Marketingzeitschrift für Theorie & Praxis

Marketing Review St. Gallen

2 | 2020
SPEKTRUM Technologie als Teil des Menschen oder Mensch Teil der Technologie? • Kundenorientierung • Möglichkeiten der Customer-Education • Konfiguratoren und Plattformen im B-to-B-Online-Vertrieb • Mythos Value-Based-Pricing • Meteo-dynamisches Pricing • Word-of-Mouth-Kommunikation in der Filmindustrie • Explainer-Videos aus Unternehmensperspektive **INSIGHTS** THE CIRCLE – Neue Destination am Flughafen Zürich

www.marketing-review.ch



Marketing-Management

Universität St.Gallen

"From insight to impact"

Mythos Value-Based-Pricing

Der Versuch einer (wertfreien) Einordnung

Die Eckpunkte Kosten, Konkurrenz und Kunde („3-C"-Pricing: Costs, Competition, Customer) werden für die Fragestellung einer „optimalen Preisfindung" meist nur nebeneinander und eher isoliert dargestellt. In diesem Zusammenhang wird das Value-Based-Pricing oft als überlegener Ansatz herausgestellt. Tatsächlich liegen – insbesondere in Zeiten dynamisch veränderter Rahmenbedingungen – eine Reihe von Wechselwirkungen und Abhängigkeiten vor, die eine isolierte Sicht verbieten und gleichzeitig einen integrierten Ansatz fordern.

Prof. Dr. Andreas Krämer, Iris Schmutz, M.Sc.

Prof. Dr. Andreas Krämer
Vorstandsvorsitzender der exeo Strategic Consulting AG in Bonn und Professor für Pricing und Customer Value Management an der University of Applied Sciences Europe, Fachbereich Wirtschaft in Iserlohn
andreas.kraemer@exeo-consulting.com

Iris Schmutz, M.Sc.
Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Institut für Marketing der Universität St. Gallen
iris.schmutz@unisg.ch

Wiederholt beklagen Wissenschaftler, die sich der Preisforschung verschrieben haben, eine Lücke zwischen einem Ansatz zur professionellen Preisbestimmung und der Praxis des Preismanagements. Bergers und Fassnacht (2017, S. 51) nennen in diesem Zusammenhang insbesondere den „unangemessenen Einsatz" von Cost-Plus-Pricing. Andere Autoren verweisen auf Probleme einer rein wettbewerbsorientierten Bepreisung (Fisher, Gallino & Li, 2017; Kossman, 2008). Während Akademia und Beratungsgesellschaften den Einsatz einer kosten- oder wettbewerbsorientierten Preisfindung überwiegend als suboptimal propagieren und stattdessen das sogenannte Value-Based-Pricing als Lösungsansatz anbieten (Hinterhuber, 2008; Liozu, Boland, Hinterhuber & Perelli, 2015; Töytäri, Rajala & Alejandro, 2015), scheint die Praxis nur verzögert und mit grossem Beharrungsvermögen „nachzuziehen". Das Value-Based-Pricing setzt primär bei den Zahlungsbereitschaften der Kunden an, wobei sich durchaus einleuchtende Vorteile ergeben: Erstens besteht Einigkeit darüber, dass der Preis das Marketinginstrument mit dem grössten (unmittelbaren) Hebel darstellt (vgl. Iyer, Xiao, Sharma & Nicholson, 2015; Roll & Krampitz, 2017). Zweitens wird angeführt, dass die Preissensitivität der Kunden vielfach geringer ist, als von Unternehmen eingeschätzt (Hinterhuber, 2004). Dieser Argumentation folgend – und die Überlegenheit einer wert- gegenüber kosten- oder wettbewerbsbasierten Preisfindung subsumierend (Hinterhuber, 2008) – ergibt sich in der Tat ein „Theory-Practice-Gap" (vgl. Liozu et. al. 2015; Bergers & Fassnacht, 2017; Simon & Fassnacht, 2016). In der Begründung dieser Lücke wird offensichtlich davon ausgegangen, dass im Optimalzustand jedes Unternehmen den Ansatz des Value-Based-Pricing umsetzt.

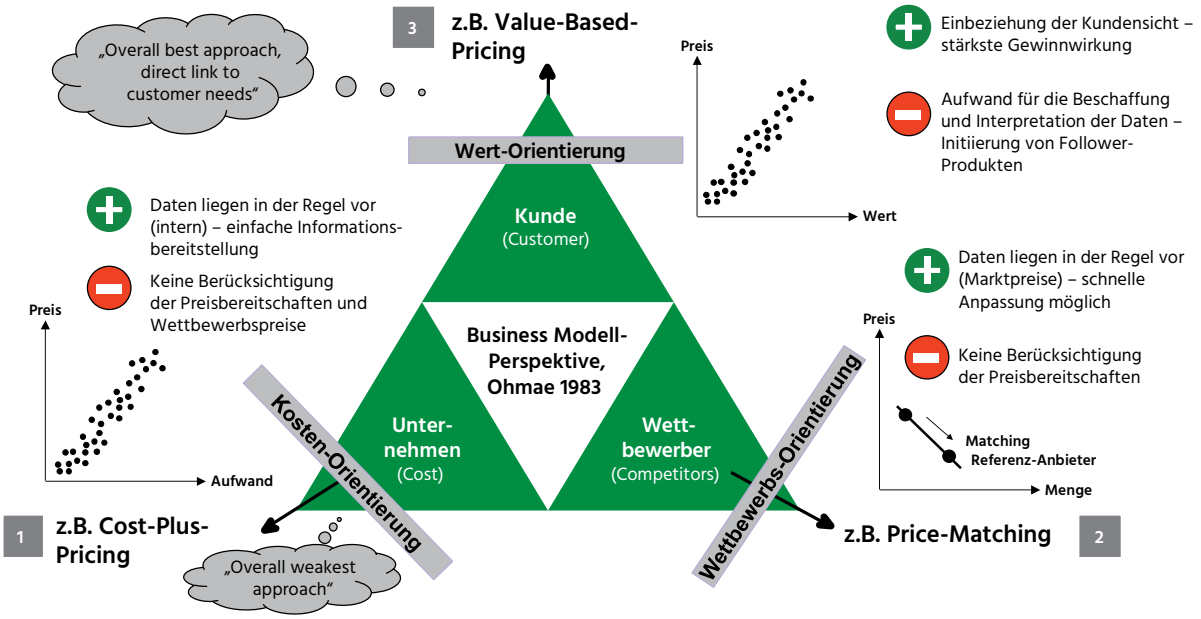
Allerdings werden in der teilweise überzogen positiven Darstellung der Möglichkeiten des wertbasierten Pricing einige Fragen vernachlässigt, z.B: „Wie wird der Wert als Basis der Preisbestimmung definiert?" Zum einen wird auf den Wert abgezielt, der dem potenziellen Käufer generiert wird, zum anderen auf den Wert, der aus der abgeschlossenen Transaktion für das Unternehmen entsteht. Diese Divergenz bietet einerseits mehrere Ansatzpunkte zur Wertbestimmung und zeigt andererseits auf, dass eine strategiebezogene Einordnung der Pricing-Methoden fehlt.

