

Universität St. Gallen - Institut für Marketing (Ed.)

Periodical Part

Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 6/2017: Aktives Preismanagement

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Universität St. Gallen - Institut für Marketing (Ed.) (2017) : Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 6/2017: Aktives Preismanagement, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thesis Verlag, St.Gallen, Vol. 34, Iss. 6

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/275942>

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.

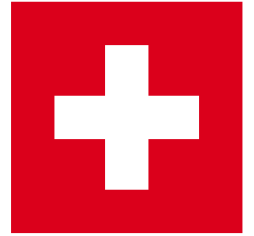
Terms of use:

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

pdc Gruppe

Marketing und CRM Services

Information Technology Services

Marketing Research Services



«Der persönliche Dialog mit dem Kunden – One-To-One-Marketing und Customer Relationship Management – ist die Zukunft.»

CRM Services: Database Management, CR-Management (mandantenfähig und relational), Kundenbindungsprogramme, Dialogmanagement, DataMining Management, Customer Satisfaction Management, TeleMarketing und CallCenter Services, LetterShop Management – alles aus einer Hand.



pdc Marketing + Information Technology AG
Schwimmbadstrasse 45, CH-5430 Wettingen
Tel. +41 56 437 88 55, Fax +41 56 437 88 35
s.isliker@pdc-online.com
www.pdc-online.com

„Be a price maker, not a price taker“

Die Preisgestaltung nimmt im klassischen Marketingmix eine mehrfache Sonderrolle ein.

1. Alle anderen Marketinginstrumente (Produkt bzw. Marktleistung, Kommunikation und Distribution) schaffen Wert für den Kunden („Generating Value“) – der Preis ist die Gegenleistung des Kunden für diesen Wert („Capturing Value“). Insofern findet die Kundenorientierung bei der Preisgestaltung ihre Grenzen: Als Unternehmen hat man nicht das Ziel, den Kundennutzen zu maximieren und somit die beste Marktleistung zum niedrigsten Preis anzubieten – vielmehr geht es „lediglich“ darum, den Kundennutzen im Vergleich zur Konkurrenz zu maximieren. Dazu ist es erforderlich, bestehende Zahlungsbereitschaften abzuschöpfen.
2. Der Preis ist das einzige Marketinginstrument, das sofort wirkt und sich unmittelbar im Kundenverhalten niederschlägt. Daher wird der Preis auch oft missverständlich als „taktisches“ Marketinginstrument bezeichnet. Es ist zwar durchaus korrekt, dass taktische Massnahmen im Marketing häufig auch die Preisgestaltung betreffen

– doch besteht die hohe Schule des Marketings darin, das eigene Preisimage im Sinne von Preisgünstigkeit und -würdigkeit zu pflegen – und somit die Preisgestaltung nicht ausschliesslich an den operativen Verkauf zu delegieren.

3. In den meisten Marketing-Standardlehrbüchern wird die Preisgestaltung relativ stiefmütterlich behandelt – oft ist das Kapitel zu diesem Marketinginstrument das dünnste im Rahmen des Marketingmix'. Dabei hat der Preis die grösste Hebelwirkung auf das betriebswirtschaftliche Ergebnis eines Unternehmens.

Die vorliegende Ausgabe der Marketing Review St. Gallen widmet sich diesem besonderen Marketinginstrument. „Be a price maker, not a price taker“ – dieser Leitspruch von Harvard-Professor emeritus Benson P. Shapiro drückt aus, dass der Preis im Marketing nicht wie in der Volkswirtschaftslehre die abhängige Variable ist – sondern vielmehr die unabhängige und somit aktive Gestaltungsdimension sein sollte. Die Beiträge in dieser Ausgabe helfen dabei, ein konstruktives Preismanagement zu gewährleisten.



Prof. Dr. Sven Reinecke
Herausgeber
Direktor des Instituts
für Marketing der
Universität St. Gallen
sven.reinecke@unisg.ch

Sven Reinecke

Schwerpunkt

Interview

06 **„Wir glauben daran, dass ‚dynamic pricing‘ die Zukunft ist“**

Interview mit Oliver Scheid, Head of Revenue Management & Pricing bei Eurowings Aviation GmbH.

Das Interview führt Christoph Wortmann

Grundlagen

10 **Erfolge für Kundenprojekte steuern – Gewinner sein und nicht der Preis**

Wie der Erfolg für Kundenprojekte im Maschinen- und Zuliefergeschäft erfolgreich gesteuert werden kann.

Christian Belz

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

Erklärungsversuch, warum die Kostenorientierung in der Preisforschung und -beratung nur langsam an Dominanz verliert.

Roland Heger

Service

59 **Buchrezension**

67 **Call for Papers**

85 **Literatur zum Thema: Aktives Preismanagement**

106 **Vorschau & Impressum**

Strategien und Ansätze

34 **Preis im Relationship Marketing – Ansätze und Potenziale**

Wie die Zukunft eines umfassenderen „Relationship Pricing“ aussehen könnte.

Florian Siems, Elisa Röhr

40 **Pay-What-You-Want Pricing**

A structured review on drivers of prices paid by customers

The success and applicability of Pay-What-You-Want depends on various company-, customer-, and context-related factors.

Agnes Sophie Roggentin, Mirja Bues

50 **Debiasing Strategies in the Price Management Process**

An overview of the most relevant debiasing strategies in the price management process.

Dominic Bergers, Martin Fassnacht

60 **Pricing 4.0: Neue Wege jenseits des Value Pricing**

Die Autoren erörtern systematisch, was unter dem Begriff Pricing 4.0 zu verstehen ist.

Oliver Roll, Sven Krampitz



Spektrum | Marketingmanagement

Anwendungsbeispiele

- 68 **Kundenorientiertes Preismanagement im Aftersales**
Wie sich BMW den neuen Herausforderungen des digitalen Zeitalters stellt
Wie BMW ein kundenorientiertes Preismanagement im Aftersales realisiert.
Reiner Meierbeck, Tobias Büchner
- 76 **Digital Pricing: Warum Unternehmen im Pricing umdenken müssen**
Wie digitale Leistungsangebote – anhand dem Beispiel Robert Bosch GmbH – entwickelt werden können.
Frank Liess, Karin Laupheimer

GfK Praxisbericht

- 86 **Neue Ansätze für eine optimierte & dynamische Preisgestaltung im Zeitalter des Connected Consumers**
Fallstricke bei der Entwicklung einer Pricing-Strategie und welche Lösungsmöglichkeiten die GfK diesbezüglich anbietet.
Martin Fenböck, Luca Giuriato

94 **How Consumers Choose Hearing Aid Brands**

Consumers rely primarily on hearing care professionals, and less so on marketing communications and word of mouth, when choosing hearing aid brands.

Martin Riedi, Emanuel de Bellis

102 **„Digitalisierung aktiv leben und steuern“**

Tobias Zehnder, Mitgründer und Partner der Digital Marketing Agentur webrepublic, erläutert seine Sicht der Dinge auf das Thema Digitalisierung.

Das Interview führt Christoph Wortmann

Adremes

90 **Radiowerbung 4.0 im digitalen Zeitalter**

automatisiert – dynamisiert – digitalisiert

Interview mit Dr. Ing. Nico Aprile, Geschäftsführer und Gründer der adremes GmbH & Co. KG

Das Interview führt Friedrich M. Kirn

„Wir glauben daran, dass ‚dynamic pricing‘ die Zukunft ist“

Nicht erst seit der Insolvenz von Air Berlin herrscht im Luftfahrtbereich ein harter Preiskampf vor. Grund genug, das Thema in der aktuellen Marketing Review St. Gallen mit einem echten Experten zu besprechen. Oliver Scheid, Head of Revenue Management & Pricing bei Eurowings Aviation GmbH, steht Rede und Antwort zum Preismanagement bei Eurowings und erklärt, warum „dynamic pricing“ die Zukunft ist.

Das Interview führt Christoph Wortmann, M.Sc., Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing der Universität St. Gallen

Das Preismanagement wird gerne als wirksamstes und zugleich gefährlichstes Marketinginstrument bezeichnet, da sich Preisänderungen sehr schnell auf das betriebswirtschaftliche Ergebnis auswirken – sowohl positiv als auch negativ. Welche Formen der Preisfindung, -durchsetzung und -organisation haben sich bei Eurowings bewährt?

Ihre Frage beinhaltet im Grunde genommen drei Teilfragen und diesen Ball möchte ich gerne aufnehmen, um meine Antwort zu gliedern.

Die *Preisfindung* ist ein Zusammenspiel aus Markt und Wettbewerb (externe Sicht). Wir beschäftigen uns täglich mit Nachfrageprognosen, Wettbewerbsbedingungen und gesamtwirtschaftlichen Einflüssen (Brexit, Terrorgefahr, wirtschaftliche Lage, etc.).

Das zweite wichtige Kriterium ist die gegebene Kostenstruktur. Die Stückkosten sind teils intern (beeinflussbare Betriebskosten), teils extern determiniert (Fuel). Das Kostenniveau pro Strecke, mit Kosten pro angebotenen Sitz, bestimmt die Einstiegspreisfindung massgeblich.

Kommen wir zur *Preisdurchsetzung*: Welcher tagesaktuelle Preis pro

Flugereignis oder Markt durchgesetzt werden kann, ist ebenfalls sehr stark abhängig von den o.g. Bedingungen. Häufig ist ein höherer Preis durchsetzbar, wenn das Produkt (Frequenz, Flugzeiten) die richtigen Kunden anspricht (z.B. Geschäftsreisende). Ziel ist es immer, die richtige Preis-Produkt-Kombination anzubieten.

Schliesslich möchte ich noch ein paar Worte zur *Preisorganisation* verwenden: Grundsätzlich lässt sich sagen, dass es durchaus sinnvoll ist, so viel Preis-Produkt-Bundles anzubieten wie möglich bzw. wie es der jeweilige Vertriebskanal zulässt, sozusagen für jeden Kunden das richtige Paket. Bei Eurowings gibt es einen BASIC-Tarif, welcher immer der günstigste ist und nur



Oliver Scheid
Head of Revenue
Management & Pricing bei
Eurowings Aviation GmbH
Oliver.Scheid@eurowings.com



die Flugleistung enthält. Dieser wird oft von Wochenendpendlern oder Geschäftsreisenden gebucht. Unser SMART-Tarif beinhaltet ein Snack, ein Gepäckstück und eine Sitzplatzreservierung und ist z.B. bei Touristen beliebt. Wer das Rundum-Sorglos-Paket, inklusive gratis Storno- und Umbuchungsmöglichkeit, möchte, bucht den SMART Flex oder den BEST Flex. Im BEST Flex ist dann gleich noch der Mittelsitz frei und Sie können aus dem Mahlzeitenangebot an Bord frei auswählen.

Wie ist die konkrete Preis-koordination in der Star Alliance bzw. im Lufthansa-Konzern ausgestaltet?

Es gibt einen intensiven Austausch über Erfahrungen mit unseren Partner-Airlines der Lufthansa Group (Lufthansa, Swiss, Austrian). Bei einigen Tarifprodukten bieten wir gleiche Konditionen an (z.B. Firmenprogramm), bei anderen liegen wir aufgrund des unterschiedlichen Geschäftsmodells und teils unterschiedlichen Kundengruppen auch auseinander. Da Eurowings kein Mitglied der Star Alliance ist, gibt es hier keinen direkten Austausch.

Wie gelingt es Eurowings langfristig, im Preiswettbewerb gegen Billig-Airlines konkurrenzfähig zu sein?

Dies gelingt durch die richtige Kombination von Produkt und Preis. Wesentliche Merkmale und Abgrenzungskriterien zum Wettbewerb sind unser

Bordprodukt, unser Flugplan, unsere Tarifvielfalt und unsere Vielfliegerprogramme Boomerang und Miles & More.

Welche Rolle spielt das Miles & More-Loyalitätsprogramm bei der Preisfindung? Nutzen Sie es zur individuellen Preisdifferenzierung?

Die Mitgliedschaft in Miles & More ist als Partner der Lufthansa Group sehr wichtig für uns. Die Preisfindung beeinflusst sie aber nicht unmittelbar.

Letztendlich entscheiden die gegebenen Kosten und der Markt über die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens.

Bei innereuropäischen Flügen verzichtet Eurowings bewusst auf eine „Business Class“. Dennoch bieten Sie einen BEST-Tarif mit vielen Vorzügen an. Wie lässt sich diesbezüglich Zahlungsbereitschaft zurückgewinnen?

Der BEST-Tarif-Bereich entspricht im Europaverkehr im Wesentlichen dem Produkt einer Business Class. Dabei bieten wir jedoch nur solche Bestandteile an, für die unsere Kunden tatsächlich bereit sind, Geld zu bezahlen. Porzellan, Stofftischdecken oder ein

Weinglas entsprechen längst nicht mehr diesem Kalkül.

Welchen Stellenwert hat das Thema „Dynamic Pricing“ bei Ihnen im Unternehmen?

Wir kennen das Thema und setzen uns in Absprache mit den Schwestergesellschaften damit auseinander. Wir glauben daran, dass „dynamic pricing“ die Zukunft ist. In welchen Formen, Abstufungen und wann es sich im Markt durchsetzt, ist noch weitestgehend ungeklärt. Die Verflechtungen im globalen Tarifnetz und innerhalb der einzelnen Allianzen und Joint Ventures sind relativ hoch. Des Weiteren wird eine sehr leistungsfähige Technologie benötigt.

Zum Abschluss eine Frage aus aktuellem Anlass: Bedeutet die Tatsache, dass viele Billig-Airlines zunehmend Premium-Flughäfen anfliegen, dass wieder Platz frei wird für „echte Billigflieger“?

Nein, die von Ihnen gemeinten „echten“ Billigflieger, fliegen ja weiterhin auch kleinere Flughäfen an, wenn auch etwas seltener. Auch wenn diese Airlines Premium-Flughäfen anfliegen, haben Sie ja weiterhin eine schlanke Kostenstruktur und bieten relativ gesehen auch günstige Preise an. Letztendlich entscheiden die gegebenen Kosten und der Markt über die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens. Ich halte eine wirtschaftlich erfolgreiche Existenz eines Airline-Anbieters unterhalb des heutigen Preisgefüges in Europa für kaum möglich. 

Fotos: Unternehmen





+



=



Ihre Idee.

Unser Know-how.

Das ist Teamwork.

 **diedruckerei.de**

Drucksachen **einfach online** bestellen!

 **Onlineprinters**

Drucksachen **einfach online** bestellen!

Erfolge für Kundenprojekte steuern – Gewinner sein und nicht der Preis

Unternehmen kämpfen um ihre Aufträge. Im Maschinen- und Zuliefergeschäft für grössere Kundenprojekte ist jedoch der Erfolg nicht garantiert, nur weil viele Aufträge eingehen. Die wirtschaftlichen Chancen für grosse Aufträge sind enorm, aber ebenso die Risiken. Für manche Kundenprojekte stimmt einfach die Rentabilität nicht. Manche Gewinner von Grossaufträgen erweisen sich deshalb nachträglich als Verlierer – gegenüber dem Kunden und im Vergleich zum Wettbewerb. Dieser Beitrag zeigt konkrete Hebel, um das Projektgeschäft zu prüfen und zu verbessern.

Prof. Dr. Christian Belz

Dieser Beitrag ist aus der Praxis entstanden, aber Unternehmen lassen sich bei diesem sensiblen Thema nur ungern zitieren. Wir gehen nur von einem Anbieter und einem Kunden aus. Manchmal sind gleichzeitig mehrere Anbieter und mehrere Kunden in Projekte involviert; mit jedem Partner ergeben sich zusätzliche Herausforderungen.

Kundenaufträge sind ein bewegtes Ziel

Unterzeichnet der Kunde einen Vertrag, so wählt er oft nur Teile der späteren Lösung eines Lieferanten. Nach dem Zuschlag entwickeln sich komplexere Projekte und die Anforderungen des Kunden und die Lösungen des Lieferanten ändern sich. Nicht selten strebt der Kunde an, zusätzliche Leistungen in den ursprünglichen Projektumfang zu integrieren. Der Lieferant ist seinerseits bestrebt, entstehende Leistungen zusätzlich in Rechnung zu stellen. Typisch ist das Beispiel im Textkasten.

Beispiel: Y.AG entwickelt und produziert Produkte für andere Unternehmen. Für einen Grosskunden der Lebensmittelindustrie entwickelte das Unternehmen eine komplexere Produktfamilie von Küchengeräten und erhielt den Zuschlag für die Serienfertigung. Dieser Auftrag ist bedeutend. Allerdings bringt der Kunde verschiedene, zusätzliche Ansprüche ein. Sie betreffen beispielsweise die Logistik, Produktpassungen oder die Einrichtung eines Inbound Marketing für Anliegen der Konsumenten. Für diese Aufgaben ist Y.AG qualifiziert. Nur will der Kunde für zusätzliche Aufgaben nicht bezahlen und betrachtet sie als Bestandteil des langfristigen Produktionsauftrags. Generell sind die Anforderungen an Teilequalität, Produktionsmittel, Reaktionsgeschwindigkeit, Kundensupport und Auftragsabwicklung sehr hoch. Mit den Zusatzanforderungen des Kunden droht das attraktive Projekt für Y.AG in die Verlustzone zu gleiten.

(Der Fall ist real, aber anonymisiert.)

Weil am Prozess der Zusammenarbeit von Anbieter und Kunden oft viele Spezialisten aus Vertrieb/Einkauf, Technik, Logistik, Informatik oder Kundendienst beteiligt sind, ist auch der Austausch sehr vielfältig und kaum zu kontrollieren. Dieser Austausch prägt aber ein Kundenprojekt massgeblich. Jeder Beteiligte weckt Erwartungen oder macht Zusagen.

Komplexe Angebote und Beschaffungen gehen immer von Annahmen aus. Im Laufe der Zusammenarbeit ändern sich die Erkenntnisse und Anforderungen der Kunden, aber ebenso vom Lieferanten. Kein formulierter Bedarf und keine Ausschreibung sind perfekt, besonders bei grossen und komplexen Aufträgen. Zwingend gilt es deshalb, dem Kunden zu zeigen, dass der Lieferant in der Lage ist, über das vorab definierte Leistungsspektrum hinaus liefern zu können. Damit lässt sich der Kunde von der Kompetenz des Anbieters überzeugen, und das Angebot ist auch nicht direkt mit Wettbewerbern vergleichbar. Jene arbeiten vielleicht einfach die Vorgaben des Kunden ab.

Ein rigoroser Preisdruck in der Vergabephase vermindert spätere Spielräume. Wenn erste Projektschritte erfolgreich vollzogen wurden, entstehen oft neue Aufgaben, um das ganze Projekt zum Erfolg zu führen. Zwar vermuten Kunden und Anbieter, dass später etwas auf sie zukommt. Nur sind beide Parteien bedingt motiviert, alle folgenden Aufgaben einzubeziehen oder abzugrenzen. Die Verantwortlichen des Kunden befürchten, dass das Projekt intern scheitert, wenn bereits zu viele Folgen einbezogen werden. Der Lieferant will das Projekt gewinnen und stellt beispielsweise auch kritische Aspekte in einer Ausschreibung des Kunden nicht infrage. Deshalb ist es oft unrealistisch, für Gesamtprojekt und -vertrag bereits eine umfassende Transparenz zu fordern und damit alle Leistungen bereits klar zu spezifizieren.

Die Prozesse der Zusammenarbeit sind auch geprägt durch die unterschiedliche Spannung des Lieferanten und des Kunden im Zeitablauf. Während der Verkäufer sein Ziel und Höhepunkt mit dem Kaufabschluss erreicht, setzen die hohen Ansprüche des Kunden erst nach dem Kaufentscheid richtig ein. Diese Zusammenhänge zeigte bereits der klassische Artikel von Theodore Levitt (1983) zu „After the sale is over“ deutlich. Deshalb schlägt die Grosszügigkeit des Lieferanten in der Gewinnungsphase für ein Projekt nach dem Kauf oft um, in die Abwehr oder konsequente Verrechnung von Zusatzleistungen. Nicht selten vertraut der Anbieter darauf, dass er ein unter Preisdruck gewonnenes Projekt im Laufe der Zusammenarbeit rentabilisieren kann.

Prof. Dr. Christian Belz

Ordinarius für Marketing an der Universität St. Gallen und Direktor am Institut für Marketing
christian.belz@unisg.ch

Die geschilderte Dynamik verdeutlicht: Zwar ist ein professionelles Projektmanagement hilfreich, den vielfältigen Herausforderungen im Zeitablauf lässt sich damit aber noch nicht beikommen.

Die Zusammenarbeit aus der Sicht von Anbieter und Kunden übergreifend optimieren

Es bleibt also ein permanenter Kampf zwischen Anbietern und Kunden, und es hilft wenig, laufend von Win-Win-Beziehungen zu reden. Übergreifend spielen Zeit, Zukunft und Prozess einer Zusammenarbeit mit Kunden für den Projekterfolg eine Rolle:

• Spiel mit der Zeit:

Für Anbieter und Kunde, für Verkäufer und Einkäufer ist der Umgang mit Zeit wichtig. Zwischenschritte im Prozess lassen sich beschleunigen oder verzögern und erhöhen die Bereitschaft, wichtige Kompromisse einzugehen. Durch Arbeitsüberlastung oder Trägheit werden manche Prozesse verzögert, sie verbessern das Ergebnis nicht. Schnell und

konzentriert vorzugehen ist effizienter. Auch ist die terminliche Zuverlässigkeit ein indirektes Indiz für die Qualität von Anbietern und Kunden.

Aus der Sicht der Anbieter sind zu langsame Kundenprozesse ein Dauerthema. Während der Kunde den Anbietern kurze Fristen vorgibt, sind seine eigenen Aktivitäten oft verspätet. Gleichzeitig sind schleppende Zwischenschritte beim Kunden aber auch ein untrügliches Zeichen für Probleme. Für Anbieter ist auch wichtig, dass sie ihre besten Lösungen nicht zu früh einbringen, damit diese vom Kunden nicht gleich dem ganzen Feld der Wettbewerber weitergegeben werden.

Folgende Abbildung 1 zeigt, dass Beschleunigung und Verlangsamung widersprüchlich wirken. Zeit als Instrument zu benutzen ist nicht unkritisch, aber häufig wirksam.

• Geschäft der Zukunft:

Anbieter und Kunden arbeiten oft beide mit dem „Geschäft der Zukunft“. Der Kunde stellt mögliche Folgebestellungen in Aussicht und erhöht damit möglicherweise den Druck auf aktuelle Offerten. Er wirft den Gesamtbe-

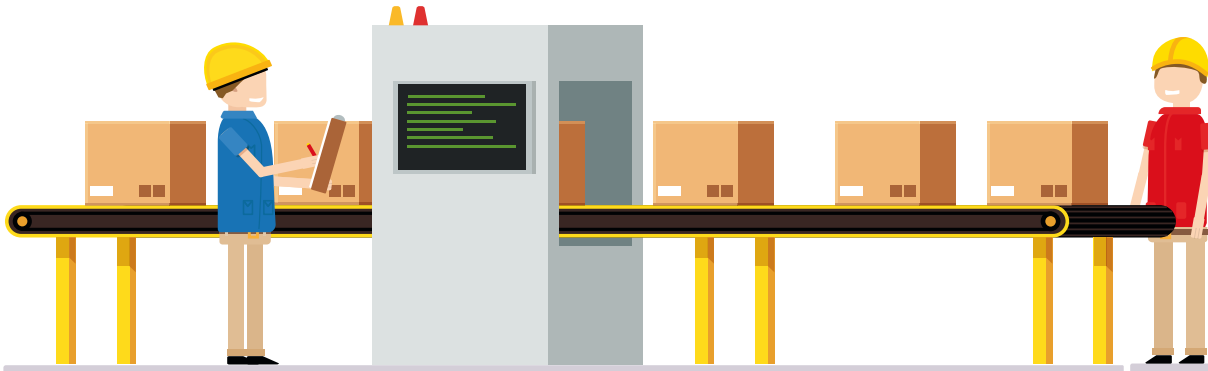
Abb. 1: Umgang mit Zeit in Kundenprojekten

Anbieter

- Rasche Angebote schaffen Vorteile im Wettbewerb und helfen, nachteilige Veränderungen beim Kunden zu vermeiden.
- Rasche und zuverlässige Abfolge von Zwischenschritten nutzt das Momentum beim Kunden.
- Verzögerte Angebote schaffen Spielraum, um mehr Kunden- und Wettbewerbsinformationen zu gewinnen und das Angebot besser auf den Kunden zu schneiden.
- Späte Vorschläge lassen sich nicht einfach den Wettbewerbern weitergeben.
- Rasche und zuverlässige Arbeitsschritte für den Kunden steigern sein Engagement und seine Verpflichtung, ebenfalls zügig voranzugehen.
- Befristete Angebote motivieren den Kunden, rascher zu entscheiden und erhöhen die Planungssicherheit für die Leistung (und Auslastung) des Anbieters.
- ...

Kunden

- Kurze Termine, um ein Angebot abzugeben, zeigen das Leistungsvermögen der Anbieter und ihre Bereitschaft für besondere Anstrengungen. Sie verkürzen die Zeit der Anbieter, um sorgfältig ihre Risiken abzuklären und Lösungen abzuschätzen.
- Verzögerte Informationen für Anbieter und verschobene Zwischenentscheide öffnen den Spielraum des Kunden, um seinen Bedarf anzupassen und weitere Anbieter sowie Optionen einzubeziehen.
- Verzögerte Rückmeldungen und Entscheide steigern die Unsicherheit der Anbieter und ihre Bereitschaft, bessere Leistungen und Konditionen zu bieten.
- Verzögerungen erlauben es teilweise, zeitgebundene Vorteile des Anbieters auch später zu nutzen.
- ...



Es bleibt also ein permanenter Kampf zwischen Anbietern und Kunden, und es hilft wenig, laufend von Win-Win-Beziehungen zu reden.

darf über eine längere Zeit in die Waagschale. Oft gelingt es dem Kunden auch, einen eigenen Bedarf als Schlüssel zu vielen Kunden in seiner Branche darzustellen. Damit steigert er die Vorleistungen des Anbieters, ohne dass der Kunde selbst dafür beitragen muss.

Der Anbieter stellt manchmal nach einem Erstgeschäft bessere Leistungen und Konditionen in Aussicht, was allerdings die Probleme in die Zukunft verlagert oder verhindert, die Entwicklungsaufwendungen später zu rentabilisieren. Auch lassen sich zukünftige bis visionäre Möglichkeiten dramatisieren, die eine Investition oder neue Lösung bringen sollen. Beispielsweise wird eine neue Informatiklösung aufgebauscht zum Einstieg in die digitale Welt mit einem zukunftsfähigen Geschäftsmodell für den Kunden. Sind Aufgaben des Anbieters für den Kunden besonders neu, so versucht dieser, daraus ein strategisches Projekt für einzigartige Wettbewerbsvorteile des Kunden zu entwickeln und den Kunden an einer gemeinsamen Lösung zu beteiligen. Manchmal lockt der Anbieter dabei mit der befristeten Exklusivität für Kunden (oder der Kunde beansprucht sie selbst). Zusammenfassend sind aber Kunden laufend weniger bereit, sich für gemeinsame Entwicklungen mit Lieferanten zu engagieren.

Für beide Seiten ist es anspruchsvoll, solche Zukunftsgeschäfte realistisch zu beurteilen. Oft werden sie überschätzt, selbst wenn keine Absicht besteht, den Partner zu täuschen. Die Beteiligten versuchen dabei meistens, sich auf unverbindliche Versprechen für die Zukunft zu begrenzen.

• **Standardisierung:**

Mit jeder individuellen Lösung entstehen für Kunden und Anbieter zusätzliche Risiken und Kosten. Übergreifend spielt deshalb der Kampf um Standardisierung eine grundlegende Rolle. Damit lassen sich Skaleneffekte erreichen und das Angebot im Griff behalten. Erstens gilt es also, Standardlösungen und -prozesse anzubieten, und zweitens, diese konsequent zu vermarkten. Dabei ist eine Modularisierung die Voraussetzung, um Kundenbedürfnisse gleichzeitig gezielt und standardisiert abzudecken. Solange die Sonderleistungen für jedes Projekt als besonders hohe Qualität durch Anbieter und Kunden beurteilt werden, bleibt das Ertragsmanagement für Projekte erschwert.

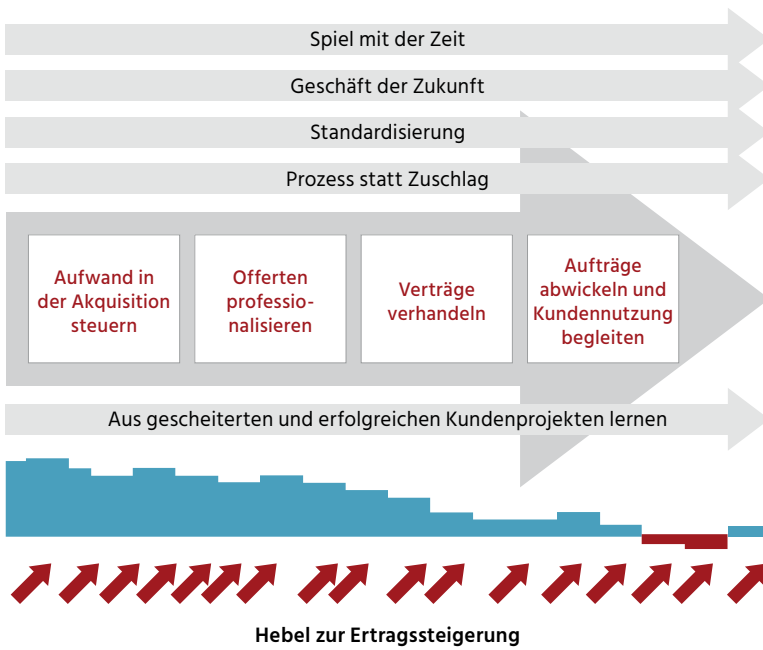
• **Prozess statt Zuschlag:**

Der Zuschlag für eine Offerte ist für Einkäufer und Verkäufer lediglich der Eintritt in eine Zusammenarbeit. Es folgen viele Schritte der Abwicklung und Verhandlung, was zur ursprünglichen Offerte gehört (Interesse des Kunden) und was zusätzlich geleistet und verrechnet wird (Interesse des Anbieters). Dabei ist eine richtige Balance zwischen Grosszügigkeit und Kleinlichkeit anzustreben. Kleinlichkeit scheint der Trend, provoziert aber auch die Kleinlichkeit des Partners.

Der gesamte Prozess wird begleitet durch die Entwicklung von Kosten und Erträgen. Die reale Entwicklung wird mit der Prognose des Kundenprojektes verglichen. Kennt ein Lieferant seine realen (und damit richtig zugeordneten) Kosten im Ablauf nicht, so fehlt die Basis für das Ertragsmanagement. Allerdings sind bei einer größeren Kostenüberschreitung die möglichen Hebel beschränkt, oft lässt sich nur ein weiterer Schaden vermeiden.

Es gilt zu beachten, dass Aufträge und Umsätze zeitlich oft stark versetzt sind. So werden die Erträge eines Anbieters teilweise bereits im Vorjahr bestimmt. Diese zeitliche Versetzung erschwert es, das Ertragsmanagement im Auge zu behalten.

Abb. 2: Erfolgshebel im Prozess der Zusammenarbeit mit Kunden



Quelle: Belz, 2017.

Preise und Erträge verändern sich im Kundenprojekt

Preis- und Ertragsermittlung sind für komplexere Geschäfte also ein anspruchsvoller Prozess. Die Preise werden je nach Branche, Land, Wettbewerbssituation, Kunden und Anwendung differenziert und eine Flexibilität ist nötig.

Im Prozess gibt es verschiedene Hebel, um den Erfolg aus Sicht der Anbieter zu steigern. Abbildung 2 gibt den Überblick. Die übergreifenden Aspekte von Zeit, Zukunft, Standardisierung und Prozess wurden bereits kurz behandelt. Sie lassen sich kaum auf einzelne Schritte von Kunden und Anbietern beziehen.

Die Treppe des Ertragsmanagements zeigt, wie sich teilweise die Erträge im Projektablauf verschlechtern, aber ebenso sind auch Verbesserungen möglich. Um Schwerpunkte setzen zu können, ist es nützlich, Veränderungen der Marge auch quantitativ zu bestimmen.

Im Ablauf eines Projektes – von Akquisition bis Abwicklung des Auftrags – lassen sich zahlreiche Hebel bestimmen, um den Ertrag zu steigern. Die Hebel in den aufgezeigten

Phasen vertiefen wir in der Folge. Ein Kundenprojekt lässt sich aber nicht beliebig zerlegen, die Phasen und Hebel hängen auch zusammen. Die grundlegende Einsicht: Zum Glück spielen nicht alle Hebel für ein einzelnes Unternehmen eine Rolle, um den Ertrag eines Kundenprojektes zu steigern. Manches ist wenig relevant und lässt sich überspringen. Grundsätzlich gilt es aber, viele Aspekte zu berücksichtigen.

Aufwand in der Akquisition steuern

Ziel ist es, den Aufwand der Akquisition nur für Kundenprojekte einzusetzen, die später auch Erfolg haben. Das ist leichter gefordert als getan, einige Elemente spielen dabei eine Rolle:

• Beteiligungen an Offerten kritisch prüfen:

Offerten und Kunden lassen sich nach verschiedenen Kriterien bewerten, damit sich das Unternehmen auf erfolgsträchtige Offerten konzentrieren kann. Die Attraktivität des Auftrags und die Stärke des eigenen Angebotes und die Zugänglichkeit des Kunden prägen, wo und wie stark sich ein Anbieter engagiert. Gelingt es, sich selektiv zu beteiligen und die Ressourcen zu steuern, so betreibt das Unternehmen weniger unnötigen Aufwand. So prüft beispielsweise die Schweizerische Post im Kundenmanagement systematisch und kritisch die Opportunities im Verkauf (Gespräch mit John Charles 2016). Periodisch werden in der Führung folgende Fragen beantwortet: Haben wir eine Opportunity? Sind wir wettbewerbsfähig? Können wir gewinnen? Lohnt es sich zu gewinnen? Was brauchen wir, um zu gewinnen?

Bei aller Systematik sollte jedoch ein Unternehmen auch bereit bleiben, um überraschende Erfolge zu nutzen. Es gibt Grenzen einer vorgängigen Bewertung. Die meisten Kundenbewertungen sind beispielsweise statisch und berücksichtigen die Zeitfenster oder Gelegenheiten für attraktive Aufträge bei den Kunden zu wenig.

• Trefferquote optimieren:

Umso besser und konsequenter ein Unternehmen die angestrebten Aufträge selektiert und konzentrierter vorgeht, desto besser werden die Chancen für den Zuschlag. Nur kann es nicht Ziel sein, sich nur noch für jene Aufträge zu engagieren, die sicher gewonnen werden und ertragreich sind. Sonst vernachlässigt das Unternehmen wichtige Chancen im Markt oder versinkt in einer Marktnische.

Ein Treffer wird erreicht, wenn der Kunde sich selbstständig oder mit dem Anbieter (Verkauf, Technik, Kun-

dendienst, Logistik usw.) zum Kauf führt. Der Anbieter optimiert dafür den gesamten Verkaufsprozess mit Gesprächen, Offerten, Präsentationen oder Verhandlungen (Belz 2016a). Dazu geben auch die weiteren Vorschläge gezielte Anregungen.

- **Portfolio von Offerten optimieren:**

Es genügt nicht, die einzelnen Offerten kritisch zu prüfen. Unternehmen brauchen ein zukunftsfähiges Portfolio von Aufträgen. Dazu gehören beispielsweise kleine und grosse Aufträge, „Brot und Butter-Geschäft“ oder risikoreichere Innovationsprojekte. Die Auslastung des Unternehmens und einzelner Einheiten ist der wichtige Bezug. Letztlich geht es darum, die Risiken und Chancen in der Gesamtheit richtig zu tarieren.

- **Meilensteine der Projekte definieren und beherzigen:**

Im Projektmanagement werden wichtige Schritte und Zwischenentscheide definiert, die es auch einzuhalten gilt.

Manche Unternehmen erfassen die Presale-Kosten nur allgemein. Es gilt aber, auch hier den Aufwand bewusst zu steuern. Ein professionelles Servicemanagement beginnt bereits vor dem Kauf. Ein Kundenprojekt hat überdies

nicht nur die eigenen Gewinnungskosten zu tragen, sondern soll auch die Aufwendungen für Akquisitionen übernehmen, die scheiterten. Bei einer Trefferquote 5:1 und Euro 100 000 für jede Beteiligung, gilt es bereits, eine halbe Million zu decken.

- **Aufwand etappieren:**

Oft lässt sich der Aufwand für Kundenprojekte steuern, indem Richtofferten abgegeben oder Vorprojekte und „Pitches“ verkauft werden. Es geht auch darum, den Aufwand nach hinten zu verschieben und eventuell erst in der Erfüllungsphase zu betreiben. Typisch ist das häufige Vorgehen der Bauindustrie. Die Anbieter benennen erkannte Zusatzarbeiten ausserhalb der Offerte nicht und rentabilisieren ihre Projekte mit Regiearbeit zu guten Preisen, die sich später im Projektablauf nicht mehr durch Wettbewerber erfüllen lassen.

Auch Kunden müssen lernen, ihre Ausschreibungen in die Grobevaluation der geeigneten Lieferanten und die eigentliche Angebotsphase zu unterteilen. Kunden, die laufend fünf bis zehn Lieferanten in aufwendige Ausschreibungen einbeziehen, steigern das Preisniveau ganzer Zulieferbranchen und reduzieren damit ihre eigene Profitabilität.

- **Kundenprojekte mit überbordendem Aufwand und unvernünftigen Risiken rechtzeitig abrechnen:**

Leider führt ein grosser Aufwand für Kundenprojekte oft dazu, dass noch mehr Aufwand nachgeschoben wird, um bisherige Anstrengungen gleichsam zu retten. Deshalb beurteilen die Verantwortlichen die Kundenprojekte bei jedem Meilenstein zu optimistisch. Lieber ein Ende mit Schrecken als ein Schrecken ohne Ende, lautet hier die Empfehlung.

- **Risiken systematisch abschätzen:**

Risiken in Kundenprojekten müssen sich später nicht auswirken. Vorerst überwiegt meistens die Zuversicht, dass das Unternehmen aussergewöhnliche Leistungen vollbringen kann, kurze Fristen einhält, neue Services und Kundenlösungen erbringt oder technisch neue Spezifikationen erfüllt. Dieser positive Ansatz in der Akquisition ist nötig, nur gehen damit Unternehmen mit den Risiken oft zu sorglos um. Sie überschätzen ihre eigenen Fähigkeiten systematisch. Zudem werden die Schwierigkeiten, die eingegangenen Verpflichtungen zu erfüllen, später meistens nicht den Verkäufern und Projektleitern zugeordnet und auch nicht von ihnen gemeistert, was ihnen Zugeständnisse erleichtert.



Zusammenfassung

Es ist anspruchsvoll, komplexe Aufträge ertragreich zu erfüllen. Es lohnt sich, den gesamten Prozess von Akquisitionsaufwand, Offerten, Verhandlung bis Erfüllung zu beachten. Überall lauern Lecks, die den Gewinn abfliessen lassen.

