PFH PRIVATE UNIVERSITY of Applied Sciences

Eine empirische Studie der PFH Göttingen

Pricing-Prozesse in der Automobilzulieferindustrie

Prof. Dr. Hans-Christian Riekhof
Maximilian Mitschke

PFH Private Hochschule Göttingen

Inhalt

Vorbemerkung	5
Ziel der Studie	7
Über die Autoren	8
Über die PFH Göttingen	8
Methodischer Hintergrund der Studie	9
Die befragten Unternehmen	10
Stellenwert des Pricings bei Automobilzulieferern	13
Pricing-Research bei Automobilzulieferern	15
Interview mit Ronald Schreiber, Manager DACH Services bei ZF	16
Pricing-Strategie bei Automobilzulieferern	19
Umsetzung der Pricing-Strategie bei Automobilzulieferern	23
Interview mit Peter Becker, Head of Business Unit VW Group bei LEONI	26
Preis-Controlling bei Automobilzulieferern	29
Fazit und Ausblick	31

18 mm

Vorbemerkung

Bei der vorliegenden Studie „Pricing-Prozesse in der Automobilzulieferindustrie“ handelt es sich um eine weitere empirische Pricing-Studie der PFH Private Hochschule Göttingen. Mit dieser Studie wird erstmals der Blick auf die Automobilzulieferer gerichtet. Aufgrund oftmals langjähriger Lieferbeziehungen zwischen OEM und Zulieferern wie aufgrund sehr unterschiedlicher Machtkonstellationen und Abhängigkeiten ist zu erwarten, dass das Pricing in diesem Bereich besondere Herausforderungen beinhaltet.

Ein wichtiges Ergebnis sei an dieser Stelle schon vorab erwähnt: Wie schon die Pricing-Studien aus den Jahren 2009 (Riekhof/Lohaus), 2012 (Riekhof/Wurr) und 2015 (Riekhof/Ha) zeigen konnten, haben viele Unternehmen noch nicht erkannt, dass das Pricing der wichtigste Gewinntreiber im Unternehmen ist – zumindest erhält das Pricing überraschenderweise nicht durchgängig einen sehr hohen internen Stellenwert.

Bei den Automobilzulieferern ist das nicht anders: Dem Preis wird im Vergleich zu den übrigen Gewinntreibern (neben dem Preis die variablen und die fixen Kosten sowie die Absatzmenge) der geringste Stellenwert beigemessen. Kostensenkungen sowie Volumensteigerungen sehen Zulieferer als wichtiger an für eine verbesserte Ertragskraft als eine verbesserte Preisdurchsetzung. Dies wird durch die vorliegende Studie bestätigt. Sie zeigt aber auch, welche Elemente des Pricing-Prozesses den Automobilzulieferern Ansatzpunkte bieten, um die Durchsetzung der eigenen Preisstrategie zu verbessern.

Prof. Dr. Hans-Christian Riekhof
Internationales Marketing
PFH Private Hochschule Göttingen

Maximilian Mitschke M.Sc.
PFH Private Hochschule Göttingen

Ziel der Studie

Der konzeptionelle Rahmen – die vier Kernprozesse des Pricings

Der optimale Preis für ein Produkt leitet sich der neoklassischen Theorie zufolge aus ökonomischen Daten wie Preis-Absatz-Funktionen und entsprechenden internen Kostenfunktionen eines Unternehmens ab. Die Bestimmung des optimalen Preises ist dann eine Frage mathematischer Gleichungssysteme. Dieser Ansatz lässt sich in der Praxis nur selten mit empirischen Daten untermauern und ist deshalb dort nur extrem selten anzutreffen.

Die internen Abläufe eines Unternehmens, das in unterschiedlichen Geschäftseinheiten mit 10.000 Produkten in 20 Ländern aktiv ist, sind etwas komplizierter. Um hier der Realität etwas besser gerecht zu werden, basiert unsere Studie auf einem Modell, welches das Pricing als bereichsübergreifenden Prozess begreift. Es besteht aus den einzelnen Kernprozessen des Pricings:

1. Research
Preisstrategien basieren – explizit oder implizit – immer auf Annahmen über den Markt, die Konkurrenz und den Kunden. Sie setzen voraus, dass man über entsprechende empirisch untermauerte Insights verfügt. Prozesse der Pricing-Research widmen sich der Frage, wie man zu derartigen Erkenntnissen über externe Rahmenbedingungen, Wettbewerber sowie Kunden und deren Zahlungsbereitschaften kommt.

2. Strategie
Die Preisstrategie legt – idealerweise auf Basis einer eingehenden Pricing-Research – die langfristige preisliche Positionierung eines Unternehmens fest, und das sinnvollerweise in enger Verzahnung mit der Unternehmens- und der Marketingstrategie. Ziel unserer Studien ist es, die preisstrategischen Aussagen der Unternehmen empirisch herauszufinden.

3. Umsetzung
Preisstrategien werden im unternehmerischen Alltag nur wirksam, wenn Mitarbeiter aller Unternehmensbereiche im Alltag an der Umsetzung arbeiten. Das bedeutet, Preislisten oder Angebote zu erstellen, Preisnachlässe zu gewähren, Preise im Rahmen der Marketingplanung zu verabschieden und Preise in geeigneter Form im Markt zu kommunizieren. Diese elementaren Prozesse dienen der Umsetzung der Preisstrategie.

4. Controlling
Das Preis-Controlling dient der Überprüfung der Erreichung der Preisziele, aber auch der Bewertung des Umsetzungsprozesses. Es geht darum, die Umsetzung der Preisstrategie zu messen, Instrumente für das Preiscontrolling bereitzustellen oder die IT-Unterstützung zu bewerten, um nur einige Werkzeuge zu nennen.

Im Vorfeld der Studie haben wir zahlreiche Interviews mit Führungskräften und Managern von Automobilzulieferern und OEMs geführt. Zwei dieser Interviews ergänzen mit ihren exklusiven Einblicken in die Pricing-Praxis von Automobilzulieferern diesen Bericht. Für die Gespräche über die Pricing-Prozesse in ihrem Unternehmen danken wir Ronald Schreiber, Manager DACH Services bei ZF, und Peter Becker, Head of Business Unit VW Group bei LEONI.

Wir wünschen Ihnen spannende Erkenntnisse über die Pricing-Prozesse von Automobilzulieferern, die sich vielleicht auch auf Ihr Unternehmen übertragen lassen.

Göttingen, den 18.04.2018

Prof. Dr. Hans-Christian Riekhof **Maximilian Mitschke**

Die Autoren

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

Maximilian Mitschke Maximilian Mitschke ist Master-Absolvent der PFH Private Hochschule Göttingen. Sein Studium hat er an der PFH Private Hochschule Göttingen im Bereich General Management begonnen und mit dem Master of Science abgeschlossen. Branchenspezifische Erfahrungen im In- und Ausland konnte er mehrfach in der Automobilindustrie sammeln. Zu nennen sind hierbei Continental (im Key Account Management für die Volkswagen Group), Mahle Nagares (im Vertrieb und Marketing in Spanien) sowie Volkswagen in der Konzernbeschaffung. Zudem war Mitschke bei zwei Unternehmensberatungen tätig. Er hat sich im Rahmen seines Studiums auf die Themenbereiche Automotive, Marketing, Pricing und Beschaffung spezialisiert.

Über die PFH Private Hochschule Göttingen

Die staatlich anerkannte PFH ist eine der renommiertesten privaten Hochschulen Deutschlands; im CHE-Ranking hat sie bei Teilnahme Spitzenplätze erreicht. In den angebotenen Campus- und Fernstudiengängen sind aktuell über 3.300 Studierende eingeschrieben. Die Campus-Studiengänge für Management, Technologie, Healthcare Technology und Psychologie in Göttingen und Stade bieten innovative Inhalte und sind gleichermaßen praxisnah wie international angelegt. Damit qualifizieren sie die Absolventen in besonderem Maße für spätere Führungspositionen. Namhafte Unternehmen wie Airbus, Bahlsen, Continental, CFK Valley, Gothaer Versicherungen, Johnson Controls, Novelis Deutschland, Pricewaterhouse Coopers, SAP, TUI, T-Systems und der mittelständische Weltmarktführer Otto Bock HealthCare unterstützen Lehre und Forschung seit vielen Jahren.

„Gerade für Automobilzulieferer, die in der Regel wenigen großen OEMs mit entsprechend hoher Verhandlungsmacht und langfristigen Lieferperspektiven gegenüberstehen, ist eine professionelle Herangehensweise im Pricing extrem wichtig. Unsere Studie zeigt, dass nicht alle der befragten Zulieferer das Potenzial erkannt haben, das sie durch eine sorgfältigere Gestaltung der Pricing-Prozesse erschließen können."

Prof. Dr. Hans-Christian Riekhof

Methodischer Hintergrund der Studie

Diese empirische Studie folgt dem gleichen inhaltlichen und methodischen Rahmen, den wir in unseren bereits erwähnten Pricing-Studien anwenden. Zum ersten Mal stehen dabei Automobilzulieferer im Mittelpunkt einer Erhebung.

Im Rahmen von Interviews mit Experten der Automobilindustrie wurde zunächst der vorhandene konzeptionelle Rahmen weiterentwickelt und für den Bereich der Zulieferer angepasst. Auf der Basis von Hypothesen wurde ein Fragebogen mit 25 Fragen entwickelt, der die genannten vier Kernprozesse des Pricings aufgreift.

