstichproben, die in der Lage sind,

vorhandene Unterschiede im Preisverhalten der Geschäftstypen und Grössenklassen aufzudecken. Dabei wurden sieben Industrien in drei Iterationen nach ihrem vorherrschenden Geschäftstyp als Stichprobenbasis ausgewählt. Innerhalb der Geschäftstypen wurde darauf geachtet, Unternehmen aus drei verschiedenen Grössenklassen gemäss ihrer Anzahl Mitarbeiter auszuwählen: Es wurden insgesamt 3166 Unternehmen zur Teilnahme aufgefordert, bis 120 verwertbare Antworten in der gewünschten Struktur zusammenkamen, was einer Quote von 3,8 Prozent entspricht (vgl. Abb. 1).

Die Ergebnisse

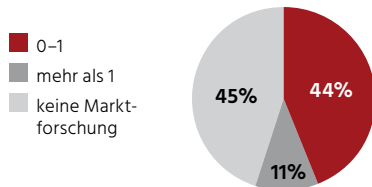
Klassifikationsproblematik

Bereits bei der Auswahl einzelner Industrien als Repräsentanten eines bestimmten Geschäftstyps zeigten sich

grosse Klassifikationsprobleme. So gibt es bspw. Hersteller von Pressen, die „Standard“-Pressen in Form des Produktgeschäfts herstellen. Andere Bereiche desselben Unternehmens vertreiben individuell konstruierte Pressen für Spezialanwendungen wie ein Anlagenbauer. Und wieder eine andere Abteilung vertreibt kundenindividuell angepasste und im Produktionsprozess des Kunden integrierte Pressen, die ständig Folgegeschäft generieren wie ein Systemhersteller. Verschiedene Abteilungen vermarkten an unterschiedliche Kunden und Industrien, die wiederum ein jeweils angepasstes Marketing, mithin ein anderes Preisverhalten erfordern, um erfolgreich zu sein. Deshalb war es notwendig, die Art des Geschäfts zu hinterfragen und dabei auf einen abgegrenzten Aktivitätsbereich, die Hauptproduktgruppe, abzustellen, um eine korrekte Klassifikation des Geschäftstyps zu ermöglichen. Die Abweichungen

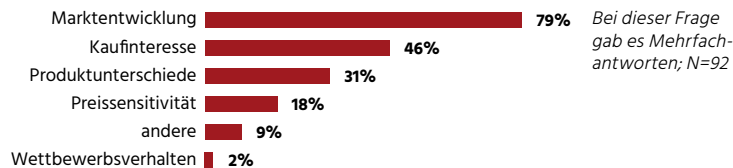
Abb. 2: Marktinformationen und Preisbestimmung

Marktforschungsaufgaben in % vom Umsatz

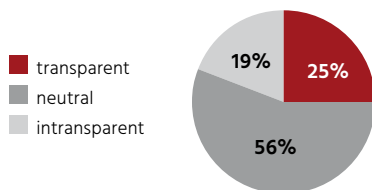


Gründe für Marktforschung

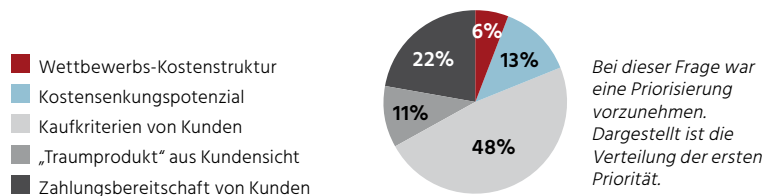
Folgende Aspekte werden im Rahmen der Marktforschung erhoben:



Transparenz der Wettbewerberpreise



Wichtigkeit von Informationen über eigene Kosten, Wettbewerb und Kunden für das Pricing



Quelle: Heger, 2017.

zwischen ursprünglichem Geschäftstyp und dem auf Basis der erhaltenen Antworten lag bei genau zwei Dritteln (67%) (!), nach der dritten Iteration mussten immer noch 37 Prozent (!) in einen anderen Geschäftstyp als bei Stichprobenauswahl eingeordnet werden.

Dies mag erklären, warum bisher kein industrie- oder geschäftstypenspezifisches Preisverhalten nachgewiesen werden konnte: Zum einen ist die Einordnung eines Unternehmens in eine statistische Hauptgruppe bei Mehrproduktunternehmen oft nur für einen Teil der Produkte zutreffend, zum anderen lässt auch diese Gruppe nur vage Schlüsse über den Geschäftstyp zu und muss hinterfragt werden. Innerhalb einer Produktgruppe werden oft unterschiedliche Geschäftstypen betrieben und erschweren damit die Einordnung. Geschäftstypenspezifisches Verhalten lässt sich so schlicht nicht erkennen.