Beispielsweise prüft die Starrag Group jedes Projekt systematisch. Zu grosse Projekte können aus verschiedenen Gründen risikoreich sein. Generell spielen die Bedingungen des Kunden eine Rolle. Ist es risikoreich, darauf einzugehen? Die Einschätzung von grossen Projekten unterschreiben die direkten Verantwortlichen bis zum CEO. Damit lassen sich mindestens Sorgfalt und Commitment steigern.

• **Euphorie des ersten Auftrags vermeiden:**

Besonders bei neuen Kunden, die beispielsweise bisher mit Wettbewerbern arbeiteten, ist die Bereitschaft der Lieferanten für Konzessionen besonders gross. Bezug wird die Erschliessung eines neuen Kunden und nicht der einzelne Auftrag. Die Betrachtung ist durchaus richtig; auch gilt es, die Umstellungskosten des Kunden zu berücksichtigen. Auch hier überwiegen jedoch leicht zu positive Einschätzungen. Auch das aktuelle Einzelprojekt muss sich noch vernünftig lohnen.

• **Euphorie der Skalierung vermeiden und Einzelprojekt rechnen:**

Das Geschäft mit der Zukunft wurde erwähnt. Oft wird erwartet, dass sich eine spezifische Kundenlösung beim

Kunden und in den Kundenmärkten mehrfach multiplizieren lässt. Auch diese Multiplikation und mögliche „Skalierung“ wird leicht zu positiv beurteilt. Die grossen erkannten Möglichkeiten dürfen nicht dazu führen, laufend schlechte Geschäfte einzugehen. Typisch ein Bankenprojekt eines Informatikanbieters mit 1,2 Millionen Euro Entwicklungskosten. Trotz hohen Erwartungen liess sich die Kundenlösung in der Bankenwelt nicht multiplizieren, es blieb bei der Lösung für den einen Kunden.

• **Momente der Wahrheit im Verkauf gestalten:**

Schliesslich geht es nicht nur um die Ertrags- sondern vor allem auch um die Erfolgsgespräch. Um Kunden zu gewinnen und zu halten, lassen sich verschiedene Momente der Wahrheit in Marketing und Vertrieb professionell gestalten. Solche Momente sind Zugang zum Kunden, Zwischengespräche, Mails, Berichte, Beratungen, Begegnungen an Messen, Evaluationen, Teilkonzepte, Präsentationen und Offerten.

Gilt es damit, vor allem die Skeptiker zu fördern, die laufend die Gründe suchen, was nicht funktionieren kann? Ja, das ist ein Effekt, wenn Erträge in Kundenprojekten systematisch gesteigert werden sollen. Es geht um eine realistische Einschätzung mit Augenmass. Dabei erfüllen Verkäufer, Techniker, Business-Verantwortliche und Controller oder Management und Mitarbeiter unterschiedliche Rollen.

Offerten professionalisieren

Ziel ist es, die Offerten effektiv und effizient zu erstellen. Wichtige Aspekte sind dabei:

• **Offerten optimieren:**

Offerten sind aufwendig, lassen sich aber häufig optimieren. Stichworte dazu sind: Nutzensegmentierung, Standardisierung, Modularisierung, differenzierte Typen von Offerten (etwa die erwähnten Richt- und Detailofferten oder auch Offerten im Standard- und Individualgeschäft). Anbieter von komplexen Angeboten neigen dazu, jede Offerte spezifisch zu entwickeln. Nicht selten sind sie auch deshalb im preissensitiven Volumengeschäft nicht wettbewerbsfähig. Sie kennen weder fertige Angebote noch verbindliche Preislisten. Um den Markt breiter zu bearbeiten, erweitern deshalb manche Anbieter ihr Verhaltensrepertoire: Sie sind in der Lage, mit den Kunden schlank bis extensiv und immer erfolgreich zusammenzuarbeiten. Weil der gleiche Kunde sich einmal sehr umfassend unterstützen lässt und



Handlungsempfehlungen

Wir empfehlen Unternehmen, sich nicht nur mit der grossen Preisdiskussion im Zusammenhang mit der Offerte zu konzentrieren, sondern die vielen kleinen Preisdiskussionen mit verschiedenen Beteiligten im Unternehmen zu gewichten und zu steuern:

1. Analysiere erfolgreiche und erfolglose Aufträge.
2. Schaffe die Kostentransparenz für Kundenaufträge.
3. Bezeichne die Ertrags- und Verlustquellen und gestalte sie zu deinem Vorteil.
4. Lebe mit der laufenden Spannung zwischen Anbieter und Kunde.

Generell gilt es, die Kostenentwicklung im Unternehmen und im Einkauf auf den Zeitpunkt der Auftrags-erfüllung zu prognostizieren.

ein anderes Mal sehr preisorientiert einkauft, gilt es, mit definierten Interaktionsmodellen zu arbeiten (Belz 2016b). Das betrifft direkt die Art der Offerten. Es ist klug, die Offerten zu differenzieren. Mit standardisierten und flächendeckenden Prozessen macht das Unternehmen für unwichtige Projekte zu viel und für wichtige zu wenig.

• Richtig rechnen:

Vorleistungen sind Teil der Kundenrentabilität (vgl. oben), deshalb gilt es, eine Akquisitionsprämie einzurechnen. Manchmal führen Mechanismen des Rechnungswesens auch dazu, dass jeder Fortschritt über die Kalkulation gleich dem Kunden weitergegeben wird; so können sich beispielsweise gesenkte Einkaufskosten unmittelbar in sinkenden Preisen für Kunden niederschlagen.

Generell gilt es, die Kostenentwicklung im Unternehmen und im Einkauf auf den Zeitpunkt der Auftrags-erfüllung zu prognostizieren. Beispielsweise können steigende Einkaufspreise des Anbieters den Erfolg gefährden, wenn er sie dem Kunden nicht belasten kann.

Verbreitet fordern Kunden auch „offene Bücher“ der Lieferanten. Manchmal lassen sich diese Anliegen abwehren. Falls es dazu kommt, sollte sich die Kalkulation intern und extern ausweisen lassen und den Erfolg des Anbieters ermöglichen oder fördern.

• Kundenspezifische Entwicklungen und Aufwendungen auf Kundenprojekte rechnen:

Was ist im Kundenprojekt verortet und was findet sich in den allgemeinen Aufwendungen des Unternehmens? Wer entscheidet darüber? Werden beispielsweise die Entwicklungskosten für einen Kunden in der allgemeinen Forschung & Entwicklung abgerechnet, so fällt der Erfolg des Kundenprojektes weit höher aus, als wenn diese Entwicklung dem Kunden zugeordnet wird. Werden im Unternehmen die Akquisitionskosten oder technische Versuche und Arbeitsstunden von Mitarbeitenden für Kunden allgemein abgerechnet, besteht der gleiche Effekt. Zwar entstehen die Kosten, gleichgültig wo sie zugeordnet werden. Wichtig ist es aber, alle kundenspezifischen Aufwendungen auch auf den Kundenprojekten abzurechnen, um diese Kosten wirksamer führen zu können. Dieser Punkt lässt sich mit dem übergreifenden Ansatz der Standardisierung verbinden.

• Offerten nach Preisbereitschaft und dem Erfolg der Kunden positionieren:

Die Preisbereitschaft des Kunden realistisch einzuschätzen, ist schwierig, entscheidet aber über sehr grosse Differenzen in angebotenen Leistungen und Preis. Mindestens gilt es, diese Einschätzung bewusst durch mehrere Personen vorzunehmen. Manchmal kann es auch sinnvoll sein, dem Kunden klare Alternativen mit einem erheblichen Preisabstand anzubieten. Die erwähnten Interaktionsmodelle geben dazu eine mögliche Basis. Dazu mag auch gehören, dass ein Anbieter die Anlagen oder Maschinen nicht nur verkauft, sondern auch in einem Contracting oder einer Art Vermietung erfolgreich anbieten kann. Investitionen mit Risiko werden damit oft zu klar berechenbaren Kosten des Kunden und brauchen andere Entscheidungsprozesse.

Es ist wichtig, eine Kalkulation nicht nur präzise durchzuführen, sondern richtig zu orientieren. Typisch ist der Projektverantwortliche, der davon schwärmt, wie der Kunde mit der neuen Anlage „Geld wie Heu verdient“; dessen Durchlaufzeiten werden halbiert und die Kosten für Werkstücke können auf ein Drittel gesenkt werden. Trotz des Stolzes über diesen Beitrag zum Erfolg des Kunden rechnet aber der Anbieter mit einer Kosten-Plus-Methode statt einer nutzenorientierten Preisgestaltung.

• **Exklusivität vermeiden oder geschickt nutzen:**

Kunden verlangen oft Exklusivität für besondere Leistungen. Und zwar für jene Leistungen, die in ihrem Markt auch besonders attraktiv sind. Das verhindert bereits vertraglich die Möglichkeit, eine Lösung zu multiplizieren. Deshalb gilt es, die Exklusivität zu vermeiden, zeitlich und fachlich eng zu beschränken oder sich die Exklusivität wirklich honorieren zu lassen.

• **Folgeaufträge vorbereiten:**

Zu erwägen ist auch folgende Idee eines erfolgreichen Anbieters. Mit jeder Offerte (offen oder auf Ausschreibungen) verbindet er ein attraktives und optionales Zusatzangebot, welches den Kunden motiviert, später mit ihm die Zusammenarbeit zu suchen; besonders auch wenn seine Hauptofferte abgelehnt wird. Generell steigert eine gute Zusammenarbeit auch immer eine spätere Zusammenarbeit.

Auch um Offerten zu optimieren gilt es, Vorprojekte zu offerieren und abzurechnen oder eine Risikoprämie zu berücksichtigen. Hier ist das Controlling besonders gefordert. Einerseits um die richtigen Zahlen bereitzustellen, andererseits um die richtigen Zahlen bereitzustellen, andererseits um gemeinsam mit den Linienverantwortlichen zu führen.

Und: Wenn Wettbewerber bei einem Kundenprojekt aussteigen, sollte das ernst genommen und analysiert werden.

Verhandlung und Verträge

Komplexe Verkäufe sind eine permanente Verhandlung bis zur Inbetriebnahme und dem After-Sale-Service. Ziel der Anbieter ist es, diese Verhandlungsergebnisse im ganzen Prozess zu verbessern (was aber ebenso der Kunde anstrebt). Einzelne Bausteine sind dabei:

• **Permanente Verhandlung:**

In einem schrittweisen Prozess handeln Kunde und Lieferant aus, welche Leistungen im Hauptprojekt integriert sind, und was zusätzlich belastet werden kann. Dominiert das Interesse des Kunden, so verwandelt sich das Hauptprojekt des Lieferanten in ein Verlustgeschäft. Dominiert das Interesse des Anbieters, überborden die Kosten für den Kunden in seinem Hauptprojekt und den Zusatzleistungen. Beide Phänomene lassen sich beobachten. Ersteres ist durch die Machtposition der Kunden häufiger. Letzteres trifft ein, wenn ein Kunde durch seine Vorentscheid abhängig wird. Die Verhandlung begleitet das Haupt- und die Zusatzprojekte. Es geht darum, die Zeitpunkte, Gegenstände und beteiligten Personen der Zwischenverhandlungen

aktiv zu gestalten und günstige Voraussetzungen für eigene Vorteile zu nutzen. Dabei spielt das dynamische Zusammenspiel zwischen Selling- und Buying-Center eine wichtige Rolle. Die Beteiligten ändern sich laufend in den verschiedenen Prozessen. Falsche Gesprächspartner führen dabei zu falschen Ergebnissen.

Wichtig bleibt, sich nicht auf eigene Positionen zu verfestigen, sondern im Sinne einer Mediation die gemeinsamen Interessen in den Vordergrund zu stellen. Emotional braucht es gegenseitige Akzeptanz und Anstand, ein konstruktives Klima, Fairness und Vertrauen. Das Misstrauensprinzip scheint sich zwar in der Wirtschaft mehr und mehr auszudehnen, verhindert aber Spitzenleistungen systematisch.

Ergebnis der Verhandlungen sind im Kern die Leistungsbegrenzungen oder -erweiterungen sowie die Verteilung von Kosten und Erträgen zwischen Lieferanten und Kunden. Daraus ergibt sich ein dynamischer Verrechnungsprozess.

• **Value Selling forcieren und Angebote vermeiden:**

Value Selling verbindet das eigene Angebot konsequent mit dem Nutzen des Kunden. Ziel ist es, die eigenen Leistungen nach ihrem Wert für Kunden zu verkaufen, den Mehrwert für Kunden sichtbar und wichtig zu machen, sein Werterlebnis zu steigern. Dadurch verändern sich Verkaufsprozesse und Kundeninteraktion. In einer Untersuchung von uns bezeichnen 87 Prozent der Unternehmen Value Selling als zentral. Dabei sind die Potenziale des Ansatzes erst zu 31 Prozent ausgeschöpft und durch ein professionelles Vorgehen liessen sich die Preise um 14 Prozent durchschnittlich steigern (Belz et al. 2016, S. 13f.). Die Möglichkeiten lassen sich in folgenden Stichworten skizzieren: Vom Produkthanbieter zum Lösungsgeschäft; vom Einkaufspreis zur Wirtschaftlichkeit; vom Abschluss zum frühen Einstieg in den Kundenprozess; von der Transaktion zur Kundenbeziehung; vom bestehenden Geschäft zum Aufbau neuer Geschäfte; vom Einkäufer zum Buying Center und zu Marktnetzen; vom Produkt zu begleitenden Services; vom Verkäufer als „einsamer Wolf“ zu koordinierten Leistungen des Unternehmens; von der Produkt- und Länder- zur Kundenorganisation; vom dominierenden Verkauf zum orchestrierten Multi-channel-Management. In diesen Möglichkeiten sollen wenige Akzente gesetzt werden, sonst bleibt Value Selling ein Allheilmittel ohne Wirkung.

Die Logik von Value Selling und Angeboten unterscheidet sich. Erschreckend ist häufig, wie aufwendig die



Werte für Kundenangebote aufgebaut werden, um sie anschliessend wieder recht leichtfertig zu zerstören. Und: Eine generelle Preisermässigung von zehn Prozent vor dem Abschluss lässt sich nicht mehr auf all die Teilleistungen verteilen. Ein professionelles Kartenhaus fällt damit leicht zusammen.

• **Falsche Preisbeurteilung der Verantwortlichen vermeiden:**

Teilweise ist dem Verkauf eine Zielmarge vorgegeben. So kann beispielsweise ein Projektverantwortlicher die Zahl 26 Prozent anstreben und damit zufrieden sein. Fatal wirkt sich aus, wenn das Unternehmen 30 Prozent brauchen würde, umso mehr, wenn die Nachkalkulation der Kundenprojekte recht stark unter den 26 Prozent liegt. Falsche Nummern verhaften sich oft besonders hartnäckig in den Köpfen der Verantwortlichen und wirken sich fatal aus. Manchmal ist es sinnvoll, den Preiskorridor mit angestrebten, durchschnittlichen und tiefsten Margen zu bestimmen. Einige Unternehmen arbeiten mit Eskalationsstufen, indem die Spielräume für Preise „nach oben“ breiter werden. Zu differenzierte Kenntnisse der Kosten im Verkauf verschlechtern letztlich immer die erzielten Preise.

Übrigens wird die angemessene Marge durch Verwaltungsrat, Management und Mitarbeitende oft verschieden beurteilt. Sind Verkäufer mit ihren Ergebnissen zufrieden, wirken sich anspruchsvollere Ziele kaum aus.

• **Verhandlungsgegenstände sorgfältig gestalten:**

Gegenstände der Verhandlung wurden teilweise bereits erwähnt, zum Beispiel die Exklusivität. Weitere Aspekte, die schliesslich in den Vertrag eingehen können, sind:

- Preissteigerungen und Leistungen von Zulieferern ausschliessen: Preise und Qualität der Zulieferer
- Voraussetzungen und Leistungen der Kunden bestimmen
- Pönalen vertraglich begrenzen und keinesfalls eine unbeschränkte Haftung eingehen (allenfalls Bezug auf den Auftragswert)
- Grosse Aufträge in Teilaufträge splitten
- Übertroffene Leistungen vom Kunden incentivieren lassen (um damit auch Pönalen im negativen Fall auszugleichen; z.B. Zuschlag für frühere Lieferungen)

Diese Liste liesse sich leicht erweitern: Welches Recht ist anwendbar? Wie wird mit Gegengeschäften umgegangen? Welche Garantien lassen sich leisten? Wird eine Haftung für Folgeschäden eingegangen? Wie wird mit Währungsrisiken umgegangen? Welche Anzahlungen und Zahlungsziele werden festgesetzt? Lassen sich die Zahlungsbedingungen anpassen, beispielsweise, weil die Entscheider des Kunden temporär durch einen Investitionsstopp behindert sind? Wann ist die Eigentumsübertragung? Gibt es Rücknahmebedingungen? Lassen sich After-Sales-Services in die Neubeschaffung integrieren, weil der Kunde damit einen zusätzlichen Beschaffungsentscheid vermeiden will? Manche Themen sind nur kundenspezifisch oder treten selten auf. Standardverträge lassen sich nie flächendeckend umsetzen. Es bietet sich an, hier mit Vertragsmodulen zu arbeiten.

Berüchtigt ist der Kampf um Geschäftsbedingungen. Er setzt häufig nach einem Zuschlag ein. Die Verhandlungen zwischen Juristen des Kunden und des Anbieters können auch verabschiedete Geschäfte wieder gefährden und sind oft für alle Beteiligten sehr aufwendig bis zermürend.

Entscheidend ist das „Mindset“ der Verhandler und Verkäufer. Manche Verkäufer scheinen paradoxerweise vor allem für billigere Preise für ihre Kunden zu kämpfen! Dieses Mindset und ein entsprechender Einsatz werden auch durch die Lohn- und Incentivesysteme im Verkauf geprägt. Provisionen für Umsatz und Preisqualität wirken hier positiv und stark.

Auftragsabwicklung und Kundennutzung

Die Voraussetzungen für die Auftragsabwicklung werden bereits mit den vorangehenden Phasen geschaffen. Ziel der Auftragsabwicklung ist es, die Kosten und Erträge zu optimieren. Verschiedene Aspekte sind zu beachten:

- **Fortsetzung:**

Ein Zuschlag des Kunden bedeutet noch nicht, dass entsprechende Projekte auch realisiert werden. Selbst bei Ausschreibungen führen einige Anbieter eine Liste der gewonnenen, aber nicht verwirklichten Aufträge. Umso länger ein Projekt dauert, desto wahrscheinlicher werden neue Konstellationen und Prioritäten der Kunden. Anbieter haben also ein Interesse, die Aufträge im Rahmen ihrer Möglichkeiten zügig zu beenden.

- **Schlanke Erfüllung:**

In der Auftragsabwicklung gibt es laufend viele Möglichkeiten, um kostengünstiger und einfacher vorzugehen. Nicht zuletzt ist entscheidend, wie Mitarbeitende mit ihrer Arbeitszeit umgehen. Hier wird beeinflusst, ob vorgegebene Projektmargen unterschritten oder übertroffen werden. Unternehmen verfolgen in der Produktion auch mit Ansätzen von Six Sigma und der kontinuierlichen Verbesserung, dass solche Möglichkeiten ausgeschöpft werden. Gleichzeitig sind aber auch Verkäufer, Verantwortliche für die Inbetriebnahme und Mitarbeitende im Kundendienst gefordert.

- **Zusatzleistungen laufend verrechnen:**

Der Kunde fordert so viel wie möglich von allen beteiligten Mitarbeitenden an seinem Projekt. Spielregeln der Verrechnung helfen diesen Beteiligten, den Auftrag erfolgreicher durch zu führen. Naturgemäss ist es schöner, Leistungen zu verschenken als zu verrechnen.

- **Qualitätsprobleme und Pönalen vermeiden:**

Probleme der Qualität vervielfachen oft den Aufwand für Kunden. Manchmal sind hohe Schadenersatzansprüche die Folge. Die Ursachen reichen von Fehleinschätzungen der Technologie bis zu Fahrlässigkeit. Sie sind nicht leicht

fest zu machen, aber umso wichtiger. Kurz: Es gilt, keine Fehler zu machen.

- **Kritische Nachkalkulation und längerfristige Beurteilung:**

Eine realistische Nachkalkulation der Kundenprojekte hilft, die zukünftigen Projekte ertragreicher zu gestalten. Weisen Abweichungen systematisch nach unten, sind grundsätzliche Korrekturen wichtig. Nützlich sind periodische Reports zu den Kundenprojekten. Sie müssen auch das Top-Management oder den Aufsichtsrat von Unternehmen erreichen.

Nach einer Inbetriebnahme folgt die Zusammenarbeit mit dem Kunden im Prozess der Nutzung. Auch hier lassen sich mehrere Varianten vorstellen, um einen grossen Entwicklungsaufwand für den Kunden wieder erfolgreich einzuspielen. Abnahmeverträge für Produkte, Serviceverträge oder Materiallieferungen sind Beispiele. Manche bisherigen Hinweise (etwa bei Verträgen und Verhandlung) betrafen bereits diese zukünftige Zusammenarbeit mit Kunden.

Ziel ist es, den Aufwand der Akquisition nur für Kundenprojekte einzusetzen, die später auch Erfolg haben.

In diesem Beitrag ist die Entwicklung neuer Leistungen nicht berücksichtigt. Sie bezieht sich auf Zielkosten und Zielpreise. Sie optimiert Leistungen und Erträge für Anwendungen des Kunden im Vergleich zum Wettbewerb. Sind Technologien, Produkte und Prozesse falsch positioniert, können Verantwortliche für Kundenprojekte höchstens den Schaden lindern. Diese Voraussetzungen für Rentabilität sind zentral. Ein oft beklagtes Over-Engineering schwächt das Unternehmen. Manchmal sind beispielsweise schon Maschinen, die doppelt so schwer sind wie jene erfolgreicher Wettbewerber, ein untrügliches Indiz.

Aus gescheiterten und erfolgreichen Kundenprojekten lernen

Die letzten Empfehlungen für ertragreiche Aufträge sind wieder übergreifend und betreffen damit nicht nur eine Phase. Aus den Projekten und Aufträgen des Unternehmens gilt es zu lernen:

Kernthesen

1. Kosten und Erträge sind bei komplexen Aufträgen ein bewegtes Ziel.
2. Alle Beteiligten bewegen sich laufend im Clinch zwischen Auftragsgewinnung und eigener Rentabilität, zwischen Euphorie und Realität.
3. Kunden und Anbieter spielen mit der Zeit, arbeiten mit dem Geschäft der Zukunft, standardisieren und gestalten den Prozess der Zusammenarbeit. Wer Standard-Leistungen verkauft, der mindert die Risiken.
4. Vom Aufwand in der Akquisition bis zur Auftragsabwicklung und Nutzung gibt es rund 25 kleinere Hebel. Nur ein Ausreisser kann ein Projekt schon vom Erfolg zum Verlust führen.
5. Von erfolgreichen und erfolglosen Aufträgen lässt sich mehr lernen.

• Customer-Relationship-Management:

Systeme des Customer-Relationship-Management können in Unternehmen zu den Kundenprojekten Transparenz schaffen. Dabei gilt es, nicht nur die richtigen Strukturen und Inhalte zu bestimmen, sondern ebenso die Datenqualität zu sichern.

• Kostentransparenz:

Interne Analysen und Berechnungen zeigen, welche Stunden von wem in jedem Schritt für ein Kundenprojekt aufgewendet wurden. Vergleiche mit der „Projektbudgetierung“ zeigen die Abweichungen. Ebenso sind in der Regel die Beiträge von „Untertierlieferanten“ bekannt. Kurz, es braucht eine detaillierte Projektabrechnung oder Nachkalkulation, um den Erfolg zu beurteilen und daraus für zukünftige Aufträge zu lernen.

Voraussetzungen für eine Diskussion mit Kunden ist es, die Kosten im Verlauf der Zusammenarbeit transparent zu erfassen. Auch intern diszipliniert diese Transparenz die Beteiligten. Oft kann oder will ein Lieferant auch Zusatzaufgaben nur mit externen Partnern erfüllen. So wird beispielsweise für Logistik ein entsprechender Dienstleister einbezogen. Diese Fremdkosten sind eindeutig und lassen sich auch gegenüber Kunden belegen und allenfalls leichter belasten.

• Verlorene Aufträge:

Unternehmen führen meistens eine Liste mit verlorenen Aufträgen. Monotone Begründung ist dabei oft der zu hohe Preis. Das hilft nicht weiter. Nicht selten will das Management die wahren Gründe gar nicht kennen, weil damit grundsätzliche Probleme offengelegt werden. Auch wird häufig der verlorene Kunde nicht vernünftig gefragt.

Beispielsweise analysierte ein Maschinenhersteller seine verlorenen Aufträge in verschiedenen Segment- und Ländergruppen. Die vielfältigen Gründe liessen sich dabei in 1) Verhalten, 2) Organisation und 3) Prozess ordnen. Manchmal war wirklich der Preis ausschlaggebend. Ursachen reichten aber meist von Offertenerstellung, Geschwindigkeit, Verkaufsapproach, Preissystem, Verfügbarkeit des Service, Wertschöpfung in den Ländern, Flexibilität, Referenzen, Kompetenz bis zu Lieferfristen. Kurz: Nur mit der Leistungsdiskussion lässt sich aus verlorenen Aufträgen lernen.

• Kundenprozess:

In der Regel unterscheiden Unternehmen in der Zusammenarbeit mit Kunden drei bis sechs Phasen. So arbeiten manche Verkäufer mit einem Sales Funnel von Interesse bis Kauf. Solche Schemen treffen die Wirklichkeit des Kundenverhaltens nicht. Wenn Privatkunden mehr als 50 Schritte brauchen, um etwa ein Auto zu kaufen, so erwarten wir für Industriegüter mit vielen Beteiligten eher 100 bis 150 Schritte. Erst mit detailliert erfassten Kundenprozessen lässt sich zeigen, wo Kunden häufig abrechen. Dort lässt sich in Marketing und Vertrieb ansetzen. Mögliche Schritte für Anbieter von Industriegütern wären beispielsweise: 1) Bestimmung des Projektverantwortlichen, 2) Analyse verwendeter Prozessdarstellungen für Kundenprojekte im Unternehmen (evtl. von Schlüsselkunden), 3) Auswahl eines Portfolios von je drei bis fünf erfolgreichen und drei bis fünf erfolglosen Projekten mit jeweils dem Lead der Person beim Anbieter und beim Kunden. 4) Information der intern Verantwortlichen und Anfrage der Unternehmen und Kundenpersonen zur Mitwirkung, 5) Erfassung jedes ausgewählten Projekts im Detail aus Kundensicht und Anbietersicht. Konzentration der Erhebung auf konkrete Handlungen, Vorkommnisse im Projekt und Vermeidung von Interpretationen (wie statt warum). 6) Auswertung und Darstellung der Projektprozesse. 7) Gemeinsamer Workshop zu Ergebnissen, Identifikation der Hebel und Entwicklung von wirksamen Ansätzen für Vertrieb und Marketing.

Besonders gescheiterte Projekte bleiben für die Beteiligten oft ein Tabu. Es fällt schwer, sich damit zu befassen. Es geht

aber nicht um die Zuweisung von Schuld, sondern um ein besseres Vorgehen und bessere Lösungen zukünftig. Die nötige Offenheit wird auch durch die Unternehmenskultur beeinflusst.

Fazit

Die Hebel für ertragreiche Aufträge sind vielfältig. Der vorgelegte Beitrag beschreibt viel, um den Leser zu sensibilisieren. Es lohnt sich, nur die wichtigen Ansätze zu wählen und in Arbeitshilfen oder Entscheidungsregeln für Management, Verkäufer sowie weitere Beteiligte umzusetzen.

Dieser Fachartikel ist für Anbieter von Maschinen und Kundenprojekten in der Industrie entwickelt. Analogien sind aber ebenso zu grossen Beratungsprojekten oder generell zum Key-Account-Management möglich. Immer dann, wenn komplexe Kundenprojekte gestaltet werden.

Für ertragreiche Kundenprojekte braucht ein Unternehmen Mitarbeiter, die bezogen auf ihre Aufgabe durchgängig unternehmerisch denken.

Mit den empfohlenen Massnahmen verteuern die Anbieter ihr Angebot und bleiben vorsichtig. Das ist angestrebt, denn es gilt, gute Aufträge zu gewinnen und sie erfolgreich abzuwickeln.

Erstens ist es aber je nach Auslastung des Anbieters sinnvoll, auch nur Deckungsbeiträge zu gewinnen, selbst wenn die Vollkosten mit einem Angebot nicht gedeckt sind. Nur genügen Deckungsbeiträge gesamthaft nicht für den Geschäftserfolg. Zweitens können Anbieter ihre Kosten oft ohne Einbussen für Kunden senken. Dieser Zugang ist nicht Inhalt dieses Beitrags. Drittens gehören unternehmerische Risiken dazu, wenn sich damit auch Chancen realisieren lassen.

Lösungen für Kunden werden in der Forschung und auch Praxis mehrheitlich statisch erfasst. Anbieter definieren ein Leistungspaket und der Kunde wählt die passenden Bausteine. Besonders für komplexere Leistungen müssen wir aber zukünftig die Dynamik der Zusammenarbeit besser durchdringen. Natürlich ist ein rigoroses Projektmanagement in einer umfangreichen Zusammenarbeit naheliegend. Aufwand und Kosten müssen geführt werden, damit sich Projek-

te nicht verselbstständigen. Prozessorientierte Lösungen und dynamische Verrechnung gilt es jedoch zu betreiben, um den realistischen und erfolgreichen Umgang mit dem Lösungsgeschäft zu fördern. Die Wahl eines Anbieters oder eines Kunden ist erst die Einstiegskarte, wichtiger ist, wie später die Zusammenarbeit gelebt wird. Begleitend gilt es auch zu berücksichtigen, dass weder Kunden noch Lieferanten alle ihre Absichten offenlegen.

Der Kampf um ertragreichere Projekte ist kritisch, weil unsicher bleibt, was sich gegenüber einem Kunden durchsetzen lässt. Einzelne Massnahmen oder Forderungen können dazu führen, dass ein ganzes Kundenprojekt verloren geht; wer zu hoch pokert, verliert alles. Geht ein Unternehmen oder ein Verkäufer an die wahrgenommenen Grenzen des Kunden, ist das zudem immer belastend und unbehaglich. Ein Konsens ist immer die leichtere Alternative. Nur geht ohne Selbstbewusstsein gar nichts.

Der umfassende Anspruch: Für ertragreiche Kundenprojekte braucht ein Unternehmen Mitarbeiter, die bezogen auf ihre Aufgabe durchgängig unternehmerisch denken. Dann gilt es, die Quellen für grössere Verluste der Rentabilität zu bestimmen und gezielt anzugehen. Dabei erfordert das Rentabilitätsmanagement eine verhaltensorientierte Preisgestaltung und zwar bezogen auf das Mitarbeiterverhalten. Denn: „Mehrwert“ ist ein Gen von Unternehmen und Mitarbeitenden, in allen Offerten und in jeder Zusammenarbeit muss der wirtschaftlich realisierte Mehrwert eine zentrale Rolle spielen.

Und: Das schwierige Projekt für den Lieferanten ist noch nicht das erfreuliche Projekt für den Kunden. Oft verlieren beide. Dann geht es nur noch um die Verteilung des Schadens. Kurz: Anbieter sollten nur tun, was sie können. **+**

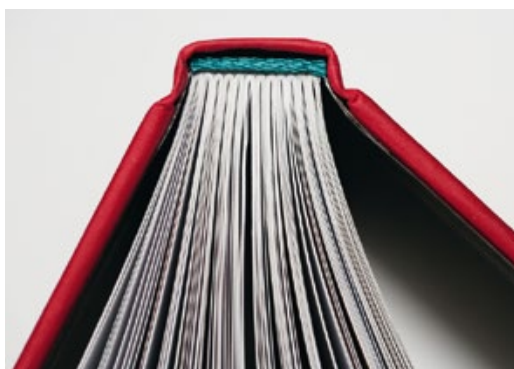
Literatur

- Belz, Ch. (2015): Kundenlösungen sind ein bewegtes Ziel, in: Marke41, Nr. 3, S. 8–15.
- Belz, Ch. (2016a): Höhere Trefferquote auch bei schwieriger Marktlage, in: Sales Management Review, Nr. 4, S. 47–54.
- Belz, Ch. (2016b): Neue Formen der Zusammenarbeit mit Kunden in der Industrie – wann lohnt sich eine intensive Zusammenarbeit mit Kunden? in: Hoffmann, Ch. P. et al. (Hrsg.) (2016): Business Innovation: St.Galler Modell, Wiesbaden: Springer, S. 105–122.
- Belz, Ch. (2016): Lead Management, in: Marke 41, Nr. 4, S. 8–13.
- Belz, Ch. et al. (2016): Value Selling, Schaeffer Poeschel.
- Levitt, T. (1983): After the sale is over, in: Harvard Business Review, Nr. 9.
- Rutschmann, M./Belz, Ch. (2014): Reales Marketing, Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.



GUTER DRUCK MUSS NICHT TEUER SEIN, ABER PÜNKTLICH!

Der Workflow in unserer modernen Druckerei ist präzise durchgeplant wie ein Schweizer Uhrwerk. Das schätzen unsere Kunden in der Schweiz.



KESSLER DRUCK + MEDIEN

Michael-Schäffer-Straße 1 | D-86399 Bobingen

Tel. +498234/9619-0 | www.kesslerdruck.de

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.

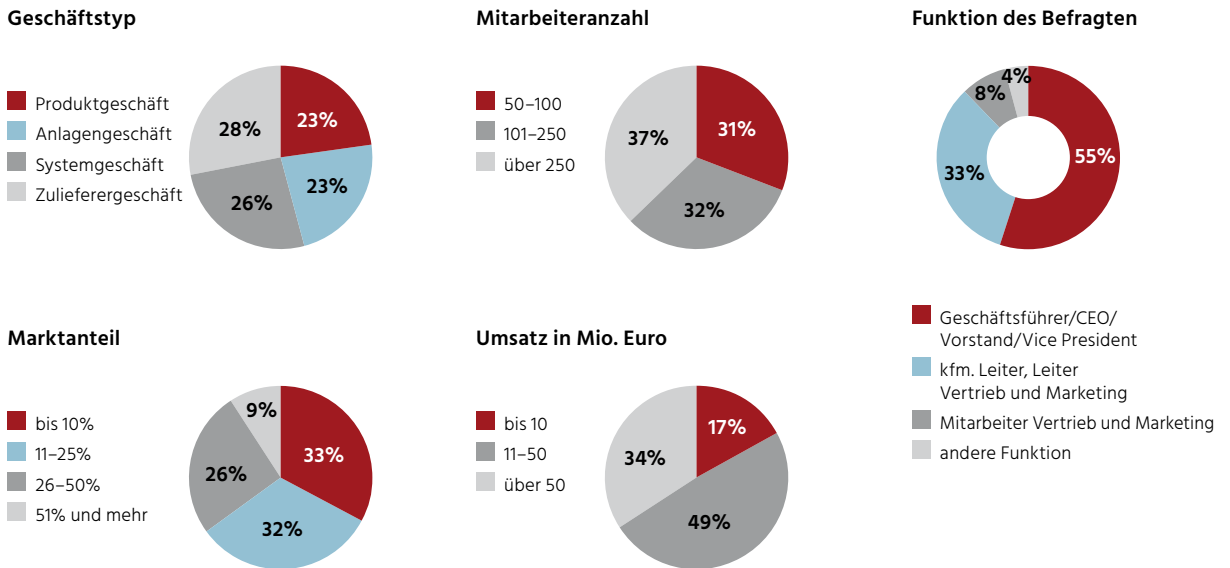
Die aktuelle Studie

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

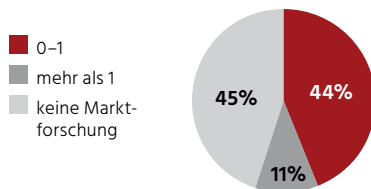
Klassifikationsproblematik

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

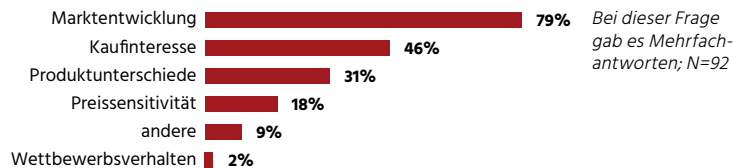
Abb. 2: Marktinformationen und Preisbestimmung

Marktforschungsaufgaben in % vom Umsatz

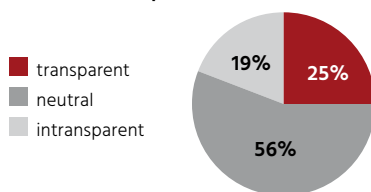


Gründe für Marktforschung

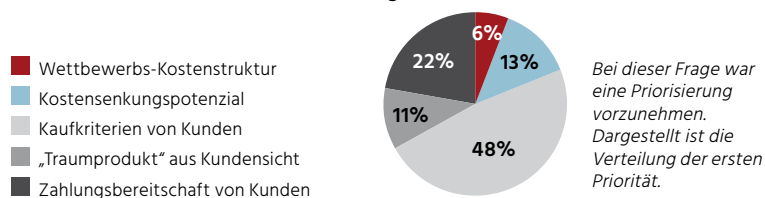
Folgende Aspekte werden im Rahmen der Marktforschung erhoben:



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

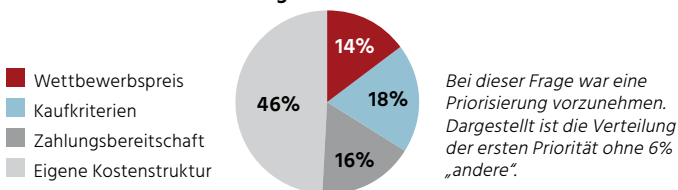
den Kaufkriterien (18%), der Zahlungsbereitschaft (16%) und den Wettbewerbspreisen (14%) erstmals marktbezogene Kriterien in Summe grössere Bedeutung.

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-

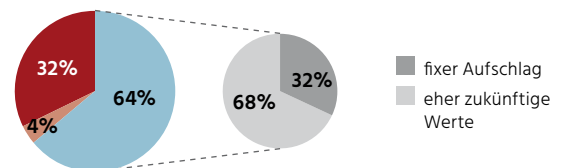
Abb. 3: Basis und Methode der Preisfindung

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

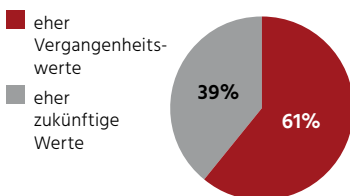


Preisfindungsmethode

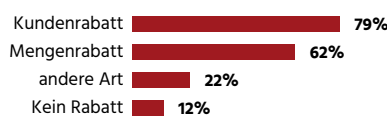
Primär verwendete Methode



Basis der Preiskalkulation

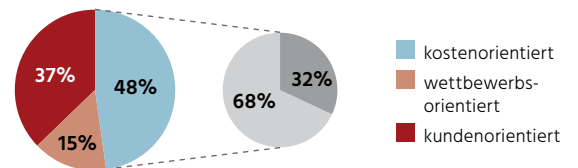


Konditionssysteme



Bei dieser Frage gab es Mehrfachantworten; N=117

Sekundär verwendete Methode



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

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

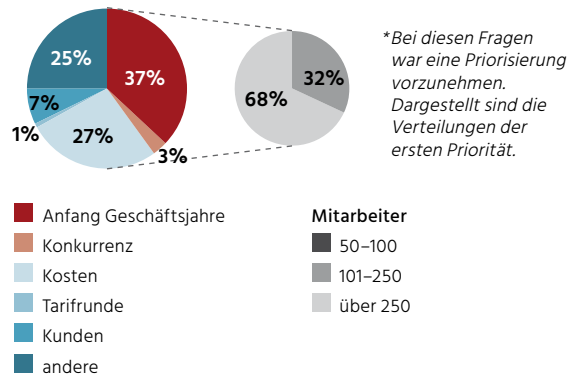
Trotz eines Rückgangs von 70 Prozent im Jahr 2006 auf aktuell 46 Prozent passt immer noch eine Mehrheit der Unternehmen Preise jährlich an, bevorzugt am Anfang des Geschäftsjahrs (37%). Deutlich zugenommen haben dagegen Preis Anpassungen aufgrund bestimmter Ereignisse (41%), wie z.B. Steigerungen der 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

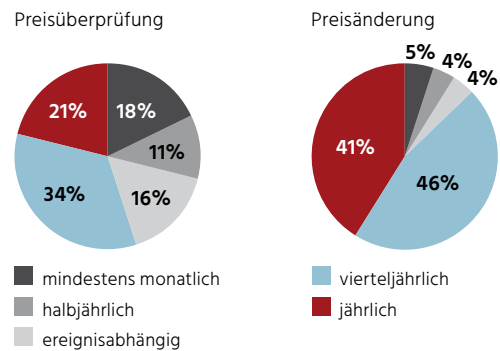
An vielen Elementen der Preisbildung kann ein plausibler Unterschied in der Preisgestaltung verschiedener Geschäftstypen, aber auch verschiedener Grössenklassen von Unternehmen, fest-

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 scheitert 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.