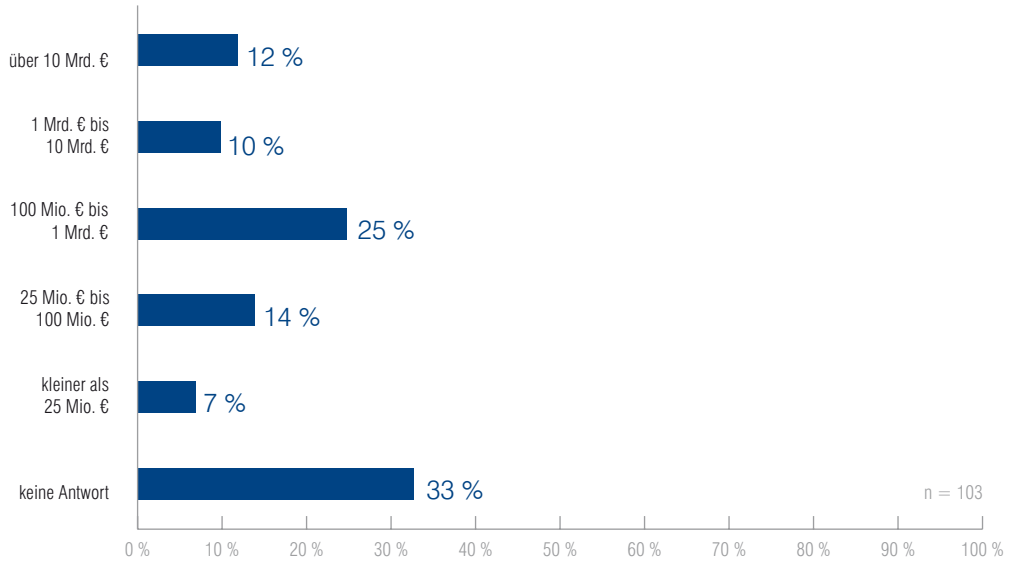
Die Erhebung fand im Zeitraum vom 10.09.2017 bis 03.11.2017 statt. Der Fragebogen wurde den Automobilzulieferern online zur Verfügung gestellt. Befragt wurden Führungskräfte und Experten vornehmlich aus Vertrieb und Marketing. Um eine gute Aussagekraft zu erreichen, wurde bei der Auswahl der Automobilzulieferer darauf geachtet, dass Unternehmen aller Größenklassen in die Erhebung einbezogen und Manager verschiedener Hierarchiestufen befragt wurden.

Insgesamt wurde der Fragebogen zur Studie an 158 Manager von 95 verschiedenen Automobilzulieferern aus unterschiedlichen Ländern zugesandt. An der Studie haben 103 Manager von 80 verschiedenen Automobilzulieferern teilgenommen und den Fragebogen vollständig ausgefüllt, was einer Rücklaufquote von 65 Prozent entspricht. Darüber hinaus konnten wir auf 29 weitere zumindest in Teilen ausgefüllte Fragebögen zurückgreifen. Dies ist in den jeweiligen Auswertungen vermerkt.

Die befragten Automobilzulieferer

Wie in vielen anderen Branchen auch gibt es bei den Automobilzulieferern ein breites Spektrum hinsichtlich der Unternehmensgröße. Einerseits gibt es internationale Konzerne mit Umsätzen in Milliardenhöhe, die als Technologiepartner eng mit den OEMs zusammen arbeiten. Andererseits gibt es kleine und mittlere Unternehmen, die in einer Nische ganz spezielles Know-how aufgebaut haben, die aber in der Regel eine begrenzte Verhandlungsmacht besitzen. Das Größenspektrum der befragten Unternehmen zeigt Abb.1.

Abbildung 1: Befragte Automobilzulieferer nach weltweitem Jahresumsatz 2016



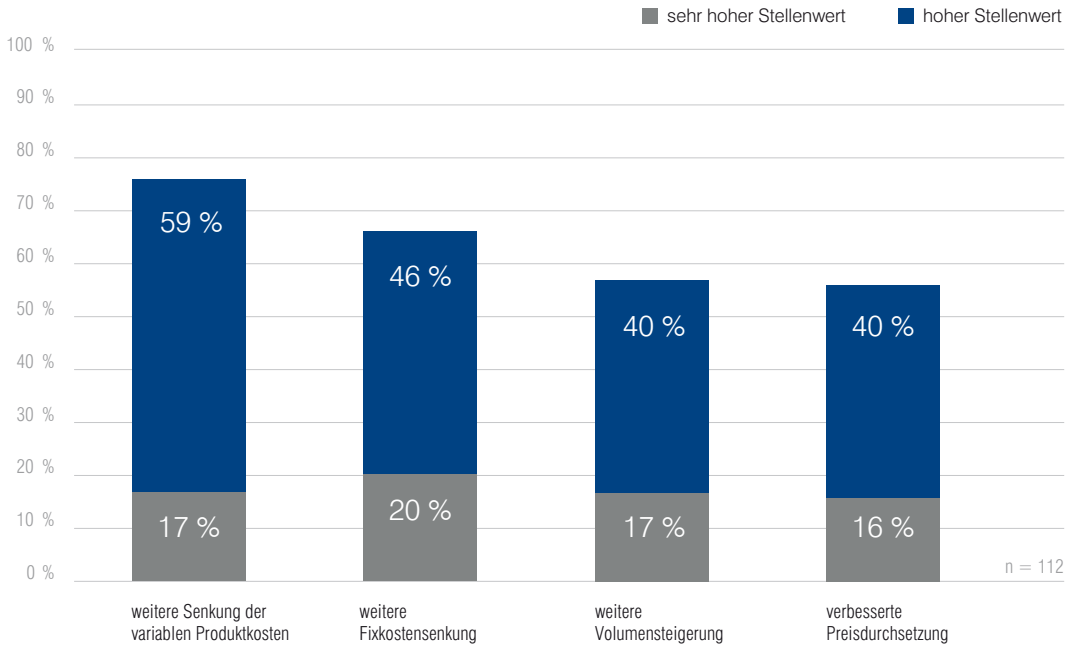
Umfrageergebnisse

Umfrageergebnisse
Der Stellenwert des Pricings bei Automobilzulieferern

Unsere Studienergebnisse zeigen generell, dass das Pricing bei Automobilzulieferern eine hohe Bedeutung hat. 93 % der Befragten geben an, dass das Pricing in ihrem Unternehmen einen sehr hohen oder hohen Stellenwert einnimmt. Angesichts der Verhandlungsmacht vieler OEMs gegenüber den Zulieferern ist das wenig überraschend.

Ein etwas anderes Bild ergibt sich allerdings, wenn man danach fragt, wie verschiedene Maßnahmen zur Steigerung der Ertragskraft beurteilt werden. Hier liegt das Pricing auf dem letzten Platz, verglichen mit den Gewinntreibern Kostensenkung und Volumensteigerung.

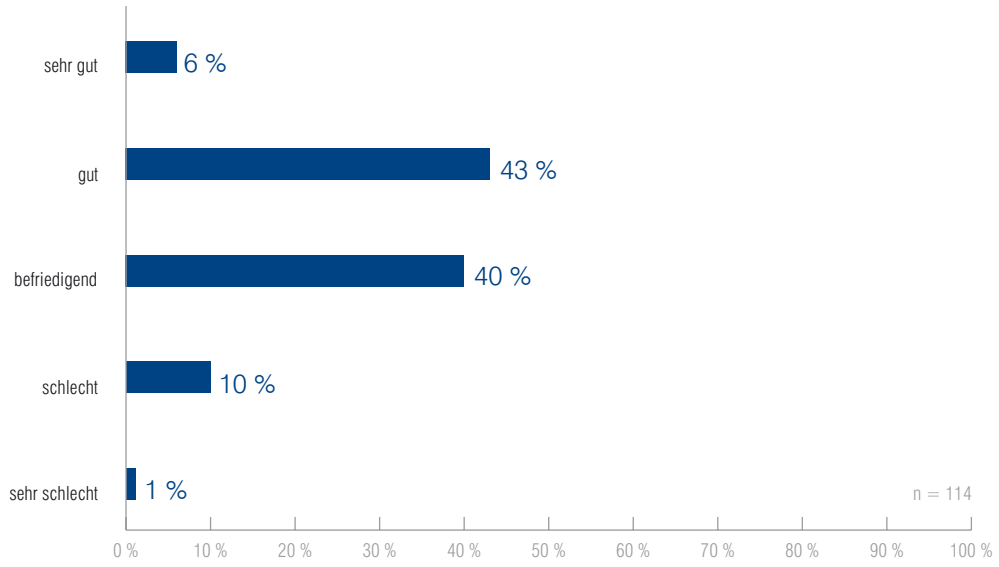
Abbildung 2: Wie beurteilen Sie die Wichtigkeit folgender Maßnahmen zur Steigerung der Ertragskraft Ihres Unternehmens? (Nur eine Nennung möglich)



Im Vergleich zu den übrigen Gewinntreibern liegt die verbesserte Preisdurchsetzung auf dem letzten Platz. Hier zeigt sich, dass die Automobilzulieferer eher kostengetrieben als wertgetrieben zu arbeiten scheinen.