Zielsetzung und Methodik

In der Praxis haben sich in den letzten 10 Jahren Preismodelle etabliert, die mit der klassischen Preissetzung, orientiert an den Zahlungsbereitschaften der Konsumenten, kaum in Einklang zu bringen sind. Dies betrifft Freemium- und Abo-Modelle (Dropbox, SurveyMonkey, Amazon Prime) bis hin zu For-Free-Angeboten im B-to-C-Bereich (WhatsApp, Facebook etc. vgl. Krämer & Kalka, 2017). So kommt eine aktuelle Studie zum Ergebnis, dass die Zahlungsbereitschaft für die Nutzung von Facebook 48 US-$ pro Monat beträgt (Brynjolfsson, Collis & Eggers, 2019). In diesem Fall wird der generierte Mehrwert preislich nicht abgeschöpft. Nachdem WhatsApp zunächst kostenlos angeboten wurde, führte das Unternehmen 2013 ein Abo-Preismodell ein (nicht IOS), 2016 wurde der Messenger-Dienst wieder kostenlos. Gleichzeitig ergeben sich durch veränderte Rahmenbedingungen auch Möglichkeiten für Anbieter, die Zahlungsbereitschaften in Echtzeit abzuschätzen und dynamisch personalisiert anzubieten, sodass die Konsumentenrente gegen Null geht (Krämer, Friesen & Shelton, 2017; Krämer, 2018). Vor diesem Hintergrund werden im nachfolgenden Beitrag drei Kernaspekte beleuchtet:

- Wie wird die Überlegenheit des „Value-Based-Pricing" gegenüber Alternativansätzen wie Price-Matching (wettbewerbsorientiert) oder Cost-Plus-Pricing (kostenorientiert) begründet und welche Bedingungen sind dafür verantwortlich?
- Wie ist der Begriff des „Werts" beim wertbasierten Pricing zu verstehen und welche Bedeutung haben die Perspektiven des Value-to-the-Customer in Abgrenzung zum Value-of-the-Customer?
- Welche Abhängigkeiten ergeben sich zwischen den Eckpunkten Kosten, Konkurrenz und Kunden für die optimale Preisgestaltung? Darauf aufbauend: Welche spezifi-

Abb. 1: Von der Geschäftsstrategie zum Preisbestimmungsmodell



Quelle: Darstellung der Autoren in Anlehnung an Ohmae 1983, Hinterhuber 2008 und Hinterhuber/ Liozu 2012.

schen Rahmenbedingungen unterstützen oder verhindern den Einsatz des „Value-Based-Pricing“?

Der Wettbewerb um die beste Preisbestimmungsmethode

Die grundsätzlichen Denkmodelle für die Preisfestlegung können aus der Ausrichtung der Geschäftsmodelle (Ohmae, 1983) hergeleitet werden, wobei die primäre Ausrichtung das eigene Unternehmen (Kostenfokus), die Orientierung an Konkurrenzunternehmen (Wettbewerbsfokus) und das Verständnis für die Bedürfnisse und Wertigkeit der Kunden (Kundenfokus) sein können (Abb. 1). In der Fortführung dieser Logik ergeben sich entsprechende Herleitungen für die Preisbestimmung. Besteht ein klares Verständnis für die eigene Kostenstruktur und eine Kostenrechnung pro Produkt im Unternehmen, kann eine Kosten-Aufschlagsrechnung sinnvoll sein. Als prominenter Fall wird häufig das Cost-Plus-Pricing genannt (Nagle & Müller, 2017; Hinterhuber, 2008).

Das Cost-Plus-Preismodell vermittelt den Eindruck finanzieller Sicherheit. Allerdings ist es in vielen Industriezweigen nicht möglich, die Stückkosten eines Produkts zeitlich vor der Bestimmung des Preises präzise zu berechnen, da Stückkosten von Absatzzahlen abhängen (Nagle, Müller, 2017). Trotz der Schwächen (Abb. 1) bestätigen empirische Untersuchungen die starke Verbreitung der kostenbasierten Preissetzung in der Praxis (z.B. Shim & Sudit, 1995; Liozu et al., 2015). Besonders weit gehen Iyer et al. (2015), wenn sie ein entsprechendes Vorgehen in den Kontext irrationaler Entscheidungen stellen.

Übersehen wird in der akademischen Diskussion häufig, dass sich in der Unternehmenspraxis durchaus Situationen

Zusammenfassung

Die von Akademia und Beratungsgesellschaften häufig vertretene Meinung, dass sich eine optimale Preisfindung primär am Kundennutzen und den Zahlungsbereitschaften ausrichten muss, kann zu einer nicht ausreichenden Berücksichtigung der Eckpunkte Kosten und Konkurrenz führen. Vor diesem Hintergrund plädieren die Autoren für einen integrativen und dynamischen Prozess des „3-C“-Pricing.

ergeben können, wo ein Cost-Plus-Ansatz eine hinreichende Methodik darstellt und die Preisentscheidung sinnvoll stützt (Hanson 1992), z.B. im Ersatzteilgeschäft (Vielzahl von Produkten, wenig Kunden- und Wettbewerbsinformationen) oder bei Professional Services (z.B. Rechtsberatung, Consulting), bei denen seit Jahrzehnten über alternative Honorarformen diskutiert wird, die Abrechnung nach Tages- oder Stundensatz (analog zum Cost-Plus-Pricing) aber weiter den Standard darstellt (Hanna & Dodge, 2017). Bei einer eher dynamischen Betrachtung des Pricing-Prozesses wird ein weiterer Vorteil der Kostenorientierung deutlich: die Begründung von Preisanpassungen. Ein Beispiel ist der Fruchtsaft-Hersteller beckers bester, der nach einem katastrophalen Erntejahr (2017) eine Preiserhöhung durchsetzen musste und dessen Management sich mit einer Erklärung der Kostensteigerung und des erforderlichen Preisanstiegs im Handel direkt an den Endkunden wandte (und dem Versprechen, die Preiserhöhung baldmöglichst wieder zurückzunehmen).