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

Preis im Relationship Marketing – Ansätze und Potenziale

Das Management von Kundenbeziehungen nimmt heute eine zentrale Rolle in Theorie und Praxis ein. Der Beitrag zeigt, wie ausgewählte Ansätze das Relationship Marketing mit dem Marketinginstrument Preis verknüpfen, welche Handlungsempfehlungen abzuleiten sind, und wie die Zukunft eines umfassenderen „Relationship Pricing“ aussehen könnte.

Univ.-Prof. Dr. Florian Siems, Elisa Röhr, M. Sc.

Das Fach Marketing hat sich in den letzten Jahrzehnten in der Forschung ebenso wie in der Praxis kontinuierlich weiterentwickelt (z. B. Bruhn 2016a, S. 15ff.; Homburg 2017, S. 6ff.; Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, S. 7ff.). Eine Entwicklung bestand darin, den bestehenden und überwiegend aus dem Konsumgüterbereich stammenden „klassischen“ Marketingansatz dahingehend zu hinterfragen, ob nicht insbesondere für Dienstleistungen und Industriegüter Modifikationen und Erweiterungen sinnvoll oder sogar notwendig wären. Beispielsweise wurde vorgeschlagen, für Dienstleistungen die klassischen Marketinginstrumente in Form der „4 Ps“ („product, price, promotion, place“, McCarthy 1984) um weitere Größen wie z. B. „personnel“, „physical facilities“ und „process management“ zu erweitern (Magrath 1986). Verbunden mit Überlegungen zu Besonderheiten bei Dienstleistungen wurde zudem diskutiert, dass dort gerade langfristige Beziehungen besonders profitabel sind (Reichheld/Sasser 1990).

Vor dem Hintergrund dieser Diskussionen entstand die Idee eines (möglichen) Paradigmenwechsels hin zu einem Beziehungsmanagement. Dabei steht das Management der langfristigen Beziehungen eines Unternehmens zu seinen Anspruchsgruppen in Form von Aufbau, Erhalt sowie ggf. einer Wiederherstellung oder aber auch einer Beendigung von Beziehungen im Vordergrund der Betrachtungen („Relationship Marketing“, z. B. Gummesson 1987; Grönroos 1994; Bruhn 2016b).

Interessanterweise wird diese Überlegung heute bei Weitem nicht mehr nur für Dienstleistungen, sondern auch für nahezu alle anderen Branchen als relevant angesehen: In immer mehr Unternehmen hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass eine hohe Kundenbindung sowie damit verbundene vorgelagerte Größen, wie die Kundenzufriedenheit, für den Unternehmenserfolg relevant sind (Kundenzufriedenheit → Kundenbindung → ökonomischer Erfolg: „Erfolgskette“, vgl. Bruhn 2016b, S. 71ff.; vgl. Abbildung 1).

Gleichzeitig wurde erkannt, dass ein Relationship Marketing die etablierten Ansätze – in erster Linie die klassischen „4 Ps“ – nicht ersetzt, sondern sinnvoll ergänzt und gerade in Kombination mit ihnen erfolgreich ist (ähnlich z. B. Bruhn 2016b; Siems et al. 2012). Vor diesem Hintergrund stellt sich insbesondere die Frage nach einer sinnvollen Verknüpfung des Relationship Marketing mit dem heute (im Speziellen auch aus Kundensicht) oft zentralen Thema und Marketinginstrument „Preis“.

Hier setzt der vorliegende Beitrag an: Zunächst wird aufgezeigt, wie ausgewählte bisherige Ansätze die beiden Teilthemen verknüpfen und welche Implikationen sich zu-

Univ.-Prof. Dr. Florian Siems

Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing an der TU Dresden; Seine aktuellen Forschungsschwerpunkte liegen u. a. in den Bereichen Relationship Marketing und Strategisches Marketing

TU Dresden
florian.siems@tu-dresden.de

Elisa Röhr, M. Sc.

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing an der TU Dresden

TU Dresden
elisa.roehr@tu-dresden.de

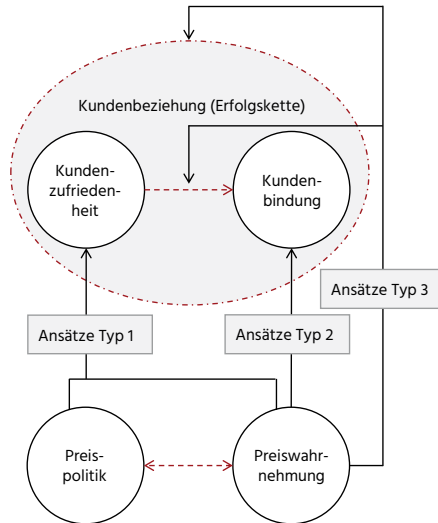
sammenfassend daraus für die Managementpraxis ableiten lassen. Dazu werden zu jedem der Berührungspunkte (siehe Abbildung 1) Studien wie auch Praxisbeiträge vorgestellt und miteinander in Zusammenhang gebracht. Im Anschluss wird aufgezeigt, wo noch Defizite zu sehen sind, wie die Zukunft eines entsprechenden umfassenderen „Relationship Pricing“ aussehen könnte und welche Aufgaben in Forschung und Praxis hierzu noch zu lösen sind.

Preis und Kundenzufriedenheit (Ansätze zu Typ 1)

In der Literatur am häufigsten verknüpft werden Relationship Marketing und Preismanagement in Hinblick auf die Kundenzufriedenheit: Hier zeigen verschiedene Studien, dass der Preis bzw. die Preiswahrnehmung die Kundenzufriedenheit beeinflussen können (Siems 2003, S. 55ff.). Konkret wurde ein derartiger Effekt z. B. für die Preisflexibilität (Thelen/Koll/Mühlbacher 2009), Preisgarantien, (McConnell et al. 2000), Massnahmen der Preisbündelung (Johnson/Herrmann/Bauer 1999) oder die wahrgenommene Preisfairness (Herrmann/Wricke/Huber 2000; Fisk/Young 1985) untersucht.

Teilweise wird auch eine eigenständige (preisbezogene) Zufriedenheitskomponente diskutiert („Preis-zufriedenheit“, vgl. z. B. Diller 1997, S. 759; 1999, S. 40f.; 2000; Rothenberger 2005; vgl. zur Idee von Teilzufriedenheiten und der Preis-zufriedenheit als eine davon z. B. auch Herrmann/Wricke/Huber 2000, S. 132). Insbesondere Diller liefert dabei neben empirischen Arbeiten wichtige theoretische Kenntnisse, u.a. indem er analog zum bekannten Confirmation-Disconfirmation-Paradigma der Globalzufriedenheit (Zufrie-

Abb. 1: Preis, Preiswahrnehmung und Kundenbeziehungsmanagement



Quelle: Siems/Röhr, 2017.

denheit als Resultat eines Soll-Ist-Vergleichs im Kopf des Kunden, vgl. Oliver 1980) eine Übertragbarkeit auf die (von ihm als latentes Konstrukt modellierte) Preiszufriedenheit aufzeigt (Diller 2000, S. 571ff.).

Zur Wirkung der Preiswahrnehmung bzw. der Preiszufriedenheit auf die Gesamtzufriedenheit existieren damit diverse Theorien und empirische Studien, sodass dieser (plausible) Effekt als bestätigt angesehen werden kann. Preispolitische Instrumente bzw. Preiswahrnehmungen sollten entsprechend

bei der Messung der Kundenzufriedenheit einbezogen werden und liefern Steuerungsmöglichkeiten derselben. Zu beachten ist dabei, dass – Studien in jüngerer Zeit folgend – preisbezogene und nicht-preisbezogene Zufriedenheitsaspekte keinesfalls isoliert voneinander wirken, sondern Interaktionseffekte bestehen (vgl. z. B. Steiner et al. 2014).

Preis und Kundenbindung (Ansätze zu Typ 2)

Die Frage, ob und wie Kundenbindung durch Preismanagement erreicht werden kann, wird in der bestehenden Forschung kontrovers diskutiert. Auf der einen Seite dieser Diskussion stehen ähnliche Überlegungen wie hinsichtlich des Effektes von preispolitischen Instrumenten und deren Einfluss auf die Kundenzufriedenheit: Insbesondere mittels diverser Kundenkarten wird in der Praxis versucht, durch mit ihnen verbundene Preisvorteile diese positiv vermuteten Effekte auf die Kundenbindung zu nutzen (Siems 2003, S. 70ff.). Studien in Deutschland und Österreich bestätigen in diesem Bezug die nicht nur hohe, sondern – gegenüber anderen Gründen – klar dominierende Relevanz des Themas Preisnachlass bei Kundenkarten aus Nachfragersicht (Fluch/Rumler/Wittenberger 2010, S. 78). Es zeigte sich gleichzeitig, dass gerade mit einem (hohen) Preis bewusst eine Nicht-Kundenbindung im Sinne einer gesteuerten Kundenabwanderung realisiert werden kann: So setzten beispielsweise verschiedene Banken in der Schweiz Gebührenerhöhungen für bestimmte Kundengruppen um, deren Verbleib im Kundenstamm nicht mehr erwünscht bzw. mit einem erhöhten administrativen Aufwand verbunden war (vgl. Kressbach 2014). Insgesamt lässt sich damit zunächst festhalten, dass die Kundenbindung

Zusammenfassung

Aufgezeigt wird, dass der Preis bzw. dessen Wahrnehmung Effekte auf das Management von Kundenbeziehungen (Relationship Marketing) mit seinen Grössen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung ausübt. Dementsprechend kommt das Preismanagement als Steuerungsinstrument dieser Grössen infrage und sollte sowohl in Praxis als auch Forschung in Messansätze einbezogen werden. Dabei sollten jedoch auch nicht-preisbezogene und preisübergreifende Aspekte (wie z. B. Preisdifferenzierung und -aufteilung) Beachtung finden.

Handlungsempfehlungen

Preispolitische Instrumente sowie das Wissen zur kundenseitigen Preiswahrnehmung sollten bei der Messung und Steuerung der Kundenbeziehung einbezogen werden. Insbesondere die Preisdifferenzierung erlaubt dabei auch ein „Relationship Pricing“ im Sinne einer lebensphasenadäquaten Begleitung des Kunden. Zur Vermeidung von Effekten der „Cold Loyalty“ sollten in Bezug auf eine erwünschte emotionale Kundenbindung jedoch stets zusätzlich nicht-preisbezogene Massnahmen ergriffen werden.

grundsätzlich durch das preispolitische Instrumentarium bzw. die Preiswahrnehmung gesteuert werden kann.

Auf der anderen Seite der Debatte stellt u.a. Siems (2003) fest, dass eine rein über den Preis generierte Kundenbindung nicht der Art der eigentlich im Relationship Marketing angestrebten Kundenbindung entspricht. Vielmehr bewirkt dies eine „Cold Loyalty“ (siehe Abbildung 2) dahingehend, dass mit zunehmend positiver Preisbeurteilung zwar die Wiederkaufabsicht des Kunden ansteigen kann, gleichzeitig aber auch die Preisrelevanz aus Kundensicht im Sinne eines Lerneffektes wächst (Hennig-Thurau/Hansen 2000, S. 10; Siems 2003, S. 76, 273f.; Knap/Hütten/Siems 2013); Im Extremfall kann dies bedeuten, dass der Kunde durch den Preis an ein Unternehmen gebunden wird – jedoch das Unternehmen sofort wieder verlässt, sobald dieser preisliche Anreiz wegfällt. Folglich entsteht bei preislichen Anreizen eine spezielle Form der Kundenbindung, die in Abgrenzung zur (emotionalen) „Verbundenheit“ eher der Kundenbindungsform „Gebundenheit“ zuzurechnen ist (vgl. für diese Unterteilung z. B. Eggert 2000 und weiterführend auch Ferguson 2013).

Gleichermassen zur Vorsicht zu raten ist mit Ansätzen, bei denen – wie oben erwähnt – die Preispolitik genutzt wird, um Kundenbeziehungen zu beenden: Hier besteht die Gefahr negativer Wahrnehmungen aus Kundensicht und damit verbunden negativer Reaktionen, die weit über die Abwanderung hinausgehen. So zeigten beispielsweise empirische Studien bei einem Verkehrsdienstleister, dass Kunden bei der Mund-zu-Mund-Kommunikation oft wegen nicht-preislicher Aspekte (negativ) über Preise reden (z. B. Siems/Gerstl 2009). Damit liegt die Vermutung nahe, dass auch Ärger über die Preispolitik zu negativem Word of Mouth über andere Perspektiven der Unternehmenswahrnehmung führen kann – da Kunden offensichtlich bei Ursachen und Inhalten der Mund-zu-Mund-Kommunikation preisliche und andere Aspekte vermischen.

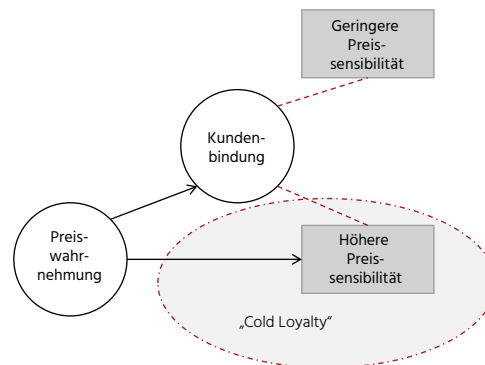
Preis und moderierende/übergreifende Effekte (Ansätze zu Typ 3)

Neben der Beeinflussung der Kundenzufriedenheit und -bindung betrachten einige Ansätze auch übergreifende bzw. modifizierende Effekte durch den Preis: So erscheint es beispielsweise möglich und sinnvoll, für eine langfristige Kundenbeziehung den Kunden nicht nur mit (lebensphasenspezifischen) Produkten zu begleiten, sondern auch die Preise entsprechend an den verschiedenen Lebensphasen und den zugehörigen Bedürfnissen auszurichten („Event Life Cycle“, vgl. z. B. Siems 2010).

Kernthesen

1. Verknüpfung zwischen Relationship Marketing und „Preis“ in Theorie und Praxis erforderlich.
2. Preispolitische Instrumente bzw. Preiswahrnehmung sollten bei der Steuerung der Kundenzufriedenheit einbezogen werden.
3. Zur Vermeidung von „Cold Loyalty“ auch nicht-preisbezogene Instrumente einsetzen.
4. Zur Beeinflussung der Kundenzufriedenheit und -bindung auch preisübergreifende Aspekte beachten.
5. Potenziale im „Relationship Pricing“ in Theorie und Praxis erkennen und nutzen.

Abb. 2: Preiswahrnehmung, Kundenbindung und die Entstehung von Cold Loyalty



Quelle: Siems/Röhr, 2017.

Sven Schuwirth, Leiter der Markenentwicklung von Audi, bringt es in einem Interview auf den Punkt (Prange/Schuwirth 2006, S. 14; auch Siems 2010, S. 28): „Gleichzeitig müssen wir ihm [= dem Kunden, Anm. d. Verf.] zunächst einmal den Aufstieg über ein entsprechendes Produktangebot ermöglichen, das heißt, den Preisabstand zwischen den Segmenten so ausloten, dass der Sprung erreichbar bleibt. Das verfügbare Einkommen unserer Kunden wächst ja auch nicht ins Unendliche. Doch bevor wir ans Springen in die Höhe denken, müssen wir zunächst einmal alles tun, damit wir dem

Kunden entsprechend seinem Lebensabschnitt den Sprung zur Seite ermöglichen und ihn nicht verlieren. Ein Beispiel: Wenn man Familie bekommt, benötigt man mehr Platz. Vielleicht braucht man dann statt einer Limousine einen Avant. Wenn wir dann ein solches Fahrzeug nicht im Portfolio haben, laufen wir Gefahr, genau diesen Kunden zu verlieren.“

Grundsätzlich kommt damit der Preisdifferenzierung im Relationship Marketing eine besondere Bedeutung zu. Beachtung sollte dabei allerdings der wahrgenommenen Fairness geschenkt werden: Bereits 1997 weist Diller in einer der ersten Publikationen zum Thema „Preis und Relationship Marketing“ u. a. darauf hin, dass ein den Grundprinzipien des Relationship Marketing folgendes Preismanagement für einen fairen Umgang eines Unternehmens mit Preisen – konkret ist hier der Verzicht auf Schönungen und Täuschungen gemeint – spricht (Diller 1997, S. 756f.). Auch in der aktuellen Forschung werden diese Erkenntnisse (insbesondere im Bereich des B-to-B) aufgegriffen und um den moderierenden Effekt der Preisaufteilung ergänzt. Im Rahmen einer Studie aus dem Jahr 2017 wird bspw. deutlich, dass eine transparente Aufteilung des Gesamtpreises zu einer verbesserten Wahrnehmung der Preisfairness im Rahmen einer vorhandenen Beziehung zwischen Käufer und Verkäufer führt (Ferguson/Brown/Johnston 2017).

Fazit zum „Relationship Pricing“

Wie aufgezeigt, kann der Preis bzw. dessen Wahrnehmung Effekte auf Kundenzufriedenheit und -bindung haben. Entsprechend kommt das Preismanagement als Steuerungsinstrument dieser Größen infrage und sollte analog Teil von entsprechenden Messmodellen in Praxis und Forschung sein – insbesondere dahingehend, was die in der Praxis nach wie vor weit verbreiteten Messansätze zur Kundenzufriedenheit (Customer-Satisfaction-Indizes) anbelangt. Gleichzeitig ist zu beachten, dass in Bezug auf eine Steigerung der Kundenbindung stets auch andere, nicht-preisbezogene Instrumente eingesetzt werden sollten, um die genannten Effekte einer „Cold Loyalty“ zu vermeiden.

Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass gerade Discounter dieser Kombination aus preislichen und nicht-preislichen Anreizen in jüngeren Jahren verstärkt folgen und sich zunehmend auch an einem nicht rein preislichen (Relationship) Marketing orientieren. So haben sich insbesondere Aldi Nord und Aldi Süd in den letzten zehn Jahren entsprechend einer „Outpacing-Strategie“ stark gewandelt. Dies wird daran deutlich, dass sie heute neben dem ursprünglichen Fokus der günstigen Preise zusätzlich auf Qualität set-

zen und dabei mit einer entsprechend veränderten Markenpolitik (die heute u. a. Bio- und Markenartikel beinhaltet) und Kommunikationspolitik (z. B. mit Einführung des Kundenmagazins *Aldi inspiriert* von Aldi Süd im Jahr 2015 und der Aufnahme von TV-Werbung in Deutschland im Jahr 2016) verstärkt auf eine nicht rein preislich basierte, langfristige Kundenbeziehung abzielen (vgl. zu dieser Strategietendenz z. B. Siems 2009, S. 46ff.).

Umso mehr überrascht es, dass im Gegenzug gerade Nicht-Discounter oft genau diese „Mischung“ augenscheinlich bis heute nicht erkannt haben: Viele Kundenbindungsprogramme und vor allem Kundenkarten setzen weiterhin in erster Linie auf Rabatte, was eindeutig die Gefahr einer Cold Loyalty steigert – es wird also teilweise immer noch versucht, Kundenbindung „zu erkaufen“. Hier ist klar Optimierungspotenzial zu erkennen.

Unabhängig davon erweist sich eine direkte Steuerung von Erfolgsgrößen der Kundenbeziehung durch den Preis dabei nur als verhältnismässig kleiner Schritt: Einem „Relation-

Literatur

- Berry, L. L./Yadav, M. S. (1996): Capture and Communicate Value in the Pricing of Services, in: Sloan Management Review, 37, 4, pp. 41–51.
- Bruhn, M. (2016a): Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis, 13. Aufl., Wiesbaden.
- Bruhn, M. (2016b): Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen, 5. Aufl., München.
- Diller, H. (1997): Preis-Management im Zeichen des Beziehungsmarketing, in: Die Betriebswirtschaft, 57, 6, S. 749–763.
- Diller, H. (1999): Entwicklungslinien in Preistheorie und -management, in: Marketing ZFP – Journal of Research and Management, 21, 1, S. 39–60.
- Diller, H. (2000): Preiszufriedenheit bei Dienstleistungen. Konzeptionalisierung und explorative empirische Befunde, in: Die Betriebswirtschaft (DBW), 60, 5, S. 570–587.
- Eggert, A. (2000): Konzeptualisierung und Operationalisierung der Kundenbindung aus Kundensicht, in: Marketing ZFP – Journal of Research and Management, 22, 2, S. 119–130.
- Fisk, R. P./Young, C. E. (1985): Disconfirmation of Equity Expectations. Effects on Consumer Satisfaction with Services, in: Advances in Consumer Research, 12, pp. 340–345.
- Ferguson, R. (2013): But Do You Love Me?, in: Direct Marketing News, 35, 1, p. 18.
- Ferguson, J. L./Brown, B. P./Johnston, W. J. (2017): Partitioned Pricing, Price Fairness Perceptions, and the Moderating Effects of Brand Relationships in SME Business Markets, in: Journal of Business Research, 72, 1, pp. 80–92.
- Fluch, M./Rumler, F./Wittenberger, T. (2010): Preiskonditionen in Österreich. Verbreitung im Einzelhandel und Erfassung in der Inflationmessung, in: Geldpolitik & Wirtschaft, 3, S. 64–95.
- Grönroos, C. (1994): From Marketing Mix to Relationship



ship Pricing“ – wie es seit einigen Jahren von der Literatur direkt oder indirekt gefordert wird (Berry/Yadav 1996; Diller 1997; Hollensen 2015, S. 509; Siems 2009, S. 362; Siems 2010, S. 28) – kommen, wenn, dann vor allem die zuletzt genannten übergreifenden bzw. moderierenden Ansätze am nächsten, wobei die Entwicklung lebensphasenübergreifender, dynamischer Preissysteme im Vordergrund steht. Aber: In nur wenigen Lehrbüchern zum Thema Relationship Marketing finden sich Ansätze eines derartigen Pricing und umgekehrt in wenigen Büchern zum Thema Preis entsprechende Anwendungen für das Relationship Marketing. Hinzu kommt, dass die wenigen hierzu vorhandenen theoretischen Ansätze noch viele Fragen offenlassen. Entsprechend sind für die Forschung – und den aufgeschlossenen Praktiker – grosse Potenziale dahingehend zu vermuten, die bestehenden Ansätze eines „Relationship Pricing“ stärker als bisher zu beachten und weiter zu entwickeln. Mit dem vorliegenden Beitrag ist daher die Hoffnung verbunden, das bisherige Wissen noch bekannter zu machen und Anregungen für eine weitere Beschäftigung mit dem Thema in Forschung und Praxis zu geben. +

Marketing. Towards a Paradigm Shift in Marketing, in: *Management Decision*, 32, 2, pp. 4–20.

Gummesson, E. (1987): The New Marketing. Developing Long-term Interactive Relationships, in: *Long Range Planning*, 20, 4, pp. 10–20.

Hennig-Thurau, T./Hansen, U. (2000): Relationship Marketing. Some Reflections on the State-of-the-Art of the Relational Concept, in: Hennig-Thurau, T./Hansen, U. (Hrsg.): *Relationship Marketing. Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention*, Berlin et al., pp. 3–27.

Herrmann, A./Wricke, M./Huber, F. (2000): Kundenzufriedenheit durch Preisfairness, in: *Marketing ZFP – Journal of Research and Management*, 22, 2, S. 131–144.

Hollensen, S. (2015): *Marketing Management. A Relationship Approach*, 3. Aufl., Harlow.

Homburg, C. (2017): *Marketingmanagement. Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung*, 6. Aufl., Wiesbaden.

Johnson, M. D./Herrmann, A./Bauer, H. (1999): The Effects of Price Bundling

on Consumer Evaluations of Product Offerings, in: *International Journal of Research in Marketing*, 16, 2, pp. 129–142.

Knap, M./Hütten, A./Siems, F. (2013): Development and Strategic Consequences of Cold Loyalty. The Case of Consumer Goods, in: *International Journal of Business Strategy*, 13, 3, pp. 9–24.

Kressbach, M. (2014): *Auslandsschweizer. Bei Banken auf der Abschlusliste*, www.srf.ch/sendungen/kassensturz-espresso/themen/geld/auslandsschweizer-bei-banken-auf-der-abschlusliste, Abruf 29.05.2017.

Magrath, A. J. (1986): When Marketing Services, 4 Ps Are Not Enough, in: *Business Horizons*, 29, 3, pp. 44–50.

McCarthy, E. J. (1984): *Basic Marketing. A Managerial Approach*, 8. Aufl., Homewood.

McConnell, A. R. et al. (2000): What If I Find It Cheaper Somewhere Else? Role of Prefactual Thinking and Anticipated Regret in Consumer Behavior, in: *Psychology & Marketing*, 17, 4, pp. 281–298.

Meffert, H./Burmans, C./Kirchgeorg, M. (2015): *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmens-*

führung Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 12. Aufl., Wiesbaden.

Oliver, R. L. (1980): A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, in: *Journal of Marketing Research*, 17, 4, pp. 460–469.

Prange, O./Schuwirth, S. (2006): Schneller Aufstieg in die Champions League. Interview mit Sven Schuwirth, Leiter Markenentwicklung Audi, in: *persönlich – Die Zeitschrift für Unternehmensführung, Marketing und Kommunikation*, 5, S. 12–18.

Reichheld, F. F./Sasser, W. E. (1990): Zero Defections. Quality Comes to Services, in: *Harvard Business Review*, 68, 5, pp. 105–111.

Rothenberger, S. (2005): Antezedenzen und Konsequenzen der Preiszufriedenheit, Wiesbaden.

Siems, F. (2003): Preiswahrnehmung von Dienstleistungen. Konzeptualisierung und Integration in das Relationship Marketing, Wiesbaden.

Siems, F. (2009): *Preismanagement. Konzepte – Strategien – Instrumente*, München.

Siems, F. (2010): *The Life Event Cycle. New Implications for Pricing*

Management, in: *International Journal of Business Research*, 10, 6, pp. 24–34.

Siems, F./Gerstandl, R. (2009): Mund-zu-Mund-Kommunikation von Preisen. Die Sicht der Kunden, in: *Marketing Review St. Gallen*, 26, 5, S. 50–54.

Siems, F. et al. (2012): Perspectives of Customer Relationship Management (CRM). Theory, Results of an Empirical Study from Switzerland and Management Implications, in: *International Journal of Strategic Management*, 12, 1, pp. 1–16.

Steiner, W. J. et al. (2014): How Customer Satisfaction with Respect to Price and Quality Affects Customer Retention. An Integrated Approach Considering Nonlinear Effects, in: *Journal of Business Economics*, 84, 6, pp. 879–912.

Thelen, E./Koll, O./Mühlbacher, H. (2009): *Prozessorientiertes Management von Kundenzufriedenheit*, in: Hinterhuber, H. H./Matzler, K. (Hrsg.): *Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung*, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 299–318.

Pay-What-You-Want Pricing

A structured review on drivers of prices paid by customers

Pay-What-You-Want (PWYW) pricing gives customers full control over a transaction price. It is a reasonable strategy to attract new customers, to offset low turnover periods, or for long-term application. The success and applicability of PWYW depends on various company-, customer-, and context-related factors, which will be discussed in this article.

Agnes Sophie Roggentin, MLitt, Mirja Bues, M. Sc.

Customers increasingly demand empowerment and individualized products and services. More than ever, customers actively participate in activities, such as new product development and even pricing activities, which were previously regarded as solely companies' domain (van Doorn et al. 2010). Whereas the traditional fixed price model does not comprise any customer-seller interaction, participative pricing mechanisms offer customers different levels of participation in the price determination process (Hinz/Creusen 2009).

Pay-What-You-Want (PWYW), the strongest and most progressive form of participative pricing, gives customers full control over the transaction price (Kim/Natter/Spann 2009). In contrast to the traditional fixed price model, customers determine the price they are willing to pay. Sellers have to accept the payment even if it is zero (see Figure 1)

Practical Examples

Several practical examples underline the feasibility of PWYW, particularly for the service industry (see Table 1). These examples show that, despite the risk of customers exploiting their control by paying low prices or even not paying at all, PWYW can be a promising pricing mechanism.

PWYW examples can be found worldwide. For example, when the hotel chain Ibis opened in Germany in 1995, it used a PWYW promotion to attract new customers and create awareness (Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung 2008). Ibis used the same PWYW promotional applications in its hotels in Singapore (2009) and in India (2016) (see Figure 2). Regular prices for rooms at the Singapore Ibis start at 138 Singapore dollars. Average prices paid during the PWYW promotion ranged between 70 and 80 Singapore dollars. According to the marketing director at that time, the

pricing mechanism was initially intended to stimulate sales after the global financial crisis, however it also proved as a good way to measure customers' willingness-to-pay (Lovelock/Patterson/Wirtz 2015).

Another example illustrates the long-term applicability of PWYW. The guided walking tour agency Sandemans New Europe pursues a PWYW strategy since its foundation in 2003. Per year, it offers more than 1.5 million customers guided walking tours in 13 countries worldwide (Sandemans New Europe 2010).

However, there are also examples of PWYW failures. The dating platform 'n' Adam which relied on PWYW had to shut down due to a lack of customers (Kim/Natter/Spann 2010a). The American restaurant Terra Bite Lounge stopped using PWYW, as it primarily attracted young customers who did not pay enough to cover the restaurant's expenses (NY Times 2010).

The success of a PWYW application is thus subject to different influences, which shall be introduced in the following sections.

Outcomes of PWYW

Prices Paid

PWYW is a pricing mechanism that, unlike voluntary donations or tips, aims at avoiding non-payment and maximizing profit. Prices paid refer to the monetary amounts customers voluntarily decide to pay in exchange for the product or service received. Research has shown that customers often pay more than zero and only a small number of customers pay very little when faced with PWYW.

Only occasionally are the prices paid higher than the market price, as in a deli, where the prices paid were 10 percent higher than the market price. Customers express their satisfaction by paying high prices (Kim/Natter/Spann 2009).

Agnes Sophie Roggentin, MLitt

Research assistant,
Institute of Marketing,
University of Muenster

as.roggentin@uni-muenster.de
<http://www.marketingcenter.de/ifm/>

Mirja Bues, M. Sc.

Research assistant,
Institute of Marketing,
University of Muenster

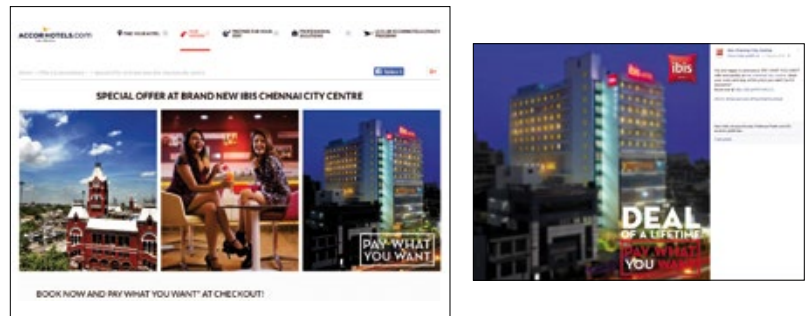
m.bues@uni-muenster.de
<http://www.marketingcenter.de/ifm/>

Fig. 1: Differentiation between Fixed Price and PWYW



Source: Based closely on Kim/Natter/Spann 2009.

Fig. 2: Exemplary PWYW Promotion by Hotel Chain Ibis on the Corporate Homepage and on Facebook



Sources: Accorhotels Homepage 2016, Facebook Page Ibis Chennai City Centre 2016.

However, there is also evidence that customers may take advantage of PWYW and endeavor to obtain a good deal. A study in a cinema context reports that prices paid represented only 70 percent of the market prices. A reason for the low prices may be that customers generally perceive regular cinema ticket prices in Germany too high and unfair. In PWYW they thus have an incentive to pursue own economic benefits and to obtain a (fair) bargain (Kim/Natter/Spann 2009). A PWYW promotion by NH hotels lead to prices paid of only 40 percent of the market price. Prior awareness of the PWYW scheme influences price levels. Custo-

mers who were not aware of the PWYW mechanism paid on average substantially higher prices than those who were aware of the promotion. PWYW promotions might thus also attract customers, who seek to serve their own interest by paying low prices, and thus make a bargain (Gautier/van der Klaauw 2012).

Number of Units Sold

PWYW primarily increases the number of customers. The acquisition of (new) customers and, thus, the increased purchasing intensity increase the overall number of units sold. Conse-

quently, despite occasional lower prices paid, total turnover can nevertheless increase.

However, PWYW may not always be profitable. As Kim/Natter/Spann (2009) show, in two of three studies average prices paid decreased, by 19 percent (study 1) and 28 percent (study 2). In their first study, which was conducted in a buffet lunch context, the number of units sold simultaneously increased by 61 percent, resulting in a total increase of sales by 32 percent, thus indicating a profitable PWYW application. In contrast, in their second study (a cinema ticket context), sales volumes decreased by 30 per-

Table 1: Practical PWYW Examples

	Gastronomy	Hotel & Tourism	Music	Art & Culture	Online
Long-Term Implementation	<ul style="list-style-type: none"> • Wiener Deewan, AT • Berliner Weinerei, DE • Lentil As Anything, AU • Pay As You Please, IRL 	<ul style="list-style-type: none"> • Agilika Lodge, EG • Green Mobility at Maya Hotel, CH • Sandemans Free City Tours, EU 	<ul style="list-style-type: none"> • Cashmusic.org, USA • MoshpHit Tragedy Records, USA • Several Musicians, USA 	<ul style="list-style-type: none"> • Allwetterzoo Münster, DE • Several Museums, USA • Coeurage Theatre, USA 	<ul style="list-style-type: none"> • HumbleBundle.com • Genero.us • Studentenforschung.de
Promotional Implementation	<ul style="list-style-type: none"> • Etrusca, DE • Little Bay, UK 	<ul style="list-style-type: none"> • Ibis, DE, SG, IND • NH Hotels, BE, NL • Skiing Pass, CH 	<ul style="list-style-type: none"> • Several Musicians, USA 	<ul style="list-style-type: none"> • Dallas Theater Center, USA • Zoologische Forschungsmuseum Alexander Koenig, DE 	

Source: Adapted from Kim/Natter/Spann 2010a.

cent. The combination of lower prices paid as well as less units sold during the PWYW application led to a total sales decrease by 50 percent. In their third study (a context of hot beverages), average prices paid increased by 10 percent. Despite a simultaneous reduction in sales volume by 6 percent, PWYW resulted in an increase in total sales by 3 percent. These results highlight that either prices paid or, alternatively, sales volume should increase to positively affect total sales under PWYW conditions.

Cross-Selling

The sale of products other than those offered under PWYW conditions could also increase. For example, a zoo in Germany reported a 2.5 times higher revenue during the PWYW campaign than in the previous year (Die Welt 2013). This revenue increase can be attributed to cross-selling effects. Due to increased numbers in visitors, not only tickets sales, but also sales of parking spaces and sales in the cafeteria of the zoo increased.

Relationship-Building

PWYW allows direct customer feedback on the perceived value of the of-

fered products or services (Spann/Skiera/Schäfers 2004). Customers thus often consider PWYW fairer than fixed pricing. This perception of a fair price mechanism may also contribute to a customer-friendly, positive reputation and an increase of more loyal customers. Further, after being exposed to PWYW, customers are more likely to spread positive word-of-mouth, or to feel more committed to sellers and willing to reciprocate their thoughtfulness (Kim/Natter/Spann 2010a; 2009).

Strategic Goals of PWYW

Promotion

PWYW increases the publicity a business receives and awareness among (new) customers due to its unconventional character (Kim/Natter/Spann 2010b). Applying PWYW is specifically suitable during low turnover periods to boost revenues. For example, the NH hotels in Belgium and the Netherlands tested PWYW on the weekend before Christmas, when there is usually little demand. Applying PWYW led to most of the participating NH hotels being fully booked, resulting in higher revenues than in the previous year (Gautier/van der Klaauw 2012).

Long-Term Strategy

PWYW can also be a successful strategy in the long term. A two-year field study at a restaurant in Vienna showed that the average prices paid declined slightly once PWYW had been applied for a longer period, but converged at a level that the restaurant deemed acceptable (Riener/Traxler 2012). In addition, as the number of customers, and thus sales volumes, increased, overall the PWYW implementation proved successful. However, if the prices paid are too low, informing customers that PWYW will become a fixed price if the seller's existence is jeopardized, leads to higher prices being paid (Mak et al. 2015).

Conceptual Framework

To successfully apply PWYW, practitioners must have profound knowledge of the factors that influence customers in their price-determination and, consequently, drive the prices that they eventually pay. However, to date, review articles on PWYW which provide a comprehensive overview of influencing factors are scarce. Kunter (2012) highlights the advantageousness of PWYW compared to fixed pricing, focusing on the procedural design options of PWYW applications. Since then, the main emphasis of the increasing number of empirical studies on PWYW has shifted to customer characteristics and motives as well as product and context specific success drivers. In our conceptual framework (Figure 3), which will be delineated in the following, we provide a review on important determinants of customers' prices paid in PWYW situations. However, it does not claim to be exhaustive.