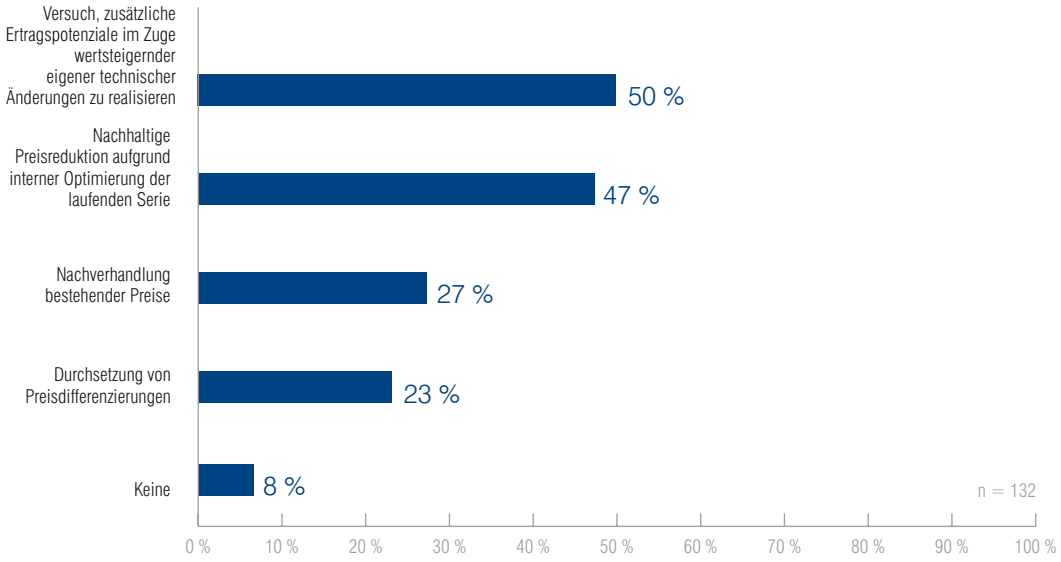
Diese Aussage wird unterstützt von den Ergebnissen unserer Frage nach der Bewertung der eigenen Performance, angemessene Preise beim Kunden durchsetzen zu können. 50 % der Befragten sehen die eigene Leistung hier als befriedigend oder schlecht an – eine bedenkenswerte Einschätzung.

Abbildung 3: Wie beurteilen Sie die Performance Ihres Unternehmens hinsichtlich der Realisierung eines angemessenen Preises für die eigenen Produkte? (Nur eine Nennung möglich)



Im Rahmen der Studie ist natürlich von Interesse, welche preispolitischen Maßnahmen im laufenden Jahr im Vordergrund standen. Die Hälfte der Unternehmen versucht, Wertsteigerungen durch technische Änderungen an ihren Produkten zu monetarisieren; fast genauso viele Unternehmen sehen sich gezwungen, nachhaltige Preisreduktionen aufgrund interner Optimierungen in der laufenden Serie umzusetzen. Hier kommen der Preis- und auch Produktivitätsdruck der OEMs unmittelbar zum Ausdruck. Nur knapp ein Viertel der Befragten will bestehende Preise nachverhandeln und Preisdifferenzierungen durchsetzen.

Abbildung 4: Welche preisbezogenen Maßnahmen werden Sie 2017 umsetzen?
(Mehrfachnennungen möglich)



„Das Pricing wird bei Automobilzulieferern insgesamt noch nicht hinreichend professionell gemanagt. Das zeigt unsere Studie in eindrucksvoller Weise. Automobilzulieferer sollten ihr Pricing auch organisatorisch stärken, um sich dem Preisdruck der OEMs zur Wehr setzen und Wertschöpfungspotenziale nutzen zu können."

Maximilian Mitschke

Umfrageergebnisse
Pricing-Research bei Automobilzulieferern

Einer der Kernaspekte des Pricings ist in der Frage zu sehen, an welchen Größen sich die eigenen Preise ausrichten. Eine Preisstrategie wird ganz anders aussehen, wenn man die eigenen Kosten, den Wettbewerb oder die Werttreiber aus Kundensicht in den Mittelpunkt des Pricings stellt. Aufschluss hierzu gibt uns die Frage nach den Informationsquellen für die Preisbildung.

Unsere Studienergebnisse zeigen, dass hauptsächlich Kosten (93 %), Erfahrungswerte aus vergangenen Projekten (82 %), Informationen aus Kundengesprächen (72 %) und Wettbewerbsanalysen (62 %) bei der Preisbildung Berücksichtigung finden. Der Zugang zu Wettbewerbsinformationen gestaltet sich insbesondere für komplexe Produkte, beispielsweise für Antiblockiersysteme oder elektronische Stabilitätsprogramme, als schwierig. Zu diesem Ergebnis kamen – wenig überraschend – auch die zahlreichen Experteninterviews, die mit Managern und Führungskräften von Automobilzulieferern im Vorfeld geführt wurden. Daher erscheint es nicht verwunderlich, dass – im Gegensatz zu anderen Branchen – Wettbewerbsinformationen verhältnismäßig wenig bei der Preisgestaltung berücksichtig werden.

Um im Zuge der sog. Value Extraction die Zahlungsbereitschaft der Kunden gezielt abschöpfen zu können, ist es notwendig herauszufinden, welcher Wert einem Produkt zukommt und wo die Werttreiber stecken. In diesem Zusammenhang kann die Quantifizierung des Kundennutzens eine Rolle spielen, indem die ökonomischen Vorteile eines Produktes quantifiziert und in Kosten- und Zeitersparnis oder Ausfallszeiten gemessen werden. Hier zeigt unsere Studie, dass 63 % der befragten Zulieferer den Kundennutzen im Rahmen der Verkaufsargumentation quantifizieren.

Interview

Thema: Pricing bei Automobilzulieferern

Ronald Schreiber
Regional Pricing Manager DACH Services bei ZF

Professor Riekhof Gibt es Forschungsergebnisse aus unserer Studie zu den Pricing-Prozessen bei Automobilzulieferern 2017, die Ihnen besonders ins Auge fallen und die Sie so nicht erwartet hätten?

Ronald Schreiber Für mich ist es etwas schockierend, dass der interne Erfahrungsaustausch mit anderen Business Units zum Pricing bei den OEMs so wenig ausgeprägt ist. Das können wir teilweise auch bei ZF so feststellen. Es würde sehr viel Sinn ergeben, sich hier intensiver auszutauschen und Business-Unit-übergreifend strategische Fragen zu besprechen.

Überraschend für mich war auch, dass für viele Zulieferer die schriftliche Dokumentation einer Pricing-Strategie nicht ganz oben auf der Prioritätenliste steht, obwohl das extrem wichtig wäre. Das Value-Based-Pricing hat der Studie zufolge einen recht geringen Stellenwert in unserer Branche, ich denke, dass hier konkrete Chancen ungenutzt bleiben. Wir haben das für ZF ganz klar auf der Agenda. Und in vielen Zuliefererunternehmen fehlt heute eine Pricing-Abteilung bzw. ein Pricing-Manager, obwohl man das für durchaus sinnvoll hält. Wir haben eine eigene Pricing-Abteilung bei ZF bereits seit 2002.

Professor Riekhof Welchen Veränderungen unterliegt das Pricing in Ihrer Branche? Gibt es hier eine gewisse Veränderungsdynamik oder kommen die Preise heute genauso zustande wie vor zehn Jahren?

Ronald Schreiber In den letzten zehn Jahren hat sich in der Automobilzulieferindustrie in Bezug auf das Pricing sehr viel getan. So hat das Pricing heute einen deutlich höheren Stellenwert, die Management Attention für dieses Thema ist wirklich gestiegen. Außerdem sind wir heute in Bezug auf die Datenlage sehr viel besser aufgestellt und vernetzt. Und wir verfügen bei ZF über alltagstaugliche Pricing- und Price Analytics Tools zur Unterstützung im Tagesgeschäft.

Professor Riekhof Welche Chancen sehen Sie für ein wertbasiertes Pricing (Value-Based Pricing)?

Ronald Schreiber Für uns ist das ein absolutes Muss, um den Wettbewerbsvorteil weiter aufrecht zu erhalten. Hierzu ist es wichtig, gemeinsam mit allen Schnittstellenabteilungen im ZF Aftermarket (Produktmanagement, Cost-Engineering, Vertrieb und Pricing) eine globale Preisstrategie zu definieren, um den Preispunkt mit Hilfe von Market Intelligence und wertprägenden Produktattributen für alle Business Channels zu maximieren.

Professor Riekhof Gibt es in Ihrem Hause im Rahmen des Pricing-Managements Werkzeuge und Vorgehensweisen, die Sie als richtungweisend bezeichnen würden? Oder folgt das Pricing bei Ihnen – aus gutem Grund – eher branchenüblichen Regeln und Gepflogenheiten?

Ronald Schreiber Wir haben uns intensiv um die Entwicklung eines eigenen Pricing-Tools und die Verknüpfung wichtiger Material- und Produktattribute im Pricing-Prozess gekümmert. Daneben haben wir uns für ein besseres Verständnis und eine detaillierte Kenntnis der Pricing-Strategie unseres Hauses über alle Abteilungen und Standorte hinweg gekümmert. Das hat sicherlich einiges zur Professionalisierung des Pricings bei ZF beigetragen.

Professor Riekhof In welchem Maße haben Sie die in einem professionellen Pricing liegenden Wertschöpfungspotenziale in Ihrem Unternehmen bereits ausgeschöpft?

Ronald Schreiber Ich würde einmal vorsichtig schätzen, dass wir die Pricing-Potenziale bislang zu 40 % ausgeschöpft haben. Mit Hilfe des Value-Based Pricing Ansatzes können wir vermutlich in Zukunft bis zu 65 % der Potenziale ausschöpfen, da ist also noch einiges drin.