Kaum besser als das kostenbasierte Pricing schneidet in der wissenschaftlichen Beurteilung das konkurrenzbasierte Pricing ab (vgl. Simon & Fassnacht, 2016). Ein besonders prominentes Beispiel ist dabei das Price-Matching, bei dem ein Unternehmen sich direkt an der Preissetzung eines oder der wichtigsten Wettbewerber orientiert (Abb. 1). Eine unangemessen hohe Preisreduzierung wird oft als Folge beschrieben, was auf ein kognitives Bias oder einen Anker-Effekt schliessen lässt (Totzek & Alavi, 2010).

Während sowohl die kosten- als auch die wettbewerbsorientierte Methode Preise über die am ehesten verfügbaren Informationen (eigene Kosten, Marktpreise) ableiten, setzt das Value-Based-Pricing am Wert an, der an der Schnittstelle zum Kunden generiert wird. Grundlage ist hier das Verständnis, welcher Kunde welche Produkt- und Service-Features wie stark wertschätzt (Hinterhuber, 2008). Dies setzt die Kenntnis der Verbraucherbedürfnisse voraus, die als Basis für nutzenbasierte Kundensegmentierung herangezogen werden kann (vgl. Trevenen, 2012). Die veränderten technologischen, sozialen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ermöglichen heute, das Pricing sogar komplett (dynamisch) zu individualisieren (Krämer & Kalka, 2017; Krämer, 2018).

Die im Value-Based-Pricing verankerte Fokussierung auf die Zahlungsbereitschaften der Kunden („we define value as the customer's maximum willingness to pay" (Liozu, Hinterhuber, Boland & Perelli, 2012) oder „it uses data on the perceived customer value of the product as the main factor for determining the final selling price" (vgl. Hinterhuber & Liozu, 2012, S. 71) führt indirekt zu einer „Untergewichtung" der Sicht auf die Kosten. Im Extremfall resultiert die „Grenzkosten = Null-Annahme" (im Fall hoher Fixkosten) in einer singulären Ausrichtung auf umsatzmaximale Preispunkte. Dabei wird leicht übersehen, dass Kostenanalysen z.B. durch die Bereitstellung der kurz- und langfristigen Preisuntergrenzen, einen klaren Rahmen für das Pricing vorgeben können. Noch einmal anders gestaltet sich die Situation im B-to-B-Bereich, wenn die Kundenstruktur sehr heterogen ist. Hier schlagen Shin, Sudhir und Yoon (2011) ein Customer-Cost-Based-Pricing vor, um wenig und nicht-rentable Kunden zu eliminieren. Aus konkreter Unternehmenssicht reichen somit die Einordnungen „kostenbasiertes Pricing = schwacher Ansatz" vs. „Value-Based-Pricing = bester Ansatz" (vgl. Hinterhuber, 2008) nicht aus. Vielmehr sollten Besonderheiten wie Anzahl der zu bepreisenden Produkte, Schnelligkeit der Preisänderung, wahrgenommene Ähnlichkeit der Produkte, Homogenität des Wettbewerbs und Transparenz im Markt berücksichtigt werden (Abb. 2). So ergeben sich beispielsweise gute Voraussetzungen für Value-Based-Pricing im Falle von Apple (wenige Produkte, klarer USP), während dies im Falle von Discountern im LEH (z.B. Lidl) oder im Ersatzteilgeschäft mit einer Übermenge an Produktkategorien anders ist. Darüber hinaus bestehen eine Reihe interner Faktoren (z.B. die Anzahl der Preisänderungen, die Dynamik der Kostenentwicklung etc.) oder externe Effekte (Reaktion der Wettbewerber auf Preisänderungen, Heterogenität der Konkurrenz etc.). Besonders im Fall von echten Innovationen, bei denen kein bestehender Preisvergleichspunkt existiert, ist die Preisbestimmung auf Basis eines wahrgenommenen oder antizipierten Mehrwerts eher von Erfolg gekrönt. Die spezifi-

Kernthesen

These 1: Kosten- und wettbewerbsorientierte Verfahren werden häufig als ineffizient für die Preisbestimmung bezeichnet.

These 2: Häufig werden die Vorteile des Value-Based-Pricing einseitig herausgestellt, ohne dessen Schwächen ausreichend zu berücksichtigen.

These 3: Zwischen den Eckpunkten der „3-C" (Cost, Competitor, Customer) bestehen wichtige Abhängigkeiten.

These 4: Eine übertriebene Wertextraktion (Fokus auf „Value-of-the customer") führt i.d.R. zu einer abnehmenden Kundenloyalität.

These 5: Je stärker die VUCA-Rahmenbedingungen werden, desto eher müssen sich Manager von 100-prozentigen Lösungen, die zeit- und kostenaufwendig sind, verabschieden.

sche Situation für die Preisgestaltung wird durch Ausrichtung und strategische Vorgaben (z.B. kurzfristige Verbesserung der Gewinnsituation) bestimmt, gleichzeitig beeinflusst sie die konkrete Machbarkeit eines Value-Based-Pricing.