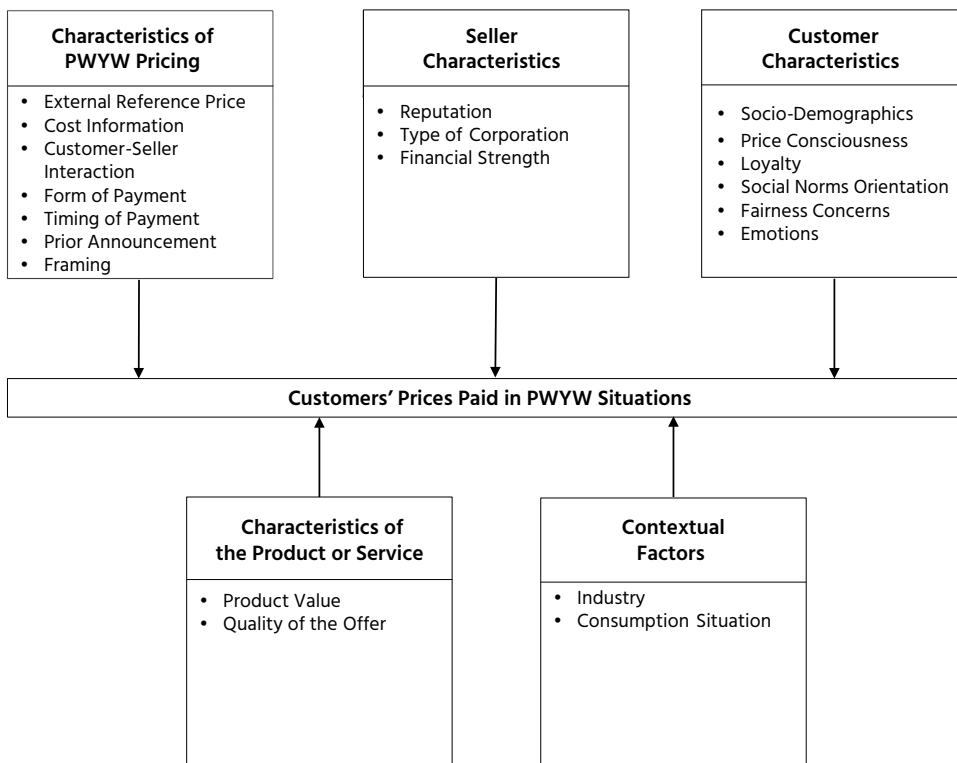
Management Summary

PWYW is most suitable for the service industry with products or services of a rather low value.

PWYW can be a good promotional mechanism, as it attracts new customers, thus increases the number of units sold, and strengthens a seller's awareness and positive reputation.

The success of PWYW depends particularly on a specific design that accounts for sellers' and customer's individual characteristics, as well as contextual factors.

Fig. 3: Determinants of Customers' Prices Paid in PWYW Situations



Source: Authors' Own Compilation.

Characteristics of PWYW Pricing

External Reference Price

External reference prices serve as anchor points in PWYW situations. It has been shown that, customers set the prices they wish to pay close to a given external reference price (Kim/Natter/Spann 2009). As such, the provision of an external reference price can lower the risk of customers abusing their bargaining power in PWYW situations (Johnson/Cui 2013).

However, sellers should set external reference prices with care, as these do not always allow them to exploit the

full potential of customers' heterogeneous product valuation and willingness-to-pay (Isaac/Lightle/Norton 2015). When available, customers use minimum prices as an orientation when determining what they wish to pay and understand maximum prices, when available, as caps that they do not wish to exceed. Further, if the provided reference price is perceived as unfair, for example as too high, it has a negative effect on what customers wish to pay (Johnson/Cui 2013). Moreover, Johnson/Cui (2013) show for the context of concert tickets that PWYW with a suggested reference price, framed as the price others commonly pay, raised average prices paid (from \$43.77 to \$49.90).

Also a minimum price, framed as the price threshold participants' payments should exceed, raised average prices paid (from \$43.77 to \$47.00). However, the provision of a maximum price, framed as the price threshold participants' payments should not exceed, resulted in lower average prices paid (from \$43.77 to \$35.77). Similarly, the authors find that, the provision of both, minimum and maximum prices simultaneously, reduced average prices paid (from \$43.77 to \$32.11).

Cost Information

Providing cost information is another way of ensuring that customers have anchor points for their price determination. Normally, customers either have inadequate or no knowledge at all of the seller's costs, or do not take the full range of costs into account (Schons et al. 2014).

If sellers disclose their costs, customers can take these into consideration when determining the price they wish to pay. In fact, studies show that customers increase their prices paid in keeping with sellers' cost increases to ensure a fair exchange. However, this is only the case if customers perceive sellers' costs as legitimate (Schmidt/Spann/Zeithammer 2015; Jang/Chu 2012).

Customer-Seller Interaction

The level of interaction between customers and sellers during the consumption experience, or the payment phase, has a strong impact on the prices paid. Studies have revealed that these increase if customers interact directly and frequently with the seller (Kim/Kaufmann/Stegemann 2014). Conversely, customers pay lower prices in a PWYW situation if less customer-seller interaction characterizes the transaction.

Form of Payment

Customers' payments are higher if given personally to the seller (Kim/Kaufmann/Stegemann 2014). In contrast, if payment is made anonymously (Riener/Traxler 2012), customers tend to pay less.

Further, the payment mechanism – cash or card – might influence the prices customers choose to pay. Under fixed price conditions, customers' willingness-to-pay is higher if they pay with a credit card (Prelec/Simester 2001). This could possibly hold true in the context of PWYW.

Timing of Payment

Studies provide evidence that payment after consumption, or after testing an offer, leads to higher prices being paid. A possible explanation could be that the customers' uncertainties about the quality of the offer have been eliminated (Regner 2015; Weisstein/Kukar-Kinney/Monroe 2016). Consequently, payment after testing an offer also encourages new and risk-averse customers to make purchases, as they have minimized the risk of wrong investments (Egbert/Greiff/Xhangolli 2015).

Prior Announcement

Prior announcement of the application of PWYW might specifically attract price-conscious customers, or those wishing to bargain. Promotional campaigns of PWYW also attract customers tending to pay lower prices than the normal prices (Gautier/van der Klauw 2012). Sellers should therefore only announce the payment mechanism at their point-of-sale during its application period and not announce it beforehand.

Framing

Some studies reveal that the payments are higher if the price mechanism is called "Pay What It Is Worth to You" or "Pay What You Believe/s Fair" (Machado/Sinha 2012; Slesman/Conlon 2016). An emphasis on the value of the offer thus influences the average prices paid positively.

price levels (Kim/Kaufmann/Stegemann 2014). A suitable example – omnipresent in many rural areas – are agricultural products, such as flowers or strawberries, offered at stalls, or that customers can harvested in a field. In a region in southern Germany, customers anonymously pay the amount due for their purchase in money boxes. Roughly 80 percent of customers pay the suggested prices. The higher the quality of the offer, and the more familiar customers are with the seller, the higher the prices paid (Süddeutsche Zeitung 2017).

PWYW does not only enable companies to increase awareness and attract new customers, but also addresses customers' individual product/service valuation.

Seller Characteristics

Reputation

Research shows a positive relationship between a seller's reputation as a family business and the prices customers choose to pay, while a large company's equally good reputation has no effect on

studies on PWYW show that customers increasingly empathize with small, local family businesses rather than with large, anonymous, international corporations (Kim/Kaufmann/Stegemann 2014). Sellers who do not run a purely profit-oriented business, but pursue a social and ethical strategy, receive higher payments than those who pursue opposing strategies (Jung et al. 2014; Machado/Sinha 2012).

Type of Corporation

Building on the above finding, customers might find low(er) prices paid justified, or feel less guilty when having paid low(er) prices, if they perceive a seller as financially sound or unsympathetic (Leon/Noguera/Tena-Sanchez 2012). One can thus presume that customers (unconsciously) decide which

Financial Strength

Building on the above finding, customers might find low(er) prices paid justified, or feel less guilty when having paid low(er) prices, if they perceive a seller as financially sound or unsympathetic (Leon/Noguera/Tena-Sanchez 2012). One can thus presume that customers (unconsciously) decide which

Lessons Learned

1. Sellers should reflect on the suitability of PWYW, which depends on the type of business and goods/services on offer.
2. PWYW is suitable as a promotional strategy to offset low turnover periods.
3. Often PWYW lowers the prices paid by customers but increases the total sales volume owing to a larger customer base.

seller they wish to support by paying high(er) prices and which seller they do not wish to support, or even wish to actively harm by paying them low(er) prices (Gerpott 2016). Sellers should therefore be aware of their reputation, their social ties, and operating strategy before implementing PWYW.

Customer Characteristics

Socio-Demographics

Studies find a positive correlation between customers' age and the prices paid. Older customers tend to pay more. This might be related to the positive correlation between income and prices paid, as income and spending power generally increase with age (Kim/Kaufmann/Stegemann 2014; Kunter 2015).

Further, education and employment tend to influence the prices paid (Kim/Natter/Spann 2009; Riener/Traxler 2012). Highly educated customers might be more prone to engage in the cognitive processes required to determine the prices paid in a PWYW situation. These customers might also reflect more on the provided information, such as the cost information, and adjust their payments accordingly.

Price Consciousness

Commonly, price-conscious customers focus on getting a bargain, which means the prices they choose to pay are lower (Schons et al. 2014; Kim/Natter/Stegemann 2014). Thus, if sellers' customer base is very price-conscious, PWYW might not be an appropriate pricing mechanism.

Loyalty

Customers pursuing long-term relationships with sellers are willing to pay high

er prices for their products or services. This is primarily driven by their wish for the seller to remain in business (Schmidt/Spann/Zeithammer 2015). PWYW is thus particularly suitable for sellers with a loyal customer base.

Social Norms Orientation

Customers' orientation towards social norms triggers higher prices paid in PWYW situations. If customers do not pay appropriate prices, they face non-monetary costs. These include emotional sanctions, such as feelings of guilt and shame, as well as sanctions by others, such as social disapproval (Kunter 2015; Gneezy et al., 2012). Consequently, descriptive norms ('what others do') influence customers (Jang/Chu 2012). Sellers can take advantage of this by phrasing the external reference prices as descriptive norms.

Fairness Concerns

Customers tend to perceive the transaction as unfair if they know that others have purchased the same product at a lower price (Marett/Pearson/Moore 2012). Thus, in order to avoid an unfair transaction, customers will adjust their prices to those of fellow customers. Sellers should therefore avoid making a customer's payment amount visible to other customers, unless it is above the usual market price.

Emotions

Sometimes PWYW can also evoke negative reactions in customers. The perceived effort to determine the price may cause negative emotions such as guilt, frustration, and stress (Gerpott/Schneider 2016; Santana/Morwitz 2011). Sellers should thus closely monitor customers' reaction and feelings

towards PWYW. Asking for immediate customer feedback might help.

Characteristics of the Product or Service

Product Value

PWYW is particularly suitable for low value products and less so for high value products, such as holiday packages or hotel rooms. Absolute prices paid decrease relative to the product value. For example, in a restaurant/café setting, the payments compared to the product's value decrease in respect of products worth more than EUR 10 (Kim/Kaufmann/Stegemann 2014). The reason for this could be that as the product value increases, the increased savings potential replaces the influence of fairness considerations and social norms on

Main Propositions

1. PWYW is a promising pricing mechanism that can be applied in a wide range of sectors, such as gastronomy, hotel, art, and culture.
2. Achieving customer satisfaction is of the utmost importance as customers can reward or punish a seller directly via their prices paid.
3. PWYW allows sellers to exploit the full potential of customers' heterogeneous product/service valuation.
4. PWYW increases customers' likelihood of returning, of spreading positive word-of-mouth, and of feeling more committed to a seller.

Writing for Leaders

London · München · Zürich

Diskretion & Exzellenz

Strategie · Blogs · Reden · Präsentationen ·
Fachartikel · Beiträge für Panel-Diskussionen



Kontakt

MIM Marken Institut München GmbH
Ridlerstraße 35a · D-80339 München
+49 (0) 89 72959915 · kirn@marke41.de

pricing. Customers are thus more likely to exploit the PWYW mechanism if the product value increases (Leon/Noguera/Tena-Sánchez 2012).

Quality of the Offer

Sellers' commitment to PWYW serves as an indicator of quality for customers. If they experience inferior quality, they can pay less. In contrast, if customers perceive the quality of the product or service they enjoyed as high, the prices they pay increase (Weisstein/Kukar-Kinney/Monroe 2016).

Furthermore, customers who are uncertain about the quality of or their satisfaction with a product or service can

adapt their payments, so that the general risk for customers in a PWYW situation is lower than in traditional, fixed-price ones (Egbert/Greiff/Xhangolli 2015).

Thus, PWYW might be more difficult to implement in respect of new products. Since customers have not yet experienced them, they cannot assess their value (Gerpott 2016).

Contextual Factors

Industry

The success of PWYW is dependent on the industry in which it is applied. Research shows that this pricing mechanism is most suitable for industries with

low variable and low marginal costs, but with excess capacities (Kim/Natter/Spann 2010b). Practical examples of PWYW can be found in the gastronomy, museum, and hotel sectors, as well as in the music, and software sectors.

Consumption Situation

Finally, the consumption atmosphere influences the prices customers choose to pay. A positive atmosphere, in which customers feel comfortable, might lead to higher prices paid (Egbert/Greiff/Xhangolli 2015). In addition, it is assumed that customers are willing to pay more in hedonic consumption situations (Stegemann 2016).

Literature

Corporate Homepage Accorhotels (2016): <https://www.accorhotels.com/owm002740-001-pay-what-you-want.shtml>, accessed October 02, 2017.

Die Welt (2013): Fünf Mal so viele Besucher dank „Pay what you want“, available at www.welt.de/regionales/duesseldorf/article113280670/Fuenf-Mal-soviele-Besucher-dank-Pay-what-you-want.html, accessed June 26, 2017.

Egbert, H./Greiff, M./Xhangolli, K. (2015): Pay What You Want (PWYW) Pricing Ex Post Consumption. A Sales Strategy for Experience Goods, in: *Journal of Innovation Economics*, 16, 1, pp. 249–264.

Facebook page Ibis Chennai City Centre (2016): <https://www.facebook.com/ibisChennaiCityCentre/photos/a.1707653919478942.1073741828.1699014033676264/1724203171157350/?type=3&theater>, accessed June 27, 2017.

Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung (2008): Interview with Anne Schüller, January 27, p. 51.

Gautier, P. A./van der Klaauw, B. (2012): Selection in a Field Experiment with Voluntary Participation, in: *Journal of Applied Econometrics*, 27, 1, pp. 63–84.

Gerpott, T. J. (2016): Preissetzung mittels des „Pay-What-You-Want“-Verfahrens –

Eine integrative Bestandsaufnahme der empirischen Forschung, in: *Die Betriebswirtschaft*, 76, 5, pp. 327–52.

Gerpott, T.J./Schneider, C. (2016): Buying behaviors when similar products are available under pay-what-you-want and posted price conditions: Field-experimental evidence, in: *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 65, pp.135–145.

Gneezy, A. et al. (2012): Pay- What-You-Want, Identity, and Self-signaling in Markets, in: *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 109, 19, pp. 7236–7240.

Hinz, O./Creusen, U. (2009): Interaktive Preismechanismen – Die Preisverhandlung als Begegnung mit dem Kunden, in: *Marketing Review St. Gallen*, 26, 6, pp. 37–41.

Isaac, R. M./Lightle, J. P./Norton, D. A. (2015): The Pay-What-You-Want Business Model. Warm Glow Revenues and Endogenous Price Discrimination, in: *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 57, C, pp. 215–223.

Jang, H./Chu, W. (2012): Are Consumers Acting Fairly Toward Companies? An Examination of Pay-What-You-Want Pricing, in: *Journal of Macromarketing*, 32, 4, pp. 348–360.

Johnson, J. W./ Cui, A. P. (2013): To influence or not to influence: External reference price strategies in pay-what-you-want pricing, in:

Journal of Business Research, 66, 2, pp. 275–281.

Jung, M. H. et al. (2014): Signaling virtue: Charitable behavior under consumer elective pricing. SSRN paper 2447960, available at https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2447960, accessed June 26, 2017.

Kim, J./Natter, M./Spann, M. (2010a): Pay-What-You-Want – Praxisrelevanz und Konsumentenverhalten, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 80, 2, pp. 147–169.

Kim, J./Natter, M./Spann, M. (2010b): Kish: Where Customers Pay As They Wish, in: *Review of Marketing Science*, 8, 2, pp. 1–16.

Kim, J./Natter, M./Spann, M. (2009): Pay What You Want: A New Participative Pricing Mechanism, in: *Journal of Marketing*, 73, 1, pp. 44–58.

Kim, J./Kaufmann, K./Stegemann, M. (2014): The impact of buyer-seller relationships and reference prices on the effectiveness of the pay what you want pricing mechanism, in: *Marketing Letters*, 25, 4, pp. 1–15.

Kunter, M. (2015): Exploring the Pay-What-You-Want Payment Motivation, in: *Journal of Business Research*, 68, 11, pp. 2347–2357.

Kunter, M. (2012): Pay What You Want Pricing: Erfolgsfaktoren, Gestaltungsvariablen, in:

Conclusion


Applying PWYW bears various benefits for sellers (see Table 2 for an overview) and can thus be a promising pricing mechanism, in particular in the service industry. PWYW does not only enable companies to increase awareness and attract new customers, but also addresses customers' individual product/service valuation. Nevertheless, applying PWYW also bears some risk for sellers such as low payments and negative cognitive or affective customer reactions such as stress or shame. Thus, sellers should carefully design a suitable PWYW application compatible with their company. 

Table 2: Potential Effects of PWYW Application

	Potential Effects of PWYW Application	Exemplary Study
Potential Benefits	Innovative Corporate Image	Kim, Natter and Spann (2009)
	Enhanced Reputation	Gneezy et al. (2010)
	Positive Word-of-mouth	Kim, Natter, and Spann (2009)
	Acquisition of New Customers	Kim, Natter, and Spann (2010b)
	Consideration of Customers' Heterogeneous Product Valuation	Isaac, Lightle, and Norton (2015)
	Consideration of Customers' Heterogeneous Willingness-to-pay	Chandran and Morwitz (2005)
	Cross-Selling Effects	Kim, Natter, and Spann (2010b)
Potential Risks	Customers' Perceived Cognitive Effort (e.g. Complexity of Price Determination)	Gerpott and Schneider (2016)
	Customer's Negative Emotions (e.g. Shame)	Santana and Morwitz (2011)
	Lower Payment Amounts Compared to Fixed Price	Leon, Noguera, and Tena-Sanchez (2014)

Source: Authors' own Compilation.

Anwendungsbeispiele, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 41, pp. 302–307.

Leon, F. J./Noguera, J. A./Tena-Sánchez, J. (2012): How Much Would You Like to Pay? Trust, Reciprocity and Prosocial Motivations in El Trato, in: *Social Science Information*, 51, 3, pp. 389–417.

Lovelock, C. H./Patterson, P./Wirtz, J. (2015): *Services Marketing An Asia-Pacific And Australian Perspective*, 6th ed., Melbourne.

Machado, F./Sinha, R.K. (2012): The viability of pay what you want pricing. Manuscript submitted to *Management Science*, available at <http://ebape.fgv.br/sites/ebape.fgv.br/files/Working-Paper-Fernando-Machado-Viability-of-Pay-What-you-Want-Pricing.pdf>, accessed June 26, 2017.

Mak, V. et al. (2015): "Pay what you want" As A Threshold Public Good Provision, in: *Organizational Behavior and human Decision Processes*, 127, C, pp. 30–43.

Marett, K./Pearson, R./Moore, R. S. (2012): Pay What You Want: An Exploratory Study of Social Exchange and Buyer-Determined Prices of iProducts, in: *Communications of the Association for Information Systems*, 30, Article 10.

NY Times (2010): Pay-What-You-Want Has Patrons Perplexed, available at www.nytimes.com/2010/05/21/us/21free.html, accessed June 26, 2017.

Prelec, D./Simester, D. (2001): Always Leave Home Without It: A Further Investigation of the Credit-Card Effect on Willingness to Pay, in: *Marketing Letters*, 12, 1, pp. 5–12.

Regner, T. (2015): Why consumers pay voluntarily: Evidence from online music, in: *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 57, pp. 205–214.

Riener, G./Traxler, C. (2012): Norms, moods, and free lunch: Longitudinal evidence on payments from a Pay-What-You-Want restaurant, in: *Journal of Socio-Economics*, 41, 4, pp. 476–483.

SANDEMANS NEW Europe GmbH (2010): Homepage: www.neweuropetours.eu, accessed June 26, 2017.

Santana, S./Morwitz, V. (2011): Buying What You Can Get For Free: How Self-Presentation Motives Influence Payment Decisions in Pay-What-You-Want Contexts, in: *NA – Advances in Consumer Research*, 39, p. 253.

Schmidt, K. M./Spann, M./Zeithammer, R. (2015): Pay What You Want as a Marketing Strategy in Monopolistic and Competitive Markets, in: *Management Science*, 61, 6, pp. 1217–1236.

Schons, L. M. et al. (2014): There is Nothing Permanent Except Change – Analyzing Individual Price Dynamics in "Pay-What-You-Want" Situations, in: *Marketing Letters*, 25, 1, pp. 25–36.

Sleesman, D. J./Conlon, D. E. (2016): Encouraging Prosocial Decisions: The Role of Fairness Salience and Uncertainty, in: *Journal of Behavioral Decision Making*, 30, 2, pp. 502–515.

Spann, M./Skiera, B./Schäfers, B. (2004): Measuring Individual Frictional Costs and Willingness-to-Pay via Name-your-Own-Price Mechanisms, in: *Journal of Interactive Marketing*, 18, 4, pp. 22–36.

Stegemann, M. (2016): Success Factors of Pay What You Want Pricing, in: *Dissertation University of Muenster*.

Süddeutsche Zeitung (2017): Nur die Erdbeere schaut zu, available at <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/ehrliches-bezahlen-wer-zahlt-wenn-keiner-hinschaut-1.3380010>, accessed July 6, 2017.

van Doorn, J. et al. (2010): Customer Engagement Behavior. Theoretical Foundations and Research Directions, in: *Journal of Service Research*, 13, 3, pp. 253–266.

Weisstein, F. L./Kukar-Kinney, M./Monroe, K. B. (2016): Determinants of consumers' response to pay-what-you-want pricing strategy on the Internet, in: *Journal of Business Research*, 69, 10, pp. 4313–4320.

Debiasing Strategies in the Price Management Process

Pricing executives are prone to a number of biases that can partly explain the theory-practice gap in price management. Decision makers can successfully counteract such irrationalities with so-called debiasing strategies. This article provides an overview of the most relevant approaches and analyzes the extent to which these are already applied in the price management practice.

Dominic Bergers, M.Sc., Prof. Dr. Martin Fassnacht

Acknowledgements

Many thanks to Luisa Thomas, Miriam Walden, and Alexander Weekers.

For many years, we have found a greater theory-practice gap in price management than in other marketing areas. This result can be partly explained by irrational decisions of pricing managers, which lead, for example, to an inappropriate use of cost-plus pricing approaches (Iyer et al. 2015). Executives are vulnerable to a number of different biases, which are systematic and predictable deviations from rational thoughts and behaviors. These rules of thumb are also used in multi-million dollar decisions – much potentially relevant information is disregarded (Avlonitis/Indounas 2005). Due to the strong leverage effect of the price, mistakes in price management are even more serious than in other areas of the marketing mix.

Nevertheless, it has to be mentioned that in some situations, heuristics can also represent an efficient decision path. This situation is sometimes the case if the decision has no relevant impact on the company's success. However, we tend to apply these learned heuristics to entirely different decision-making contexts (Kahneman/Klein 2009). A large number of companies could significantly improve their price management by taking debiasing techniques into account in their decisions. Admittedly, the research on debiasing has shown that the avoidance of biases and heuristics is complex and time-consuming, but at the same time, a lack of learning processes leads to the fact that the same misdetermination is often repeated (Fischoff 1982; Serfas 2011).

Within the scope of this paper, we show which strategies to prevent biases can be used specifically in pricing. Moreover, we analyze which company characteristics have a relationship to the usage of these methods in the price management practice. It should be acknowledged that the desire to improve the decision-making process must always start from the individual him- or herself. However, the organization can create appropriate framework conditions for this decision (Sunstein/Thaler 2003). For this reason, we divide debiasing strategies into two levels. On an individual level, the individual employee is asked to follow the strategies independently. This request can be promoted, for example, by the organization's management education. At a company's level, "decision-analysis tools," for example, can prevent biases at an early stage.

1. Background

1.1. Debiasing and the Price Management Process

The landscape of debiasing strategies is very fragmented. Many solutions aim for debiasing with regard to single biases – there are only a few general approaches. These universal

tactics are the focus of this paper, and all of the strategies we will discuss can be applied to various steps of the price management process. We also empirically analyze the implementation to the management practice and identify areas with good coverage of theory and practice as well as improvement potential. An overview of these twelve debiasing strategies applied to the price management process according to Simon and Fassnacht (2016) can be found in Table 1. "Install Devil's Advocate" and "Shape Decision Environment" are general approaches that are relevant across all process phases. All other strategies can be applied to specific steps of the process. For reasons of space, we will justify the allocation to the price management process phases only by means of single examples (1.2/1.3). It should be noted, however, that the same debiasing strategy can be used in several phases.

The price management process begins with the strategy phase, which provides the framework for price management including price positioning and company goals. In the analysis phase, costs, customer benefits and competitive offers form the economic analysis of the price. According to the authors, these variables are influenced by underlying psychological and behavioral mechanisms. The next phase, the decision phase, considers both one-dimensional pricing, price differentiation and price bundling (multi-dimensional pricing) as well as the long-term optimized pricing. The final phase is the implementation phase, which aims, for example, to define clear responsibilities within the company as part of the internal implementation and deals with price communication as part of the external implementation. The process ends with the price monitoring, which is the overall controlling of the four preceding phases.

Dominic Bergers, M.Sc.

Research Associate
The Otto Beisheim Endowed
Chair of Marketing and Commerce
www.whu.edu/market
dominic.bergers@whu.edu
Tel.: +49 (0) 261 6509441

Prof. Dr. Martin Fassnacht

Chairholder
The Otto Beisheim Endowed
Chair of Marketing and Commerce
www.whu.edu/market
martin.fassnacht@whu.edu
Tel.: +49 (0) 261 6509441

In the further course of Section 1, we will briefly explain each of the twelve general debiasing strategies. As mentioned in the introduction, we, therefore, categorize them into individual level and organizational level strategies.

1.2. Individual Level

Create Bias Awareness

This strategy attempts a self-identification of existing biases followed by an analysis of the underlying mechanisms. Thus, this simple method is based on the fact that the mere knowledge of one’s susceptibility already combats biases (Bazerman/Moore 2013). According to Serfas (2011), however, the strategy counteracts very simple decision errors and fails with higher complexity. Neverthe-

less, the created consciousness forms the basis for all further debiasing strategies.

Derivation example strategy phase (Table 1): Being aware of biases helps to prevent decision-makers from conducting price positioning or price repositioning based on intuition or inadequate analysis or merely on the basis of past practices.

Take an Outsider’s Perspective

An insider’s view biases the decision maker so that he or she considers each situation as unique, which leads to overconfidence in evaluating the accuracy of his own beliefs and decisions. The strategy to take an outsider’s perspective removes oneself mentally from a specific situation and enables the decision maker to generalize across situations. This ability redu-

Table 1: Debiasing strategies applied to the price management process

		Debiasing Individual Level						Debiasing Individual Level					
		Create Bias Awareness	Take an Outsider’s Perspective	Reason Analogically	Draw Attention to Alternative Outcomes	Acquire Expertise	Decompose and Restructure	Understand Biases in Others	Educate and Train	Introduce Decision-Analysis Tools	Install a Devil’s Advocate	Shape Decision Environment	Increase Incentives and Accountability
Strategy	Goals	X			X		X	X			X	X	X
	Price Positions/ Price Repositioning	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Price Regulations					X					X	X	
	Price and Shareholder Value			X							X	X	
Analysis	Economic Analysis		X	X			X	X		X	X	X	
	Psychology of Price		X	X					X		X	X	
	Behavioral Pricing		X	X					X		X	X	
Decision	One-Dimensional Pricing	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Multi-Dimensional Pricing	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Long-Term Optimized Pricing	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
Implementation	Internal Implementation	X			X	X	X	X	X	X	X	X	
	External Implementation	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Price Monitoring			X				X	X	X	X	X	

Source: Debiasing strategies applied to the price management process according to Simon and Fassnacht (2016).



ces decision makers' overconfidence about their knowledge and the time it would take them to complete a task (Gigerenzer/Hoffrage/Kleinbölting 1991; Kahneman/Lovallo 1993).

Derivation example analysis phase: For the collection of pricing-relevant information, an outsider's thinking perspective, preferably that of the direct competitor, can be assumed. In the context of reverse engineering, for example, the product costs of the competitor can thereby be evaluated.

Reason Analogically

This technique is the simplest and most common method of reasoning. It motivates decision makers to identify and understand general underlying principles of different objects, situations, or events so that they can apply their learnings in other contexts. This understanding overcomes the tendency to focus too much on irrelevant aspects of a decision-making situation and to assume that what is learned is applicable only to the current and specific situation.

Example analysis phase: The determination of price elasticity, cost function, pricing function, or competition prices and competitive behavior give the pricing decision makers significant insight into the behavior of customers with regard to their product or service. This acquired knowledge should be generalized and used as input for the other phases of the price management process.

Draw Attention to Alternative Outcomes

By developing counterarguments or alternative targets, different objectives can be examined for their granularity and applicability. The strategy is based on the assumption that when analyzing contrary opinions, one usually considers aspects that have not been previously recognized. It is a general approach that is particularly effective with regard to the confirmation bias, the overconfidence bias, the hindsight bias, and the anchoring bias (Arkes 1991; Burson/Larrick/Lynch 2009; Mussweiler/Strack/Pfeiffer 2000).

Derivation example strategy phase: Eventually, controversial goals such as competition-oriented objectives and high return on investment can be challenged by this debiasing strategy: are there reasons or explanations that both targets cannot be achieved simultaneously?

Acquire Expertise

To develop expertise, decision makers need to constantly monitor and be aware of the processes they use for making

decisions. This process differentiates "expertise" from "experience," which is just repeated feedback (Salas/Rosen/DiazGranados 2010).

However, managers tend to misremember their own predictions. This issue leads to the fact that people regularly underestimate the discrepancy between actual outcomes and their estimates, which ultimately lets the learning process fail. For this reason, the strategy is only applicable to simple facts.

Derivation example decision phase: The strategy allows involved actors to avoid intuitive decisions on one-dimensional, multi-dimensional, and long-term optimized pricing and to monitor the impact of these decisions consciously. (Was the definition as a one-dimensional price sufficient? Was important information missing because one has focused on a single source only – e.g., only on costs? Can these findings be used to develop process steps for the future, thereby reducing the imbalance of one-dimensional prices?)

Decompose and Restructure

A complex decision problem is easier to solve if the problem is decomposed into its components: objectives (what you want), alternatives (what you can do), uncertain events (what you know or do not know) and outcomes (the impact of choices and uncertain events on objectives). Pricing decision makers should organize these objectives in a hierarchy illustrating the relationships between objectives and their attributes. This problem restructuring leads to a changed perception of the issues by the involved parties (Bond/Carlson/Keeney 2008; Sycara 1991).

Derivation example strategy phase: The subdivision into various process steps makes sense in pricing, among other things, in the goal formation of a company. A classification into short-term corporate objectives and milestones and long-term company goals and milestones, as well as the granularity check of the various goals, would be appropriate. This strategy avoids relevant aspects such as the difficulty of a simultaneous objective of enterprise growth, and growth of the market share is not overtaken.

Understand Biases in Others

The basis of this technique is to understand the nature and sources of biases (i.e., "Create Bias Awareness"). This understanding makes it possible for pricing managers to establish critical thinking, detect inconsistencies and common

mistakes in reasoning, and consequentially, proactively challenge the counterpart's reasoning when displaying acts of obvious biases (Kahneman/Slovic/Tversky 1982).

Derivation example analysis phase: By evaluating similarities, differences, improvements, weaknesses, and other tendencies of past pricing decision makers, current managers can be made aware of their own tendencies when analyzing price-relevant information.

1.3. Organizational Level

Educate and Train

Within this debiasing strategy, managers are educated about implicit and explicit biases as well as the impact of biased behavior on the organization and the individual. Furthermore, the debiasing technique itself can be trained (Serfas 2011). These training programs should be anchored as part of new organizational policies and reviewed via measuring tools to track progress.

Derivation example implementation phase: Training sessions and seminars on biases in the internal and external implementation form the basis for an objective decision in this phase. To these strategies, others such as "Understand Biases in Others" should be applied.

Introduce Decision-Analysis Tools

Complexity can cause the decision maker to focus on the wrong problem or decision. Decision-analysis tools provide support in managing these complex decisions. They aim to raise consciousness about decision-making by pointing out the errors and biases in it (Buchanan/O'Connell A. 2006; Keefer/Kirkwood/Corner 2002).

Derivation example analysis phase: Although no direct decisions are made regarding the price response function or price elasticities, information is consolidated based on demand figures and fixed price levels. In this process step, linear models can be used. These models are based on past price decisions and their results in the market and should be used for future decisions.

Install a Devil's Advocate

A devil's advocate identifies and challenges the flaws in an assessment, a plan, or a strategy. Installment takes place to provoke a debate or test the strength of the opposing arguments. The debiasing strategy avoids groupthink, a psycho-

logical phenomenon in which conformity to in-group harmony results in irrational decision-making.

Derivation example all phases: Internal third parties who constantly question the decision maker's position should be applied to all price management tasks in which decisions are made (goals; price positions or repositioning; one-dimensional, multi-dimensional, and long-term optimized pricing; internal and external implementation; price monitoring).

Shape Decision Environment

This debiasing strategy is less direct, shaping the decision environment to nudge better decisions. People are only limited rationally in their decisions and can inevitably be influenced by the context. This influencing should be done in such a way that the "general welfare" is supported.

Derivation example implementation phase: Regarding the awarding of positions as pricing manager, it makes sense to let responsible managers evaluate multiple potential candidates jointly instead of individually. This process lets the decision maker focus on the potential pricing managers' capabilities rather than stereotypes – more ethical decisions are made, and the performance increases (Bohnet/van Geen/Bazerman 2012).

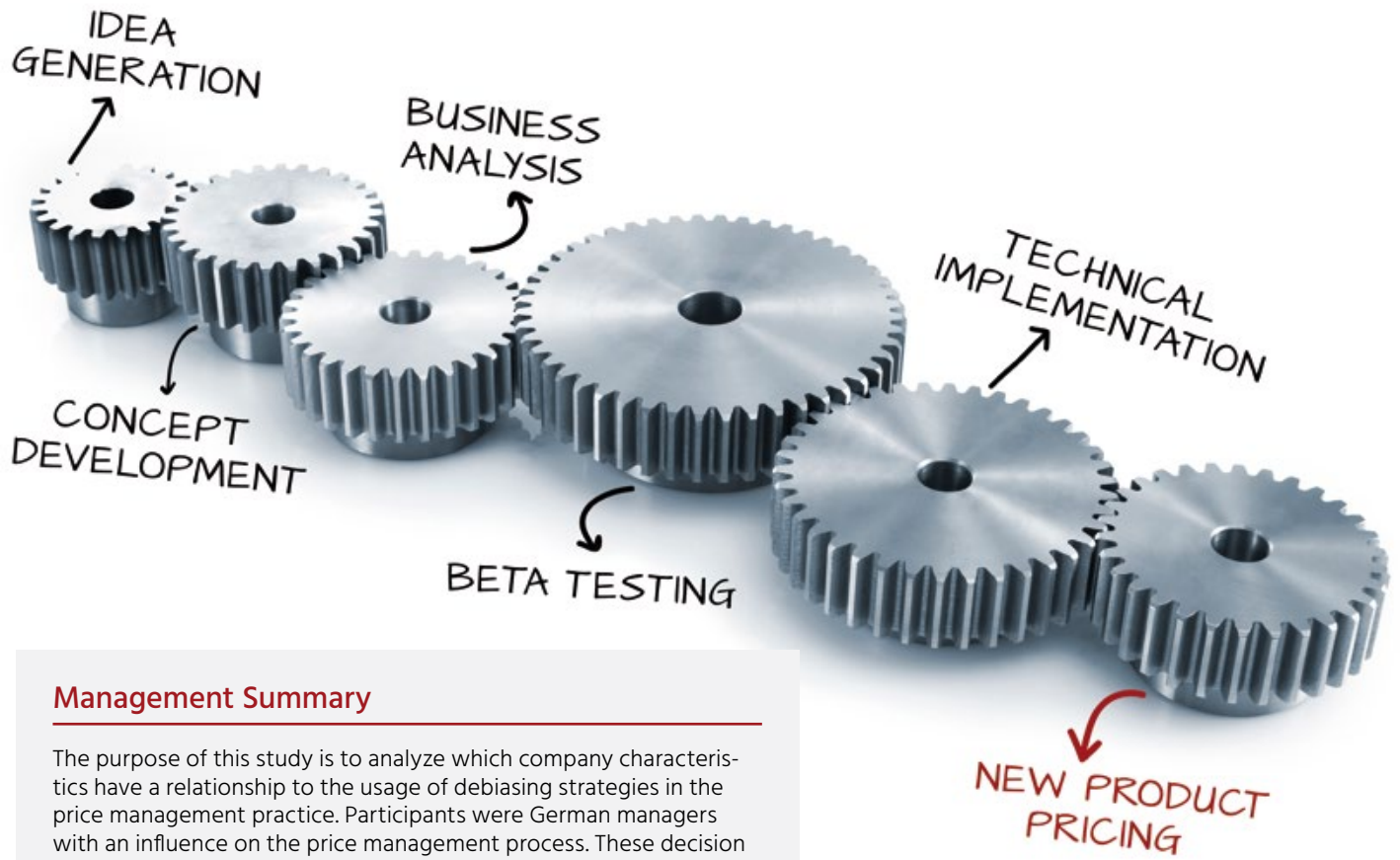
Increase Incentives and Accountability

Preliminary to this strategy, the organization's top objectives have to be established ("strategy phase") first. When people are incentivized to reach these goals, individuals expend more effort on reflection and calculation. Incentives lead to an in-depth search of alternatives and hinder the emergence of biases through a superficial search. Each team member should, therefore, be assigned clear roles and individual ownership, and reward results should be developed. The arising accountability evokes a social need to look consistent to others.

Derivation example decision phase: In this phase, accountability ensures that decisions with regard to different price mechanisms are made sensibly. (Does a multi-dimensional price mechanism in a particular case make sense? Does price bundling make sense for a particular product, or should the individual components remain unbundled?)

2. Methods

Having now described the twelve general debiasing approaches relevant for a company's price management, the aim of the empirical survey is to determine the extent to which the-



Management Summary

The purpose of this study is to analyze which company characteristics have a relationship to the usage of debiasing strategies in the price management practice. Participants were German managers with an influence on the price management process. These decision makers answered 35 implicit questions regarding debiasing as well as questions about the price management of the respective companies.

se strategies are applied in the management reality. Deduced from the literature, we have broken down the characteristics of the approaches discussed above into 35 implicit questions. We then asked the participants to assess how often a given statement applies to themselves or their organization when dealing with a price management decision using a five-point Likert scale (1: “very inaccurate” self-description, 5: “very accurate” self-description).

Examples:

- “How often do you imagine that your decision is someone else’s, and you are just giving advice?” (Take an Outsider’s Perspective)
- “How often do you divide a decision into multiple components in order to simplify it?” (Decompose and Re-structure)

Additionally, we queried detailed information about the price management process of the respective companies – for example, the degree of professionalization and the existence and structure of separate pricing departments.

Participants were solely German managers with an influence on the price management process. Usually, the re-

sponsibilities for this topic is spread out within companies, which is also reflected in our sample. The largest group of the 172 respondents was composed of members of the management or executive board (37.21%), followed by sales managers (18.13%) and managers in the area of controlling and finance (12.89%).

The professional experience of the participants averaged 16.34 years (arithmetic mean). As expected, the educational background was mainly commercial (60.82%). At 65.50 percent, the proportion of male respondents was somewhat higher than that of women, which can be explained by a generally higher proportion of men in junior and senior management positions. The average age of the participants of 41.04 years, as well as the average income, also matches the hierarchy level. In terms of income, 39.18 percent of the participants earned between 50 000 and 99 999 euros annually, 15.79 percent between 100 000 and 149 999 euros, and 6.43 percent over 150 000 euros.