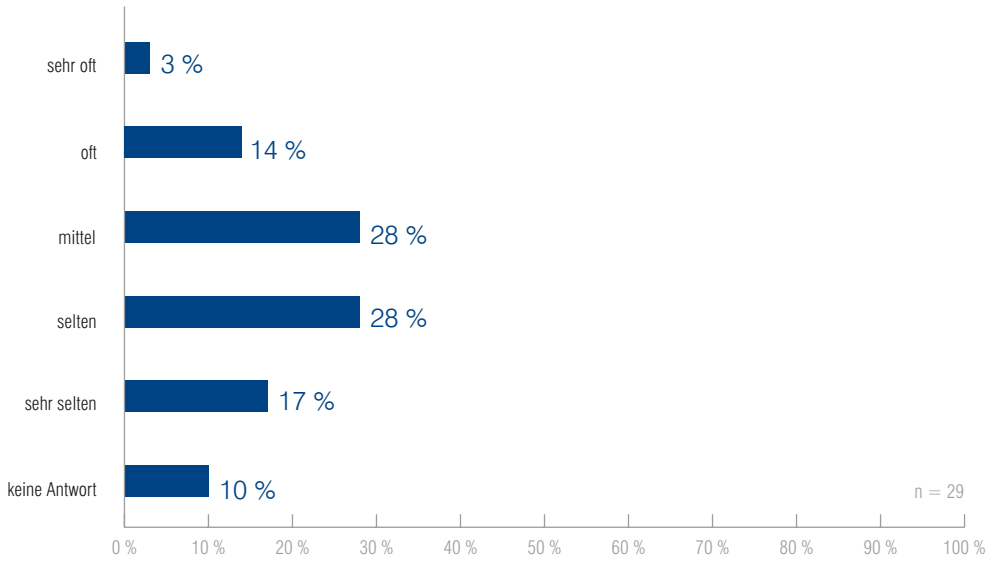
Umfrageergebnisse
Pricing-Strategie bei Automobilzulieferern

In Unternehmen einer bestimmten Größe werden sich preisstrategische Zielsetzungen mittel- und langfristig nur erreichen lassen, wenn die Preisstrategie als ausformuliertes und verabschiedetes Dokument vorliegt. Unsere Studie zeigt, dass nur 60 % der Befragten über eine derartige dokumentierte Pricing-Strategie verfügen. Das deckt sich mit Ergebnissen aus unseren anderen Pricing-Studien: Ein relativ hoher Anteil der Unternehmen verzichtet darauf, die Preisstrategie als verbindliche Leitlinie in Kraft zu setzen.

Andererseits schreiben die Automobilzulieferer dem Vorhandensein einer Pricing-Strategie einen hohen Stellenwert zu: 73 % der Befragten halten die Erarbeitung einer Pricing-Strategie für wichtig oder sehr wichtig. Entweder fehlen in der Praxis Impuls und Einsicht, sich mit dem Pricing auf strategischer Ebene auseinander zu setzen, oder aber die notwendigen pragmatischen Werkzeuge sind nicht zur Hand.

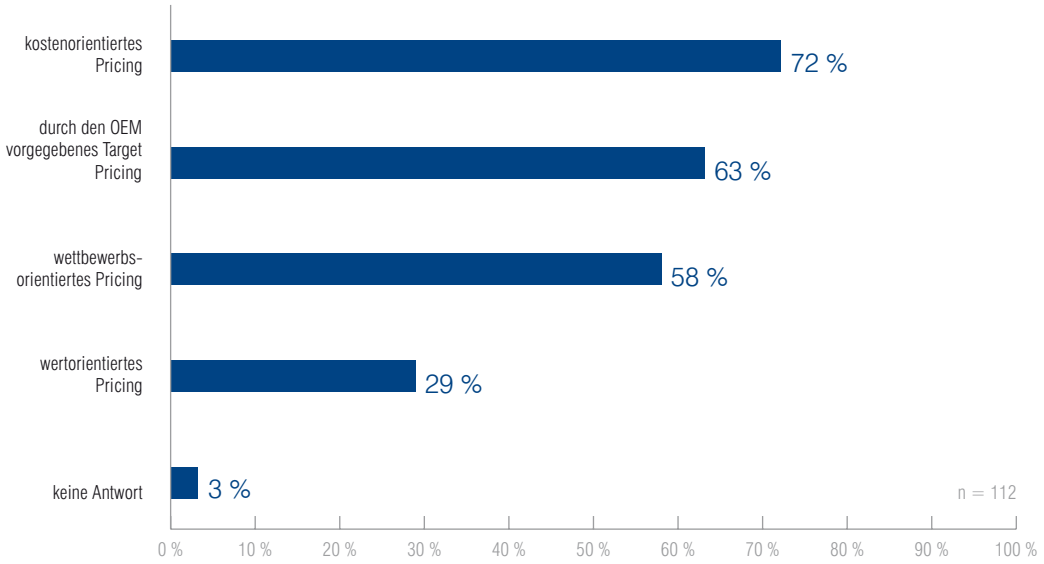
Eine grundsätzliche preisstrategische Frage ist darin zu sehen, ob Zulieferer Aufträge mit negativen Deckungsbeiträgen annehmen. Mehr als die Hälfte, nämlich 58 % der Befragten, akzeptieren derartige Aufträge im laufenden Geschäft nicht. Etwas anders wird die Situation beurteilt, wenn es um die Akquisition neuer Kunden geht und man mehr oder weniger aggressiv um Neugeschäft kämpft. Darüber gibt die nachstehende Grafik Auskunft.

Abbildung 5: Wie oft akzeptieren Sie Aufträge ohne positiven Deckungsbeitrag, um einen neuen Kunden zu gewinnen? (Nur eine Nennung möglich)



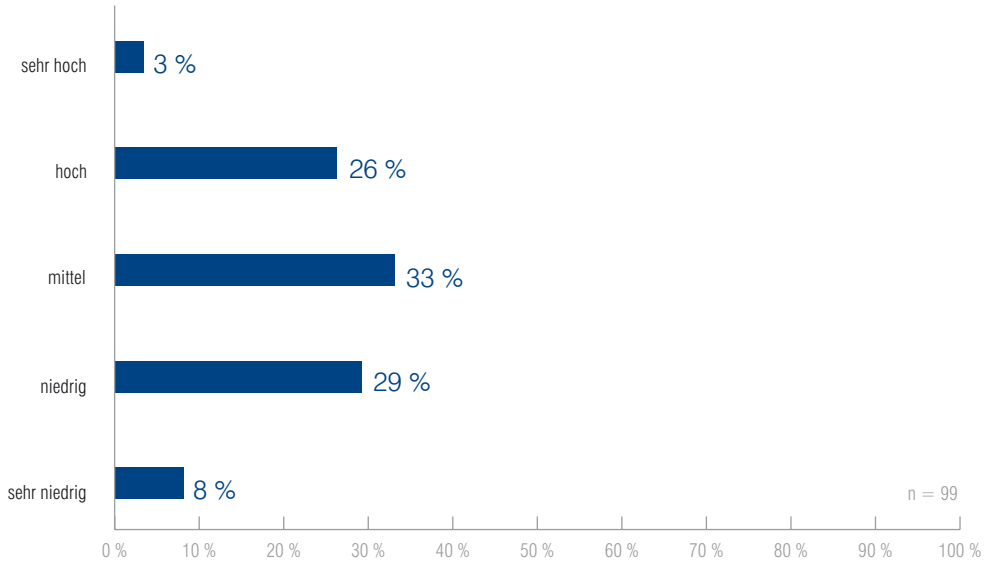
Eine preisstrategische Kernfrage, die bereits erwähnt wurde, ist die Ausrichtung des Pricings an den Kosten, am Wettbewerb oder am Wert des Produktes aus Kundensicht. Unsere diesbezügliche Frage zeigt sehr klar, dass ein kundenbezogenes, wertorientiertes Pricing den geringsten Stellenwert in der Praxis hat. Kostenorientiertes Pricing und Target Pricing sind die am häufigsten eingesetzten Methoden. Hier spiegeln sich die Ergebnisse aus der Pricing-Research wider: Wer wenig Energie in die Erforschung von Werttreibern steckt, ist zwangsläufig auch nicht in der Lage, eine wertgetriebene Preisstrategie durchzusetzen.

Abbildung 6: Woran richten Sie die Preise aus? (Mehrfachnennungen möglich)



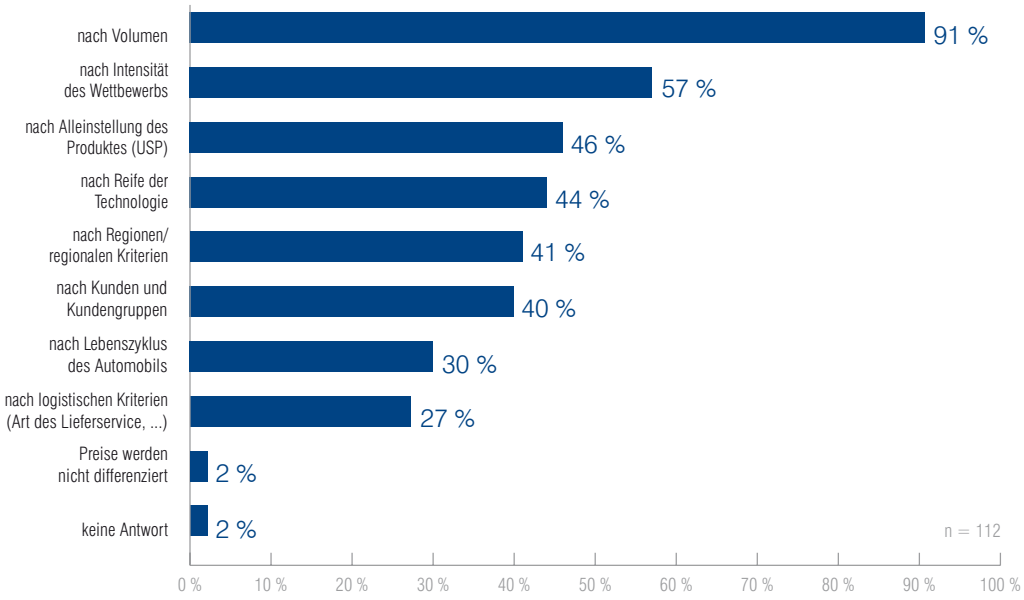
In diesem Zusammenhang ist es natürlich interessant zu erfahren, welche Chancen die Befragten dafür sehen, ein Value-Based Pricing beim Kunden durchzusetzen, wenn man denn die notwendigen Voraussetzungen geschaffen hat. Die Ergebnisse sehen wir in der nachstehenden Grafik.