Marktinformationen und Preisbestimmung

Der untersuchten Industrie geht es gut. Sie geht neuen Umsatzrekorden, insbesondere im Ausland, entgegen. Knapp drei Viertel der Befragten sind mit ihrer Ertragslage zufrieden. Über ein Drittel (35%) taxiert seine Marktanteile auf mehr als 25 Prozent, neun Prozent sogar auf über 50 Prozent. 82 Prozent der Unternehmen führen dies auf eine überdurchschnittliche Produktqualität zurück und etwas weniger (77%) auf einen überdurchschnittlich guten Kundenservice. Für Systemanbieter und Zulieferer zeigt dieser Faktor mit 87 Prozent und 77 Prozent einen höheren Beitrag als für das Produkt- und Projektgeschäft, ein Ergebnis konsistent mit dem Wesen der ersten beiden Geschäftstypen, deren Vertrieb durch Folgegeschäfte gekennzeichnet ist. Zwei Drittel (66%) der Befragten führt hohe

Marktanteile auch nicht auf niedrigere Preise als der Wettbewerb zurück, ein Spiegel der hohen Bedeutung der Angebotsleistung. Konsistent mit der niedrigen Bedeutung der Preise für den Erfolg halten 47 Prozent der Unternehmen die Preisfindung für eine leichte Aufgabe. Doch es gibt, wie bei den meisten Antworten, signifikante Unterschiede zwischen den Geschäftstypen.

Obwohl immer noch knapp die Hälfte der betrachteten Unternehmen (45%) keine Marktforschung betreibt, ist dies bei etwas mehr als der Hälfte (55%) nun der Fall. Damit werden Marktinformationen aktuell zwischen 20 und 25 Prozent häufiger zur Preisbestimmung herangezogen als vor acht bis zehn Jahren. Und von den marktforschenden Unternehmen betreiben immerhin 18 Prozent Sensitivitätsanalysen, die der Preisoptimierung dienen.

Auch bei der Transparenz von Wettbewerbsinformationen gab es Fort-

schritte. So bezeichnen nur noch 19 Prozent der Unternehmen die Preise des Wettbewerbs als intransparent. Bei der Frage nach der Wichtigkeit von Informationen aus der Marktforschung für die Preissetzung gaben satte 48 Prozent die Kaufkriterien von Kunden als oberste Priorität an, 22 Prozent die Zahlungsbereitschaft von Kunden und elf Prozent das „Traumprodukt“ aus Kundensicht. Damit haben sich die Prioritäten für die Preisbestimmung bei den marktforschenden Unternehmen bereits deutlich von einer Kosten- hin zu einer Wertorientierung verschoben (vgl. Abb. 2).

Handlungsempfehlungen

1. In allen industriellen Geschäftstypen sind marktorientierte Preisfindungsmethoden der Schlüssel zu einer optimierten Wertabschöpfung und sollten ausgebaut werden.
2. Es lohnt sich, Zeit und Geld in eine konsistente Preisarchitektur zu investieren, die die Wertschöpfung reflektiert und gegenüber den Kunden gut argumentierbar ist.
3. Auch die konsistente Umsetzung einer Preisstruktur muss argumentativ vorbereitet werden. Ob für Argumentation und Umsetzung dann eher Produkt-/Leistungselemente oder variable Kostenauf- oder -abschläge geeignet sind, sollte auf Basis des vorherrschenden Geschäftstyps in einer Industrie entschieden werden.

Preisbasis und -methode

Bei der Rolle von Kosten, Kunden und Wettbewerb als Ausgangspunkt für die Preissetzung dominiert über alle Unternehmen mit 46 Prozent zwar immer noch die eigene Kostenstruktur die Prioritätenliste, doch erlangen mit

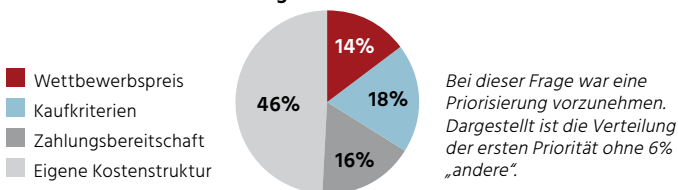
den Kaufkriterien (18%), der Zahlungsbereitschaft (16%) und den Wettbewerbspreisen (14%) erstmals marktbezogene Kriterien in Summe grössere Bedeutung.