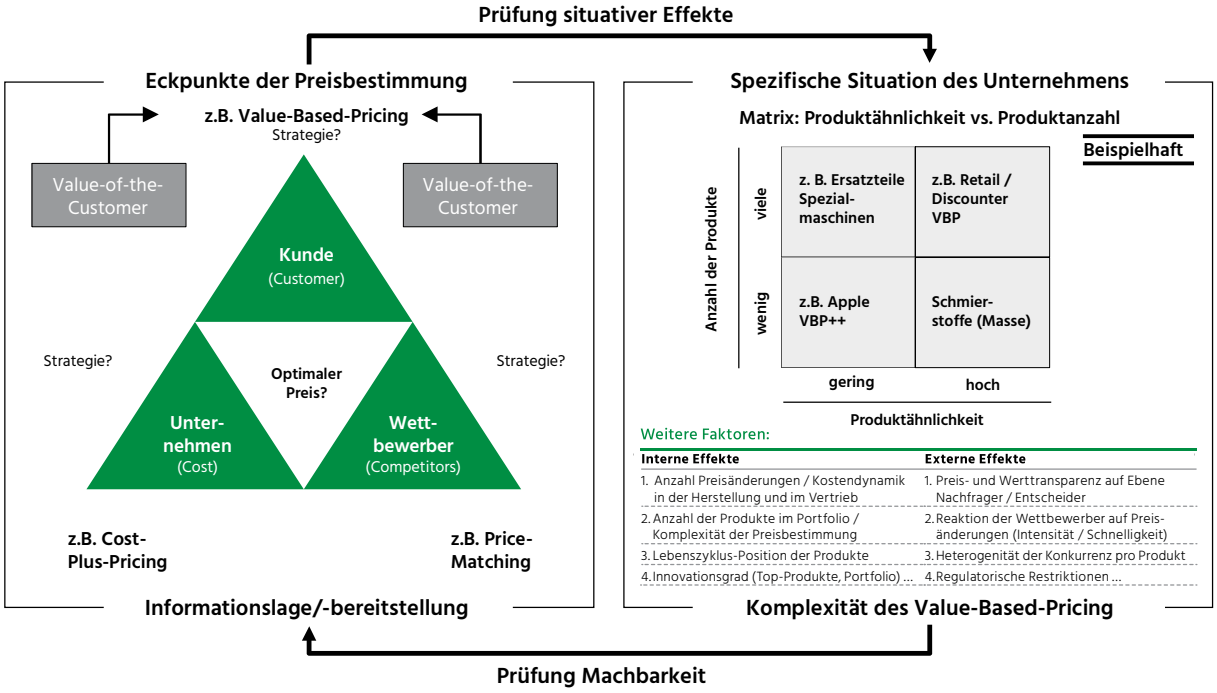
Es gibt Anbieter mit guten Voraussetzungen für ein wertbasiertes Pricing, insbesondere bei überlegener Leistung. So stellt beispielsweise das auf Befestigungstechnik spezialisierte Unternehmen Hilti fest: „Wir sind stolz, teurer als unsere Konkurrenten zu sein" (Belz & Bieger, 2006, S. 302). Die Beispiele lassen sich beliebig erweitern (z.B. Festool im Bereich Elektrowerkzeuge oder Miele bei Haushaltsgeräten). Dies darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass ein Value-Based-Pricing grundsätzlich nicht in jedem Unternehmen und in jeder Situation erfolgreich implementiert werden kann.

Unterschiedliche Perspektiven der Wert-Orientierung

Wie eingangs erwähnt, erfordert eine vertiefende Diskussion zur Wertorientierung, den mittlerweile inflationär verwendeten Begriff des Kundenwerts näher zu beleuchten. Abgeleitete Begriffe wie „Potential Value", „Actual Value" und „Perceived Value" wie bei Nagle und Müller (2017) zeigen die Vielfalt nur ansatzweise auf. Liozu et al. (2012) kommen in ihrer empirischen Analyse zu einem diffusen und widersprüchlichen Verständnis von Value-Based-Pricing, sogar innerhalb einzelner Unternehmen, und verweisen auf mindestens zwölf unterschiedliche Definitionen in der wissenschaftlichen Literatur.

Die Autoren empfehlen, auf der Metaebene zu unterscheiden, ob der Kundenwert als Wert definiert wird, den der Kunde wahrnimmt (Value-to-the-Customer) oder als Wert, den der Kunde für das Unternehmen darstellt (Value-of-the-Customer, vgl. Abb. 2). Diese doppelte Perspektive beschreiben bereits Belz und Bieger (2006, S. 20), wenn sie darauf hinweisen, dass „Customer Value" als Überbegriff für den Wert „von" und „für" Kunden verstanden werden kann. Beide Perspektiven sind grundsätzlich verschieden (einmal aus Sicht des Endkunden/Verbrauchers, einmal aus Sicht des Unternehmens/Verkäufers). Trotzdem sind beide Betrachtungsweisen für das Value-Based-Pricing essenziell, wie am Beispiel Mobilitätsdienstleistung (Bahnreise) verdeutlicht

Abb. 2: Preisbestimmungsmethoden und die unternehmensspezifische Sicht

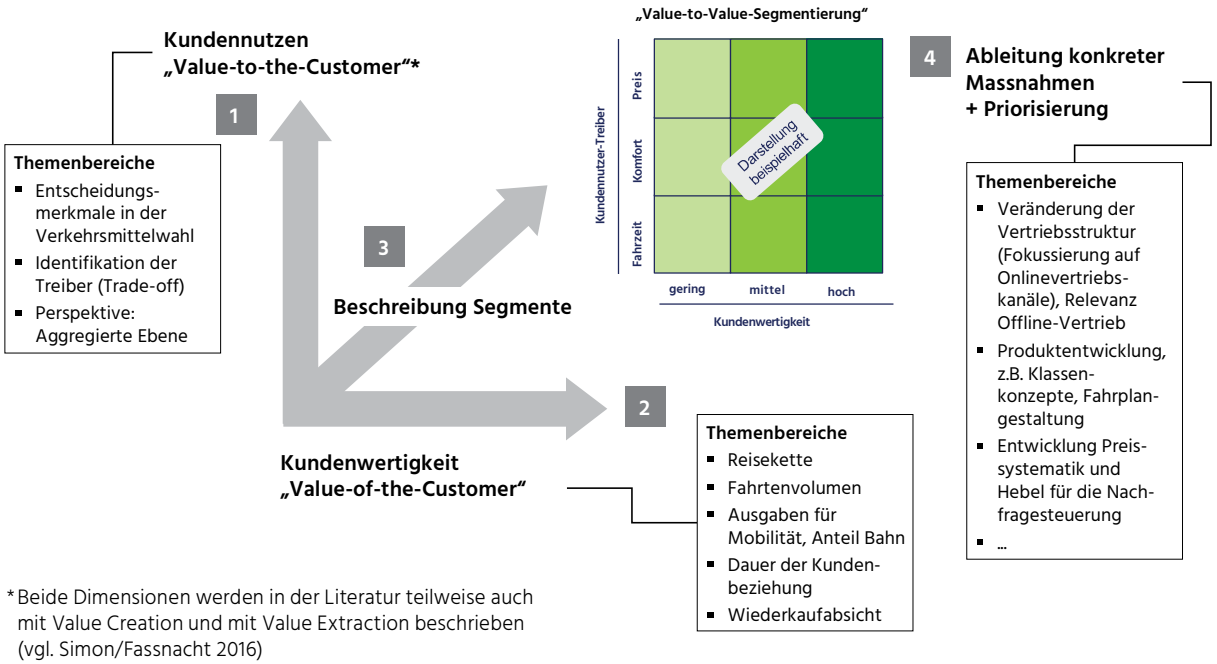


VBP = Value-Based-Pricing. Quelle: Eigene Darstellung.