Abb. 7: Im Rahmen des wertorientierten Pricings (Value-Based Pricing) erfolgt die Preisbildung eines Produktes auf Basis des vom Kunden wahrgenommenen Wertes. Wie hoch schätzen Sie die zusätzlichen Ertragspotenziale ein, wenn Sie in Ihrem Unternehmen verstärkt auf wertorientiertes Pricing setzen? (Nur eine Nennung möglich)



Eine preisstrategische Kerndimension ist die Preisdifferenzierung. Ausgehend von der Grundannahme, dass Kunden in unterschiedlichen Situationen, zu unterschiedlichen Zeiten und in unterschiedlichen Regionen auch verschiedene Zahlungsbereitschaften haben, ist es Ziel einer strategischen Preisdifferenzierung, hier möglichst nahe an den theoretisch optimalen Preis heranzukommen. Dazu bedarf es im Rahmen der Preisstrategie festgelegter Kriterien – diese haben wir in der folgenden Frage erfasst.

Abbildung 8: Nach welchen Kriterien differenzieren Sie Preise? (Mehrfachnennungen möglich)



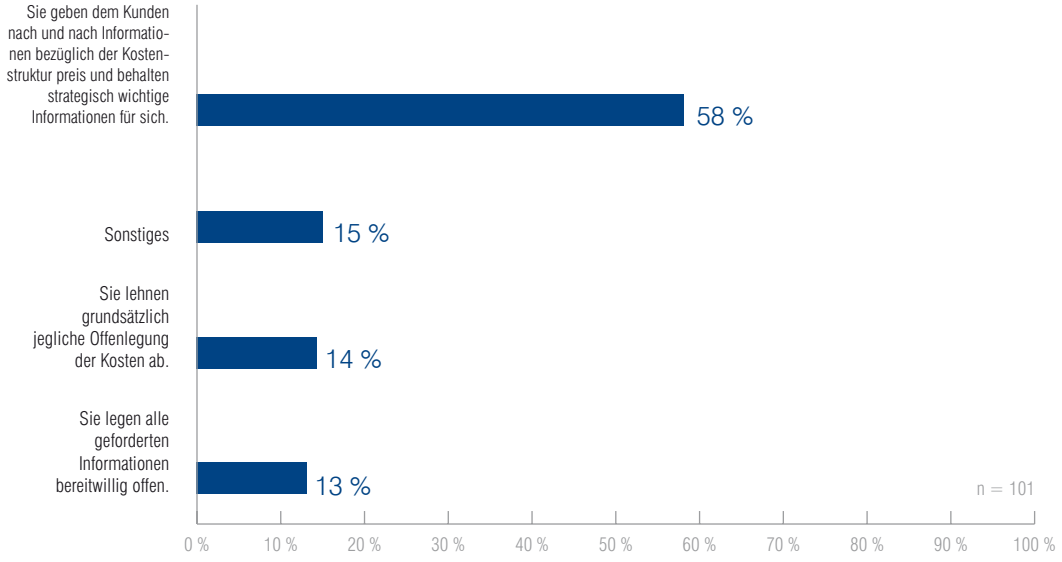
An erster Stelle der Kriterien steht wenig überraschend das Volumen. Economies of Scale sind ein branchentypisches Phänomen, das im Pricing nicht ausgeblendet werden kann. An zweiter Stelle folgt die Wettbewerbsintensität, die natürlich ein Zeichen dafür ist, dass viele Zulieferteile keine wirkliche Alleinstellung besitzen, sondern einem erheblichen Wettbewerbsdruck unterliegen.

Auffällig ist allerdings, dass nur 40 % der befragten Automobilzulieferer die Preise strategisch nach Kunden und Kundengruppen differenzieren. Hier kommt unsere Annahme zum Tragen, dass Nischenanbieter oder Hersteller von Oberklassefahrzeugen unabhängig von Volumenfragen eine andere Zahlungsbereitschaft besitzen könnten.

Ein typisches Element des strategischen Pricings ist der Versuch der OEMs, Transparenz hinsichtlich Kosten und Erträge bei den Zulieferern zu schaffen. Hier gibt es, wie die nachstehende Grafik zeigt, unterschiedliche Vorgehensweisen.

Mit 58 % am weitesten verbreitet ist etwas, das man als Salami-Taktik bezeichnen könnte: das sukzessive Preisgeben von Informationen – wobei man durchaus strategisch relevante Informationen lieber zurück hält. Das ist ein nachvollziehbares Vorgehen, das in der Regel von Versuchen der OEMs begleitet wird, die Kostenstrukturen der Zulieferer kalkulatorisch nachzuvollziehen. Das geht so weit, dass die OEMs die Produktion der Zulieferer ansehen, um die Kostenstruktur abschätzen und um eine Parallelkalkulation erstellen zu können.

Abbildung 9: Wie verhalten Sie sich, wenn ein Kunde nach der Offenlegung der Kosten- und Ertragsstruktur verlangt? (Nur eine Nennung möglich)



15 % der Befragten verfolgen unter „Sonstiges“ unterschiedliche Strategien. Hierbei gaben 47 % der Befragten an, geregelte Vorschriften entsprechend einer Open Book bzw. Firmen-Policy zu haben. 13 % der Befragten machen hierbei die Kostenoffenlegung von der Vertrauensbeziehung zum Kunden und der Vergabewahrscheinlichkeit abhängig.

Umfrageergebnisse
Umsetzung der Pricing-Strategie bei Automobilzulieferern

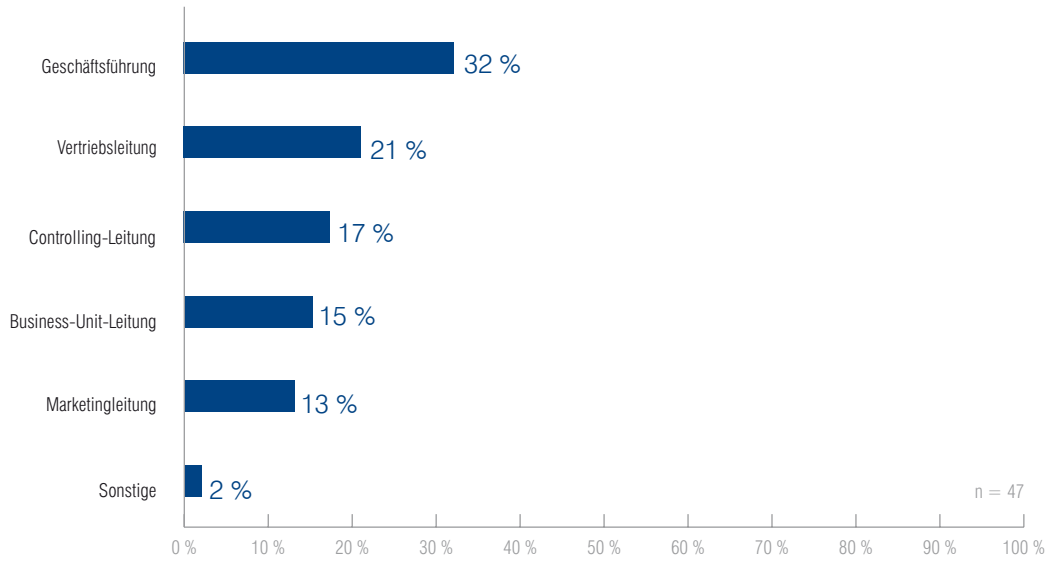
Ein erfolgskritisches und unseren Erfahrungen zufolge oftmals unterschätztes Prozesselement im Pricing ist die Umsetzung. Wir sehen, wie eingangs bereits erläutert, die Umsetzungsphase als einen eigenen Prozess im Rahmen des Pricings, dessen sorgfältige Gestaltung und Steuerung Voraussetzung dafür ist, dass Pricing-Strategien im Markt und beim Kunden wirksam werden. Aus der Vielfalt der Elemente der Preisdurchsetzung und Strategieumsetzung haben wir im Rahmen unserer Studie einige zentrale Bausteine herausgegriffen.

Dazu zählen wir auch die Unterstützung des Pricings durch entsprechende IT-Systeme. Nur gut die Hälfte (51 %) der befragten Zulieferer verfügt über IT-gestützte Auswertungstools für das Pricing, und bei 41 % erfährt das Pricing keinerlei informationstechnische Unterstützung. Nur 14 % der Befragten geben an, dass ein Pricing Data Warehouse implementiert wurde. Damit können wir sagen, dass die Umsetzung der Preisstrategie durch geeignete IT-Systeme bei den Automobilzulieferern erhebliche Lücken aufweist.