We also succeeded in establishing a good distribution in the size of the companies in which these executives operate in terms of turnover. The smaller companies in the study with sales less than 50 million euros comprised 25.15 percent, followed by those ranging between 50 and 100 million

euros in sales at 14.62 percent. Mid-table were companies with a turnover of 100 to 350 million euros (15.20%) and 350 to 750 million euros (21.05%). On the other hand, 23.98 percent of the executives interviewed were acting for companies with sales of more than 750 million euros, including 16 of the 172 corporations that had a revenue of over two billion euros. The average number of employees of all these companies was 7,081.

3. Results and Discussion

Looking at the average use of debiasing strategies of the 172 respondents, one notes that all strategies are used on a medium level (Table 2), which leads to an overall debiasing usage score of 3.37. In our opinion, a score above 4.0 would be desirable, which seems to be achievable with professional price management.

However, in the further course of this section, we will focus on some revealing differences. Looking more closely at the data, we see that there are great differences when one

considers the relationship between the price management structure of the companies surveyed (e.g., the existence of a separate pricing department) and the overall debiasing usage, measured by the average value of the twelve single debiasing scores (Table 2, at the bottom).

A separate pricing department is extremely useful, especially for companies with a large assortment of products or with the need for frequent price decision-making. In our study, 62.2 percent of the interviewees reported that they have a division in the company that is mainly responsible for pricing. To illustrate if the existence of such a division has an influence on debiasing strategy usage, a one-way between subjects ANOVA was calculated, which shows to be significant ($F(1,168) = 56.962, p < .01, \eta^2 = .253$).

21.5 percent of the companies with a pricing department report directly to the executive office. Looking at the descriptive data (Figure 1, right scale), it is shown that debiasing strategies are used second most frequently when price management is established at this hierarchy level. This overall debiasing usage score is only exceeded when a pricing department reports to the market research. Traditionally, this division is very fact-based and is open to up-to-date scientific methodologies, which may be the reason that the importance of debiasing techniques already seems to be very present. However, in most cases (42.1%), pricing departments of the companies of our study are assigned to the controlling and finance divisions. As the descriptive data shows, competence that is established at that function goes hand-in-hand with a usage of debiasing strategies that is slightly above average.

Besides, as one might expect, performing a linear regression shows a positive relationship between the degree of perceived professionalization of the price management process and the use of debiasing approaches ($F(1, 168) = 51.217, p < .01, R^2 = .234, \beta = .483$). On a positive note, the level of perceived professionalization in price management, measured by a direct query regarding the overall process, is generally high. As the top two levels in Figure 2 show, 61.0 percent of the participants assess it as “very high” or “rather high.” Only in a few cases was the professionalization grade classified as “below average” (7.0%) or “very low” (1.2%). These ratings suggest that the theory-practice gap in pricing continues to reduce. In our opinion, a reason for this closure could be a less abstract university education, particularly because of the strengthening influence of the business school concept in Europe. We assume that the knowledge acquired is more practically experienced, more frequently applied, and less quickly forgotten.

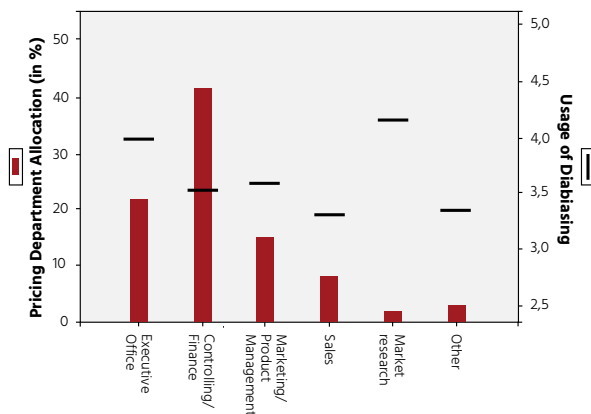
Table 2: Average usage of debiasing measured on a five-point Likert scale

Debiasing Strategy	Arithmetic mean	Standard deviation
Individual Level		
Create Bias Awareness	3.29	.79
Draw Attention to Alternative Outcomes	3.37	.79
Reason Analogically	3.58	.68
Take an Outsider's Perspective	3.33	.80
Acquire Expertise	3.61	.66
Decompose and Restructure	3.39	.75
Understand Biases in Others	3.52	.70
Organizational Level		
Educate and Train	3.27	.84
Introduce Decision-Analysis Tools	3.27	.89
Install Devil's Advocate	3.19	.92
Shape Decision Environment	3.21	.79
Increase Incentives and Accountability	3.34	.88
Overall		
General usage of debiasing strategies	3.37	.62

1 = “very inaccurate” self-description, 5 = “very accurate” self-description (n = 172).
Source: Bergers/Fassnacht, 2017.

Fig. 1: Pricing department allocation; overall debiasing usage

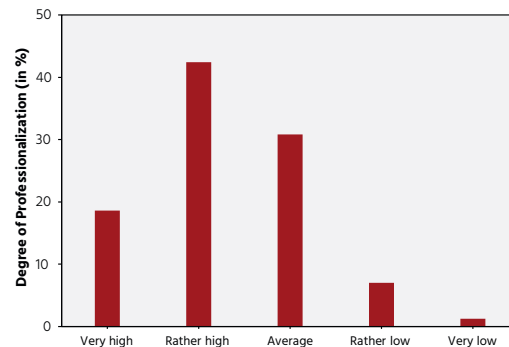
Organizational allocation of an existing pricing division (bar chart) and the overall use of debiasing strategies depending on this reporting line.



Likert scale, 1 = "never," 5 = "always". Source: Bergers/Fassnacht, 2017.

Fig. 2: Price management professionalization

Degree of professionalization of the price management process compared to other marketing management issues such as sales, product, and brand



Source: Bergers/Fassnacht, 2017.

On the other hand, on an individual managers' level, the results of the study are alarming when one considers the highly significant relationship between the professional experience of the participants and their use of debiasing strategies. Again, a linear regression shows that with increasing professional experience of the manager, the use of strategies to oppose biases

falls (significant negative relationship; $F(1, 168) = 6.290$, $p < .05$, $R^2 = .036$, $\beta = -.190$). Thus, the professional experience of the managers involved in the price management process gives them a sense of security that they are more rational in their actions. However, this is not the case – depending on the biases, the susceptibility to making irrational decisions is even higher with increasing professional experience (Shepherd/Zacharakis/Baron 2003; Northcraft/Neale 1987). For enterprises, it is, therefore, important to embed the strategies discussed, particularly through intensive training with senior pricing managers as the most important focus group while at the same time drawing attention to their higher vulnerability – this is the only way their false sense of security can be counteracted.


For future research it would be advisable to further examine the relationship between corporate culture, the susceptibility for biases and the use of debiasing strategies. The center of such cultures consists of the shared understanding of common practices. Primarily, they are distinguished by the different levels of rituals, heroes, and symbols. These practices tend to be more superficial and are learned and abandoned more effortlessly than the values of national cultures. We would suggest that employees of results-oriented organizational cultures would be more likely to apply heuristics because they might be searching for similarity or applicability of familiar situations to reduce uncertainty and

Lessons Learned

1. There is a number of important debiasing strategies that can be easily implemented into the price management process.
2. In practice, debiasing strategies are used significantly more often in companies that have their own pricing department.
3. Looking at the descriptive data, the usage of debiasing strategies differs for each division to which the pricing department reports.
4. It is alarming that managers with increasing experience decrease their use of debiasing strategies in pricing.

increase their chances of performing well. We further suppose that the tendency of biased decision-making and therefore the use of heuristics would be greater in a job-oriented culture since there is a high pressure to perform well and complete work efficiently. Additionally, decisions are not reviewed by others, which increases the likelihood of one-sided, flawed choices. Moreover, we suppose that the susceptibility to biases is greater in a closed system organization because there is less open communication and feedback, which may result in unchallenged decisions. In organizations with open systems, information exchange invites criticism and a review of decisions, which prevents unilateral views and egoistic settlements. Fourthly, we also presume that pragmatic, competitive cultures driven by outcomes would entail high-pressure environments, which could direct managers to utilize heuristics more often.

Recommended Action

Debiasing strategies should be firmly anchored in the respective price management process phases of strategy, analysis, decision, or implementation and should be used consistently. On an organizational level, for example, decision-analysis tools or a devil's advocate can counteract biases. The "Educate and Train" approach should be used to give all employees an understanding of the individual-level strategies. Additionally, for the most rational price management, a collaboration of market-oriented departments and internal functions such as controlling and finance is decisive. In general, it is also advisable to set up a separate pricing department, which should act as the driver of the topic within the company. 

Literature

- Arkes, H. R. (1991). Costs and benefits of judgment errors: Implications for debiasing. *Psychological Bulletin*, 110(3), S. 486–498.
- Atkin, B./Skinner, R. (1976). How British industry prices, Old Woking.
- Avlonitis, G. J./Indounas, K. A. (2005). Pricing objectives and pricing methods in the services sector. *Journal of Services Marketing*, (19)1, S. 47–57.
- Bazerman, M. H./Moore, D. A. (2013). *Judgment in managerial decision making* (8th ed.). Wiley.
- Bohnet, I./van Geen, A./Bazerman, M. H. (2012). When performance trumps gender bias: Joint versus separate evaluation. *Management Science*, 62(5), S. 1225–1234.
- Bond, S. D./Carlson, K. A./Keeney, R. L. (2008). Generating objectives: Can decision makers articulate what they want? *Management Science*, 54(1), S. 56–70.
- Buchanan, L./O'Connell A. (2006). A brief history of decision making. *Harvard Business Review*, 84(1), S. 32–41.
- Burson, K. A./Larrick, R. P./Lynch, J. G. (2009). Six of one, half dozen of the other: Expanding and contracting numerical dimensions produces preference reversals. *Psychological Science*, 20(9), S. 1074–1078.
- Fassnacht, M./Nelius, Y./Szajna, M. (2013). Preismanagement ist nicht immer ein Top-Thema bei Konsumgüterherstellern. *Sales Management Review*, S. 58–69.
- Fischhoff, B. (1982). Debiasing. In Kahneman, D./Slovic, P./Tversky, A. (Eds.), *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases* (422–444). New York, NY: Cambridge University Press.
- Gigerenzer, G./Hoffrage, U./Kleinbölting, H. (1991). Probabilistic mental models: A Brunswikian theory of confidence. *Psychological Review*, 98(4), S. 506–528.
- Iyer, G. R. et al. (2015). Behavioral issues in price setting in business-to-business marketing: A framework for analysis. *Industrial Marketing Management*, 47, S. 6–16.
- Kahneman, D./Klein, G. (2009). Conditions for intuitive expertise: A failure to disagree. *American Psychologist*, 64(6), S. 515–526.
- Kahneman, D./Lovallo, D. (1993). Timid choices and bold forecasts: A cognitive perspective on risk taking. *Management Science*, 39(1), S. 17–31.
- Kahneman, D./Slovic, P./Tversky, A. (Eds.). (1982). *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Keefer, D. L./Kirkwood, C. W./Corner, J. L. (2002). Summary of decision analysis applications in the operations research literature, 1990-2001. Technical Report Department of Supply Chain Management.
- Mussweiler, T./Strack, F./Pfeiffer, T. (2000). Overcoming the inevitable anchoring effect: Considering the opposite compensates for selective accessibility. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(9), S. 1142–1150.
- Northcraft, G. B./Neale, M. A. (1987). Experts, amateurs, and real estate: An anchoring-and-adjustment perspective on property pricing decisions. *Organizational Behavior and Human Decision*, 39, S. 84–97.
- Salas, E./Rosen, M. A./DiazGranados, D. (2010). Expertise-based intuition and decision making in organizations. *Journal of Management*, 36(4), S. 941–973.
- Serfas, S. (2011): *Cognitive biases in the capital investment context* (1st ed.). Germany: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Shepherd, D. A./Zacharakis, A./Baron, R. A. (2003). VCs' decision processes. *Journal of Business Venturing*, 18(3), S. 381–401.
- Simon, H./Fassnacht, M. (2016). *Preismanagement. Strategie, Analyse, Entscheidung, Umsetzung* (4th ed.). Germany: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Simon-Kucher & Partners (2012). *Simon-Kucher global pricing study*. Retrieved from <http://www.simon-kucher.com/en/simon-kucher-global-pricing-study>.
- Sunstein, C. R./Thaler, R. H. (2003). Libertarian paternalism is not an oxymoron. *University of Chicago Law Review*, 70, S. 1159–1199.
- Sycara, K. P. (1991): Problem restructuring in negotiation. *Management Science*, 37(10), S. 1248–1268.

Buchrezension

Nutzen für die Praxis

Haben erfolgreiche, skalierende Unternehmen ein gemeinsames Geheimnis? Das Buch *Scale up!* von Christian Kalkbrenner, das jetzt im BusinessVillage-Verlag erschienen ist, versucht, die Erfolgsformel dieser Unternehmen ans Licht zu bringen. Kalkbrenner verarbeitet hier seine langen Erfahrungen als Wachstumsberater und als Vorsitzender des Unternehmerbeirats der Oskar-Patzelt-Stiftung, welche alljährlich den prestigeträchtigen Großen Preis des Mittelstands vergibt. Er identifiziert zwölf sogenannte Alphatrends, auf welche Unternehmen bewusst oder unterbewusst als Basis für ihre Strategie und Rahmen für ihr Markenimage zurückgreifen. Anhand zahlreicher aktueller Fallbeispiele wie Lieferheld oder Airbnb wird anschaulich und in klarer Sprache erklärt, warum bestimmte Unternehmen erfolgreich sind. Von „Cool sein“ über „Bequem machen“ bis zu „Superlativieren“ oder einfach „Rebellieren“, diese Alphatrends sind Leitlinien, die sich durch alle Unternehmensbereiche ziehen und sich sowohl in Strategie, Corporate Identity und Branding widerspiegeln. Je deutlicher das Unternehmen dabei einer Richtung folgt, umso klarer positioniert es sich am Markt und umso trennschärfer nehmen Aussenstehende das Unternehmen wahr. Wer sich einer oder mehrerer dieser Strategien verschreibt, hat zwar nicht automatisch Erfolg. Aber er folgt zumindest einer Hauptstraße, die auch schon andere zum Ziel geführt hat. Das Buch wurde im Gespräch mit Unternehmern und Führungskräften entwickelt und richtet sich genau an diese Zielgruppe. Wer bereit ist, über den eigenen Tellerrand hinauszublicken und von den Erfolgen anderer zu lernen, wird in diesem kurzweiligen Buch nützliche Anregungen finden.

Abstract

Im ersten Teil des Buches erklärt Kalkbrenner, warum die Skalierbarkeit eines Geschäftsmodells, d.h. die Möglichkeit, den Maßstab des Unternehmens ohne Hindernisse

zu vergrößern, für die Attraktivität des Unternehmens gegenüber Investoren, Banken und potenziellen Angestellten von zentraler Bedeutung ist. Skalierbare Unternehmen können schnell und unkompliziert wachsen. Dies erhöht die Motivation von Angestellten, macht Investoren glücklich und produziert öffentliche Aufmerksamkeit, was Vorteile im Branding und Employer Branding mit sich bringt. Alphatrends sind dabei strategische rote Fäden von skalierbaren Unternehmen, welche ganz wesentlich für den jeweiligen Unternehmenserfolg verantwortlich sind.

Der zweite Teil widmet sich dann der Erklärung der zwölf Alphatrends mittels aktueller Fallstudien. So wird zum Beispiel anhand der Firma Sixt erklärt, wie die konsequente Orientierung auf den Alphatrend „Cool sein“ dazu geführt hat, dass Sixt unangefochtener Marktführer in Deutschland geworden ist. Es beginnt mit der Schlüsselfarbe Orange, welche einen willkommenen Kontrast zur sonst naviblaunen Businesswelt bietet, geht über ironische Werbe-Videos wie Roberto Blancos „ein bisschen Spar'n muss sein“ bis hin zur sportlichen Flotte. Die konsequente Ausrichtung des Unternehmens auf den Trend „Cool sein“ hat dazu geführt, dass sowohl B-to-C als auch B-to-B-Kunden in Kauf nehmen, auch mal ein bisschen länger bei Sixt in der Schlange zu stehen. Ein weiteres aktuelles Beispiel ist die Firma Airbnb, welche als Fallstudie den Trend „Wissen bündeln“ illustriert. Diese Firmen schaffen es, Wissen über Angebot und Nachfrage zusammenzuführen und schaffen dadurch Märkte. Dabei dreht sich bei diesen Firmen alles um die kundenfreundliche Präsentation von Wissen, in Form von Inseraten, Erfahrungsberichten und transparenten Statistiken.

Der letzte Teil des Buches ist eine Hilfestellung zur Selbstverortung: Dort werden Tools wie das Alphatrend-Casting zur Verfügung gestellt, welche es Unternehmen erlauben, die zu ihnen passenden Alphatrends zu identifizieren. Fokus dieses Kapitels ist die Umsetzung; es enthält praktische Hinweise zur erfolgreichen Ausrichtung eines Unternehmens auf smart ausgewählte Alphatrends. **Benjamin Siegel**



Christian Kalkbrenner

SCALE UP!

Smarte Konzepte für agile Unternehmen.

Mai 2017, BusinessVillage Verlag
Göttingen, Hardcover
256 Seiten, 24,95 Euro

ISBN: 978-3-86980-367-8

Kernthesen

1. Erfolgreich skalierende Unternehmen folgen einer begrenzten Anzahl an Trampelpfaden, die sich identifizieren und kopieren lassen.
2. Ohne den Hebel „Skalierung“ bleiben selbst erfolgreiche Unternehmen für Insider unsexy.
3. Wer sein Unternehmen zum Skalieren bringen möchte, sollte sich einen Alphatrend zulegen.

Pricing 4.0: Neue Wege jenseits des Value Pricing

Die Digitalisierung wird das Preismanagement radikal verändern. Das Value Pricing der Zukunft wird immer weniger auf Bauchgefühl und immer mehr auf einem ausgeklügelten Zusammenspiel von IT, Wettbewerbsdaten und systematischem Pricing-Regelwerk beruhen. Pricing 4.0 wird dazu systematisch erörtert und die Umsetzung an Hand zweier konkreter Praxisbeispiele erläutert.

Prof. Dr. Oliver Roll, Sven Krampitz

Pricing ist ein Thema, das naturgemäß alle Unternehmen stark beschäftigt: Jedes Produkt braucht (mindestens) einen Preis. Zudem ist die Ertragswirkung beim Pricing grösser als bei jedem anderen Marketinghebel (Baker/Marn/Zawada 2010; Totzek/Alavi 2010; Kohli/Suri 2011). Pricing ist also nicht nur eine Notwendigkeit, sondern in vielen Unternehmen auch ein ungenutzter Ertragshebel. Wie in den anderen Marketingdisziplinen kann aktuell auch im Pricing beobachtet werden, dass es technologiegetriebene Neuerungen gibt, die in einigen Bereichen zu einer Umwälzung des bisherigen Vorgehens führen werden.

Ausgangssituation

Wie auch bei der Industrie 4.0 treffen diese Neuerungen auf eine relativ unvorbereitete Unternehmenslandschaft. Schon heute gibt es eine Diskrepanz zwischen dem, was in der Literatur als sinnvolle Preismechanismen gefordert wird und der gelebten Praxis. Grundsätzlich lassen sich im Preismanagement die drei Mechanismen kostenbasiertes Pricing, wettbewerbsorientiertes Pricing und wertorientiertes Pricing unterscheiden (Dolan/Gourville 2005). Neben diesen drei Varianten, die auf die Festlegung von Fixpreisen zielen, zeichnet sich in den letzten Jahren auch ein Trend zu interaktiven Preismodellen ab (Hinz/Creusen 2009; Gerstmeier 2011).

In der Praxis besteht dabei aber nach wie vor eine ausgeprägte Tendenz zum kostenbasierten Pricing (Hinterhuber 2008). Dieser Ansatz ignoriert zwar die Zahlungsbereitschaft des Kunden, ist aber auf Grund der internen Datenlage einfach und schnell anzuwenden. Sowohl das wettbewerbsorientierte Pricing als

auch das Value Pricing bedeuten dagegen einen deutlich höheren Aufwand für die Unternehmen, welcher häufig gescheut wird. Der Ausgangspunkt vieler Firmen ist heute also nach wie vor eher ein kostenorientiertes Pricing.

Exkurs

In der klassischen Marketingliteratur gibt es häufig die klare Bewertung, dass Value Pricing die überlegene Methode ist (Ingenbleek et al. 2003). Obwohl dies tendenziell richtig ist, werden hier häufig die Interdependenzen zwischen den drei Methoden übersehen: In Industrien mit sehr ähnlichen Produkten und sehr ähnlichen Produktionsverfahren (Commodities) ergibt sich aus dem kostenbasierten Pricing automatisch ein wettbewerbsorientiertes Pricing, da gleiche Kosten plus gleiche Marge automatisch eine Annäherung an den Wettbewerbspreis bedeuten. An Stelle einer sehr aufwendigen – und im B-to-B-Bereich sehr schwierigen – Wettbewerbspreisrecherche kann also ein kostenbasiertes Pricing durchaus eine akzeptable Annäherung an den Wettbewerbspreis sein. Ebenso ist das Value Pricing natürlich direkt mit dem wettbewerbsorientierten Pricing verbunden, da der Kunde seine Zahlungsbereitschaft natürlich nicht im luftleeren Raum bildet, sondern immer im Vergleich zur nächstbesten Alternative (Dholakia 2016). Insofern ist Value Pricing nichts anderes als die Frage, wie viel teurer als der Wettbewerb darf ich letztlich sein.

Prof. Dr. Oliver Roll

Professor für Preismanagement und Internationales Marketing an der Hochschule Osnabrück und Gründer von Prof. Roll & Pastuch – Management Consultants

oliver.roll@roll-pastuch.de
Tel.: +49 (0) 176 13327102
www.roll-pastuch.de

Sven Krampitz

Project Manager bei Prof. Roll & Pastuch – Management Consultants

sven.krampitz@roll-pastuch.de
Tel.: +49 (0) 176 13327113
www.roll-pastuch.de

Pricing 4.0

Wenn man sich an der Definition von Industrie 4.0 orientiert, dann muss ein Pricing 4.0 folgende Kriterien erfüllen (Hermann/Pentek/Otto 2016):

- 1. Vernetzung:** ERP-Systeme (Auslastung, Warenbestand, Kosten), Online-Preisdatenbanken (Wettbewerbspreise, Verfügbarkeit) und die eigenen Preislisten/Preisschilder sind vernetzt und können sowohl untereinander als auch mit den Menschen kommunizieren.
- 2. Informationstransparenz:** Alle notwendigen Preisinformationen (Kosten, Wettbewerbspreise, Werttreiber, Auslastung, etc.) liegen vollumfassend vor. Wettbewerbspreise liegen nicht nur statisch, sondern auch entsprechend ihrer zeitlichen Abfolge vor. Substitutionsprodukte sind berücksichtigt.
- 3. Technische Assistenz:** Entscheidungsunterstützungssysteme unterstützen den Menschen mithilfe von aggregierten, visualisierten und verständlichen Pricing-Informationen. Entscheidungen können auf diese Weise fundierter und schneller getroffen werden. Preise für Routine-situationen können (teil-)automatisiert festgelegt werden.
- 4. Dezentrale Entscheidungen:** Cyberphysische Systeme sind in der Lage, selbstständig Preisvorschläge zu machen und Routinetätigkeiten (z.B. zeitliche Anpassung der Preise) möglichst autonom zu erledigen.

Anders ausgedrückt, bedeutet Pricing 4.0 ein Pricing, das IT-gestützt eine völlig neue Transparenz entwickelt. Während früher Marktforschung, Werttreiberanalyse und manuelle Wettbewerbspreisrecherche mit etwas Bauchgefühl zu einem finalen Preispunkt verarbeitet wurde, gibt es im Pricing 4.0 (fast) absolute Informationstransparenz. Die gewonnenen Daten werden dann auch nicht mehr manuell, sondern überwiegend automatisiert weiterverarbeitet. Die Preissysteme sind so intelligent, dass sie Preise selbstständig vorschlagen oder sogar selbstständig ändern können.

Dadurch verändert sich auch die Rolle des Pricing Manager grund-

gend. Im klassischen Pricing musste der Pricing Manager ein gutes Gespür für den Markt und die Kunden haben, um aus den unvollständigen Informationen den richtigen Preis ableiten zu können. Dabei half ihm ein gutes Verständnis der vorhandenen Value-Pricing-Methoden wie Economic Value Added, Expertenschätzungen oder Conjoint (Gundel 2012; Hinterhuber 2008; Roll et al. 2010).

Im Pricing 4.0 verlagern sich die notwendigen Kompetenzen (Roll/Achterberg/Budelmann 2013): Der Pricing Manager muss zwar auch weiterhin verstanden haben, was Value Pricing bedeutet und wie es umgesetzt werden kann. Darüber hinaus benötigt er aber weitere Kompetenzen: Im ersten Schritt muss er die Möglichkeiten, Optionen und Grenzen der Pricing Software kennen. Neben den klassischen Marketingfähigkeiten tritt also die Notwendigkeit eines tiefen IT-Know-hows. Danach muss er ein Regelsystem erstellen können, das die strategischen Vorgaben des Value Pricing, der Positionierung und der Ertragsziele maschinenlesbar in ein Pricing-Regelwerk überführt. Dies ist in den meisten Unternehmen ein radikaler Paradigmenwechsel, da IT-basiertes Pricing keine Unschärfen zulässt. Wenn ein Pricing Manager manuell Preise bildet, gibt es häufig Heuristiken der Art „Wir schauen zuerst mal, was der Wettbewerb macht, und dann reagieren wir.“ Im Pricing 4.0 muss dies durch ein klares Regelsystem ersetzt werden, das für jede mögliche Aktion des Wettbewerbs eine klare Preisreaktion definiert.

Zusammenfassung

Pricing 4.0 bedeutet die automatisierte Preisfindung mithilfe von Pricing Software und auf Basis einer völlig neuen Informationstransparenz. Dazu müssen die Kerngedanken des Value Pricing in IT-lesbare Regeln übersetzt werden, sodass die Systeme teil- oder vollautomatisiert die Preisfindung übernehmen können. Dies ermöglicht es Unternehmen, auch bei grossen Sortimenten die grundlegenden Zielfunktionen Umsatz, Ertrag und Kundenzufriedenheit im Pricing gezielt zu berücksichtigen.



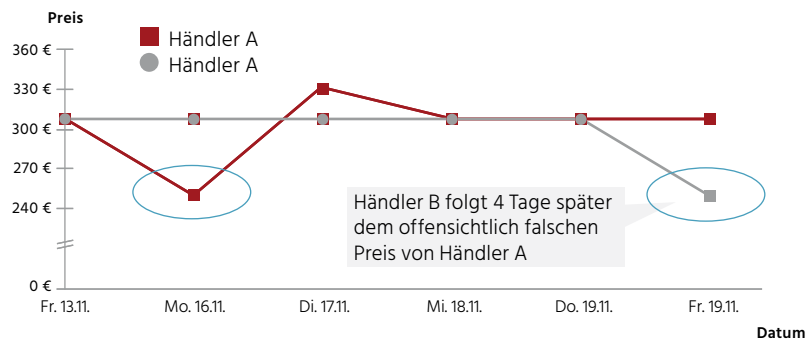
Pricing 4.0 im (Online-)Handel

Kaum ein Bereich im Preismanagement hat sich in den letzten Jahren so dynamisch entwickelt wie das Online-Pricing. Insofern kann Online-Pricing als geradezu klassisches Beispiel für Pricing 4.0 gelten. Händler verfügen im Regelfall über sehr grosse Sortimente und stark vergleichbare Produkte. Entsprechend ist die Ausgangssituation gekennzeichnet durch eine hohe Komplexität und hohen Wettbewerbsdruck. In der Vergangenheit reichte Händlern ein gelegentlicher Check der Wettbewerbspreise, der meist manuell von Praktikanten durchgeführt wurde. Die Reaktion war dann eine gelegentliche manuelle Angleichung der eigenen Preise. Heute werden alle Wettbewerbspreise mehrmals am Tag online abgefragt und entsprechend der eigenen Preisalgorithmen erfolgt eine mehrmalige Anpassung des Preises.

Praxisbeispiel: Ein Anbieter von Kinderkleidung und -spielzeug hatte festgestellt, dass er in seinem Online-Shop immer seltener mit den Preisen der Konkurrenz mithalten konnte und nicht nur Umsatz verlor, sondern auch sein Preisimage zunehmend aufs Spiel setzte. Um Pricing 4.0 umsetzen zu können, wurde eine spezialisierte Pricing Software eingeführt, die Wettbewerbspreise überwachen und regelbasiert Preise anpassen konnte. Die Herausforderung war, die Regeln so zu definieren, dass das Preisimage wieder verbessert werden konnte – ohne dabei aber die Marge zu sehr unter Druck zu bringen. Insgesamt zeigten sich vier grosse Herausforderungen:

Die erste Herausforderung war es, die Wettbewerber einzugrenzen. Im europäischen Online-Handel gab es buchstäblich Dutzende von Händlern mit vergleichbaren Sortimenten. Permanent auf alle zu reagieren, ist weder sinnvoll noch handhabbar.

Abb. 1: Wettbewerbsreaktion auf eine falsche Preisanpassung



Quelle: Eigene Darstellung.

Die zweite Herausforderung war eine sinnvolle Sortimentseinteilung. Kernprodukte, wie z.B. *Star Wars*-Merchandising-Artikel sollten sehr wettbewerbsorientiert geführt werden. Randprodukte, die weniger im Fokus des

Pricing 4.0 bedeutet ein Pricing, das IT-gestützt eine völlig neue Transparenz entwickelt.

Kunden stehen, sollten allerdings eher margenorientiert geführt werden. Insgesamt war also eine neue Produkthierarchie notwendig, die nicht nur nach inhaltlichen Sortimenten, sondern auch nach Preissensitivität gliederte.

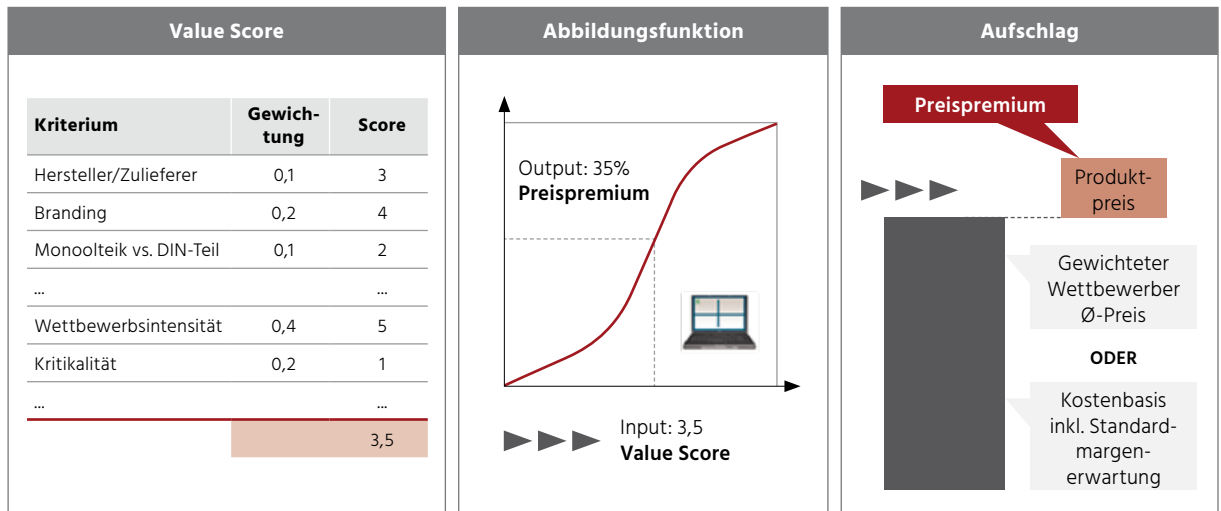
Die dritte Herausforderung war die Definition der Preisregeln. Ein grobes „Wir orientieren uns am Wettbewerb“ musste in konkrete Regeln übersetzt werden. Es musste also für jeden Sortimentsbereich genau definiert werden, wie man sich zu den Wettbewerbspreisen verhält. Man kann sich am güns-

tigsten Anbieter, am zweitgünstigsten oder auch am Durchschnitt orientieren und muss dann definieren, ob man sich dazu prozentual oder in Centbeträgen drüber oder drunter legt.

Für die meisten Anbieter ist es verlockend, sich jeweils unter den günstigsten Anbieter zu legen, um in den Ideo-Rankings ganz oben zu sein. Hier zeigt sich aber auch ein völlig neues Problem des Pricings 4.0. Wenn die IT-Systeme aller Anbieter die Regel „Sei ein Cent günstiger als der Wettbewerb“ verwenden, ergibt sich ein sofortiger Preiskampf, der den Preis bis zum Einkaufspreis nach unten treibt. Die Definition der Regeln ist also auch ein spieltheoretisches Problem, da die Regeln nicht nur vom eigenen Verhalten, sondern auch vom Verhalten des Wettbewerbs abhängen.

Eine genaue Analyse der Regeln des Wettbewerbs ist daher ebenfalls unabdingbar. Abbildung 2 zeigt, dass bei automatisierten Systemen jeder auf jeden reagiert und sogar die Pricingfehler des Wettbewerbs kopiert werden. Im vorliegenden Fall hatte Wettbewerber A den Preis deutlich unter den Ursprungspreis gesenkt, was

Abb. 2: Value-Score-Pricing



Quelle: Eigene Darstellung.

Wettbewerber B dann nach vier Tagen nachmachte. Damit wurde klar, welchen Update-Rhythmus der Wettbewerber B hat und welche Preishöhe er zum Wettbewerb kopiert. (Und da beide Händler ihren Preis jeweils nach einem Tag wieder revidierten, wurde ebenfalls klar, dass das Pricing in der Praxis noch deutlich hinter den theoretisch denkbaren Leistungen hinterher hinkt: Weder war ein täglicher Update-Rhythmus gegeben, noch waren die Algorithmen fehlerfrei eingestellt.)

Die vierte Herausforderung war es, die eingestellten Preise der Wettbewerber genau zu prüfen. So kommt es nicht selten vor, dass Wettbewerber attraktive Preise für Artikel einstellen, die aktuell gar nicht lieferbar sind. Wenn man sich also an Preisen für Artikel orientiert, zu denen die Konsumenten in Wahrheit die jeweiligen Produkte nicht beziehen können, so verschenkt man im Einzelfall wertvolle Marge. Daher sollten bei Wettbewerbspreisrecherchen nicht nur die jeweiligen Preise recher-

chiert werden, sondern gleichermassen Informationen zur Validierung der jeweiligen Preise, wie zum Beispiel Verfügbarkeit, Verpackungsgrößen, Lieferumfang/Bundles. Bei der Betrachtung dieser unterschiedlichen Faktoren und Herausforderungen stellt man fest, dass auch dynamisches Pricing an einigen Stellen gezielter manueller Kontrollen und Eingriffe bedarf.

Pricing 4.0 als Value Pricing für grosse Sortimente

Ein zweiter Anwendungsbereich für Pricing 4.0 ist das Preismanagement grosser Sortimente, wie es häufig im B-to-B Bereich und bei Ersatzteilen auftritt. Inklusive Produktvarianten kann es hier sehr schnell zu einer fünfstelligen oder sogar sechsstelligen Anzahl von Artikeln kommen. In diesem Fall sind die üblichen Value-Pricing-Verfahren nicht anwendbar, da sie einen relativ hohen Aufwand für jedes einzelne Produkt vorsehen. Um Value Pricing um-

zusetzen, müssen also neue, innovative Methoden zum Einsatz kommen (Roll/Pastuch/Buchwald 2012). Diese müssen auf der technischen Assistenz von IT-Systemen aufsetzen, da bei zehn- oder hunderttausend Teilen auch die einfachsten Methoden nicht mehr manuell umgesetzt werden können.

Das zu Grunde liegende Verfahren ist das auf dem Value Pricing aufbauende, sogenannte Value-Score-Verfahren. Hier werden zuerst für das jeweilige Produktsortiment die Werttreiber bestimmt und untereinander gewichtet. Im zweiten Schritt wird dann für jedes Produkt die Ausprägung der Werttreiber bestimmt. Die Multiplikation von Gewichtungsfaktor und Werttreiber ergibt dann den sogenannten Value Score. Je höher der Value Score eines Produktes, desto höher auch der Wert, den es aus Kundensicht generiert. Im dritten Schritt wird daher der Value Score mittels einer Abbildungsfunktion in einen konkreten Aufschlagsfaktor umgerechnet.

Was auf den ersten Blick etwas theoretisch wirkt, entpuppt sich in der Praxis sehr schnell als äusserst effizientes Verfahren zum Bepreisen grosser Portfolios. Entscheidend ist die korrekte Zerlegung des Produkts in die einzelnen Werttreiber. Anforderung an die Werttreiber ist dabei, dass sie den Kundennutzen widerspiegeln und zu möglichst hohem Grad bereits im System vorhanden sind.

Praxisbeispiel: Ein grosser deutscher Maschinenbauer wollte seine Ersatzteile neu bepreisen. Bisher war ein reines kostenorientiertes System im Einsatz, was weder ertragsoptimal war noch die Kundenzufriedenheit unterstützte. Auf Grund der hohen Teileanzahl (>50000) und des damit verbundenen Aufwands war die Überarbeitung des Preissystems aber immer wieder verschoben worden. Manuelle oder Excellösungen waren nicht praktikabel. Erst eine Lösung, die den Anforderungen von Pricing 4.0 entsprach (vernetzt, transparent, entscheidungsunterstützend und dezentral), war der Schlüssel, um das Projekt endlich anzugehen.

Im ersten Schritt wurden alle Werttreiber identifiziert. Eine erste Unterscheidung wurde dabei getroffen zwischen Werttreibern, die bereits im System angelegt waren, wie z.B. Eigenteil oder Zukaufteil, und solchen Werttreibern, die erst von Hand nachgepflegt werden mussten. Naturgemäss machte es Sinn, verstärkt auf solche Werttreiber zu setzen, die bereits im System vorhanden sind. Werttreiber, die erst noch eingepflegt

werden mussten, z.B. Anzahl der relevanten Wettbewerber, erzeugen bei 50000 Teilen einen extremen manuellen Aufwand, der die Systemeinführung deutlich verzögern kann. Als pragmatische Lösung hat man sich daher darauf verständigt, alle manuell einzupflegenden Werttreiber nicht auf Einzelartikelebene zu pflegen, sondern nur auf Produktgruppenebene.

Je höher der Value Score eines Produktes, desto höher auch der Wert, den es aus Kundensicht generiert.

Dies senkt den manuellen Aufwand deutlich und stellt im Regelfall eine sinnvolle Annäherung an die tatsächlichen Marktgegebenheiten dar.

Für jeden Werttreiber war dann ein Punktesystem hinterlegt. Bei der Wettbewerbsintensität beispielsweise von 1 = hohe Wettbewerbsintensität bis 5 = niedrige Wettbewerbsintensität. Addiert man für jedes Produkt alle sich ergebenden Werte, erhält man den sogenannten Value Score. Je höher der Value Score, desto besser die Value-Position des Produktes. Im nächsten Schritt wird der Value Score mithilfe einer Abbildungsfunktion in einen Preisaufschlag umgerechnet. In der Praxis hat sich dabei eine S-förmige Kurve bewährt, um keine zu extremen Aufschläge an den Rändern zu erzeugen.