werden kann (vgl. Abb. 3). In der Perspektive Value-to-the-Customer geht es primär darum, im ersten Schritt die individuellen Bedürfnisse der einzelnen (potenziellen) Kunden zu verstehen. Dies kann auf methodischer Ebene durch klassische Befragungstechniken oder durch Beobachtung (Suchanfragen, Buchungen, Kaufhistorie etc.) erfolgen. In der Regel lassen sich dann zumindest Personen mit hoher Relevanz des Ticketpreises von denjenigen Personen trennen, welche die Bahn eher aus Komfort- oder aufgrund von Reisezeitvorteilen nutzen (Bongaerts & Krämer, 2014). Bei der Perspektive Value-of-the-Customer steht der Cashflow im Vordergrund, der über die Dauer der Kundenbeziehung für das Bahnunternehmen generiert wird. Wichtige Parameter sind in diesem Zusammenhang u.a. der bezahlte Preis, die Anzahl der Bahnfahrten und die Dauer der Kundenbeziehung. Werden beide Dimensionen zusammengeführt, ergibt sich eine Matrix (Value-to-Value-Segmentierung), die zur Entscheidungs-Unterstützung genutzt werden kann (vgl. Bongaerts & Krämer, 2014; Burgartz & Krämer, 2015).

Beispiele für eine Re-Kalibrierung der Wertperspektiven (Erhöhung der Produzenten- zulasten der Konsumentenrente) sind aktuell die Preiserhöhung bei Netflix in den USA (+12–14%) oder bei Amazon Prime in Deutschland 2017 (+41%). Besonders deutlich wird dies beim Übergang von kostenlosen Services zu Bezahldiensten. Die war beim eingangs genannten Beispiel WhatsApp der Fall, aber z.B. auch bei BlaBlaCar (Marktführer für Mitfahrgelegenheit), dessen Service 2016 kostenpflichtig wurde (vgl. Krämer & Kalka, 2017, S. 90). Allein die Vermischung dieser beiden grundsätzlich unterschiedlichen Auslegungen des Wortes „Value“ führt zu Missverständnissen und Unklarheiten im Value-Based-Pricing. Ausserdem schwächelt die Methode bezüglich einer klaren Eingrenzung der Preisspanne, die kosten- und wettbewerbsorientiertes Pricing liefern können. Das Fehlen eines solchen Preiskorridors ist vor allem im B-to-B-Geschäft prekär. Hier entscheidet sich der schlussendliche Preis in der Verhandlung zwischen Vertrieb und einzelnem Kunde. Eine Preisverhandlung unter wertorientiertem Pricing öffnet mit den damit verbundenen wertorientierten Verkaufsargumenten stets eine Wertdiskussion und damit -degradierung. Im schlimmsten Fall kann die

Abb. 3 Zwei unterschiedliche Wertperspektiven am Beispiel Mobilitätsdienstleistung (Bahn)



*Beide Dimensionen werden in der Literatur teilweise auch mit Value Creation und mit Value Extraction beschrieben (vgl. Simon/Fassnacht 2016)

Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von Bongaerts/Krämer 2014.

Pricing-Methode in der praktischen Umsetzung dem Produkt und der Marke dann sogar schaden.

Kein Value-Based-Pricing ohne die Wettbewerbs- und Kostenperspektive

Die drei eingangs beschriebenen Grundrichtungen in der Preisbestimmung werden meistens monolithisch in Reinform dargestellt, wobei sich der Eindruck verfestigt, dass die Entscheidung für die „eine Richtung" gleichzeitig die Abkehr von den anderen bedeutet. In diesem Artikel soll gerade diese Folgerung widerlegt werden. Zur Beweisführung werden im Folgenden die konzeptionellen Interdependenzen der einzelnen Grundrichtungen zusammen betrachtet, um den Rahmen für einen integrierten Preisfindungsprozess zu präzisieren.

Illustrierend wird im Folgenden eine einfache Marksituation beschrieben (vgl. Dolan & Gourville, 2009), die aus zwei Anbietern besteht (im Folgenden „Anbieter 1" und der Wettbewerber „Anbieter 2" genannt; Abb. 4). Bei rationaler Entscheidung kauft der Kunde das Produkt von Anbieter 1, da der Nettonutzen aus wahrgenommenem Wert („Perceived Value") abzüglich des Preises grösser ist als beim Wettbewerb (Abb. 4, Fall A; Delta 1 > Delta 2). Während für den Verbraucher unmassgeblich ist, wie sich die Kostensituation darstellt, ist dies aus Anbietersicht anders: Die Differenz zwischen dem erzielten Preis und den variablen Kosten (= Deckungsbeitrag) stellt schliesslich den Anreiz dar, das Produkt zu verkaufen.

In einem veränderten Szenario (Abb. 4, Fall B) bleiben alle Parameter für Anbieter 1 unverändert. Änderungen betreffen zunächst die Kostensituation des Konkurrenzunternehmens (Anbieter 2), dann dessen Preisstrategie: Kosteneinsparungen werden durch reduzierte Preise an die Verbraucher weitergegeben. Infolgedessen verändert sich die Verbraucherentscheidungssituation zugunsten Anbieter 2 (Delta 2 > Delta 1).

Das bedeutet: Eine isoliert kostenbasierte Strategie wird in ihrem Ergebnis dennoch aufgrund äusserer Umstände (externer Entscheidungen) vom Wettbewerb beeinflusst. Denn auch ohne Änderung in der Preisstrategie entwickeln sich die Kaufentscheidungen zugunsten des Wettbewerbers. So kündigte die irische Low-Cost-Airline Ryanair beim Markteintritt in Deutschland (2016) offen einen Preiskrieg an und begründete dies mit einer überlegenen Kostenstruktur, insbesondere gegenüber dem Hauptkonkurrenten Lufthansa (Krämer, Jung & Burgartz, 2016).

Durch diesen Mechanismus sind die Dimensionen Kosten und Wettbewerb so eng miteinander verzahnt, dass eine getrennte Betrachtung in der Umsetzung schwierig erscheint.

Handlungsempfehlungen

1. Abkehr von einer monolithischen Diskussion der „3-C" für die Preissetzung
Keiner der drei Ansätze ist allein überlegen, im Normalfall bietet nur das Zusammenspiel eine überlegene Herangehensweise. Insofern sind die Aspekte Kosten, Konkurrenz und Kunde weniger als isolierte Eckpunkte, sondern vor allem im Verständnis der Abhängigkeiten interessant und wertschöpfend.