Ein weiterer Hebel zur wirksamen Umsetzung von Preisstrategien ist unserer Einschätzung nach die organisatorische Verankerung der Pricing-Prozesse im Unternehmen. Deshalb war es wichtig zu erfahren, ob es eine eigene Abteilung für das Pricing gibt. Nur 43 % der Befragten gaben an, dass die Zulieferer über einen Pricing-Manager oder eine Pricing-Abteilung verfügen. Angesichts des Stellenwertes des Preises und der Komplexität des Pricings rechnen wir damit, dass die Zulieferer das Pricing in Zukunft auch organisatorisch stärken werden.

Der Stellenwert des Pricing-Managers bzw. der Pricing-Abteilung hängt von deren Einbindung im Unternehmen ab. Je weiter oben das Pricing in der Hierarchie verankert ist, desto größer ist in der Regel auch die Durchsetzungsfähigkeit.

Abbildung 10: An wen berichtet die Pricing-Abteilung/der Pricing-Manager? (Nur eine Nennung möglich)

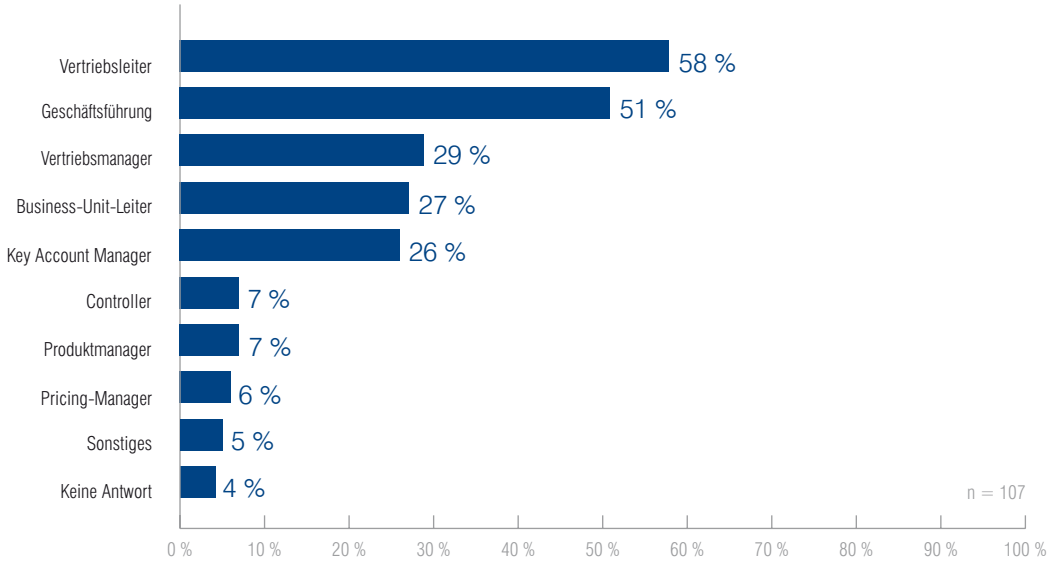


Bei knapp einem Drittel der Zulieferer ist das Pricing direkt der Geschäftsführung zugeordnet, bei weiteren 15 % der Business-Unit-Leitung. Vorsicht ist unserer Erfahrung nach geboten, wenn das Pricing direkt der Vertriebsleitung untersteht. Empirische Studien zeigen, dass die Effektivität der Preisdurchsetzung darunter leiden kann, wenn der für das kundenbezogene Pricing verantwortliche Vertrieb quasi sich selbst kontrolliert.

Überraschend war für uns das Ergebnis einer weiteren Frage, derzufolge nur 42 % der Befragten eine eigenständige Pricing-Abteilung überhaupt für sinnvoll halten. Vor dem Hintergrund der hohen Komplexität des Pricings bei Automobilzulieferern, bedingt durch eine hohe Produktvielfalt, jährliche Preisnachlassforderungen der OEMs, Rohstoffpreisschwankungen sowie die generelle Nachfragemacht der OEMs, war dieses Ergebnis nicht zu erwarten. Für Automobilzulieferer könnte eine Pricing-Abteilung die Gelegenheit bieten, um sich gegen den Preisdruck der OEMs besser zur Wehr zu setzen und die eigene Ertragskraft zu stärken.

Eine organisatorische Frage von hoher Relevanz ist auch die Zuordnung der operativen Preisentscheidungskompetenz. Es liegt auf der Hand, dass hier die Umsetzung von Preisstrategien unmittelbar zur Debatte steht. Das Ergebnis findet sich in der folgenden Abbildung.

Abbildung 11: In welchem Bereich liegt die operative Preisentscheidungskompetenz für den einzelnen Auftrag? (Mehrfachnennungen möglich)

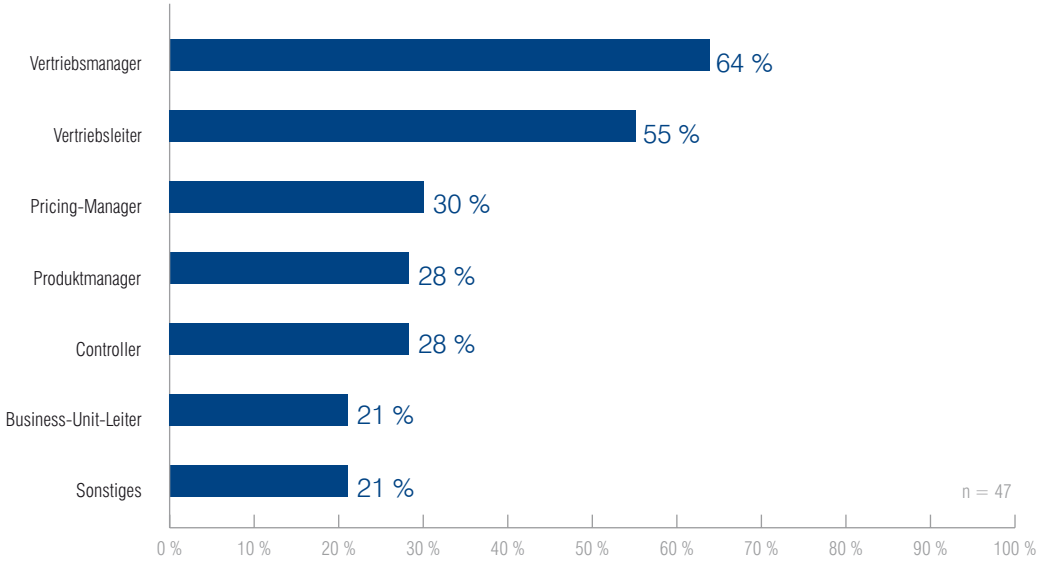


Mit 58 % liegt die operative Preisentscheidungskompetenz für den einzelnen Auftrag in erster Linie beim Vertriebsleiter. Besonders auffallend ist hierbei, dass die marketingbezogenen Funktionen wie Produktmanager (7 % der Befragten) oder Pricing-Manager (6 % der Befragten) im Vergleich zum Vertrieb so gut wie keinen Einfluss auf operative Preisentscheidungen haben. Dass bei Automobilzulieferern hauptsächlich der Vertrieb über die operativen Preise entscheidet, ergaben auch die im Vorfeld der Studie durchgeführten Experteninterviews. Der Vertrieb wird in der Regel durch Umsatz- und Mengenziele gesteuert, weniger durch Deckungsbeitrags- oder Ertragsziele. Deshalb ist hier die Motivation in der Regel höher, Preisnachlässe zu gewähren. Business-Unit-Leiter und Produktverantwortliche haben unseren Erfahrungen zufolge stärker die strategischen Ziele des Pricings im Blick.

Deutlich wird auch, dass die Geschäftsführung einen großen Einfluss auf operative Preisentscheidungen hat (51 % der Befragten). Da die Geschäftsführung oftmals eine verhältnismäßig geringe Nähe zum operativen Tagesgeschäft aufweist und sich normalerweise eher mit strategischen Fragen auseinandersetzt, ist ihr relativ hoher Einfluss auf operative Preisentscheidungen für uns überraschend.

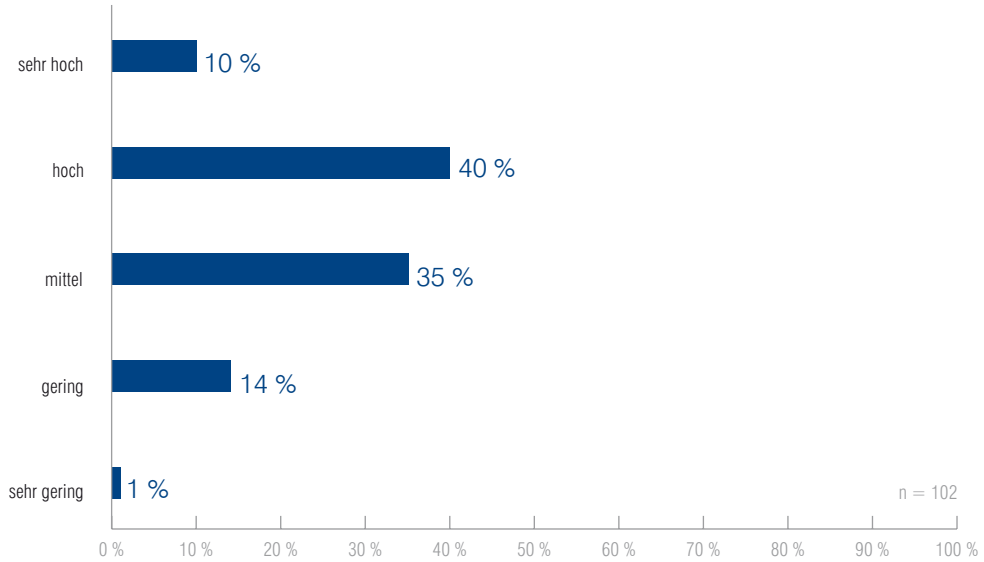
Ein wichtiges Prozesselement zur Umsetzung von Preisstrategien sind preisbezogene Schulungen. Aus unserer Studie ergab sich dazu folgendes Bild:

Abbildung 12: Für wen gibt es in Ihrem Unternehmen Pricing-Schulungen? (Mehrfachnennungen möglich)



Die Darstellung zeigt, dass hauptsächlich der Vertrieb in preisbezogenen Themen geschult wird. Aufgrund der operativen Preisentscheidungskompetenz erscheint dieses Ergebnis zunächst einleuchtend. Allerdings fällt auf, dass gerade die für die Preisstrategie Verantwortlichen (Pricing-Manager, Produktmanager und Business-Unit-Leiter) eher nicht an Pricing-Trainings teilnehmen.