Handlungsempfehlungen

1. Analysieren Sie, inwiefern Ihr heutiges Pricing noch kostenbasiert ist und stellen Sie konsequent auf Value Pricing um.
2. Schauen Sie, welche Bereiche Ihres Preismanagements sich für Pricing 4.0 eignen.
3. Fangen Sie an, Erfahrung mit den neuen Systemen zu sammeln. Die wenigsten Unternehmen schaffen es, ein neues System auf einen Schlag perfekt einzuführen.
4. Stellen Sie sicher, dass Sie das notwendige Know-how an Bord haben. Spezialisiertes Know-how ist selten. Häufig bietet sich ein Mix aus internem und externem Know-how an.
5. Beachten Sie die Marktdynamik: Allzu aggressives Pricing erzeugt Gegenreaktionen. Preise, die einmal im Keller sind, können nur schwer wieder nach oben gezogen werden.



In einem finalen Schritt wird dann der berechnete Value-Aufschlag entweder auf die Kosten oder den gewichteten Wettbewerberpreis aufgeschlagen. Dieser Schritt könnte entsprechend der Zielsetzung des Pricing 4.0 vollautomatisiert verlaufen. Der vorliegende Maschinenbauer entschied sich aber für eine teilautomatisierte Lösung, um letztlich maschinelle Intelligenz mit menschlicher Intelligenz zu kombinieren.

Fazit und Ausblick


Pricing 4.0 ist eine entscheidende Ergänzung zu den bisherigen Pricing-Ansätzen. Es wird die bisherigen Ansätze nicht komplett ersetzen, aber es wird in bestimmten Bereichen zum vorherrschenden Ansatz werden. Unternehmen, die diesen Schritt nicht mitgehen, werden Einbußen im Umsatz, Ertrag und in der Kundenzufriedenheit hinnehmen müssen.

Dagegen werden Unternehmen, die Pricing 4.0 umsetzen, mittelfristig die Erfolge ernten. Davor liegen aber noch mehrere Hürden, die gemeistert werden wollen: Erstens gilt es, den grundlegen-

den Umschwung von kosten- auf wertbasiertes Pricing konsequent in die Wege zu leiten. Dann muss Pricing Software eingeführt werden, die die Unternehmensprozesse gut abbilden kann. Final muss das Value Pricing in konkrete Regeln gegossen werden, die von der Pricing Software verarbeitet werden können.

Ein zentraler Engpass über die nächsten Jahre werden Pricing Manager sein, die Pricing 4.0 in allen Facetten beherrschen. Die Pricing Manager

der Zukunft muss alles beherrschen, was ein heutiger Pricing Manager auch schon kann. Er muss sich aber zusätzlich mit Daten und automatisierter Business Intelligence auskennen.

Unter dem Strich heisst das für Unternehmen, konsequent zu schauen, wo ihr eigenes Pricing automatisiert werden kann und welche Schritte dazu notwendig sind. Wer zu neuen Horizonten aufbrechen will, muss sich auf den Weg machen. Es lohnt sich. 

Kernthesen

1. Das Pricing der Unternehmen ist heute noch stark kosten- und wettbewerbsorientiert. Value Pricing spielt nach wie vor nur eine untergeordnete Rolle.
2. Die automatisierte Leistungsfähigkeit von Pricing 4.0 ermöglicht auch für große Sortimente eine Preisfindung mit Value Pricing.
3. Alle Bereiche mit einer hohen Anzahl an Produkten und hoher Komplexität eignen sich für Pricing 4.0. Spezielle Ansatzpunkte bieten sich im Online-Handel und bei Ersatzteilen.
4. Know-how stellt eine echte Engpassressource dar. Unternehmen sind gut beraten, dieses schnell und frühzeitig aufzubauen.

Literatur

Baker, W. L./Marn, M. V./Zawada C.C. (2010): *The Price Advantage*. 2nd ed., New Jersey.

Dholakia, U. M. (2016): *A Quick Guide to Value-Based Pricing*, www.hbr.org/2016/08/a-quick-guide-to-value-based-pricing, Abruf 03.03.2017.

Dolan, R. J./Gourville, J.T. (2005): *Principles of Pricing*, Harvard Business School Background Note 506–021.

Gerstmeier, E.C (2011): *Interaktive Preismechanismen* (Schriftenreihe Innovative Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis). Hamburg.

Gundel, T. (2012): *Der EVA® als Management- und Bewertungsinstrument*. Wiesbaden.

Hermann, M./Pentek, T./Otto, B. (2016): *Design Principles for Industrie 4.0 Scenarios*, in: *System Sciences (HICSS)*, 2016 49th Hawaii International Conference on, pp. 3928–3937.

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

Hinterhuber, A. (2008): *Customer value-based pricing strategies: why companies resist*, in: *Journal of Business Strategy*, 29, 4, pp. 41–50.

Hinz, O./Creusen, U. (2009): *Interaktive Preismechanismen – Die Preisverhandlung als Begegnung mit dem Kunden*, in: *Marketing Review St. Gallen*, Volume 26, Ausgabe 6, pp. 37–41.

Ingenbleek, P. et al. (2003): *Successful New Product Pricing Practices: A Contingency Approach*, in: *Marketing Letters*, 14, 4, pp. 289–305.

Kohli, C./Suri, R. (2011): *The price is right? Guidelines for pricing to enhance profitability*, in: *Business Horizons*, 54, pp. 563–573.

Roll, O./Pastuch, K./Buchwald, G. (2012): *Praxishandbuch Preismanagement*. Weinheim.

Roll, O. et al. (2010): *Innovative Approaches to Analyzing the Price Sensitivity Meter*, in: *Planung & Analyse (MR)*, pp. 27–30.

Roll, O./Achterberg, L./Budelmann, J. (2013): *Pricing Responsibility Matters – On the Impact of Pricing Practices on Corporate Performance*, in: *Journal of Euromarketing*, 22, 4, pp. 5–20.

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

Call for Papers: Können wir Sie als Autor gewinnen?

Die Marketing Review St. Gallen verfolgt das Ziel, den Austausch zwischen Theorie und Praxis zu fördern. Alle Beiträge werden im Rahmen eines Double-Blind-Review-Prozesses anonym von einem Wissenschaftler und einer Marketingführungskraft begutachtet. Dadurch wollen wir die anwendungsorientierte Qualität der Marketing Review St. Gallen für den Leser sicherstellen. Beiträge können in deutscher oder englischer Sprache eingereicht werden.

Können wir auch Sie zu den nachstehenden Themen als Autor gewinnen?

Grundsatzbeiträge

Neben unseren inhaltlichen Themenheften suchen wir auch fortlaufend nach Grundsatzbeiträgen. Voraussetzung für einen solchen Grundsatzbeitrag ist, dass das Thema auf ein breites Interesse stösst und in sich geschlossen behandelt wird. Dabei eignen sich besonders Beiträge mit einem thematischen Fokus auf den Bereichen Marketingstrategie, Verkaufs- oder Markenmanagement.

Falls Sie Interesse an einem Grundsatzartikel in der Marketing Review St. Gallen haben, senden Sie bitte einen kurzen Abstract (max. eine Seite) an christoph.wortmann@unisg.ch und marketingreview@unisg.ch

Schwerpunktthemen

MRSG 4.2018: Marketing & Artificial Intelligence

Bitte senden Sie einen Abstract (max. eine Seite) bis zum 12.01.2018 an marcus.schoegel@unisg.ch und jasmin.farouq@unisg.ch.



**Inhaltliche Koordination
dieser Ausgabe**

Christoph Wortmann, M.Sc.

Wissenschaftlicher
Mitarbeiter am Institut für
Marketing der Universität
St. Gallen (HSG)

Institut für Marketing



Universität St.Gallen

Start
Januar
2018

Marketing Executive HSG (DAS)

Das Weiterbildungsdiplom „Marketing Executive HSG“ vermittelt ein fundiertes, ganzheitliches Wissen in Marketing und Kommunikation. Das Diploma of Advanced Studies (DAS) setzt sich aus den beiden Intensivstudiengängen in Marketingmanagement sowie Kommunikation und Management zusammen. Mit Abschluss des ersten Lehrgangs erhalten Sie bereits ein vorläufiges Certificate of Advanced Studies (CAS).

Durch den modularen Aufbau bietet der Studiengang hohe Flexibilität und sichert die Vereinbarkeit mit Beruf und Familie. Den Starttermin und das Tempo Ihrer Weiterbildung können Sie selbst mitbestimmen. Sie besuchen 12 Module à 3–4 Tage (insgesamt 38 Tage) in St.Gallen, nächster Start am 16. Januar 2018.

Weitere Infos unter www.ifm.unisg.ch/weiterbildung

Gerne berät Sie Doris Maurer auch persönlich zu unseren Weiterbildungsangeboten unter +41 71 224 28 55 oder per Mail an doris.maurer@unisg.ch.

Kundenorientiertes Preismanagement im Aftersales

Wie sich BMW den neuen Herausforderungen des digitalen Zeitalters stellt

Angesichts veränderter Kundenbedürfnisse, technologischer Neuerungen auf der Fahrzeugseite und neuer digitaler Dienstleistungen richtet der Automobilhersteller BMW die Preisstrategie seines Servicebereichs neu aus. Von der Professionalisierung des bestehenden Preismanagements über die bewusste Steigerung der Preiszufriedenheit bis hin zur vollständigen Überarbeitung von Preismodellen steht dabei alles unter dem Vorzeichen eines kundenorientierten Preismanagements.

Dr. Reiner Meierbeck, Tobias Büchner

1. Aftersales in der Automobilindustrie

Die Automobilindustrie ist im Umbruch und steht vor den grössten Herausforderungen in ihrer über 100-jährigen Geschichte. Bei sich angleichender Produktqualität und einem immer intensiver werdenden Wettbewerbsumfeld geraten Preispositionen im Neufahrzeugbereich zunehmend unter Druck. Zusätzlich belasten hohe Aufwände für neue Antriebstechnologien sowie Investitionen in neue Strukturen die Margen der Konzerne. Für die Premium-Hersteller ist dieser Anpassungsbedarf besonders gross. Um eine höhere Preisposition am Markt zu rechtfertigen, reicht technologische Überlegenheit allein nicht mehr aus. Ein konsistentes, hochwertiges Markenerlebnis über alle Vertriebsstufen hinweg ist für die Kunden besonders relevant. In diesem Umfeld kommt dem kundenbindungsrelevanten Service- bzw. Aftersales-Geschäft sowohl auf Hersteller- als auch auf Händlerseite eine immer grössere Bedeutung zu.

Der Geschäftsbereich Aftersales umfasst neben Wartung und Reparatur auch den Verkauf von Ersatzteilen und Zubehör. Er beinhaltet sämtliche Marketingmassnahmen, um den Kunden nach dem Verkauf des Fahrzeugs an die Marke zu binden. Aufgrund des in den letzten Jahrzehnten kontinuierlich wachsenden Fahrzeugbestandes hat sich das Aftersales-Geschäft zu einem sehr relevanten Ergebnisträger entfaltet.

Parallel zu den Entwicklungen im automobilen Handel wurde das Serviceerlebnis der Kunden nachhaltig durch die „New Digital“ revolutioniert. Produkte und Prozesse werden hier konsequent aus Sicht des Kunden gestaltet. Plattformbasierte digitale Ökosysteme, die sich in die Lebenswelt der Kunden integrieren, ermöglichen dabei eine optimale Ausrichtung an den Kundenbedürfnissen (Parker/van Alstyne/Choudary, 2016).

Für die Automobilbranche bedeutet dies zum einen, dass sich das Selbstverständnis der Kunden verändert. Trends wie „Selbstbestimmtheit“ oder „Outsourcing“ beeinflussen nun den Premium-Service. „Convenience“ wird zum differenzierenden Faktor. Für den wachsenden Anteil von Systemkunden (Flotten-/Car-Sharing-Betreibern) sind neue Serviceangebote zu entwickeln, die eine Maximierung der Fahrzeugnutzung („Utilization“) ermöglichen. Diese veränderten Kundenanforderungen haben grossen Einfluss auf die Zahlungsbereitschaft und erfordern grundlegend neue Ansätze in der Bestimmung der Wertigkeit eines Angebots und damit in der Preisgestaltung.

Zum anderen eröffnet die steigende Konnektivität von Fahrer und Fahrzeug neuen digitalen Playern den direkten Zugang zur Kundenschnittstelle, die mittels innovativer Ge-

schaftsmodelle das profitable Aftersales-Geschäft von Herstellern und Händlern bereits heute bedrohen. So wird der Wettbewerbsvorteil der Automobilindustrie künftig nicht allein in neuen Produkten, sondern v.a. auch in innovativen Preismodellen liegen (Gassmann/Frankenberger/Csik, 2014, S. 5). Eine entsprechende Neuausrichtung sowie die zunehmende Kapitalisierung des Kunden- und Fahrzeugbestands werden zum wichtigen Erfolgsfaktor.

2. Preismanagement im Aftersales

2.1 Die Bedeutung

Der legendäre Investor Warren Buffet sieht Pricing-Power als wichtigste Bestimmungsgrösse des Unternehmens- bzw. Markenwertes (Buffet, 2010). Mithilfe ihrer Preisstellung treten Unternehmen in Interaktion mit ihren Kunden. In der Studie *Pricing Fluency* der Boston Consulting Group wird Pricing auch als „the language of business“ bezeichnet (BCG, 2017, S. 1). Preise senden dabei eindeutige Botschaften an die Kunden. Über die Preissetzung kommunizieren Unternehmen nicht nur den Wert ihrer Produkte, sie vermitteln auch ihre Überzeugungen und Einstellungen gegen-

Dr. Reiner Meierbeck

Leiter Preis- und Volumenplanung Aftersales, BMW Group München

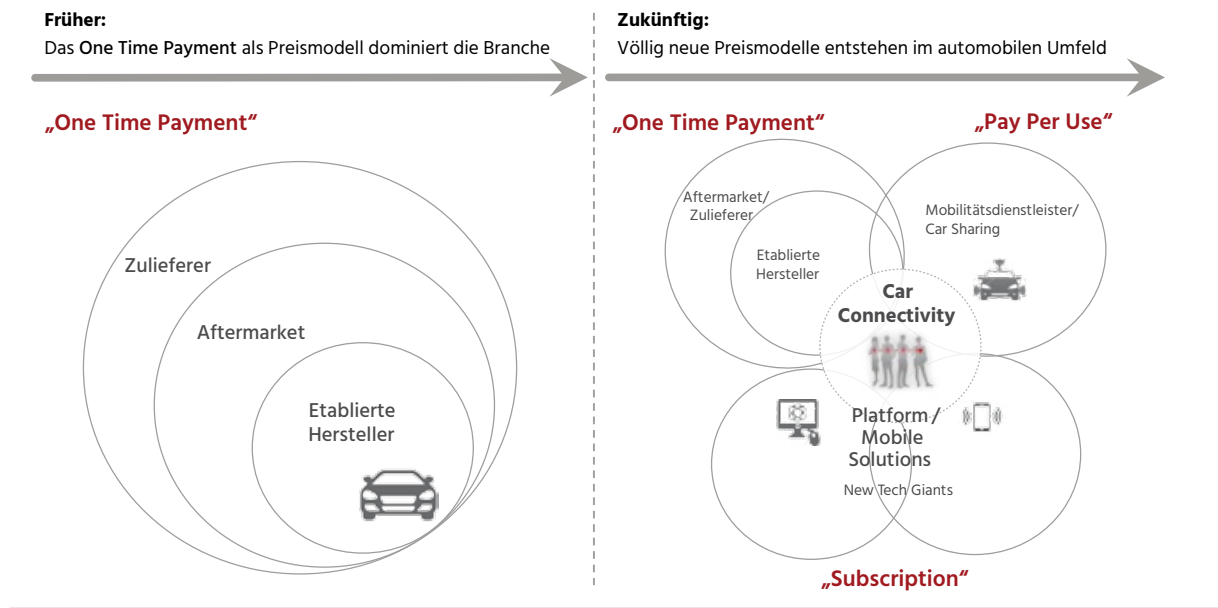
Tel.: +49 (0) 89 38252678
reiner.meierbeck@bmw.de
www.bmwgroup.com

Tobias Büchner

Leiter Internationales Preismanagement Aftersales, BMW Group München

Tobias.buechner@bmw.de

Abb. 1: Veränderung des Wettbewerbsumfelds



Quelle: in Anlehnung an McKinsey & Company, 2016, S. 13.

über dem Kunden und beeinflussen dadurch deren Verhalten. Im Zentrum des strategischen Preismanagements steht deshalb der vom Kunden wahrgenommene Wert eines Produktes bzw. der Kundennutzen, der in der Preis- oder Zahlungsbereitschaft zum Ausdruck kommt (Simon/Fastnacht, 2016, S. 101). Eine erfolgreiche Preisstrategie verfolgt daher zwei divergierende Ziele: Neben der Profitabilität und dem Unternehmensergebnis muss auch auf die Preiszufriedenheit der Kunden fokussiert werden (Roll/Pastuch/Buchwald, 2012, S. 158).

2.2 Grundlagen der Preisgestaltung

Während die selbstständigen Händler Transaktionspreise für Serviceleistungen festlegen, stellen die Automobilhersteller dem Handel dafür Preisempfehlungen für Teile und Zubehör sowie Vorgaben zum Arbeitsaufwand für die unterschiedlichen Reparatur- und Wartungsumfänge zur Verfügung.

Im Vergleich zu anderen automobilen Unternehmensbereichen weist das Preismanagement im Aftersales einige Besonderheiten auf: Aufgrund des sehr grossen Teilespektrums mit häufig mehreren 100 000 Teilen ist die Preisbildung für Ersatzteile auf der Herstellerseite eine höchst komplizierte Aufgabe. Da die Festlegung von Einzelpreisen einen nicht

vertretbaren Aufwand erfordern würde, muss der vorhandenen Komplexität mit System- und Methodenkompetenz begegnet werden (Deuschle, 2014, S. 508). Die Herausforderung hierbei ist, ein hochautomatisiertes Pricing-System zu schaffen, das den Preiserwartungen und Zahlungsbereitschaften der Kunden trotz millionenfacher Preispunkte möglichst nahe kommt. Im Gegenzug ist die Preiselastizität bei Ersatzteilen häufig sehr niedrig. Übliche Werte für die Preiselastizität liegen meist im unelastischen Bereich zwischen 0 und -1, sodass Preisveränderungen meist nur geringen Volumenverschiebungen gegenüberstehen.

Die Festlegung von Preisen kann in der Praxis durch unterschiedliche Verfahren erfolgen. Einfachere, sogenannte einseitigstarre Preisbildungsverfahren stellen die Kosten-Plus-Preisbildung sowie die wettbewerbsorientierte Preisbildung dar (Simon/Fastnacht, 2016, S. 195ff.). Während der kostenbasierte Ansatz häufig nur noch selektiv für bestimmte Produktgruppen zum Einsatz kommt (im BMW Aftersales z.B. bei Kleinteilen), ist die wettbewerbsbasierte Methode im komplexen Aftersales durchaus ein probater Ansatz. Beide Ansätze haben den Nachteil, die Nachfrageseite unberücksichtigt zu lassen. Die entscheidende Determinante, der vom Kunden wahrgenommene Wert eines Produktes und die daraus resultierende Preis-

bereitschaft, bleiben unberücksichtigt (Vocatus, 2014, S. 3). Unternehmen mit innovativeren Preisstrategien, die den Kunden in das Zentrum ihrer Überlegungen rücken, folgen zumeist dem allgemein anerkannten Ansatz des „Value-based Pricing“ (Vocatus, 2016, S. 4). Die Grundlage der Preisermittlung ist hier der Wert, den das Produkt aus subjektiver Kundensicht besitzt. Diese erfolgt mithilfe des Conjoint Measurement, das einzelnen Produkteigenschaften Kundennutzen und Zahlungsbereitschaften zuordnet. Da diese Methodik mit vergleichsweise hohem Aufwand verbunden ist, wird sie im Ersatzteil-Pricing ebenfalls nur selektiv für besonders wertige und/oder kundenrelevante Teileumfänge angewendet.

Der Ansatz des „Behavioral Pricing“ geht noch eine Stufe weiter, indem er die klassisch-ökonomische Sichtweise um eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive ergänzt. Im Unterschied zum Value-based-Pricing, das von einem informierten und weitestgehend rational entscheidenden Kunden ausgeht und nur die Preisbereitschaft erfasst, die sich aus dem Produkt ergibt, berücksichtigt diese Methode alle Quellen der Preisbereitschaft. Es bildet die Psychologie des Preises und damit die tatsächlichen Entscheidungskriterien der Kunden ab (Vocatus, 2016, S. 4). Während die ökonomische Analyse von einer negativen Preis-Absatz-Funktion ausgeht und dabei unterstellt, dass der Kunde den Preis kennt und den Nutzen eines Produktes zu beurteilen vermag, fungiert der Preis aus Sicht der Behavioral Economics nicht nur als Merkmal mit negativem Nutzen. Von ihm können

Prestigeeffekte und Qualitätsindikationen ausgehen, sodass die Preiselastizität durchaus auch positive Werte annehmen kann. Da die Entscheidungen des Kunden in der Realität durch situative Wahrnehmungen, Emotionen, Urteile und Nachkäuferlebnisse überlagert werden, handelt der Mensch häufig irrational, impulsiv oder kurzfristig (Simon/Fastnacht, 2016, S. 161, Vocatus, 2013, S. 3). Auch wenn das theoretische Konstrukt des Homo oeconomicus nie dafür gedacht war, reale Entscheidungsprozesse von realen Menschen abzubilden, hat sich bei Managern aber der Glaube an den rationalen Kunden gefestigt. Brechen Umsätze und Marktanteile ein, so ist häufig die erste und einzige Reaktion des Vertriebs die Forderung nach Preissenkungen und Rabatten. Das ist ein Trugschluss, der vielen Unternehmen Geld und Image kostet (Bauer/Koth, 2014, S. 24f.).

3. Strategische Ausrichtung und praktische Umsetzung eines kundenorientierten Pricing

BMW richtet sein Preismanagement an den folgenden vier Grundüberzeugungen aus: Fairness, Transparenz, Ganzheitlichkeit, Personalisierung.

Im Zeitalter des Social Media können unfaire Preise grosse Imageschäden anrichten. Dies kann soweit führen, dass die Konsumenten nicht nur fragwürdige Preise ablehnen, sondern das gesamte Unternehmen infrage stellen (Bertini/Gourville, 2012, S. 96f.). Preisfairness im Verständnis des BMW Aftersales umfasst den Anspruch, dass das Preis-Leistungs-Verhältnis und das Verhältnis zwischen sozial akzeptiertem und tatsächlichem Preis vom Kunden subjektiv als gerecht wahrgenommen werden (Rothenberger/Hinterhuber, 2005, S. 238). Ferner sollen die Preise zuverlässig und attraktiv sein. Preisvertrauen wird zudem durch hohe Preistransparenz und Nachvollziehbarkeit hergestellt. BMW kommuniziert Preisinformationen deshalb übersichtlich, aktuell und vollständig. Daneben wird das Pricing ganzheitlich betrachtet. Dazu zählt insbesondere die übergeordnete Berücksichtigung der Gesamtreparaturkosten, die sich aus den Teilepreisen und den von den BMW-Werkstätten geforderten Lohnkosten ergeben. Insbesondere bei älteren Fahrzeugsegmenten und für B-to-B-Kunden ist diese Sichtweise erfolgskritisch. Die tiefere Kenntnis der Kunden- und Fahrzeughistorie soll zukünftig auch die Möglichkeit bieten, personalisierte Aftersales Services und Angebote offerieren zu können, um das Kundenerlebnis sowie das Preiserlebnis zu optimieren. Die Personalisierung von Preisen soll somit ebenfalls einen Beitrag zur höheren Preiszufriedenheit liefern.

Kernthesen

1. Veränderte Kundenbedürfnisse, technische Entwicklungen im Fahrzeug sowie neue digitale Dienste erfordern neue Ansätze der Preisgestaltung im automobilen Aftersales.
2. Die bereits bestehenden, eher auf Effizienz ausgerichteten Pricing-Methoden, sind um kundenorientiertere Ansätze zu erweitern.
3. Die kundenindividuellere Adressierung der Zahlungsbereitschaft bietet Chancen zur Erhöhung der Preiszufriedenheit und der Profitabilität.
4. Innovative Preismodelle unterstützen die Loyalisierung sowie die erfolgreichere Neu- und Wiedergewinnung von Kunden.

Das BMW-Aftersales-Preismanagement basiert auf folgenden strategischen Stossrichtungen:

- Grössere Preiszufriedenheit durch kundenorientiertes „Pricing“
- Höhere Profitabilität durch Ausschöpfen der unterschiedlichen Preisbereitschaften
- Stärkere Kundenbindung und erfolgreichere Kundenakquisition durch den Einsatz neuer Preismodelle

3.1 Schaffung von Preiszufriedenheit

Preiszufriedenheit lässt sich definieren als die wahrgenommene Zufriedenheit des Kunden bezüglich preisbezogener Aspekte eines Produktes. In diesem Zusammenhang wird sie als Ergebnis der gedanklichen Diskrepanz zwischen Preiserwartung und Preiswahrnehmung verstanden und hat damit grosse Hebelwirkung auf das Preisimage (Reppenhausen, 2010, S. 12f.).

a) Preiswahrnehmung

Kaufentscheidungen von Kunden stehen im Zentrum jeder Marketingstrategie (Bauer/Koth, 2014, S. 9). Um das Entscheidungsverhalten beeinflussen zu können, muss man es zunächst verstehen. Wie bereits beschrieben, geht es beim Behavioral Pricing darum, die reale Kaufentscheidung, die systematischen Irrationalitäten der Kunden und die Entstehung von Preisakzeptanz im Zeitverlauf und Kontext zu erfassen. Auf dieser methodischen Überlegung werden im BMW Aftersales Preisstudien durchgeführt, um das Entscheidungsverhalten der Kunden systematisch und empirisch fundiert zu ermitteln. Ziel ist es, die wichtigsten Entscheidungstreiber in den wesentlichen Kundenkontaktsituationen (z.B. Öl- und Bremsenservice, Reifenwechsel, Pannen-, Unfall- und Schönheitsreparatur, Zubehörkauf) aufzuzeigen und die Gründe der Kaufentscheidung zu verstehen. Darüber hinaus wird der Kundenstamm in Kundentypen (Schnäppchenjäger, Verlustaversiver, Preisbereiter, Gewohnheitskäufer, Gleichgültiger) eingeteilt, denen unterschiedliche Preissensitivitäten und Entscheidungsmuster zu Grunde liegen (Bauer/Koth, 2014, S. 105ff.). Daraus lassen sich Rückschlüsse für die Bedeutung von Preis und Preisimage im Entscheidungsprozess, Aussagen über Preiserwartung und Preiswahrnehmung der unterschiedlichen Typen sowie die Bewertung der Preisposition im Vergleich zum Wettbewerb machen. Eines der theoretischen Grundmodelle des Behavioral Pricing stellt die Mental-Accounting-Theorie dar. Der Kunde greift hier

auf „gedankliche Konten“ zurück, die nach unterschiedlichen Kategorien gebildet werden (z.B. Auto, Möbel, Urlaub). Mithilfe dieser Konten schafft er Transparenz über seine Ausgaben und plant entsprechend. Entscheidend ist, dass das Ausgabeverhalten und die Preisempfindlichkeit des Kunden je Konto vollkommen unterschiedlich ausfallen können. So sind bspw. viele Kunden beim Kauf eines Autos bereit, für einen Komfort- oder Sportsitz Aufpreise von über 2000 Euro zu bezahlen. Geben diese Kunden für einen Bürostuhl deutlich weniger aus, so spricht das dafür, dass sich dieser Kunde unterschiedlicher mentaler Konten bedient hat (Simon/Fastnacht, 2016, S. 172ff.).

b) Preisimage

Bereits weit vor der eigentlichen Kaufentscheidung, häufig automatisch und unbewusst bestimmt das Preisimage, welche Anbieter und welche Produktangebote vom Käufer in die engere Wahl genommen werden (Vocatus, 2013, S. 7). Gerade bei Routinekäufen haben dabei Preise und Ausstattungsmerkmale immer weniger Einfluss auf die Wahl. Kriterien wie Fairness, Transparenz oder Flexibilität sind hierbei massgebend (Bauer/Koth, 2014, S. 84). Um zu beurteilen, welchen Einfluss das Preisimage auf das Entscheidungsverhalten der Kunden hat, sollten sich Unternehmen zunächst über ihr Soll-Preisimage im Klaren sein. Hersteller von Premium-Produkten haben dabei durchaus ein Interesse an einem teuren Image, da dieses zumeist mit Qualität und Exklusivität assoziiert wird. Das tatsächliche Preisimage ist dann mit dem realen Preisniveau abzugleichen (Roll/Pastuch/Buchwald, 2012, S. 146). Stimmen Image und reales Preisniveau nicht überein, wird dies häufig fälschlicherweise mit einem schlechten Preis-Leistungs-Verhältnis verwechselt. Der Versuch, das schlechte Preisimage durch Preisreduzierungen oder Leistungserhöhungen zu heilen, kann sich kontraproduktiv verhalten (Vocatus, 2012, S. 5). Um dem Druck zu entkommen, immer billiger werden oder immer mehr liefern zu müssen, versucht BMW, durch die gezielte angebotsseitige und kommunikative Umsetzung der Grundüberzeugungen im Preismanagement positiv auf das Preisimage einzuwirken.

3.2 Ausschöpfen der Preisbereitschaft

Neben der Preiszufriedenheit ist die zweite strategische Ausrichtung die Optimierung der Profitabilität durch das Ausschöpfen der Zahlungsbereitschaft. Die finalen Kundenpreise werden über einen vierstufigen Prozess entwickelt (siehe auch Abbildung 2).

Abb. 2: Methodik der Preisableitung

Quelle: Eigene Darstellung.

a) Entwicklung von Preisstrukturen

Mit dem Aufbau einheitlicher Preisstrukturen stellt die sogenannte „Segmentierung“ die Grundlage der Preisbildung des BMW-Aftersales-Preismanagements dar. Hierauf bauen sämtliche weiteren Schritte zur lokalen Bestimmung und Optimierung der Preisposition auf. Im Rahmen der Segmentierung werden die Teile einer Produktfamilie auf Basis modellbezogener, technischer, designrelevanter und am Innovationsgrad ausgerichteter Werttreiber kategorisiert. Daneben spielen auch Kriterien wie Wettbewerb, Margenanspruch und Elastizität eine Rolle, auf deren Basis konsistente Preisstrukturen entwickelt werden. Durch die Entwicklung einer Preisstruktur adressiert die Segmentierung nicht nur die unterschiedlichen Zahlungsbereitschaften, sie erreicht auch eine Erhöhung von Transparenz und Nachvollziehbarkeit und liefert durch die standardisierte Ableitung von Preispositionen einen wertvollen Beitrag zur Komplexitätsbeherrschung. Der aus der Segmentierung entstehende sogenannte Wettpreis wird anschliessend mithilfe landesspezifischer „Retail-Faktoren“ zu einer marktspezifischen Preisempfehlung (Listenpreis) übersetzt. Auch wenn sich die Preisniveaus der Teile je Markt unterscheiden,

wird durch die Segmentierungslogik sichergestellt, dass die prozentualen Preisabstände einzelner Teile innerhalb einer Produktfamilie gleich sind. Die Integrität der zentral vorgegebenen Preisstruktur bleibt somit erhalten.

b) Ermittlung des Zielpreisniveaus je Markt

Mittels eines Ländervergleichs werden die durchschnittlichen Soll-Preisniveaus der Märkte auf Basis des sogenannten „Pricing Cockpits“ ermittelt. Das „Pricing Cockpit“ stellt einen standardisierten und toolbasierten Bewertungsansatz für die Zielpreisposition eines Marktes dar, der als strategischer Rahmen für die weitere Preisbestimmung genutzt wird. Hierbei werden zunächst Einflussfaktoren identifiziert und gewichtet, die über die optimale Zielpreisposition eines Marktes entscheiden. Das optimale Preisniveau in einem Markt wird dabei nicht allein über den Abstand zum Wettbewerb, sondern auch anhand von Zahlungsbereitschaften der Kunden, Preiselastizitäten sowie strategischen, politischen und strukturellen Rahmenbedingungen bestimmt (z.B. Graumarktrisiken, Händlerkapazitäten). Die Beurteilung der Zahlungsbereitschaft erfolgt bspw. auf Basis der Untersuchung von zielgruppenbezogenen „GDPs per Capita“, Neufahrzeug-



preisen in einem Markt, Verteilung der Kundengruppen (z.B. Privat-, Geschäfts- oder Flottenkunden) sowie Abstand zwischen Transaktions- und Listenpreisen.

c) Bestimmung marktspezifischer Listenpreise

Nach Festlegung eines spezifischen Zielpreisniveaus des Marktes werden im nächsten Schritt auf Basis der bereits genannten „Retail-Faktoren“ die marktspezifischen Retail-Preisniveaus für einzelne Produktgruppen bestimmt. In Einzelfällen macht es Sinn, von den vorgegebenen Standards der zentralen Preisstruktur abzuweichen und einzelne Teile innerhalb einer Produktgruppe manuell zu bepreisen, um dabei z.B. selektive Preispotenziale oder eine stärkere Marktdurchdringung zu erreichen. Über die in regelmässigen Abständen stattfindende „Strategische Preispositionierung“ werden die dabei festgelegten Niveaus systematisch überprüft. Da sich die Zahlungsbereitschaft eines Kunden auch wesentlich aus dem Vergleich mit der zweitbesten Alternative ergibt, spielen hierbei auch Wettbewerbspreise eine wichtige Rolle (Roll/Pastuch/Buchwald, 2012, S. 87). Dabei geht es nicht nur um die Preispositionierung des Independent Aftermarket (IAM), sondern auch um die Positionierung der anderen Automobilhersteller, mit denen BMW im Aftersales-Geschäft nicht in unmittelbarem Wettbewerb steht. Beispielsweise können aus dem markenübergreifenden Vergleich der „Total Cost of Ownership“ beim Kunden Preiserverwartungen entstehen, die bei der Festlegung der eigenen Preise nicht unberücksichtigt bleiben sollten.

d) Differenzierung der Preise am „Point of Sale“

Über die Preissegmentierung und der Berücksichtigung spezifischer Marktbedingungen und Wettbewerbspreise wird eine konsistente und marktadäquate Preisstruktur geschaffen. Diese, aus Komplexitätsgründen bewusst noch eindimensional gehaltene Preisbildung adressiert allerdings individuelle Zahlungsbereitschaften der Kunden nur sehr eingeschränkt. Eine solche differenzierte Preisstellung kann daher erst am „Point of Sale“ erfolgen. Nur hier ist es möglich, nach Kunden und Kanälen zu unterscheiden und darauf aufbauend entsprechend unterschiedliche Preise abzuleiten. So werden im Handelsbetrieb Korrekturen der Listenpreise über zielgruppenspezifische Preisnachlässe, z.B. mithilfe von Rabatten oder Loyalitätskarten, situativ vorgenommen, aus denen dann individuelle Transaktionspreise entstehen.


In anderen Branchen werden Ansätze wie „Personal Pricing“ oder „Dynamic Pricing“ zur Differenzierung eingesetzt. Beide Ansätze eignen sich im Premium-Bereich jedoch nur eingeschränkt. Die Preisgestaltung sollte Vertrauen und Verlässlichkeit der Premium-Marke nicht unterwandern. Insofern setzt BMW Aftersales vermehrt auf Paket- oder Bundle-Angebote. Dies erleichtert zum einen dem Convenience-geneigten Kunden die schnellere Orientierung in komplexen Angebotsstrukturen und offeriert zum anderen zusätzliche Wertinhalte kombiniert mit einem finanziellen Vorteil. Für den Hersteller liegt der Vorteil in einem intelligenten Kaufanreiz, der Kosten und

Komplexität reduziert, Umsatz und Gewinn erhöht und teilweise sogar wettbewerbsdifferenzierend wirkt. Eines der erfolgreichsten Bundle-Angebote im BMW Aftersales ist heute der sogenannte „BMW Service Inclusive“-Vertrag. Hier wird dem Kunden eine laufzeit- bzw. laufleistungsabhängige Absicherung seiner Wartungs- und Verschleissumfänge angeboten. BMW-interne empirische Studien haben gezeigt, dass gerade Kunden mit Serviceverträgen, die in der Regel beim Neuwagenkauf erworben und häufig über eine Laufzeit von drei bis fünf Jahren abgeschlossen werden, eine deutlich höhere Bindung zur Marke, eine gesteigerte Kundenzufriedenheit sowie eine erhöhte Preisbereitschaft bei Up- und Cross-Selling-Produkten haben. Auch hier spielt der bereits erwähnte Mental-Accounting-Effekt eine wichtige Rolle, da die initiale Bezahlung der Leistung bei Inanspruchnahme des Services häufig verdrängt wird und der Kunde einen gefühlten „Umsonst-Service“ in Anspruch nimmt.

3.3 Nutzung neuer Preismodelle

Mit den IT-seitigen Möglichkeiten der Neuzeit haben sich auch die Innovationen im Preismanagement rasant ausbreitet. Mithilfe neuer Preismetriken, die bislang technisch nicht umsetzbar waren (Stichwort „Internet of things“), leistungsfähigeren Computern, die Massendaten verarbeiten können (Stichwort: „Big Data“) sowie kreativen Geschäftsmodellen („Flatrates“, „Freemium“, „Pay-what-you-want“) liefert die Preisgestaltung einen erheblichen Beitrag zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil: Kundenbindung sowie Akquisition von Neukunden bzw. Wiedergewinnung verlorener Kunden. Auch die Rolle von Services hat sich in den letzten Jahren stark gewandelt. Während Services früher im Produktgeschäft eher begleitend angesehen wurden, sind sie heute häufig wichtiger als das Produkt selbst (Roll/Pastuch/Buchwald, S. 169). Bei einem zunehmend intensiveren Wettbewerb stellen Services, die weit über das originäre Fahrzeuggeschäft hinausgehen und in die Lebenswelten der Kunden integriert sind, ein Differenzierungsmerkmal dar, mit dem wichtige Wettbewerbsvorteile erzeugt werden können.

Die von BMW angebotenen Aftersales-Pakete funktionieren heute hauptsächlich über das Preismodell eines nutzungsunabhängigen „One Time Payments“. Aktuelle Entwicklungen zeigen allerdings, dass Kunden ihre Produkte und Leistungen immer häufiger nutzungsabhängig bezahlen möchten. Bei diesen sogenannten „Pay Per Use“-Modellen kauft der Kunde die Produktleistungen bedarfsgerecht „pro

Stunde“, „pro km-Leistung“ oder „pro kw/h“. Für den Kunden entsteht hierbei einerseits eine hohe preisliche Flexibilität, die zudem einer geringeren Unterstützung durch Verkaufsförderung bedarf. Andererseits erlebt der Kunde bei jeder Nutzung einen „Bezahlmoment“, der auf seinem „Mental Account“ abgespeichert wird. Dies kann die Preisbereitschaft tendenziell negativ beeinflussen. Bei „Subscription“-Modellen wiederum sind die wiederkehrenden Zahlungen nutzungsunabhängig, d.h. die Zahlungsströme sind von der Leistungserbringung entkoppelt. Bei Anwendung des Modells für höher frequentierte Serviceleistungen soll der regelmäßige Kontakt mit dem Hersteller sichergestellt werden. Diese Kundeninteraktion mit der Marke bietet Chancen zur Optimierung des Produkterlebnisses und schafft weitere Loyalisierungspotenziale. 