Fasst man die drei marktbezogenen Kriterien zusammen, fällt im Ge-

schäftstypenvergleich auf, dass bei den Befragten aus dem Produkt- und Systemgeschäft jeweils der marktorientierte im Vergleich zum kostenorientierten Aspekt überwiegt. So ermitteln 61 Prozent bzw. 48 Prozent der Unternehmen dieser Geschäftstypen eine der markt-

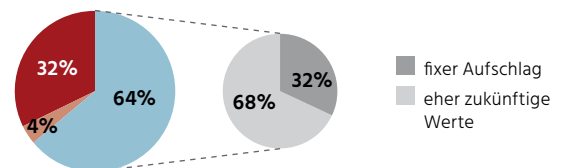
Abb. 3: Basis und Methode der Preisfindung

Wichtigkeit kosten-, kunden- und wettbewerbsbezogener Faktoren für die Preissetzung

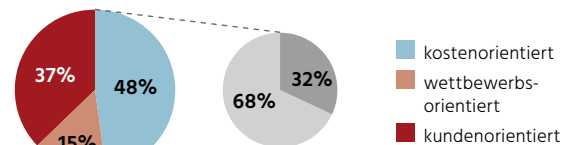


Preisfindungsmethode

Primär verwendete Methode

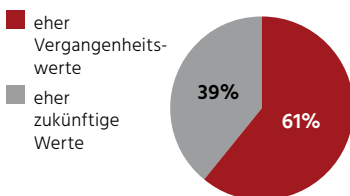


Sekundär verwendete Methode

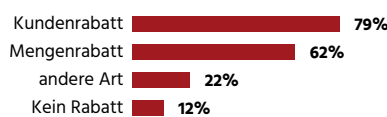


Kostenorientiert: Gewinnaufschlag auf die kalkulierten Stückkosten
Wettbewerbsorientiert: Preis abhängig vom Wettbewerbspreis
Kundenorientiert: Basis der Preissetzung ist die Zahlungsbereitschaft der Kunden

Basis der Preiskalkulation



Konditionssysteme



Bei dieser Frage gab es Mehrfachantworten; N=117

Quelle: Heger, 2017.

orientierten Informationen als erste Priorität, und nur 32 Prozent bzw. 39 Prozent dieser Teilnehmer das Kriterium „Eigene Kostenstruktur“. Bei den Zulieferern und Anlagenbauern ergibt sich ein umgekehrtes Bild. Insgesamt überwiegt hier die Kostenorientierung. So priorisieren jeweils 41 Prozent der Unternehmen des Integrations- und Projektgeschäfts eines der marktbezogenen Kriterien und 53 Prozent bzw. 59 Prozent dieser Teilnehmer das Kostenkriterium. Dieses Ergebnis lässt den Schluss zu, dass Kosten für Anbieter eher kundenindividueller Leistungen, sprich Zulieferer und Anlagenbauer, eine vergleichsweise höhere Bedeutung einnehmen als für Unternehmen aus den verbleibenden beiden Geschäftstypen.

Von den drei grundlegenden Herangehensweisen an die Preise nähern sich 64 Prozent primär von der Kostenseite, 32 Prozent von der Kundenseite und nur vier Prozent von der Wettbewerbsseite. Auf den ersten Blick scheint die Dominanz der Kostenseite der Priorisierung von Marktinformationen als Basis der Preiskalkulation von zuvor zu widersprechen, doch finden sich Marktinformationen meist in den variablen Kostenaufschlägen wieder. Dies wird auch durch die stärkere sekundäre Berücksichtigung von Kunden- und Wettbewerbsinformationen belegt. Ebenso bedeutet der geringe Anteil der Wettbewerbsseite als Ausgangspunkt der Preisfindung keine breite Nichtbeachtung des Wettbewerbs (44%), sondern für 56 Prozent lediglich eine Berücksichtigung zu einem späteren Zeitpunkt. Der verstärkte Einbezug marktorientierter Methoden bei der Kalkulation in Form variabler Kostenaufschläge ist eine klare Schwerpunktverlagerung im Vergleich zu vorherigen Studien. Obwohl zukünftige Entwicklungen verstärkt Einzug in die Preissetzung finden, ist sie immer noch

überwiegend (61%) vergangenheitsbezogen, was zum Grossteil eine leichte Variation der Vorjahrespreise bedeutet. Die Preise werden am Ende des Preisfindungsprozesses zu 90 Prozent weiterhin in Form von Rabatten individualisiert, wobei Kunden- und Mengenrabatte (79% und 62%) überwiegen. Geschäftstypen mit Einzelkundenfokus agieren stärker kostenbasiert (zuvorderst der Anlagenbau), wobei über alle Geschäftstypen die Kundenorientierung bei der Preisbildung mit zunehmender Unternehmensgrösse ebenfalls zunimmt (vgl. Abb. 3).