Abbildung 13: Wie schätzen Sie das Ertragspotenzial einer Verbesserung der Pricing-Prozesse ein?
(Nur eine Nennung möglich)



Die Hälfte der befragten Zulieferer schätzt das Ertragspotenzial verbesserter Pricing-Prozesse als hoch oder sehr hoch ein. Hier wird deutlich, dass Automobilzulieferer Nachholbedarf in verbesserten Pricing-Prozessen sehen.

Interview

Thema: Pricing bei Automobilzulieferern

Peter Becker
Head of Business Unit VW Group bei LEONI

Professor Riekhof Gibt es Forschungsergebnisse aus unserer Studie zu den Pricing-Prozessen bei Automobilzulieferern 2017, die Ihnen besonders ins Auge fallen und die Sie so nicht erwartet hätten?

Peter Becker Nein, obwohl das Ergebnis durchaus ernüchternd ist, legt die Studie über den großen Querschnitt der Befragten ein sehr deutliches und aus meiner Sicht ehrliches Bild des Ist-Zustands der Branche in Sachen Pricing dar.

Professor Riekhof Welchen Veränderungen unterliegt das Pricing in Ihrer Branche? Gibt es hier eine gewisse Veränderungsdynamik oder kommen die Preise heute genauso zustande wie vor zehn Jahren?

Peter Becker Aus meiner Sicht gibt es eine ordentliche Änderungsdynamik. Veränderungen ziehen zwar langsam ein, sind aber erzeugt durch den Willen der Branche, die Professionalität und die Profitabilität der Geschäfte in der Abwicklung zu erhöhen.

Professor Riekhof In der Automobilindustrie findet gerade ein tiefgreifender Wandel hin zum Ausbau der Elektromobilität in ihren ganz verschiedenen Ausprägungen statt. Verändern sich dadurch auch die Rahmenbedingungen für das strategische Pricing? Wird es zum Beispiel für die Zulieferer einfacher, sich in ihrem Wertschöpfungsbeitrag zu differenzieren, so dass der Preisdruck eventuell auch geringer wird?

Peter Becker Ja, ich sehe das so. Der Wandel in dieser Zeit hat ein sehr hohes Tempo. Ferner sind Partner der Branche mehr denn je darauf angewiesen, die Herausforderungen gemeinsam zu meistern. Wertschöpfung zu schaffen und neue Dienstleistungen anzubieten, ermöglicht auch die Differenzierung mit entsprechenden positiven Effekten auf das Pricing.

Professor Riekhof Welche Chancen sehen Sie für ein wertbasiertes Pricing (Value-Based Pricing) bei Leoni?

Peter Becker Die Chancen für ein wertbasiertes Pricing bei Leoni sind gut. Entsprechende Maßnahmen halten – langsam – im Unternehmen Einzug. Dennoch stimmt die Aussage Ihrer Studie, dass in Sachen Fokus bei Ertragsverbesserungen die genannten weiteren Maßnahmen – heute noch – höhere Priorität genießen.

Professor Riekhof Gibt es in Ihrem Hause im Rahmen des Pricing-Managements Werkzeuge und Vorgehensweisen, die Sie als richtungweisend bezeichnen würden? Oder folgt das Pricing bei Ihnen – aus gutem Grund – eher branchenüblichen Regeln und Gepflogenheiten?

Peter Becker Persönlich glaube ich schon, dass das „branchenübliche" Vorgehen an der ein oder anderen Stellen hinterfragt werden muss. Innovative Ideen und vor allem fokussiertes Herangehen in den Unternehmungen in Sachen Pricing können neue Werkzeuge für das Pricing schaffen. Das tun auch wir bei LEONI, und unter der Programm-Headline „Sales-Excellence" werden einige konkrete Ansätze gebündelt.

Professor Riekhof Leoni verfügt über ganz unter schiedliche Geschäftsbereiche, die mit hoher Autonomie ihre Marktsegmente bearbeiten. Gibt es in Ihrem Hause Prozesse, bereichsübergreifende Preisstrategien für bestimmte Kunden- und Marktsegmente festzulegen?

Peter Becker Ja, es gibt sehr unterschiedliche Geschäftsbereiche bei LEONI. Dennoch ist dort, wo die Mechanismen am Kunden gleich sind, z. B. bei uns im Geschäftsbereich WSD der LEONI (Bordnetze), ein Ansatz machbar, Prozesse bereichs- und kundenübergreifend zu optimieren, und wir arbeiten daran.

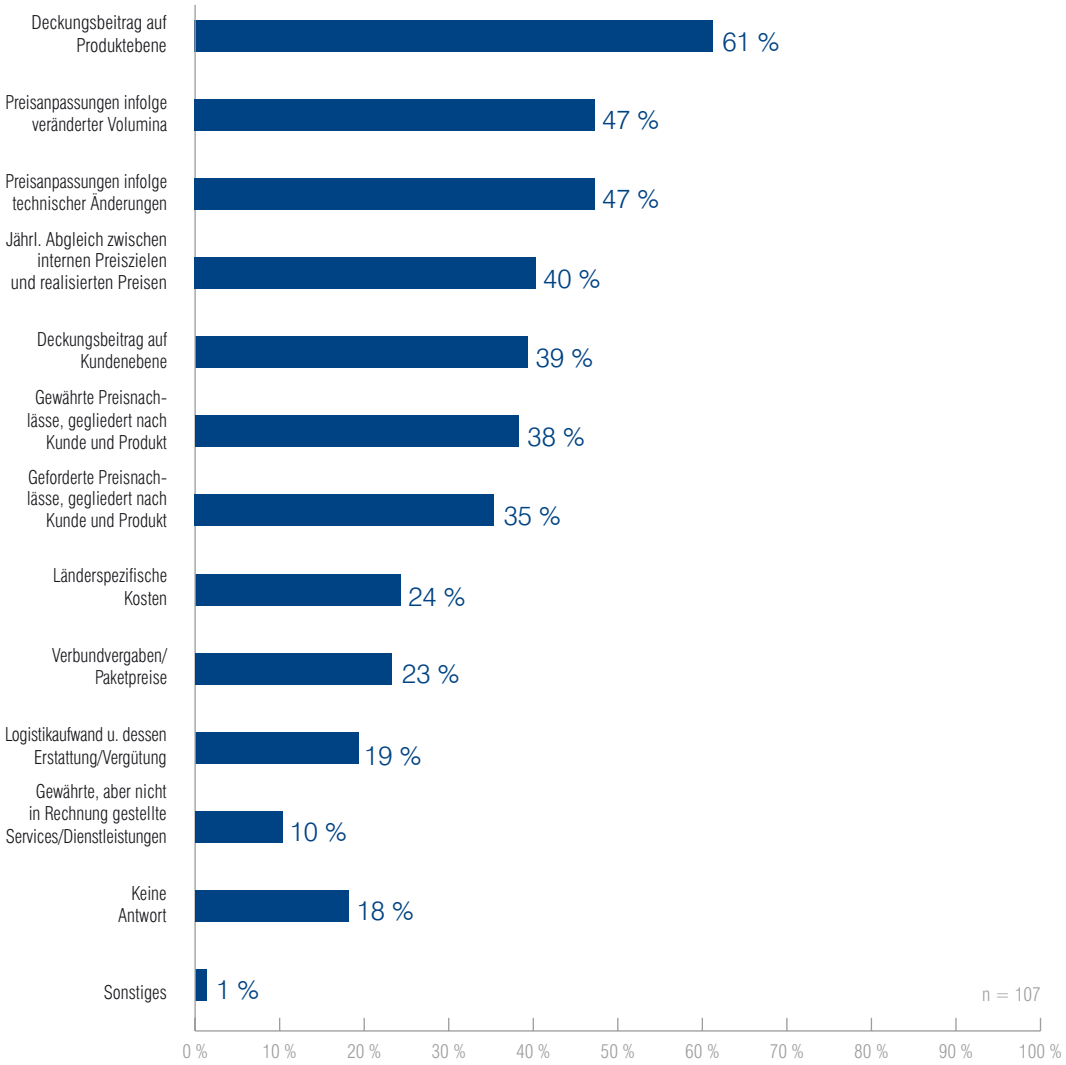
Professor Riekhof In welchem Maße haben Sie die in einem professionellen Pricing liegenden Wertschöpfungspotenziale in Ihrem Unternehmen bereits ausgeschöpft?