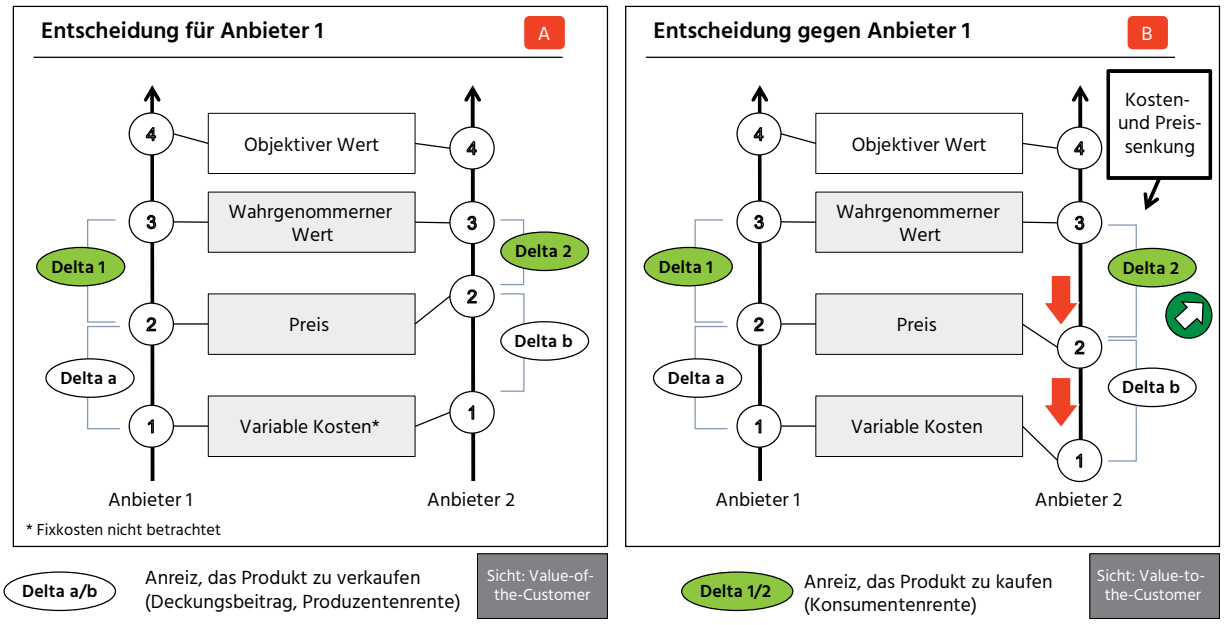
2. Pricing als Managementkompetenz
Die Kernentscheidungen verbleiben trotz automatisierter Lösungen beim Management. Strategische Ausrichtungen bzgl. der Gewichtung von „Wert für den Kunden" oder „Wert des Kunden" sind für Preisfestlegungen fundamental.

3. Veränderte Sicht auf die Preisoptimierung: „Price satisficing rather than price optimizing"
In einer zunehmend komplexen und dynamischen Marktumgebung sollte Preisoptimierung nicht als ein Ansatz verstanden werden, den „einzig wahren Preispunkt" zu identifizieren.

Für eine solide Begründung einer Verbraucherentscheidung über den Nettokundennutzen (rationale Entscheidung) gelten spezifische Rahmenbedingungen (z.B. vollständige Informationen, Markttransparenz, stabile Präferenzen etc.; dazu kritisch Lowe, Lowe & Lynch, 2013), welche einen direkten Einfluss der Dimensionen Wettbewerb und Kosten auf das Value-Based-Pricing erkennen lassen (gleich welche Definition des Value zu Grunde liegt). Beide Vorstellungen von Kundenwert sind im Value-Based-Pricing dringend abhängig von der Wettbewerbssituation und -bepreisung und diese wiederum von Eigen- und Fremdkosten (wie das Beispiel zuvor demonstriert). In dieser Kettenverzahnung reiht sich das Value-Based-Pricing also unweigerlich als wichtige Determinante der Preisfindung neben den etwas „herkömmlicheren" und praxisnäheren Preisfindungsmethoden ein, ist jedoch separat gesehen nicht in der Lage, die anderen Methoden in Effektivität und Umsetzung zu übertrumpfen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das suggerierte Ungleichgewicht in der Leistungsfähigkeit der einzelnen Pricing-Methoden zu einer Entzweiung von Pricing-Methode und -Kontext führt. Ebenso sind die drei Ansätze nicht in nebeneinanderstehenden Silos, sondern vielmehr als gemeinsame Säulen eines Preises (bzw. einer Pricing-Strategie) zu

Abb. 4: Die Verbraucher-Entscheidung unter Berücksichtigung des Perceived Value



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an „The Value Pricing Thermometer" von Dolan/Gourville 2009.

sehen. Um in diesem Bild zu bleiben: Sie stützen die einzelnen Preisentscheidungen und beeinflussen jeweils die Stabilität (und damit den Erfolg) des gesamten (Preis-)Konstrukts.

Herausforderungen und Empfehlungen für die Praxis

Aus den hergeleiteten Interdependenzen ergeben sich für das praktische Management Herausforderungen:

(1) Abkehr von einer monolithischen Diskussion der „3-C" für die Preissetzung
Der Kosten-Plus-Ansatz kann erste relevante Anhaltspunkte für einen Finalpreis sowie die Preisuntergrenze liefern (vgl. Buchheit & Feltovich, 2011). Dies erleichtert die Orientierung im restlichen Preisfindungsprozess und in Verkaufsgesprächen. Daher ist er zunächst nicht als unterlegen gegenüber den anderen Ansätzen zu sehen, sondern mit seinen Stärken und Schwächen zumindest gleichgestellt. Die Überlegenheit des Value-Based-Pricing ergibt sich meist durch Defizite der anderen beiden Ansätze. Pures Value-Based-Pricing ist evtl. dann möglich, wenn Wettbewerb und Kostenstruktur als Informationsgrundlage dünn sind oder sogar entfallen. Im Normalfall können die drei Säulen nur im Zusammenspiel einen überlegenen Ansatz liefern – so sind Kosten, Konkurrenz und Kunde weniger isolierte Eckpunkte, sondern v.a. in den Abhängigkeiten interessant und wertschöpfend.

(2) Pricing als Managementkompetenz
Beim Informationsmanagement, der -bereitstellung sowie Preisimplementierung können automatisierte Lösungen Manager entlasten. Die Kernentscheidungen verbleiben aber beim Management – selbst bei (relativ) durchsichtiger und fundierter Informationsstruktur (siehe Absatzprobleme von Apple mit dem iPhone in China Ende 2018). Primärer Ansatzpunkt muss die Frage sein, welche „Customer Value"-Strategie das Unternehmen verfolgt (Belz & Bieger, 2006) und wie die Aspekte „Wert für den Kunden" oder „Wert des Kunden" gewichtet werden. Von daher sind Ansätze wie ein Relationship-Pricing oder ein Kundenwert-Pricing (vgl. Krämer & Kalka, 2017, S. 88), bei denen die längerfristige Kundenbeziehung in den Fokus rückt, durchaus interessant.