Literatur

- Bauer, F. / Koth, H.: Der unvernünftige Kunde, München, 2014.
- Bertini, M. / Gourville, J.T.: Pricing to Create Shared Value, Harvard Business Review, Vol. 90, No. 6, 2012, pp. 96–104.
- Buffet, W.: Interview mit Warren Buffet vor der Financial Crisis Inquiry Commission, FCIC am 26. Mai 2010.
- Deuschle, A.: Kundenorientierte Ersatzteilpreisbildung im Fahrzeuggeschäft – im Spannungsfeld zwischen Kundenzufriedenheit und Ertragsmaximierung. In: Automotive Management: Strategie und Marketing in der Automobilwirtschaft, Ebel, B. und Hofer, M.B. (Hrsg.), 2. Auflage, Berlin, 2014.
- Duranton, S. / Izaret, J.-M. / Hutchinson, R.: The Boston Consulting Group – Pricing Fluency. A Program for Pricing Excellence, 2009.
- Gassmann, O. / Frankenberger, K. / Csik, M.: The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business, Harlow, 2014.
- McKinsey & Company: Studie McKinsey & Company, Automotive Revolution – perspective towards 2030, Advanced Industries, January 2016.
- Parker, G. / Van Alstyne, M.W. / Choudary, S.P.: Die Plattform-Revolution im E-Commerce: Von Airbnb, Uber, PayPal und Co. lernen: Wie neue Plattform-Geschäftsmodelle die Wirtschaft verändern, 1. Aufl., Frechen, 2017.
- Reppenhagen, N.: Preis-erwartungen bei Dienstleistungen, Berlin, 2010.
- Rothenberger, S. / Hinterhuber, H.H.: Antezedenzen und Konsequenzen der Preis-zufriedenheit. In: Erfolgsfaktor Innovation, S. 227–247, Januar 2005.
- Roll O. / Pastuch K. / Buchwald G. (Hrsg.): Praxishandbuch Preismanagement, 1. Auflage, Weinheim, 2012.
- Simon, H. / Fastnacht, M.: Preismanagement, 4. Auflage, Wiesbaden, 2016.
- www.vocatus.de/de/unternehmen/publikationen, Preisimage, München, 03/2012 Behavioral Economics, München, 03/2013 Preisstudie – und dann?, München, 02/2014 Behavioral Pricing, München, 01/2016.

Digital Pricing: Warum Unternehmen im Pricing umdenken müssen

Die Digitalisierung stellt Unternehmen vor die zentrale Herausforderung, neue digitale Leistungsangebote zu entwickeln. Um diese erfolgreich zu monetarisieren, ist ein Umdenken im Pricing erforderlich. Dieser Beitrag beschreibt anhand der Robert Bosch GmbH, wie dies gelingen kann.

Dr. Frank Liess, Karin Laupheimer

Unter Digitalisierung versteht man die „Neuaustrichtung von Technologien und Geschäftsmodellen, um die Zusammenarbeit mit den digitalen Kunden an möglichst jedem Berührungspunkt mit dem Unternehmen und den Lebenszyklus der Kundenbeziehung zu verbessern“ (Cole 2015).

Für fast alle Unternehmen bedeutet die digitale Transformation somit, die aktuellen Geschäftsmodelle auf den Prüfstand zu stellen, gewohnte Praktiken zu hinterfragen und neue Einnahmequellen zu generieren. Und so werden nahezu täglich neue digitale Services auf die Märkte gebracht, Plattformen eingeführt, Daten verkauft oder das Internet der Dinge (IoT) weiter ausgebaut.

Eine aktuelle Studie zeigt jedoch, dass mehr als 70 Prozent der IoT-anbietenden Unternehmen keine Serviceumsätze generieren (Capp Gemini 2014). Gründe hierfür sind unter anderem die Unterschätzung der Wichtigkeit des Pricing sowie die fehlende Pricing-Expertise im digitalen Kontext.

Wenn es bei Digitalisierung also vorrangig um eine Veränderung des Mindset geht, und darum, Dinge auf eine bestimmte Art und Weise zu tun, warum sollte diese Entwicklung vor dem Pricing haltmachen? Wenn man gewohnte Denkweisen und Praktiken hinterfragt, warum sollte dies für das Pricing nicht gelten?

1. Herausforderungen im Pricing im Zuge der Digitalisierung

Zur Ableitung der notwendigen Anpassungen im Pricing bei der Robert Bosch GmbH wurden daher zunächst wesentliche Veränderungen und Herausforderungen, die sich durch die digitale Transformation ergeben, erarbeitet.

Leistungsangebote werden vielfältiger und komplexer

Wurden in der Vergangenheit, vor allem in grossen Industrieunternehmen wie der Robert Bosch GmbH, vorrangig physische Produkte oder Hardware bereitgestellt, zeigt sich mit zunehmender Digitalisierung eine weitaus grössere Vielfalt der Leistungsangebote. Heute müssen möglichst optimale Preise für digitale Services, Plattformen, Software oder Daten gefunden werden. Oder aber eine Kombination aus Hardware, Software und Service soll dem Kunden als ganzheitliche Lösung zu einem Gesamtpreis angeboten werden. Die Vielfalt und die steigende Komplexität dieser neuen Leistungsangebote, insbesondere im B-to-B-Kontext, sind neu für viele Unternehmen: Wie findet man das optimale Pricing für ein Geschäftsmodell, das bspw. mehrere Marktteilnehmer miteinander verbinden soll (Multi-Sided Platforms; Osterwalder/Pigneur/Clark 2010) oder dessen Mehrwert für den Kunden initial kaum bewertbar ist?

Kundennutzen als zentraler Preistreiber

Bisher standen im Produkt-Pricing häufig technische Features im Mittelpunkt. Diese dienten als Nutzentreiber und halfen dabei, den optimalen Preis zu definieren. Eine bessere Ausprägung einer Leistungseigenschaft, z.B. ein höheres Drehmoment bei einem Akku-Bohrschrauber, führte zu einem höheren Preis. In Märkten, in denen Kunden mit den angebotenen Produkten vertraut sind, hat dies in der Vergangenheit gut funktioniert. Bei neuen digitalen Leistungsangeboten zeigt sich, dass Kunden immer weniger daran interessiert sind, wie – aus technischer Sicht – ein Leistungsversprechen

Dr. Frank Liess

Senior Consultant
Corporate Marketing & Sales
Business Consulting
Robert Bosch GmbH

Frank.Liess@de.bosch.com
Tel.: +49 (0) 711 8116293
www.bosch.com

Karin Laupheimer

Senior Consultant
Corporate Marketing & Sales
Business Consulting
Robert Bosch GmbH

Karin.Laupheimer@de.bosch.com
Tel.: +49 (0) 711 81148403
www.bosch.com

erbracht wird. Technische Features werden irrelevant und das eigentliche, aus Kundensicht definierte Mehrwertversprechen nimmt eine ausserordentliche Stellung ein. Zudem sind Kunden an der Wertschöpfung häufig selbst beteiligt. Der Kundennutzen ist, insbesondere in der digitalen Welt, kontextbezogen und kann von Kunde zu Kunde unterschiedlich sein (Docters et al. 2011). Das macht eine umfassende Nutzenanalyse deutlich schwieriger im Vergleich zu konventionellen Produkten oder Services. „Digital“ setzt also ein tiefes Verständnis der Kundenbedürfnisse im spezifischen Geschäfts- und Kundenkontext voraus, aus dem dann ein Leistungsversprechen abgeleitet wird.

Altbewährte Pricing-Ansätze werden obsolet

Häufig bedienen sich Unternehmen bei der Bepreisung ihrer Produkte und Services klassischer – wenn auch nicht optimaler – Cost-Plus-Ansätze. Dies wird zukünftig nicht mehr möglich sein, da sich im Rahmen der Digitalisierung in vielen Fällen eine signifikante Verschiebung der Kostenstrukturen ergibt: Die variablen Kosten (Fertigungslöhne und Fertigungsmaterialien) werden zunehmend durch Fixkosten, wie bspw. Server- und Infrastrukturkosten, ersetzt. Somit gehen die „Stückkosten“ gegen Null, was Cost-Plus-Ansätze zunehmend obsolet machen wird.

Fehlende Referenzen erschweren die Positionierung

Die Suche nach dem optimalen Preis wird zusätzlich erschwert: Aufgrund der Neuartigkeit der Leistungsangebote sind Referenzpreise, an denen sich Kunden und auch Anbieter orientieren können, häufig nicht verfügbar. Darüber hinaus

sind auch bei grossen Unternehmen selten Vorgängerprodukte oder Erfahrungswerte in der Organisation vorhanden.

Die Art der Bepreisung ist wichtiger als der Preis selbst

Eine weitere grosse Herausforderung im Pricing in der digitalen Welt stellt die Mannigfaltigkeit der zur Verfügung stehenden Preismodelle dar. Neue digitale Technologien und neue Geschäftsmodelle haben in den letzten Jahren eine Vielzahl an Preisinnovationen hervorgebracht (Simon/Fassnacht 2016). Ob Subscription, Freemium oder Pay-per-Use – die Komplexität für Unternehmen hat sich spürbar erhöht. Hinzu kommt, dass häufig mehrere Preismetriken verschachtelt werden müssen, um das Geschäftsmodell optimal zu unterstützen (vgl. Info-Kasten: car2go Preismodell). Diese erhöhte Komplexität führt zu einer Fokusverschiebung der Pricing-Aktivitäten: Un-

ternehmen waren in der Vergangenheit primär darauf ausgerichtet, in Abhängigkeit der Unternehmensziele einen möglichst optimalen Preispunkt am Ende des Entwicklungsprozesses zu definieren. Zukünftig sollten die Auswahl des Preismodells und die Ausgestaltung der Preismetrik einen höheren Stellenwert einnehmen. Prominente Beispiele wie car2go oder Uber zeigen ausserdem, dass das gewählte Preismodell einen zentralen Erfolgsfaktor für ein neues Geschäftsmodell darstellen kann (Ramanujam/Tacke 2016).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Unternehmen, die in der Vergangenheit im Pricing vorwiegend kosten-, feature- und/oder wettbewerbsorientiert agiert haben, zukünftig stark umdenken müssen. Wer kein tiefgreifendes Verständnis darüber erlangt, wie und welcher Kundennutzen durch ein Leistungsangebot generiert wird, wird seine digitalen Leistungen nicht erfolgreich monetarisieren.

Tabelle 1: car2go Preismodell

SMART FRANKFURT, HAMBURG, RHEINLAND UND BERLIN				
Preismetrik	Fahrzeit	Distanz	Parkzeit	Zuschläge (z.B. Flughafenpauschale)
Parameter und Preispunkt	<ul style="list-style-type: none"> • 0,24 €/min bis zu 1 Stunde • 13,99 €/Stunde bis zu 24 Stunden • 79 €/Tag 	<ul style="list-style-type: none"> • 0,29 €/km ab dem 201. km 	<ul style="list-style-type: none"> • 0,19 €/min 	<ul style="list-style-type: none"> • 4,90 €

Erläuterung:

- Das Preismodell von car2go besteht aus mehreren Preismetriken (z.B. Fahrzeit, Distanz und Parkzeit), wobei vielen Kunden jedoch nur der Minutenpreis von 0,24 € bekannt ist
- Zusätzliche Metriken wie der Kilometerpreis von 0,29 € ab dem 201. Kilometer dienen der Vermeidung von unerwünschtem Kundennutzungsverhalten, wie z.B. Langstreckenfahrten aufgrund der enthaltenen Tankkarte
- Die optimale Kombination von Geschäfts- und Preismodell repräsentiert deshalb einen wesentlichen Erfolgsfaktor für die Erreichung der strategischen Unternehmensziele
- Weiterhin verdeutlicht das Beispiel, dass aufgrund der hierfür notwendigen Verschachtelung mehrerer Preismetriken die Preismodell-Entwicklung schnell eine hohe Komplexität erreichen kann

Stand Juli 2017. Quelle: Liess/Laupheimer, 2017.

2. Entwicklung neuer „Digital Pricing“-Capabilities

Die dargestellten Herausforderungen führen zu einer Komplexität im Pricing, mit der Unternehmen erst lernen müssen umzugehen. Gleichzeitig geht es darum, mit neuen Geschäftsmodellen und digitalen Leistungsangeboten möglichst schnell erfolgreich am Markt zu sein. Doch dabei ist Vorsicht geboten: Da Kundenbedürfnisse geschäfts- und kontextabhängig sind, stellt die pauschale Anwendung von Preismodellen oder auch das Arbeiten mit Pricing-Templates ein hohes Risiko dar. Und auch bei der Durchführung von Pricing-Benchmarks ist Vorsicht geboten. In der Praxis wird häufig versucht, die erfolgreichen Geschäfts- und Preismodelle der Big 4 (Apple, Google, Amazon und Facebook) zu imitieren, obwohl die Unternehmens- und Marktbedingungen höchst unterschiedlich sind.

Unternehmen müssen deshalb lernen, wie Pricing im digitalen Zeitalter funktioniert und sich entsprechend neue Denkweisen, Methoden und Prozesse aneignen. Dieses neue Pricing soll hier mit „Digital Pricing“ bezeichnet werden. Bei der Robert Bosch GmbH wurden hierfür insgesamt fünf zentrale Capabilities erarbeitet (vgl. Abb. 1). Diese Capabilities spielen aus Sicht der Robert Bosch GmbH eine dominierende Rolle, wenn es darum geht, mit neuen Geschäftsmodellen und Leistungsangeboten erfolgreich zu sein und die Chancen der Digitalisierung im Pricing zu nutzen.

In diesem Beitrag steht aufgrund der hohen praktischen Relevanz die Monetarisierung digitaler Leistungsangebote im Mittelpunkt (Capability 1 und 2). Erläutert wird dies anhand des Vorgehens bei der Robert Bosch GmbH. Die digitale Transformation bietet Unternehmen allerdings zusätzlich die Möglichkeit, neue digitale

Abb. 1: Elemente des Digital Pricings mit seinen fünf Capabilities

Monetarisierung digitaler Leistungsangebote	Ausschöpfung von Pricing-Potenzialen mithilfe digitaler Technologien
<ol style="list-style-type: none"> 1 Systematische Integration des Pricing in die agilen Geschäftsmodell-Entwicklungsprozesse 2 Etablierung eines strukturierten und systematischen Monetarisierungsprozesses 	<ol style="list-style-type: none"> 3 Entwicklung konsistenter Online- bzw. Multichannel-Pricing-Strategien 4 Evaluierung dynamischer und personalisierter Pricing-Methoden 5 Implementierung digitaler Pricing-Prozesse

Quelle: Liess/Laupheimer, 2017.

Zusammenfassung

Die Digitalisierung erfordert neue Denkweisen, Prozesse und Methoden im Pricing. Für die erfolgreiche Monetarisierung digitaler Leistungsangebote muss eine Integration des Pricing in die agilen Geschäftsmodell-Entwicklungsprozesse erfolgen. Weiterhin bedarf es eines strukturierten Monetarisierungsprozesses. Dies erscheint zweckmässig, da das Preismodell entscheidender Erfolgsfaktor eines digitalen Geschäftsmodells sein kann. Zudem müssen Unternehmen prüfen, inwieweit neue digitale Technologien eingesetzt werden können, um weitere Pricing-Potenziale auszuschöpfen.

Technologien zu nutzen, um Pricing-Potenziale auszuschöpfen. Auf diese drei weiteren Capabilities wird im Ausblick kurz eingegangen werden.

3. Systematische Integration des Pricing in die agilen Geschäftsmodell-Entwicklungsprozesse (Capability 1)

Wissenschaftliche und praktische Auseinandersetzungen mit dem Thema Geschäftsmodell-Entwicklung zeigen die unmittelbare Abhängigkeit von Geschäfts- und Preismodellen im digitalen Umfeld. Betrachtet man bspw. die fünf zentralen Business-Model-Patterns nach Osterwalder, Pigneur und Clark (2010) – also die wiederverwendbaren Muster zur Erstellung eines Ge-

schäftsmodells –, zeigt sich, dass das Pattern „Free as a Business Model“, das eigentliche Preismodell schon definiert. Das Preismodell stellt hier die zentrale Säule des Geschäftsmodells dar: Mindestens ein Kundensegment profitiert kostenlos vom Leistungsangebot. Analysiert man weiterhin die 55 St.-Gallen-Business-Model-Patterns (Gassmann/Csik/ Frankenberger 2013) – eine Sammlung und Beschreibung von 55 unterschiedlichen Geschäftsmodell-Mustern, die laut Aussage der Autoren 90 Prozent aller neuen Geschäftsmodelle beschreiben – zeigt sich, dass etwa 30 Prozent der St.-Gallen-Patterns im Wesentlichen das zugrundeliegende Preis- bzw. Erlösmodell (z. B. Subscription, Pay-per-Use) beschreiben. Eine inhaltliche Trennung

von Geschäfts- und Preismodell scheint daher prinzipiell nicht möglich.

Geschäfts- und Preismodell müssen demzufolge simultan, in einem integrierten Prozess entwickelt werden. Pricing ist hierbei keine Disziplin, die am Ende des Entwicklungsprozesses den richtigen Preispunkt bestimmt, sondern ein begleitender Prozess zur Definition von Preismodell, -metrik und -punkt. Die frühzeitige Einbindung stellt einen der zentralen Erfolgsfaktoren zur Monetarisierung digitaler Leistungsangebote dar (Ramanujam/Tacke 2016). In diesem Kontext muss zunächst verstanden werden, welchen Stellenwert das Preismodell im neuen digitalen Leistungsversprechen einnimmt: Stellt das Preismodell den zentralen Kern des Geschäftsmodells dar, nimmt die Analyse und Ableitung des Preismodells eine geschäftsmodellimmanente Stellung ein und ist im Kern nicht disponibel (wie bspw. im Pattern „Free as a Business Model“). Stellt das Preismodell hingegen eine Komponente des Geschäftsmodells dar, ergeben sich zahlreiche Möglichkei-

ten der Realisierung. Hier kann die Komplexität der richtigen Preismodell-Findung schnell überhand nehmen. Die falsche Wahl kann mit erheblichen Risiken verbunden sein und im schlimmsten Fall zum Scheitern der digitalen Innovation führen. Hierauf soll im späteren Verlauf näher eingegangen werden.

Geschäfts- und Preismodell müssen simultan, in einem integrierten Prozess entwickelt werden.

Zur Geschäftsmodell-Entwicklung wurden in den letzten Jahren verschiedene Prozesse, Methoden und Tools entwickelt (Gassmann/Csik/Frankenberg 2013; Gassmann/Fleisch 2014; Osterwalder et al. 2014; Chesbrough 2007, 2010; Ries 2011), die in diesem Artikel nicht näher erläutert werden

sollen. Vielmehr soll der Schwerpunkt der Ausführungen darauf liegen, wann und wie das Pricing in diese Prozesse bestmöglich integriert werden kann. Dies wird anhand des agilen Prozesses zur Geschäftsmodell-Entwicklung der Robert Bosch GmbH aufgezeigt (Abb. 2). Bei diesem Vorgehen handelt es sich um eine Kombination der 55 St.-Gallen-Business-Model-Patterns, des Business-Model (Osterwalder/Pigneur/Clark 2010) und Value-Proposition-Canvas (Osterwalder et al. 2014) sowie des Lean-Start-up-Ansatzes (Ries 2011). Der Prozess ist primär auf die Arbeitsweise in Grosskonzernen ausgerichtet. Für Start-ups oder mittelständische Unternehmen bedarf das Vorgehen eventuell einer Anpassung.

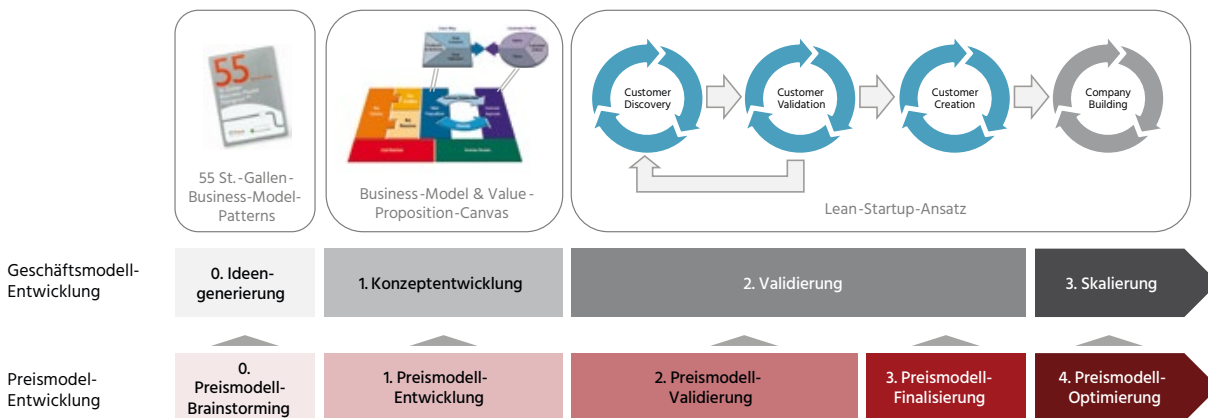
In der Phase der Ideengenerierung geht es darum, erste Geschäftsmodell-Ideen zu finden, zu bewerten und zu priorisieren, bspw. mithilfe der 55 St.-Gallen-Patterns. In der Konzeptentwicklung wird ein erstes Geschäftsmodell anhand des Business-Model-Canvas aufgestellt, die Value Proposition anhand des zugehörigen Canvas näher analysiert und erste Hypothesen zum Geschäftsmodell aufgestellt. Anschließend, in der Validierungsphase, führt man in möglichst kurzer Zeit möglichst viele Kundeninterviews (Anzahl in Abhängigkeit von Zielgruppengrösse und Kundenzugang), um die aufgestellten Hypothesen zu testen. Über entsprechende Iterationsschleifen wird dieses Vorgehen wiederholt, bis das Leistungsversprechen erfolgreich dem Kunden-Feedback standhält und das MVP (Minimum Viable Product = minimal überlebensfähiges Produkt) erfolgreich umgesetzt wurde. In der Skalierungsphase findet dann die Bildung der Geschäftseinheit statt und organisatorische Fragen werden geklärt.

Das Pricing sollte analog dieses agilen Prozesses erfolgen und dabei

Handlungsempfehlungen

1. Unternehmen sind aufgefordert, ihre Organisationen für die Wichtigkeit des Preismanagements zu sensibilisieren und digitale Pricing-Expertise aufzubauen.
2. Das Pricing sollte eine exponierte Stellung in den agilen Geschäftsmodell-Entwicklungsprozessen einnehmen und entsprechend integriert werden („agiles Pricing“).
3. Unternehmen müssen einen für sie passenden, strukturierten Monetarisierungsprozess für digitale Leistungsangebote entwickeln.
4. Die Schaffung eines tiefen Kundennutzen-Verständnisses im spezifischen Geschäfts- und Kundenkontext muss im Fokus stehen; das Arbeiten mit Pricing-Templates oder Benchmarks sollte vermieden werden.
5. Weiterhin muss überprüft werden, welche Pricing-Potenziale durch den Einsatz digitaler Technologien ausgeschöpft werden können.

Abb. 2: Agiler Prozess zur Geschäftsmodell-Entwicklung der Robert Bosch GmbH und die Integration des Pricing



Quelle: Liess/Laupheimer, 2017.

eine exponierte Stellung einnehmen, allerdings mit unterschiedlichen Schwerpunkten bzw. Abstraktionsgraden. Während der Ideengenerierung wird ein erstes Brainstorming zu möglichen Preismodellen durchgeführt. In der Konzeptentwicklung findet dann eine detaillierte und ganzheitliche Geschäfts- und Preismodell-Entwicklung, inklusive der entsprechenden Hypothesengenerierung, statt. In der anschließenden Phase der Validierung ist es wichtig, dass auch die Preismodell-Hypothesen mit Zielkunden diskutiert werden und entsprechendes Kundenfeedback in der Preismodell-Entwicklung Berücksichtigung findet. Das finale Pricing, inklusive der Preispunkt-Bestimmung, findet erst zu Ende dieser Phase statt. Während der Skalierungsphase sollte der Schwerpunkt der Pricing-Aktivitäten dann auf der Optimierung von Preismodell und Preismetrik liegen. Nachträgliche Anpassungen zur optimalen Unterstützung des Geschäftsmodells stellen hier eher die Regel als die Ausnahme dar.

Während des gesamten Prozesses sollten Unternehmen darauf achten, dass die entsprechenden Pricing-Aufgaben von erfahrenen Pricing-Managern oder entsprechenden Experten wahrgenommen werden, welche möglichst dauerhaft in den Gesamtprozess zu integrieren sind. Erfolgreiche Geschäfts- und Preismodelle zeichnen sich jedoch nicht nur durch ihre gemeinsame Entwicklung aus. Ebenso müssen sie im Hinblick auf Kundenanforderungen, strategische Gesichtspunkte und Reife kontinuierlich überprüft werden.

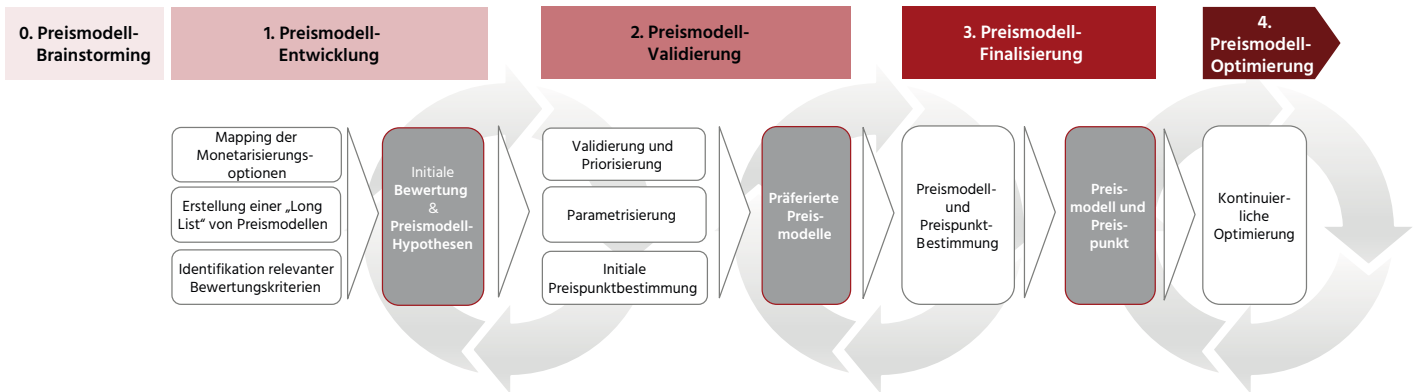
4. Etablierung eines strukturierten und systematischen Monetarisierungsprozesses (Capability 2)

Die dargestellten Ausführungen verdeutlichen die unmittelbare Abhängigkeit von Geschäfts- und Preismodell im digitalen Umfeld. Die prozessseitige Integration des Pricing in die Geschäftsmodell-Entwicklung (Capability 1) stellt die notwendige Voraussetzung für die erfolgreiche Monetarisierung digitaler

Leistungsangebote dar. Capability 2 zielt dagegen auf die konkrete Umsetzung dieses Prozesses ab und zeigt die benötigten Methoden und Tools auf. Die beiden Capabilities bauen somit aufeinander auf, adressieren allerdings unterschiedliche Stakeholder im Unternehmen.

In der Praxis gleicht die Suche nach dem richtigen Preismodell häufig der bekannten Suche nach der Stecknadel im Heuhaufen. Strukturierte Ansätze fehlen; durch die fehlende Erfahrung herrscht grosse Unsicherheit. Zudem kommen Unternehmen oft gar nicht so weit, sich vorab Gedanken zu machen: Der Launch-Termin für das neue, digitale Produkt steht schon fest, und es bleibt keine Zeit mehr für eine nutzenorientierte Analyse. Darüber hinaus stehen Unternehmen vor einer extrem grossen Anzahl an möglichen Modellen und Metriken. Ein strukturierter, iterativer und hypothesenbasierter Monetarisierungsprozess kann hier entscheidend dazu beitragen, Unsicherheit und Komplexität zu reduzieren (siehe Abb. 3). Durch das iterative Vorgehen kann hier auch von „agilem Pricing“

Abb. 3: Monetarisierungsprozess für neue digitale Geschäftsmodelle



Quelle: Liess/Laupheimer, 2017.

gesprächen werden. Im Folgenden werden die einzelnen Phasen des Monetarisierungsprozesses kurz erläutert.

Phase 0: Preismodell-Brainstorming

In dieser Phase geht es, wie bereits beschrieben, noch nicht um die konkrete Entwicklung von Preismodellen. Im Mittelpunkt steht ein erstes offenes oder methodengestütztes Preismodell-Brainstorming, bspw. mithilfe der 55 St.-Gallen-Patterns.

Phase 1: Preismodell-Entwicklung

Mapping der Monetarisierungsoptionen: Um eine konkrete Vorstellung der Monetarisierungsoptionen zu erlangen, sollte man zunächst die wesentlichen Beteiligten und deren Rollen im anvisierten Geschäftsmodell darstellen. Durch die Ergänzung möglicher Leistungs- und Zahlungsströme ergeben sich die wesentlichen Hypothesen zum Thema Monetarisierung. Diese stellen wiederum eine erste Basis für mögliche Preismodelle dar.

Erstellung einer „Long List“ von Preismodellen: Als Basis für die weitere Hypothesenbildung sollte parallel zum Mapping eine Liste möglicher Preismodelle

Um neue digitale Leistungsangebote erfolgreich zu monetarisieren, muss eine entsprechende digitale Pricing-Expertise aufgebaut werden.

delle und -metriken erstellt werden. Je nach Art und Neuartigkeit des Leistungsangebotes sowie in Abhängigkeit der verfügbaren Marketinginformationen können an dieser Stelle bereits Kriterien zu Ermittlung weniger geeigneter Modelle und Metriken angesetzt werden. So kann man bspw. bereits zu diesem Zeitpunkt eine erste Bewertung der Skalierungsoptionen des Geschäftsmodells vornehmen, wodurch bestimmte Preismodelle ggf. als weniger geeignet eingestuft werden können als andere (z.B. Flatrate-Modelle bei IoT-Lösungen mit signifikantem Hardware-Anteil).

Identifikation relevanter Bewertungskriterien: Im weiteren Verlauf

sind relevante Kriterien für die Bewertung der Preismodelle zu ermitteln. Hierfür ist es wichtig, nicht nur Kriterien aus interner Sicht heranzuziehen, sondern auch die Kundenperspektive zu berücksichtigen (vgl. Ramanujam/Tacke 2016). Wichtige Kriterien aus interner Sicht sind bspw. die Vereinbarkeit des Preismodells mit den (finanziellen) Zielsetzungen des Projektes, die Umsetzbarkeit des Preismodells sowie die Einfachheit der Kommunikation an die Kunden. Aus Kundenperspektive spielen häufig eine hohe Übereinstimmung zwischen dem generierten Nutzen und den für den Kunden entstehenden Kosten eine grosse Rolle. Weiterhin sind Aspekte wie Nachvollziehbarkeit, wahrgenommene Fairness und Nachhaltigkeit des Modells relevant (Ramanujam/Tacke, 2016).

Bewertung und Hypothesenableitung: Im diesem Schritt erfolgt mithilfe der ermittelten Kriterien eine erste Bewertung der Preismodelle und -metriken sowie die Ableitung der wesentlichen Preismodell-Hypothesen. Für die Bewertung können Scoring-Modelle sowie eine Priorisierungsmatrix hilfreich sein (siehe Abb. 4).

Phase 2: Preismodell-Validierung

Validierung und Priorisierung: Parallel zur Validierung der Hypothesen zum Geschäftsmodell erfolgt in dieser Phase auch die Validierung der Preismodell-Hypothesen. Im Zuge dieser Validierungsaktivitäten wird auch eine weiterführende Priorisierung der Bewertungskriterien aus Kundensicht vorgenommen. Analog zur iterativen Vorgehensweise der Geschäftsmodell-Entwicklung nähert man sich so nach und nach dem idealen Preismodell an. Dieses vereint bestmöglich Wertabschöpfung für das Unternehmen sowie Kundenakzeptanz.

Parametrisierung: Mit fortlaufender Hypothesen-Validierung und Annäherung an das optimale Preismodell erfolgt in dieser Phase auch die Parametrisierung des Preismodells. Das heisst, Preismodell(e) und -metriken werden zunächst mithilfe der Bewertungskriterien priorisiert und anschliessend weiter ausdefiniert (siehe auch Info-Kasten: car2go Preismodell).

Initiale Preispunkt-Bestimmung: In der Regel erfordert die initiale Preispunkt-Bestimmung eine hinreichende Konkretisierung des Leistungsangebotes sowie, je nach Komplexität des Angebotes, das vorherige Durchlaufen mehrerer Validierungszyklen. Bei sehr komplexen Leistungsangeboten kann es Sinn machen, einen Business-Case aus Kundensicht zu erstellen. Diesen gilt es, gemeinsam mit den Kunden zu validieren und daraus, abhängig vom jeweiligen Preismodell, erzielbare Preisspannen abzuleiten.

Phase 3: Preismodell-Finalisierung

Die Finalisierung von Preismodell (inkl. aller Metriken und Parameter) und Preispunkt erfolgt nach Abschluss der Validierungsphase. Für die Preispunkt-Bestimmung können je nach digitalem Leistungsangebot und Ziel-

markt die bekannten qualitativen und quantitativen Methoden eingesetzt werden (Simon/Fassnacht 2016; Miller et al. 2011). In manchen Fällen ist es notwendig, die Preispunkt-Bestimmung für mehrere unterschiedliche Preismodelle und/oder -metriken durchzuführen. Oft kann erst nach Abschluss dieses Prozess-Schrittes entschieden werden, welches Modell bzw. welche Metrik zur optimalen Wertabschöpfung und Kundenakzeptanz führt. Oder aber es gibt Kundensegmente mit signifikant unterschiedlichen Anforderungen, die eine Differenzierung in Preissetzung und Preismodell erforderlich machen. Gegebenenfalls ist es notwendig, die finale Preismodell-Auswahl und Preisfestsetzung mittels Business-Case-Simulation zu ermitteln.

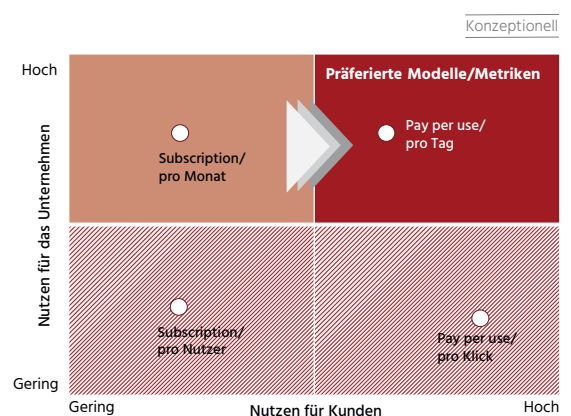
Phase 4: Preismodell-Optimierung

Die Anforderungen an das Preismodell können sich durch die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells ändern. Gründe hierfür sind die zunehmende Reife des Geschäfts oder veränderte Markt- und Kundenanforderungen. Daher sollten Preismodell- und Preissetzung kontinuierlich überprüft und ggf. weiterentwickelt werden.

Aus Sicht der Robert Bosch GmbH stellt das geschilderte Vorgehen (Capability 1 und 2) aus drei Gründen eine erfolgreiche Monetarisierung digitaler Leistungsangebote sicher: 1) Unternehmen erfahren sehr früh im Prozess, ob ihre digitale Innovation überhaupt Aussicht auf eine erfolgreiche Monetarisierung hat. 2) Innerhalb des agilen Vorgehens findet eine detaillierte Analyse des Kundennutzens statt. Durch die dauerhafte Integration eines Pricing-Managers erlangt dieser aus erster Hand ein bestmögliches Verständnis über Kundennutzen sowie Einsatz der Lösung. Basierend hierauf, kann das

Pricing optimal ausgerichtet werden. 3) Aufgrund des iterativen und agilen Vorgehens finden regelmässig Anpassungen am Geschäftsmodell statt. Diese können wiederum Anpassungen am Preismodell notwendig machen. Durch

Abb. 4: Priorisierungsmatrix für Preismodelle und -metriken



Quelle: Liess / Laupheimer, 2017.

Kernthesen

1. Die digitale Transformation bringt für Unternehmen neue Herausforderungen im Pricing mit sich.
2. Um diesen zu begegnen, ist es notwendig, neue „Digital Pricing“-Capabilities im Unternehmen zu entwickeln.
3. Das richtige Preismodell kann eine entscheidende Säule des digitalen Geschäftsmodells sein und über Erfolg oder Misserfolg entscheiden.
4. Die erfolgreiche Monetarisierung digitaler Leistungsangebote erfordert ein strukturiertes Vorgehen im Pricing.
5. Digitale Technologien können eingesetzt werden, um weitere Pricing-Potenziale auszuschöpfen.

die Prozessverschmelzung ist ein optimaler Match zwischen Geschäfts- und Preismodell sichergestellt. Zudem kann dadurch ein möglicher Innovationsbonus optimal abgeschöpft werden.

5. Fazit und Ausblick

Die Digitalisierung wird die grundlegenden Mechanismen im Preismanagement nicht ausser Kraft setzen. Unternehmen können allerdings nicht davon ausgehen, dass sie ihre gewohnten Pricing-Praktiken unverändert auf die digitale Welt übertragen können (Docters, R. et al. 2011). Um neue digitale Leistungsangebote erfolgreich zu monetarisieren, muss eine entsprechende digitale Pricing-Expertise aufgebaut werden. Zum einen muss das Pricing systematisch in die agilen Geschäftsentwicklungsprozesse integriert werden. Zum anderen muss ein strukturierter Moneta-

risierungsprozess etabliert werden. Hierfür ist die Entwicklung und Erprobung entsprechender Methoden und Tools erforderlich.

Bei digitalen Geschäftsmodellen handelt es sich häufig um neuartige Leistungsangebote für alle Marktparteien. Dies führt auf Anbieterseite zu grosser Unsicherheit bezüglich Preismodell und -höhe. Fehler können schnell entstehen. Unternehmen sind aber aufgerufen, dies als Chance zu verstehen. Zu selten bringen sie den erforderlichen Mut auf, aus den möglicherweise nachteiligen und historischen Marktmechanismen auszubrechen und neue Märkte zu gestalten. Iterative und agile Prozesse geben die Möglichkeit, entsprechende Anpassungen kontinuierlich vorzunehmen.

Neben der Entwicklung der Capabilities zur Monetarisierung digitaler Leistungsangebote gilt es für Unternehmen auch zu überprüfen, inwieweit

digitale Technologien zur Erschließung neuer Pricing-Potenziale genutzt werden können. Hierzu gehört unter anderem die Entwicklung konsistenter Online- bzw. Multichannel-Pricing-Strategien (Capability 3). Aufgrund des stetig wachsenden E-Commerce-Handelsvolumens, der Mehrstufigkeit von Vertriebsstrukturen und der hohen Preistransparenz spielt die richtige Pricing-Strategie eine entscheidende Rolle. Erst durch sie können Unternehmen die Potenziale, die sich durch E-Commerce ergeben, auch nutzen.