Peter Becker Auf einer Skala von 1 bis 10 lege ich mich – Stand heute – auf die 4 fest. Da gibt es also noch einiges zu tun. Aber wir bewegen uns in die richtige, wertschöpfende Richtung!

Umfrageergebnisse
Preis-Controlling bei Automobilzulieferern

Ein letztes, aber durchaus sehr wichtiges Element des Pricing-Prozesses ist das Preis-Controlling. Hier schließt sich gewissermaßen der Kreis: Erweisen sich die Prämissen der Preisstrategie als tragfähig? Werden die mittelfristigen preisstrategischen Ziele erreicht? Sind Umsetzungserfolge im Detail messbar? In der folgenden Übersicht findet sich eine Darstellung der Informationen, die von den befragten Unternehmen in das Preis-Controlling einbezogen werden.

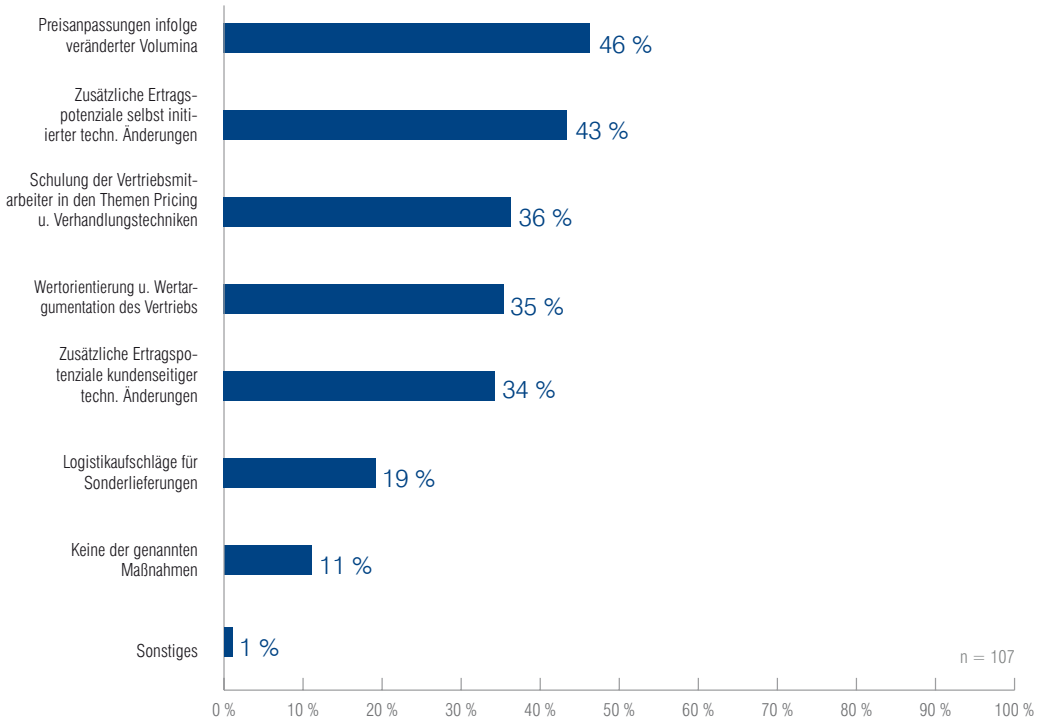
Abbildung 14: Welche Informationen beziehen Sie in das Preis-Controlling mit ein?
(Mehrfachnennungen möglich)



Nur der Deckungsbeitrag auf Produktebene wird von deutlich mehr als der Hälfte der Befragten im Preis-Controlling berücksichtigt. Die weiteren in unserer Umfrage erfassten möglichen Elemente eines Preis-Controllings sind nicht flächendeckend bzw. durchgängig etabliert. Dass mehr als die Hälfte der Befragten kein Preis-Controlling technischer Änderungen betreibt, ist hierbei besonders überraschend. Dabei wäre es unserer Einschätzung nach wichtig zu analysieren, ob derartige Änderungen tatsächlich zu Preiserhöhungen geführt haben. Außerdem fällt ins Auge, dass nur 35 % der Befragten die geforderten Preisnachlässe und nur 38 % die tatsächlich gewährten Preisnachlässe in das Controlling einbeziehen. Ein differenziertes Erfassen und Auswerten der Verhandlungsprozesse und -ergebnisse – gerade auch über längere Zeiträume und über mehrere OEMs hinweg – könnte hier wichtige Erkenntnisse generieren. Dass das Preis-Controlling bei vielen Automobilzulieferern noch ein Schattendasein führt, haben im übrigen auch die im Vorfeld der Studie geführten Gespräche mit Experten der Automobilindustrie gezeigt.

In diesem Zusammenhang war es für uns wichtig zu erfahren, wo aus Sicht der Befragten die größten unerschlossenen Potenziale im Pricing liegen. Die Ergebnisse finden sich in der folgenden Grafik.

Abbildung 15: In welcher der folgenden Möglichkeiten sehen Sie derzeit die größten unerschlossenen Potenziale im Pricing Ihres Unternehmens? (Mehrfachnennungen möglich)



Preisanpassungen infolge veränderter Volumina (46 % der Befragten) und zusätzliche Ertragspotenziale selbst initiierter technischer Änderungen (43 %) werden von den Befragten als die beiden größten unerschlossenen Potenziale im Pricing angesehen. Da diese beiden Faktoren wichtige Stellschrauben zur Verbesserung der Marge darstellen, erscheint diese Ergebnis relativ einleuchtend, zeigt aber auch, dass Automobilzulieferer noch immer sehr volumengetrieben sind.

Die Wertorientierung und Wertargumentation des Vertriebs ist nur für 35 % der Befragten ein wichtiger Ansatzpunkt zur Durchsetzung höherer Preise.

Fazit und Ausblick

Die Studienergebnisse haben insgesamt gezeigt, dass die Pricing-Prozesse bei Automobilzulieferern gewisse Optimierungspotenziale aufweisen. Der prozessorientierte Analyserahmen für unsere Erhebung zeigt im Detail auf, an welchen Stellschrauben des Pricing-Prozesses gedreht werden sollte, um eine durchgängigere Logik und integrierte Pricing-Abläufe zu realisieren.

Vor allem das kundenbezogene, auf Werttreibern beruhende Pricing steht derzeit noch nicht ganz oben auf der Agenda der Zulieferer. Das wird auch von der Tatsache untermauert, dass Preisdifferenzierungsstrategien heute vornehmlich auf den Volumina basieren, während andere wichtige Optionen zur Preisdifferenzierung (wie etwa Kundengruppen oder technologische Reifegrade) noch eine untergeordnete Bedeutung haben.

Nur 60 % der Zulieferer haben eine Preisstrategie formuliert, und nur 29 % der Befragten setzen auf ein wertorientiertes Pricing. Die preisstrategische Ausrichtung mancher Zulieferer ist gegebenenfalls eine Überprüfung wert. Auch bei einer Betrachtung des operativen Pricings und der Umsetzung der Preisstrategie wird deutlich, dass bei den befragten Zulieferern Verbesserungspotenziale bestehen. Bei 41 % der Befragten erfährt das Pricing keine Unterstützung durch IT-gestützte Auswertungstools. Zudem hat sich die Relevanz einer Pricing-Abteilung bzw. eines Pricing-Managers noch nicht durchgesetzt, da 57 % der Befragten keine Pricing-Abteilung etabliert oder einen Pricing-Manager ernannt haben und auch 58 % eine Pricing-Abteilung für nicht sinnvoll halten. Nachholbedarf zeigt sich bei den befragten Zulieferern auch im Preis-Controlling. Der Deckungsbeitrag auf Produktebene liegt nur in 61 % der Unternehmen vor, und Informationen über Preisanpassungen infolge veränderter Volumina oder technischer Änderungen, jährlicher Preisabgleiche oder Preisnachlässe werden von weniger als der Hälfte der Befragten im Preis-Controlling berücksichtigt. Die Mehrheit der befragten Unternehmen betreibt kein Controlling von Preisnachlässen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die befragten Zulieferer dem Pricing durchaus eine wichtige Rolle zuschreiben, aber es noch nicht in letzter Konsequenz umsetzen. Angesichts des Ergebnisdrucks in diesem Wirtschaftsbereich eröffnen sich hier also wichtige Handlungsfelder und Wertschöpfungspotenziale für Automobilzulieferer.

Impressum

Herausgeber
PFH Private Hochschule Göttingen
Weender Landstraße 3-7, 37073 Göttingen
Tel. +49 [0]551 54700-100
Fax +49 [0]551 54700-190
info@pfh.de, www.pfh.de

Verantwortlich für die Durchführung der Studie
Prof. Dr. Hans-Christian Riekhof
Inhaber des Lehrstuhls für Internationales Marketing
PFH Private Hochschule Göttingen

Wissenschaftliche Mitarbeit
Maximilian Mitschke M. Sc.
PFH Private Hochschule Göttingen

Bildnachweis
© Syda Productions – fotolia.com
© Alexander – fotolia.com
© moquai86 – fotolia.com
© gui yong nian – fotolia.com
© belleepok – fotlia.com

Copyright
PFH Private Hochschule Göttingen
Göttingen 2018

Trägergesellschaft: Gesellschaft für praxisbezogene Forschung und wissenschaftliche Lehre gGmbH
Geschäftsführer: Dipl.-Hdl. Werner Rose, Prof. Dr. Bernt R. A. Sierke

PFH.STU.036.1802