Preis Anpassungen

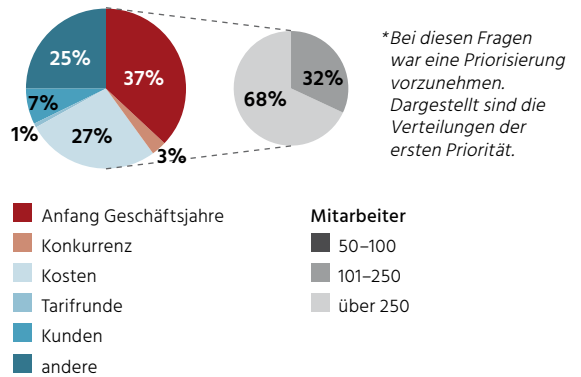
Trotz eines Rückgangs von 70 Prozent im Jahr 2006 auf aktuell 46 Prozent passt immer noch eine Mehrheit der Unternehmen Preise jährlich an, bevorzugt am Anfang des Geschäftsjahrs (37%). Deutlich zugenommen haben dagegen Preis Anpassungen aufgrund bestimmter Ereignisse (41%), wie z.B. Steigerungen der Materialkosten, der Lohnkosten, der Nachfrage oder Senkungen der Wettbewerbspreise. Hier gibt es abermals deutliche Unterschiede unter den Geschäftstypen: Während lediglich elf Prozent und 13 Prozent der Firmen im Produkt- und Systemgeschäft die Preise ereignisbasiert anpassen, liegen die Zulieferer und Anlagenbauer mit 24 Prozent und 37 Prozent signifikant auf dem Niveau von $p \leq 0,061$ (Pearson) darüber. Auch die unterjährige Preisüberwachung hat zugenommen und löst bei Bedarf Preisreaktionen aus.

Diskussion

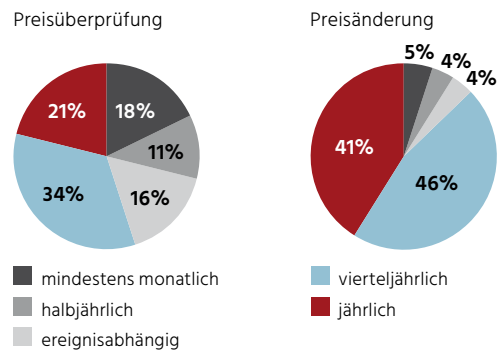
An vielen Elementen der Preisbildung kann ein plausibler Unterschied in der Preisgestaltung verschiedener Geschäftstypen, aber auch verschiedener Grössenklassen von Unternehmen, fest-

Abb. 4: Preisänderungen

Typischer Zeitpunkt von Preis Anpassungen*



Typischer Zeitpunkt von Preis Anpassungen*



Quelle: Heger, 2017.

gestellt werden. Dabei werden einzelne Vermutungen von Backhaus zu den Unterschieden im Preisverhalten der vier Geschäftstypen bestätigt. Oft reichen jedoch die Teilstichprobengrössen nicht aus, um signifikante Unterschiede mit einem $\alpha \leq 0,05$ festzustellen.


Der spannende Vergleich mit den Ergebnissen vorheriger Studien ist auf solider statistischer Basis nicht möglich, auch nicht untereinander. Zu unterschiedlich sind die Stichproben, die Anteile der einbezogenen Industrien an der Stichprobe, die untersuchten Merkmale, die Mess-Skalen, usw. Einzig die beiden

Studien von Wied-Nebbeling 1971 und 1985 sind in weiten Teilen miteinander vergleichbar, zeigen aber für diesen Zeitraum nur kleine Verschiebungen.

Ein (statistisch nicht überprüfbares) Indiz für die positive Wirkung wertorientierter Preissetzung mit einer vorherigen Studie ist jedoch möglich: Wenn man die Umsatzentwicklung aus der Statistik seit der letzten Studie von Rullkötter 2009 mit der Entwicklung des Einbezugs markt- und wertbezogener Elemente für die Preisbestimmung bis 2016 in dieser Studie vergleicht und einen linearen Anstieg annimmt, fällt seit 2010 ein Gleichschritt auf. Trotz intensiveren Wettbewerbs durch Globalisierung konnten die Umsätze gesteigert werden, was nur durch attraktivere Angebote erreichbar war. Es ist zweifelhaft, dass kostenorientierte Preissetzungsverfahren zu einer solch breiten marktgerechten Abschöpfung von Preisbereitschaften in der Lage sind. Der verstärkte Einbezug marktorientierter Methoden in die Preisbildung hat dabei wohl eher geholfen. Ein stringenter statistischer Nachweis scheidet aber auch hier an der fehlenden Zeitreihe und ist nur über den Anfangs- und Endpunkt sowie die Annahme eines linearen Anstiegs sichtbar.