(3) „Price satisficing rather than price optimizing"
Ähnlich zum Verhalten der Verbraucher (und Manager), das nur in der Theorie als vollkommen rational und vernunft-

getrieben beschrieben werden kann, versuchen Individuen stattdessen unter Bedingungen begrenzter Informationen bestmögliche Entscheidungen zu treffen („Bounded Rationality"). Orientiert sich die Preisbestimmung am Perceived Value und Zahlungsbereitschaften des Verbrauchers, handelt es sich dabei um veränderbare Parameter (Töytäri et al., 2015; Lowe et al., 2013). Vor allem in Branchen mit schnellen Veränderungen in der Preis- und Wettbewerbsstellung überwiegt der Entscheidungsdruck oft den Nutzen einer 100-prozentig abgesicherten Lösung (Roll & Krampitz, 2017). Gigerenzer und Goldstein (1996) formulieren für einen Rahmen mit begrenzten Informationen und Unsicherheit das Zielsystem als „satisficing rather than optimizing". Dieses lässt sich auf das Preismanagement übertragen.

Kurzer Ausblick

Wie von vielen Autoren bereits angemerkt, hat sich das Value-Based-Pricing in der praktischen Anwendung in zu geringem Masse durchgesetzt. Dies wird teilweise der Verbundenheit zu bewährten Pricing-Methoden zugeschrieben, an anderer Stelle als kognitives Bias eingeordnet und als irrationales Managementverhalten herausgestellt (siehe oben). Dieser Tenor führt dazu, dass sich das Value-Based-Pricing

Praxisbeispiel aus dem B-to-B-Geschäft

Ein Produzent von elektrischem Werkzeug verkauft seine Produkte selten direkt an den Endkunden, sondern bewegt sich im sogenannten B-to-B-to-C-Geschäft. Das bedeutet, der Anbieter setzt einen Listenpreis fest und gibt eine Unverbindliche Preisempfehlung (UVP) bekannt. Danach geht der Verkauf in die Einzelverhandlungen mit den Kunden (Grosshandel, DIY etc.), wo sich der finale Preis aufgrund von Rabatten, Boni, Rückvergütungen und Absatzmenge ergibt. Im Preisfindungsprozess für den Listenpreis sind also diese potenziellen Abzüge zunächst aufzuschlagen. Ebenfalls zu Beginn wird errechnet, welche Kosten bei der geplanten (und evtl. durch Regionalmanager abschätzbaren) Absatzmenge pro Produkt entstanden sind. Das ist bereits komplexer, als es klingt: Absatzmengenschätzungen sind komplex, oftmals wenig verlässlich und Kostenstrukturen (variable / fixe Kosten) häufig zum Zeitpunkt der Preisfindung nicht vollumfänglich bekannt (vgl. Buchheit & Feltovich, 2011). Ebenso verhält es sich mit Wettbewerbspreisen: Die Preise der letzten Saison sind durchaus bekannt und sogar online einsehbar, geben allerdings auch hier für die neuen Maschinen nur eine gewisse Indikation über mögliche Neupreise. Beide Informationen sind aber Entscheidungsgrundlage für die interne und externe Positionierung des Produktes, also z.B. der Bohrmaschine. In anderen Worten: Die Bohrmaschine muss preislich sowohl im eigenen Produktsortiment richtig verankert sein als auch im Sortiment der Wettbewerber, deren Preise vom Endkunden direkt verglichen werden. Erst wenn dieser grundlegende Preiskorridor vom Produzenten festgelegt werden konnte, kommt die Frage nach dem Wert aus Sicht der Nachfrager auf. Der Wert einer neuen Bohrmaschine und die damit verbundene Zahlungsbereitschaft des Endkunden kann durch Marktforschungsdaten frühzeitig in Erfahrung gebracht werden. Jedoch sind die Kosten für dieses Unterfangen relativ gesehen sehr hoch und die Ergebnisse potenziell teilweise wenig aussagekräftig, wenn sich Kunden z.B. selten mit dem Kauf einer Bohrmaschine beschäftigen. Der Kauf einer Bohrmaschine ist kein Impulskauf, jedoch steckt in der Regel ein gewisses Bedürfnis und damit ein Entscheidungsdruck hinter einem Kaufinteresse.

Anhaltspunkte für Wettbewerb und antizipierten Mehrwert beim Kunden kann der Vertrieb durch qualitative Daten häufig am besten liefern. Nichtsdestotrotz findet die finale Preisbestimmung in der Verhandlung mit dem Abnehmer statt. Die abgezogenen Prozente vom Listenpreis verändern auch den Preis, der beim Konsumenten ankommt. Nicht zuletzt in solchen Verhandlungen ist ein solcher klarer Preiskorridor Orientierung und Entscheidungshilfe für Verkäufer. Im Rahmen dieses Korridors können in Verhandlungen Price-Matching-Methoden sowie kundenspezifische Zahlungsbereitschaften in die finale Preisbildung einfliessen. So ist der Wert, den der Kunde dem Gerät beimisst, zwar nicht irrelevant, aber offensichtlich auch nicht einziger treibender Faktor, denn der Kunde selbst hat bei einem solchen Produkt häufig nicht einmal eine Preis- geschweige denn eine prädefinierte Wertvorstellung parat.

in wissenschaftlichen Kreisen einen Namen als überlegene Pricing-Methode gemacht hat, welche aber beinahe unantastbar auf einen Thron gehoben wurde, an den die Praxis nicht herantreten kann. Mit anderen Worten: Die Umsetzung des Value-Based-Pricing scheint schwierig und vielerorts mangels entsprechender Daten und Prozesse sowie fehlender Kundenakzeptanz unrealistisch. Nicht vergessen werden darf aber: Auch hier gilt das ökonomische Prinzip, d.h. der Ertrag muss die Kosten übertreffen. Ob dies der Fall ist, hängt von den Unternehmens- und Branchenspezifika ab.