Handlungsempfehlung

Da alle Geschäftstypen verstärkt wertorientierte Methoden in ihre Preisfindung einbeziehen, alle wachsen und andere Einflüsse hierfür nicht erkennbar sind, erscheint ein Ausbau marktorientierter Preisermittlung nur empfehlenswert. Dies ist in den untersuchten Industrien nicht einfach. Manager gerade technisch anspruchsvoller Produkte müssen sich klar machen: Nicht nur die Konstruktion komplexer Produkte ist anspruchsvoll, sondern auch die „Konstruktion“ der Wertschöpfung angemessener Mechanismen zur Preisgestaltung, aber es lohnt sich, hierin zu investieren.

In einer von kundenindividuellen Rabatten geprägten Anbieter-Nachfrager-Beziehung ist ein besonderes Augenmerk auf die Umsetzung einer Preisstruktur und die Durchsetzung beim Kunden zu legen (Huckemann/Krug (2013)). Dabei ist eine Kostenorientierung eher hinderlich. Eine schlüssige Argumentation der Preisstruktur der eigenen Produkte auf Basis der geschaffenen Werte bzw. der damit verbundenen Nutzen ist ebenfalls schwer aber unumgänglich. Dazu gibt es mittlerweile vielfältige externe Hilfe. 

Kernthesen

1. Vergangene Studien zum industriellen Preisverhalten waren konzeptionell nicht in der Lage, geschäftstypenspezifische Unterschiede zu identifizieren und sind untereinander sowie mit der aktuellen Studie nur bedingt vergleichbar.
2. Das Preisverhalten in der Industrie ist nicht homogen. Die Unterschiede im Preisverhalten von Industrieunternehmen sind geschäftstypenspezifisch und reflektieren jeweils die Besonderheiten eines von vier Arten von Geschäften.
3. Preisentscheidungen in der Industrie basieren immer noch mehrheitlich auf Kostenüberlegungen, je nach Geschäftstyp, jedoch in unterschiedlichem Masse. Wertorientiertes Preisverhalten ist mit unterschiedlicher Intensität bei allen Geschäftstypen auf dem Vormarsch.

Literatur

Backhaus, K. (1997): Industriegütermarketing, 5. Aufl., München.

Giersberg, G. (2015): Die meisten Unternehmen haben keine Preisstrategie, FAZ, November.

Graumann, J. (1994): Die Preispolitik in deutschen Unternehmen, München.

Herr, St./Beducker, Th./Frahm, M. (2013): Power Pricing für Industriegüter. 2. Aufl., Frankfurt am Main.

Huckemann, M./Krug, Th. (2013): Umsetzungsmanagement von Preisstrategien. Wie Sie Ihre

Preise erfolgreich und nachhaltig zum Laufen bringen, Wiesbaden.

Reiner, N. (2002): Preismanagement im Anlagengeschäft, Wiesbaden.

Rogers, E. (1995): The Diffusion of Innovations, 4th ed., New York.

Rullkötter, L. (2009): Rationalitätsdefizite im Preismanagement, Berlin.

Rullkötter, L. (2008): Preismanagement – Ein Sorgenkind?, in: Controlling & Management, Jg. 52, Heft 2, S. 92–98.

Shuppar, B. (2006): Preismanagement, Wiesbaden.

Simon, H. (1982): Preismanagement. Analyse, Strategie, Umsetzung, Wiesbaden.

Stahl, H. (2005a): Price Setting in German Manufacturing. New Evidence from new Survey Data, European Central Bank Working Paper Series No. 561, December.

Stahl, H. (2005b): Time-dependent or state-dependent price setting? Micro-evidence from German metal-working

industries, Deutsche Bundesbank, Discussion Paper Series 1: Economic Studies No. 25/2005.

Voeth, M. (2015): Preispolitik auf Industriegütermärkten. Ein Überblick, in Backhaus, K./Voeth, M. (Hrsg.): Handbuch Business-to-Business-Marketing. 2. Aufl., Wiesbaden, S. 499–515.

Wied-Nebbeling, S. (1985): Das Preisverhalten in der Industrie. Ergebnisse einer erneuten Befragung, Tübingen, Schriftenreihe des Instituts für Angewandte Wirtschaftsforschung, Bd. 43.