Der eingangs diskutierte Begriff des „Theory-Practice-Gaps" impliziert erstens eine einseitige Überlegenheit des Value-Based-Pricing als Preisbestimmungsmethode, zweitens einen Nachholbedarf der Praxis in Hinblick auf die stärkere Einbeziehung der Kundenperspektive. Bei der im Beitrag versuchten Einordnung und der Darstellung der Abhängigkeiten verliert der Begriff „Value" jedoch an „Schärfe", insofern trifft der Begriff des Mythos (verschwommen, glorifiziert etc.). Von der Wissenschaft möglicherweise übersehen oder unterschätzt, ist der Einfluss veränderter Marktbedingungen (VUCA) auf das Preismanagement in Unternehmen, welcher nach neuen Pricing-Methoden, integrierten und dynamischen Ansätzen und schneller Entscheidungsunterstützung in der Praxis verlangt.

Literatur

Bergers, D. & Fassnacht, M. (2017). Debiasing Strategies in the Price Management Process. Marketing Review St. Gallen, 34(6), 50–58.

Belz, C. & Bieger, T. (2006). Customer-Value: Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile. Landsberg am Lech: MI Wirtschaftsbuch.

Bongaerts, R. & Krämer, A. (2014). Value-to-Value-Segmentierung im Vertrieb. Marketing Review St. Gallen, 32(4), 12–20.

Buchheit, S. & Feltovich, N. (2011). Experimental Evidence Of A Sunk-Cost Paradox: A Study Of Pricing Behavior In Bertrand–Edgeworth Duopoly. International Economic Review, 52(2), 317–347.

Brynjolfsson, E., Collis, A. & Eggers, F. (2019). Using massive online choice experiments to measure changes in well-being. Proceedings of the National Academy of Sciences, 116(15), 7250–7255.

Burgartz, T. & Krämer, A. (2015). Customer Value Controlling – Combining Different Value Perspectives. Business and Management Studies, 1(2), 11–19.

Dolan, R.J. & Gourville, J.T. (2009). Principles of Pricing. Boston, Harvard Business School.

Fisher, M., Gallino & Li, J. (2017). Competition-based dynamic pricing in online retailing: A methodology validated with field experiments. Management Science, 64(6), 2496–2514.

Gigerenzer, G. & Goldstein, D.G. (1996). Reasoning the fast and frugal way: Models of bounded rationality. Psychological Review, 103, 650–669.

Hanna, N. & Dodge, H. R. (2017). Pricing: policies and procedures. Macmillan International Higher Education. New York: NYU Press.

Hanson, W. (1992). The dynamics of cost-plus pricing. Managerial and Decision Economics, 13(2), 149–161.

Hinterhuber, A. (2004). Towards value-based pricing – An integrative framework for decision making. Industrial Marketing Management, 33(8), 765–778.

Hinterhuber, A. (2008). Customer value-based pricing strategies: why companies resist. Journal of business strategy, 29(4), 41–50.

Hinterhuber, A. & Liozu, S. (2012). Is it time to rethink your pricing strategy? MIT Sloan Management Review, 53(4), 69–73.

Krämer, A. (2018). Customer Centricity und deren Monetarisierung am Beispiel Amazon Prime. Marketing Review St. Gallen, 35(4), 13–20.

Krämer, A. & Kalka, R. (2017). How Digital Disruption Changes Pricing Strategies and Price Models. In A. Khare, R. Schatz, B. Stewart (Hrsg.), Phantom ex machina: Digital disruption's role in business model transformation (pp. 87–103). Schweiz: Springer International Publishing.

Krämer, A., Friesen, M. & Shelton, T. (2017). Are airline passengers ready for individualized pricing? A study of German consumers. Journal of Revenue and Pricing Management, 16(6), 1–6.

Krämer, A., Jung, M. & Burgartz, T. (2016). A Small Step from Price Competition to Price War – Understanding Causes, Effects and Possible Countermeasures. International Business Research, 9(3), 1–13.

Kossmann, J. (2008). Die Implementierung der Preispolitik in Business-to-Business-Unternehmen. Nürnberg: GIM – Gesellschaft für Innovatives Marketing.

Liozu, S., Boland, D., Hinterhuber, A. & Perelli, S. (2015). Mindful Pricing: Transforming Organizations Through Value Based Pricing. In L. Robinson (Hrsg.), Marketing Dynamism & Sustainability: Things Change, Things Stay the Same… (S. 412–421). Cham: Springer.

Liozu, S.M., Hinterhuber, A., Boland, R. & Perelli, S. (2012). The conceptualization of value-based pricing in industrial firms. Journal of Revenue and Pricing Management, 11(1), 12–34.

Lowe, B., Lowe, J. & Lynch, D. (2013). Behavioral Aspects of Pricing. In A. Hinterhuber & S. Liozu (Hrsg.), Innovation in Pricing (S. 357–375). Abingdon: Routledge.

Iyer, G.R., Xiao, S.H., Sharma, A. & Nicholson, M. (2015). Behavioral issues in price setting in business-to-business marketing: A framework for analysis. Industrial Marketing Management, 47, 6–16.

Moorman, C. (1995). Organizational Market Information Process: Cultural Antecedents and New Product Outcomes. Journal of Marketing Research, 32, 318–335.

Ohmae, K. (1983). The mind of the strategist. Harmondsworth: Penguin.

Roll, O. & Krampitz, S. (2017). Pricing 4.0: Neue Wege jenseits des Value Pricing. Marketing Review St. Gallen, 34(6), 60–66.

Shim, E. & Sudit, E. F. (1995). How manufacturers price products. Strategic Finance, 76(8), 37.

Shin, J., Sudhir, K. & Yoon, D.H. (2012). When to "Fire" Customers: Customer Cost-Based Pricing. Management Science, 58(5), 932–947.

Simon, H. & Fassnacht, M. (2016). Preismanagement (4. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Totzek, D. & Alavi, S. (2010). Professionalisierung des Preismanagements auf Business-to-Business-Märkten: Die Rolle der Marktorientierung und der Unternehmenskultur. Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 62(5), 533–562.

Töytäri, P., Rajala, R. & Alejandro, T. B. (2015). Organizational and institutional barriers to value-based pricing in industrial relationships. Industrial Marketing Management, 47, 53–64.

Trevenen, L. (2013). Why segmentation matters. In A. Hinterhuber, S. Liozu (Hrsg.), Innovations in Pricing (S. 151–163). Abingdon: Routledge.

Marketing Review St. Gallen



Möchten Sie weiterhin von exklusivem und qualitativ hochwertigem Marketingwissen profitieren?
Dann schliessen Sie ein Abonnement der Marketing Review St. Gallen ab.
Ihr Premium-Magazin für Marketing im D-A-CH-Raum.

Qualität ohne Kompromisse.

www.marketing-review.ch