Weiterhin müssen Unternehmen evaluieren, inwieweit der Einsatz dynamischer oder personalisierter Pricing-Methoden sinnvoll ist (Capability 4; Krämer, Kalka, Ziehe 2016). Auch wenn eine entsprechende Preisdifferenzierung vielfältige Vorteile verspricht, können aufgrund von Unwissenheit oder reinem Wettbewerbs-Nachahmungsverhalten hohe Margenverluste entstehen. Zudem erfordert der erfolgreiche Einsatz dieser Methoden eine transparente und professionelle Umsetzung sowie entsprechende technische Ressourcen.

Unternehmen sollten zudem bei den bestehenden Pricing-Prozessen und Tools „digital werden“ (Capability 5). Zum einen ist die Einführung einer eigenständigen Pricing-Software zu prüfen (Capterra 2017). Die Schaffung und Aufrechterhaltung von Transparenz sowie hohe Flexibilität bei Preismodell-Anpassungen stellen nur ein paar der Vorteile dar. Zum anderen geht es darum, die Rechnungsstellung (Billing) für neue Preismodelle und -metriken zu gewährleisten. Unternehmen sollten daher sicherstellen, dass die eigenen Systeme möglichst flexibel aufgestellt sind und dominierende Preismodelle unterstützt werden. 

Literatur

- Capgemini (2014): The Internet of Things: Are Organizations Ready For A Multi-Trillion Dollar Prize?, <https://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/the-internet-of-things.pdf>, Abruf 29.06.2017.
- Capterra (2017): Top Pricing Optimization Software Products, <http://www.capterra.com/pricing-optimization-software/>, Abruf 28.06.2017.
- Chesbrough, H. (2007): Business Model Innovation: It's Not Just About Technology Anymore. in: *Strategy & Leadership*, 35, 6, pp. 12–17.
- Chesbrough, H. (2010): Business Model Innovation: Opportunities and Barriers, in: *Long Range Planning*, 43, 2–3, pp. 354–363.
- Cole, T. (2015): Digitale Transformation. Warum die deutsche Wirtschaft gerade die digitale Zukunft verschläft und was jetzt getan werden muss, München.
- Docters, R. et al. (2011): Pricing in the Digital World, in: *Journal of Business Strategy*, 32, 4, pp. 4–11.
- Gassmann, O./Csik, M./Frankenberger, K. (2013): Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator, 1. Aufl., München.
- Gassmann, O./Fleisch, E. (2014): Einfach mehr ausprobieren, in: *Harvard Business Manager*, 5, pp. 58–63.
- Krämer, K./Kalka, R./Ziehe N. (2016): Personalisiertes und dynamisches Pricing aus Einzelhandels- und Verbrauchersicht, in: *Marketing Review* St. Gallen, 6, 2016.
- Miller, K.M. et al. (2011): How Should Consumers' Willingness to Pay Be Measured? An Empirical Comparison of State-of-the-Art Approaches, in: *Journal of Marketing Research*, 48, 1, pp. 172–184.
- Osterwalder, A. et al. (2014): *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*, 1. Aufl., New Jersey.
- Osterwalder, A./Pigneur, Y./Clark, T. (2010): *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, 1. Aufl., New Jersey.
- Ramanujam, M./Tacke, G. (2016): *Monetizing Innovation. How Smart Companies Design the Product Around the Price*, New Jersey.
- Ries, E. (2011): *The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses*, London, New York.
- Simon, H./Fassnacht, M. (2016): *Preismanagement: Strategie – Analyse – Entscheidung – Umsetzung*, 4. Aufl., Wiesbaden.

Literatur zum Thema: Aktives Preismanagement

Literaturhinweise zusammengestellt von Benjamin Siegel

Bücher

Belz, C.; Dannenberg, H.; Redemann, M. & Weibel, M. (2016): Value Selling. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Homburg, C. (2011): Preismanagement auf Business-to-Business-Märkten: Preisstrategie – Preisbestimmung – Preisdurchsetzung. Wiesbaden: Gabler.

Jensen, M. (2013): Setting profitable prices: a step-by-step guide to pricing strategy – without hiring a consultant. Hoboken, N.J.: Wiley.

Olbrich, R. (2014): Preispolitik: Ein einführendes Lehr- und Übungsbuch. Berlin, Heidelberg: Springer.

Poundstone, W. (2010): Priceless: the myth of fair value (and how to take advantage of it). New York: Hill and Wang.

Simon, H.; Fassnacht M. (2016): Preismanagement: Strategie – Analyse – Entscheidung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Simon, H. (2013): Preisheiten: Alles, was Sie über Preise wissen müssen. Frankfurt am Main: Campus.

Weiber, T. (2015): Angebotspreisfindung bei umkämpften Aufträgen: Ein entscheidungstheoretisches Modell. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Artikel

Belz, C. (2016): Sales Heatmap II – Kundenprozesse, Koordination der Leistung, First Line Sales Manager, Personalfuktuation, Preismanagement, Grad der Professionalisierung von Vertrieb und Key Account Management, Key Performance Indicators and Incentives. Swiss Marketing Review, 4. pp. 18–25.

Dean, J. (1976): Pricing Policies for New Products, Harvard Business Review, Vol 54, No. 6, pp. 141–153.

Estelami, H. (1997): Consumer Perceptions of Multi-Dimensional Prices, Advances in Consumer Research, pp. 392–399.

Fischer, P.M. & Reinecke, S. (2015): Preispremium Swissness Worldwide und „Country of Origin“ – Effekte: Der Einfluss von Produktethnizität auf die Zahlungsbereitschaft. Die Unternehmung, 69 (2). S. 132–152.

Guiltan, J.P. (1987): The Price Bundling of Services, Journal of Marketing, pp. 74–85.

Hayes, B.: Competition and Two-Part Tariffs, Journal of Business, Vol. 60, no. 1, 1987, pp. 41–54.

Somervuori, O. (2014): Profiling behavioral pricing research in marketing, Journal of Product & Brand Management, Vol. 23 Issue: 6, pp. 462–474.

Reinecke, S.; Fischer, P.M. & Mühlmeier, S. (2008): Aktuelle Herausforderungen für das Preiscontrolling. Controlling & Management Review, 52 (2). S. 112–114.

Reinecke, S. & Hahn, S. (2003): Preisplanung. In: Handbuch Preispolitik. Gabler, Wiesbaden, S. 333–355.

Schögel, M.; Binder, J. & Herhausen, D. (2010): Price Differentiation across Multiple Channels : An Investigation of Customers' Acceptance of Channel Price Premiums. Working paper.

Yeoman, I; McMahon-Beattie, Una (2005): Luxury markets and premium pricing. Journal of Revenue and Pricing Management. 15: pp. 319–328.

Zeithaml, V. (1988): Consumer Perceptions of Price, Quality and Value, Journal of Marketing, vol. 52, pp. 2–22.

Neue Ansätze für eine optimierte & dynamische Preisgestaltung im Zeitalter des Connected Consumer

Die Preisgestaltung bleibt auch im digitalen Zeitalter eine der wichtigsten Aufgaben des Marketeers. Neuen Herausforderungen wie Realtime- & Dynamic Pricing stehen neue Simulations- und Testmöglichkeiten gegenüber. Der vernetzte Konsument verlangt nach Konsistenz der Kanäle und Convenience im Kauf, dennoch ist Agilität dabei das Gebot der Stunde. Lesen Sie nachstehend, was Sie bei Ihrer Pricing-Strategie beachten sollten und mit welchen Tools die GfK Sie dabei unterstützen kann.

Martin Fenböck und Luca Giuriato

Der Preisgestaltung als einer der vier klassischen Bestandteile des Marketingmix' hat sich im Zeitalter des vernetzten Konsumenten (Connected Consumer) wahrlich eine ganz neue Dimension eröffnet. Die technischen Möglichkeiten erlauben es heute, in Realtime Produkt- und Dienstleistungspreise anzupassen, online wie offline, an die gesamte potenzielle Käuferschaft oder nur klar eingegrenzte Zielgruppen. GfK beschäftigt sich mit diesem Thema intensiv und möchte Ihnen nachstehend einen kleinen Einblick verschaffen zum aktuellen Stand der Erkenntnisse.

GfK Future Buy: Dynamic Pricing trifft auf Widerstand

Im Zuge der technischen Weiterentwicklung und des verstärkten Einbezugs von Smart Data rückt auch die dynamische Preisgestaltung („dynamic pricing“) weiter in den Vordergrund. Dynamisch bedeutet in diesem Zusammenhang, dass das gleiche Produkt unterschiedlichen Konsumenten, evtl. auch zu unterschiedlichen Zeitpunkten und Orten, zu einem unterschiedlichen Preis angeboten wird. Dies ist an sich nichts Neues und wird im Reise- und Tourismusbereich schon länger angewandt. Nun stellt sich die Frage, ob dies für ein Detailhandelsunternehmen jetzt oder in der nahen Zukunft zielführend sein kann.

Dafür spricht, dass einige Shopper(-Gruppen) preissensitiver sind als andere und Preisschwellen, bei denen ein Produkt für den einzelnen Menschen relevant wird, sehr unterschiedlich gestaltet sein können.

Dagegen spricht die Tatsache, dass Konsumenten grundsätzlich einen einheitlichen (tiefsten) Preis verlangen, und es nicht schätzen, gegenüber anderen Käuferschichten benachteiligt zu werden.

Hinzu kommt, dass sich negative (Einzel-)Erfahrungen durch Social Media und die erhöhte Aufmerksamkeit der Online-Medien sehr schnell verbreiten und multiplizieren. Daher kann eine als unfair wahrgenommene Preisstrategie das Vertrauen der Kunden zu Ihrer Retail-Marke angreifen. Die Frage, ob unterschiedliche Preise für dasselbe Produkt in unterschiedlichen Kanälen überhaupt vertretbar sind, stellt sich somit definitiv.

Shopper erwarten heute eine transparente Preisgestaltung und akzeptieren es immer weniger, vom Kaufkanal abhängig unterschiedliche Preise zu bezahlen. Wir sehen u.a. in der GfK Grundlagenstudie *GfK Future Buy*, dass 58 Prozent der Schweizer folgender Aussage zustimmen: „Es ist mir wichtig, dass der Preis einer Ware derselbe ist, egal ob ich sie online oder im Laden kaufe.“ Dies wird von Shoppern

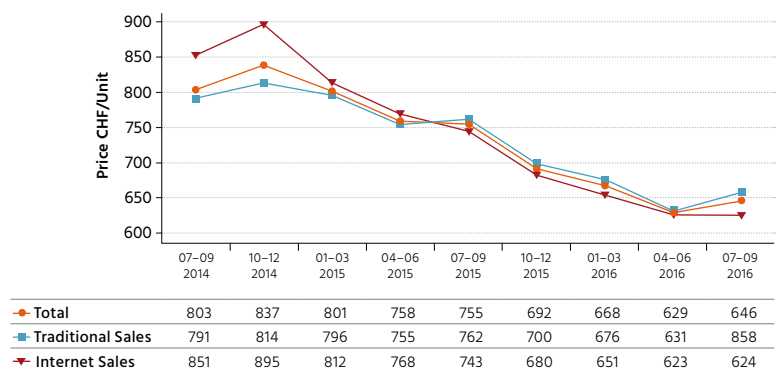
über alle Altersgruppen hinweg erwartet und gegenüber 2015 hat die Bedeutung dieses Aspektes sogar zugenommen.

Online- & Offline-Preise für dasselbe Produkt gleichen sich zusehends an.

Preise zwischen unterschiedlichen Kanälen zu überprüfen, kostet den Shopper Zeit und führt zur potenziellen Enttäuschung. Anhand von GfK-Analysen in grossen europäischen Märkten sieht man, dass sich Online- & Offline-Preise für dasselbe Produkt (in diesem Beispiel Smartphones) insgesamt zusehends angleichen.

Abb. 1: Die Preisentwicklung Internet/ Traditional Sales beim iPhone 6

Switzerland Retail Market, July 2014 – September 2016



Quelle: GfK Switzerland, 2017.

Martin Fenböck

Head Market Opportunities and Innovation, GfK Switzerland

martin.fenboeck@gfk.com
Tel.: +41 (0) 41 6329455

Luca Giuriato

Senior Market Manager Consumer Electronics, GfK Switzerland

luca.giuriato@gfk.com
Tel.: +41 (0) 41 6329684

„Ein Produkt, ein Preis“ – führt das zu einer negativen Abwärtsspirale und zum Preiszerfall? Nicht notwendigerweise. Schweizer Shopper sind auch weiterhin bereit, für Convenience und zusätzliche Dienstleistungen mehr zu zahlen – aber das Angebot muss klar, transparent und fair sein.

Virtuell Preisvarianten simulieren

Neue Technologien setzen sich im Schweizer Detailhandel langsam durch. Gerade junge Shopper zeigen sich von der Nutzung von Virtual & Augmented Reality im Verkaufsgeschäft angetan. Jeder fünfte Schweizer der Generationen Z & Y gibt an, öfter ein physisches Geschäft besuchen zu wollen, wenn dieses Virtual-Reality-Anwendungen bieten würde.

Dies eröffnet die Chance, Kunden kanalübergreifend an einen Händler zu binden (Omni-Channel). Digitale Displays im Geschäft und Händler-Apps können das Sorti-

ment in einem traditionellen Geschäft sozusagen virtuell erweitern. Technologien wie Virtual Reality haben auch eine direkte positive Auswirkung auf die Möglichkeit zur Marktforschung vor Ort: Entscheidungen am Regal und im Geschäft werden vom Konsumenten oft unbewusst getroffen. Eine rein fragebogenbasierte Marktforschung versucht, diesen Kaufprozess zu rationalisieren, dies kann aber nur zum Teil gelingen. Ein realer Testmarkt wiederum ist sehr teuer, erfordert viele Ressourcen und ist vergleichsweise unflexibel. Daher hat GfK Möglichkeiten entwickelt, Fragestellungen zum Thema Preis in einer realitätsnahen Umgebung zu testen.

Virtual Reality in der Marktforschung ist nicht nur etwas cooles Neues für Junge, sondern ermöglicht handfeste Preis- und Sortimentssimulationen.

Wie das geht? GfK erstellt digital eine realistische Abbildung des Regals einer bestimmten Kategorie. Die Teilnehmer haben in der Online-Befragung daraufhin die Möglichkeit, über die Simstore®-Software in das Regal zu zoomen und einzelne Produkte näher zu betrachten. Die Aufgabenstellung für die Probanden lautet nun, an unterschiedlichen Regalen (Plano-gramme) verschiedene Einkäufe vorzunehmen. Die Preise pro Marke/Produkt sind jedoch an jedem Regal unterschiedlich gestaltet. Durch diesen Conjoint-Ansatz wird die Preiselastizität der einzelnen Produkte berechnet.

Ergebnis ist ein Market-Simulator, der es dem Kunden in einfacher und intuitiver Weise ermöglicht, unterschiedliche Preisstrategien der eigenen Marken und derjenigen der Mitbewerber (und damit Marktanteile) zu simulieren und davon die optimale Preisstrategie abzuleiten.

Preis-Simulationen kombinieren mit PoS-Tracking: get the big picture

Mit den virtuellen GfK-Simulationen haben Sie nun Ihr Pricing hinsichtlich der Normal-Preissetzung optimieren können. Doch wie sieht es aus mit der Aktionspreis-Gestaltung? Sollten Sie dies nicht ebenfalls testen und optimieren? Wir meinen: Ja. Und natürlich können Sie dies ebenfalls mit den



Virtuelle Regalansicht für Kaufsimulation mit Simstore®

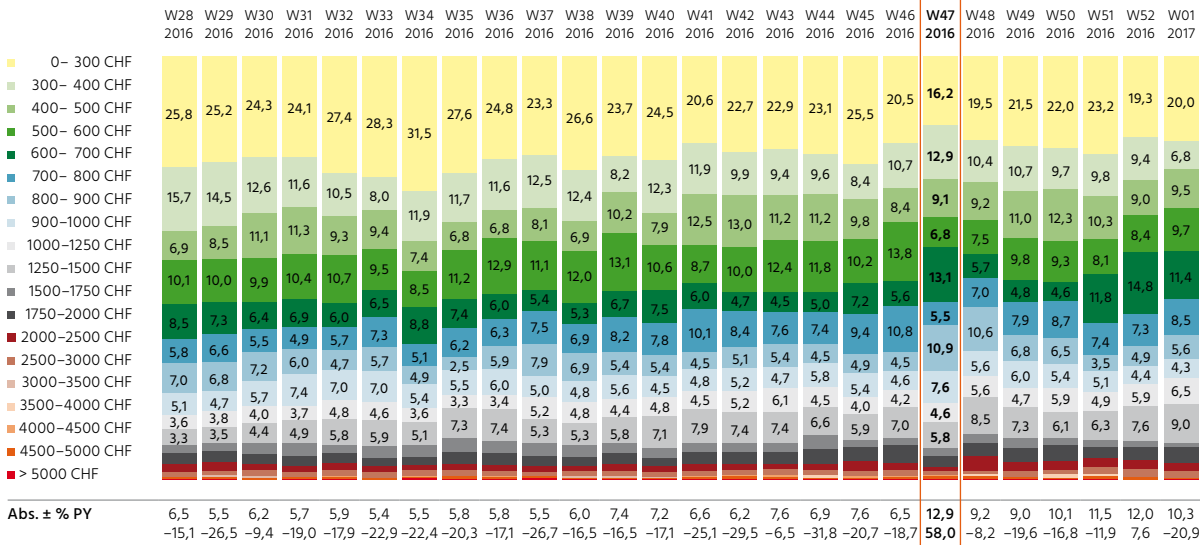
Checklist für das KMU

Was muss ich beachten bei der Definition meiner Pricing-Strategie?

- Testen Sie. Virtuell oder auch mal real lohnt es sich, Preiselastizitäten für Ihre Produkte zu eruieren.
- Integrieren Sie. Führen Sie Ihre und externe Daten zusammen und gewinnen Sie so vertiefte Einblicke.
- Differenzieren Sie. Überlegen Sie sich schon zum Lancierungszeitpunkt eines neuen Produktes den Life Cycle.
- Signalisieren Sie Qualität. Starten Sie Premium positioniert, reduzieren können Sie Ihren Preis später immer noch.
- Seien Sie konsistent. Harmonisieren Sie Ihre Preise über Ihre Kanäle hinweg. Nur echter Mehrwert rechtfertigt einen höheren Preis.

Abb. 2: PTV/FLAT

Switzerland Panelmarket Pricegroups, W 28/2016 – W 01/2017



Quelle: GfK Switzerland, 2017.

(erwähnten) GfK-Tools umsetzen. Besonders interessant ist hierbei der Ansatz, die GfK PoS-Tracking-Daten mit in die Analyse einzubeziehen. Da GfK über eine umfassende Abverkaufsdaten-Basis im Non-Food-Bereich für den gesamten Schweizer Detailhandelsmarkt verfügt, können diese Real-Werte ebenfalls in die Analyse mit einfließen und das Big Picture ergänzen. Durch die Vergangenheitszahlen Ihrer Produktkategorie erhalten Sie erste Hinweise, welches das optimale Pricing sein kann. In der folgenden Abbildung sehen Sie ein konkretes Beispiel aus dem Consumer Electronics-Market. Der Black Friday – ein neueres Phänomen, importiert aus Amerika und Sinnbild für abverkaufstarke Aktionen – ist darin gut zu erkennen. Aus dieser Grafik oben lässt sich entnehmen:

- Der Black Friday hat in der Tat deutlich höhere Abverkäufe bewirkt
- Weniger günstigere Geräte werden verkauft, dafür mehr teurere = ein höherer Durchschnittspreis resultiert
- Pro Gerät jedoch sinkt der Durchschnittspreis
- Insgesamt positive Auswirkung auf den Absatz, aber auch zum Teil Kompensationseffekte (davor und danach Minderverkäufe aufgrund Erwartung der Aktion und einer Sättigung danach)

- Vorsicht: Gefahr für die Marge – dies muss im Auge behalten werden
- Ein dynamisches Pricing ist hier noch nicht sichtbar, in Zukunft aber denkbar

Die Varianten des Price-Modellings sind vielfältig. Egal ob über Online-Simulationen, Real-Life-Tests am PoS oder eine klassische Befragung, das Ausprobieren bleibt wichtig. Zusätzlich kann der Erfolg einzelner Tests über PoS-Abverkaufsdaten zweifelsfrei ausgewiesen und in Relation zu anderen Tests und Kategorien gesetzt werden.

Neue Aktionsformen wie der Black Friday zeigen Wirkung.

Die Wichtigkeit einer ausgefeilten Preisgestaltung hält sich auch im digitalen Zeitalter – nutzen Sie die Möglichkeiten derselben. In Kombination mit den weiteren „Ps“ des klassischen Marketingmixes lässt sich durch eine individualisierte Betrachtung einzelner Produktpreise (innerhalb eines Markengefüges) auch heute noch Mehrwert schaffen und zwar so, dass dies der Konsument auch wahrnimmt und honoriert – indem er Bereitschaft zeigt, einen höheren Preis zu bezahlen. +

Radiowerbung 4.0 im digitalen Zeitalter

automatisiert –
dynamisiert –
digitalisiert

Interview mit Dr. Ing. Nico Aprile,
Geschäftsführer und Gründer der
adremes GmbH & Co. KG

**Das Interview führt Friedrich M. Kirn,
Marketing Review St. Gallen**



Was verbirgt sich hinter dem Firmennamen „adremes“?

Als Ad Exchange für Broadcast Audio ist adremes Kommunikations- und Handelsplattform für Radio- und Audio-Werbung. Radiosendern, deren Vermarktern und den Werbungtreibenden bietet die Gattungsplattform effiziente Lösungen, um sich in der fortschreitenden Digitalisierung der Werbung optimal aufzustellen und Kampagnen situativ zu optimieren. Ein Kunde von adremes ist beispielsweise der grösste Schweizer Audio-Vermittler, die swiss radioworld AG. Mit ihr haben wir das erste grosse Projekt in der Schweiz gelauncht. Die swiss radioworld AG, Tochterfirma der Goldbach Group, nutzt unser System inzwischen vollumfänglich zur Vermittlung und Vermarktung von Radiowerbung insbesondere für Privatradiostationen in der Schweiz. Konkret bedeutet das, dass alle 54 Privatradiosender in der Schweiz an unser System angeschlossen sind.

Ehe wir in Details einsteigen vorweg eine grundsätzliche Frage: Spielt Radiowerbung in Zeiten der digitalen Transformation überhaupt noch eine wesentliche Rolle?

In jedem Fall. Bei den Werbungtreibenden besteht weitgehende Einigkeit: Radiowerbung ist eine tragende Säule im Mediamix und Garant für einen starken Return on Marketing Investment. Das belegen zahlreiche unabhängige Studien privater wie öffentlich-rechtlicher Anbieter. Die Stärken des Massenmediums liegen insbesondere in der genauen Zielgruppenansprache und in der exakten Aussteuerung regionaler und überregionaler Kampagnen. Radio ist einfach immer nahe dran an den Menschen und ihrer konkreten Lebenssituation.

Doch die digitale Transformation hat auch auf das Medium Radio enorme Auswirkungen. Der Audio-Werbe-markt, insbesondere im klassischen Hörfunk, muss sich den Gegebenheiten des digitalen Zeitalters und den neuen Anforderungen und Geschäftsmodellen anpassen. Deshalb betreiben wir seit 2014 die Kommunikations- und Handelsplattform für Radio- und Audio-Werbung. Dabei ist die Idee denkbar einfach. adremes verknüpft dynamisch und effizient Angebot und Nachfrage zwischen allen Marktteilnehmern: Radiosendern, Audio-Publishern, Vermarktern und Agenturen.

Klingt im ersten Moment etwas abstrakt?

Ist aber schnell erklärt. Entscheidend: adremes schafft die technischen Voraussetzungen, um Werbung in automatisierten Prozessen zu buchen. Künftig soll Schluss sein damit, dass

„Die Radiowerbung wird sich zugunsten aller Beteiligten verändern: Werbetreibende werden durch das datengetriebene Vorgehen ihre Zielgruppe erheblich genauer erreichen können und die Streuverluste verringern. Kontextabhängige Werbung ist relevanter für die Hörer – damit ist sie für die Sender besser zu vermarkten und die Umsätze können gesteigert werden. Und nicht zuletzt ist relevantere und damit interessantere Werbung auch ein Plus für die Hörer.“

geschäftige Disponenten langatmige Mails senden, kurz vor den Deadlines noch hastig telefonieren oder im Worst Case zur Kampagnenplanung ein Fax durchnudeln. Radiowerbung 4.0 bedeutet: sofort, automatisiert und effizient. Zwar ist die Optimierung

Dr. Ing. Nico Aprile

Geschäftsführer und Gründer
der adremes GmbH & Co. KG
www.adremes.com

Automatisierte Buchung

adremes

- ist eine „Kommunikation und Handelsplattform“ ... und damit eine Ad Exchange für Broadcast Audio
- schafft die Voraussetzungen, um Werbung in automatisierten Prozessen zu buchen
- Fokus zunächst auf UKW/DAB+
- Adaption auf andere Medien (IP-Audio, Podcast, Content, Video ...) projiziert
- cloudbasierte Dienstleistung (Software as a Service)
- richtet sich an alle Marktteilnehmer (Inventaranbieter, Vermarkter, Agenturen, Werbekunden)

Anreicherung des Werbeinventars mit added data

- erfolgt zentral und automatisch über adremes für alle zentral verfügbaren Daten, wie z.B. Wetterdaten, Verkehrsinformationen, Ferien/Feiertage, Grippewellen und zukünftig auch VuMa, MA- und Hörerdaten
- kann zusätzlich durch manuelle Eingabe durch den Sender und/oder Vermarkter erfolgen, um relevante Programmumfelder, Themen und Content zu definieren und für den Werbemarkt sichtbar und buchbar zu machen

Effizienzsteigerung durch Automatisierung

- Ertragssteigerung durch verbessertes Revenue Management
- Umsatzsteigerung durch neue Werbeformen und Geschäftsmodelle



Grillwürstchen automatisch gestoppt. Das macht Freude. Zum einen den Marketingverantwortlichen, weil sie situativ agieren und wesentlich höhere Werbewirkung erzielen. Zum anderen den Programmdirektoren in den Sendern, weil die Angebotspalette für die werbungstreibende Wirtschaft viel näher an die Lebenswirklichkeit heranrückt.

Die Möglichkeit, Konsumenten mit angepassten Spots in der richtigen Lebenssituation anzusprechen, erhöht den Return on Marketing Investment signifikant?

Natürlich. Über die Anreicherung werden Radiowerbeplätze massiv aufgewertet und flexibler handelbar gemacht. Planer und Auftraggeber können mit den heutigen technischen Mitteln selbst während einer laufenden Kampagne den individuellen Werbedruck noch steuern und optimieren. Das sind Optionen, die Markenartikler, ihre Partnersender und Vermarkter nutzen sollten. Unser Lösungskonzept sowie die zukünftigen Entwicklungsstufen bilden zudem die optimale Basis für den Ausbau eines Revenue Management zur Ertragsoptimierung, wie es bisher im Rahmen der Radiovermarktung noch nicht möglich war. Darüber hinaus schafft adremes die notwendigen Voraussetzungen für den Handel von UKW-Werbeplätzen in Echtzeit im Rahmen von Programmatic-Advertising-Modellen. Das ist für Sender mehr als spannend und eröffnet werbungstreibenden ganz neue Horizonte. Werbungstreibende sollten ihre Partnersender durchaus proaktiv ansprechen und fragen, ob sie an adremes angeschlossen sind. Technisch können wir jeden Player einbinden und sehen für die Zukunft grosses Potenzial. +

How Consumers Choose Hearing Aid Brands

Although the end consumer is becoming increasingly important in the hearing aid market, little is known about the factors that lead consumers to choose one hearing aid brand over another. In an exploratory study, we find that consumers rely primarily on hearing care professionals, and less so on marketing communications and word of mouth, when choosing hearing aid brands. Competence emerges as the most effective characteristic of hearing care professionals, followed by their friendliness and the emphasis of product utility (vs. product features).

Martin Riedi, Dr. Emanuel de Bellis

Hearing loss is a widespread phenomenon. According to recent estimates, over 10 percent of the population in OECD countries suffers from hearing impairment, with 35 to 40 percent of the population 65 or over being hearing impaired. In a sample of six Western countries, 34.7 percent of the hearing-impaired population used hearing aids, a figure that has increased only moderately over the past few years (EuroTrak 2016; Hougaard et al. 2016).

The hearing aid market is driven by several factors, such as the high prevalence of hearing loss, an increasingly aging population, and technological advancements. High potential growth in emerging markets offers an array of opportunities for the industry. However, while the hearing aid market is expected to reach USD 8,374 million by 2020 from USD 6,183 million in 2015, the low penetration rate of hearing aids is hampering global market growth (Research and Markets 2015).

Six manufacturers dominate the hearing aid market, with a total market share of over 90 percent (The Hearing Review 2017). These global players have begun to enter into related business areas, causing product offerings to become increasingly comparable. Given these trends, marketing and branding efforts to stress the uniqueness of each hearing aid brand are becoming increasingly important. At the same time, an unequivocal focus on the wishes and needs of the consumer (de Bellis et al. 2015) is key for hearing aid manufacturers.

Despite the evident importance of consumers' choice of hearing aid brand, little is known about its determinants at the point of sale. Specifically, it is unclear what drives consumers' brand choices and how they can potentially be influenced, given that hearing aids represent a complex technical product for which consumer knowledge is limited. Do consumers choose their hearing aid brand most-

ly according to their own preferences? How do advertisements and friends influence consumers' brand choices, and what is the role of hearing aid stores and associated sales tactics?

The present study examines how end consumers choose their hearing aid brands and what may cause them to change their choice. We review and test several determinants of hearing aid brand choices and seek the most effective salesperson characteristics, summarized under two key objectives. These objectives are then tested in a large-scale empirical investigation. The study results indicate that hearing aid manufacturers may need to adjust their marketing mix and associated resource allocations.

Determinants of Hearing Aid Brand Choices

Brands are chosen for manifold reasons, such as to provide a piece of mind, save decision-making time, or express who we are (Aaker 2012; Growing Brands 2014). Three factors are particularly important in the process of influencing consumers' hearing aid brand choice. The first determinant concerns marketing communications efforts (e.g., posters, TV advertisements). Marketing communications are, on the one hand, particularly applicable to hearing aids, as they are still stigmatized, especially among younger consumers. On the other hand, hearing aid brands are relatively unknown among non-users, making it important to increase their awareness. Furthermore, advertisements are becoming increasingly personalized and can therefore be tailored specifically for hearing impaired consumers.

The second determinant concerns the recommendations of friends and acquaintances through word of mouth (Berger 2014). Especially among the core target group of middle-aged to elderly consu-

Martin Riedi

Director Market Insight,
Sonova Holding AG
martin.riedi@sonova.com

Dr. Emanuel de Bellis

Post-Doctoral Researcher
and Project Leader,
Institute for Customer Insight,
University of St. Gallen
emanuel.debellis@unisg.ch



Hearing aid manufacturers should improve HCPs' hard skills in order to guide consumers' brand choices.

mers, recommendations and usage experiences of other consumers are crucial. Such information can be examined and transferred either offline (via traditional word of mouth such as in personal conversations) or online (via electronic word of mouth such as in chat forums and social networks). The latter channel is gaining importance given the increasing number of elderly consumers using the Internet and social networking platforms like Facebook and Twitter.

The third determinant concerns hearing aid stores and hearing care professionals (HCPs; salespeople at hearing aid stores). Hearing aids are typically distributed via local stores where consumers undergo in-depth individual counseling – a service that is particularly useful when it comes to complex technological products such as hearing aids. First-time users, for instance, lack knowledge concerning their needs and the differences among hearing aid brands. These users are prone to delegate their choice to someone such as an onsite salesperson. Finally, consumers usually make their final (brand) choice in the presence of an HCP, which is likely to increase the influence of HCPs.

The first objective of this study is to compare and evaluate the three reviewed determinants regarding their relative ability to predict consumers' hearing aid brand choices. More formally, we intend the following:

Objective 1: We determine the relative influence of HCPs, marketing communications, and word of mouth on consumers' hearing aid brand choice.

Key Characteristics of Hearing Care Professionals

Given our assumptions about the importance of HCPs and the availability of hearing aid stores, one may ask which HCP characteristics are particularly persuasive. We focus on three key HCP characteristics. The first is competence. Expertise and knowledge are

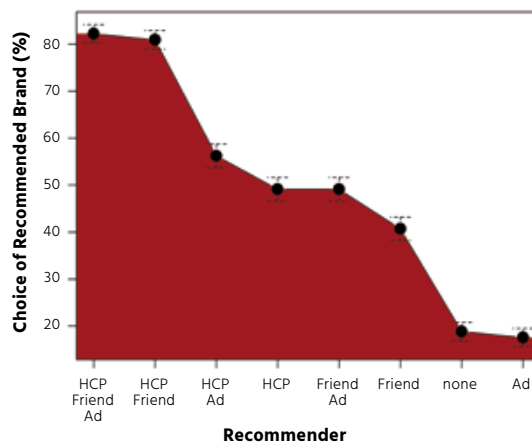
among an HCP's most significant skills, especially when it comes to relatively complex technical products. Aside from these hard factors, however, a range of soft factors may help determine the effectiveness of an HCP. The second important HCP characteristic is empathy and friendliness, which could influence whether a competent HCP is indeed perceived as competent. The final important characteristic is whether the HCP focuses on product features or utility. One may focus either on hearing aids' various features (e.g., battery lifetime) or on their utility (e.g., comfort). Thus, the second objective of this study is to compare and evaluate the three key HCP characteristics. More formally, we intend the following:

Objective 2: We evaluate the HCP characteristics (and combinations thereof) most able to influence consumers' hearing aid brand choice.

Method

We pursue the above-formulated objectives by employing a 2x2x2 within-

Fig. 1: Purchase Scenario 1 – Choice of Recommended Brand by Recommender



Note: In purchase scenario 1, HCPs and friends proved to be the most influential determinants of whether a hearing aid brand was chosen. The x-axis refers to the eight conditions that were presented to consumers. For instance, 81 percent of participants chose the brand that was recommended by HCPs and friends (while the other brand was recommended by ads). Error bars represent the standard error.

Source: Riedi / de Bellis, 2017.

subjects design. In the experimental study, consumers were presented with two different purchase scenarios in which they were repeatedly asked to choose between two fictional brands. A range of factors were manipulated, allowing us to examine their potential influence on consumers' hearing aid brand choice.

Participants

A total of 7159 participants were recruited in Germany via a local market research company. Of these, 393 consumers met our screening criteria of (1) exhibiting hearing issues and (2) owning and/or intending to buy a hearing aid within 12 months. The sample consisted of 43 percent females with a mean age of 61 (over 90% between 45 and 75).

Procedure

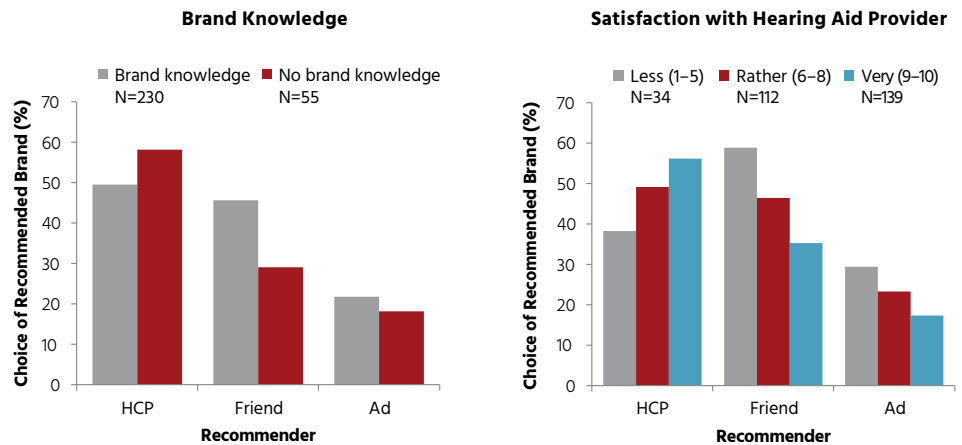
After being screened, consumers were welcomed and prepared for the two purchase scenarios (see below for details). Each scenario took approximately four minutes. Towards the end of the study, consumers were asked to reply to a few add-on questions (e.g., about the perceived importance and perceived influence of HCPs on a 10-point scale) and provide demographic data before being debriefed. The mean duration of the study was 11.5 minutes.

Purchase Scenario 1

In determining the relative influence of HCPs, marketing communications, and word of mouth on consumers' hearing aid brand choice, we provided consumers with a detailed purchase scenario in which they were asked to choose between two fictional brands, Eprimo versus Arcor, for eight different conditions. In these conditions, we manipulated the brand that was recommended by a retail salesperson

Fig. 2: Purchase Scenario 1 – Moderating Variables

Brand Knowledge and Satisfaction with Current Hearing Aid Provider



Note: For ease of interpretation, we focused on the three most meaningful conditions where only the focal recommender recommended the brand. For instance, the bars on the left represent the condition where HCPs recommended the focal brand, whereas friends and ads recommended the other, non-focal brand.

Source: Riedi/de Bellis, 2017.

(“HCP” hereafter), an advertising poster (“ad”), and an acquaintance (“friend”). Thus, consumers saw a total of eight (2x2x2) randomly ordered conditions in which the brand recommended by the three recommenders (i.e., HCP, ad, and friend) varied.

Purchase Scenario 2

To evaluate the most effective HCP characteristic, a second purchase scenario was used in which consumers read a fake newspaper article about the testing of hearing aids that favored one fictional brand (Amilo) over another (Pelika). Consumers were then asked to choose between the two brands (including a “no choice” option). This setup allowed us to test the HCP characteristic(s) needed to persuade consumers of the non-favored brand (i.e., Pelika). Participants were again

asked to pass through eight conditions (2x2x2) in a random order, in which we manipulated whether the HCP appeared friendly and competent and whether the HCP emphasized product features or product utility.

Results

To account for the repeated measurements in both purchase scenarios, we computed linear mixed-effects models (Bates/Maechler/Bolker 2012) that contain both fixed and random effects. To obtain p-values, we performed log likelihood tests.

Purchase Scenario 1

On average, both fictional brands were chosen equally often (49.3% vs. 50.7%), indicating that neither was preferred per se. However, brand choice depended heavily on the provided recommenda-



tions: The choice share of a focal brand increased by 36 percent if a HCP recommended it, a figure that proved highly significant ($b = .36$, $SE = .02$, $t = 17.58$, $\chi^2 = 23.85$, $p < .0001$). Similarly, the choice share of a focal brand increased by 28 percent if a friend recommended it ($b = .28$, $SE = .02$, $t = 14.08$, $\chi^2 = 20.91$, $p < .0001$). Finally, the choice share of a focal brand increased by only 4 percent if an ad recommended it ($b = .04$, $SE = .02$, $t = 1.92$, $\chi^2 = 4.05$, $p = .04$). These three models showed that the effects of HCPs and friends are strong and highly significant, while the effect of ads is only marginally significant (see also fig. 1).

These results imply that hearing aid brand choices can be strongly influenced by two determinants: HCPs and acquaintances. Examining potential moderators of these effects shows that HCPs exhibit the heaviest influence on hearing aid brand choice irrespective of consumers' gender or age and of whether they are current users or prospective buyers. However, con-

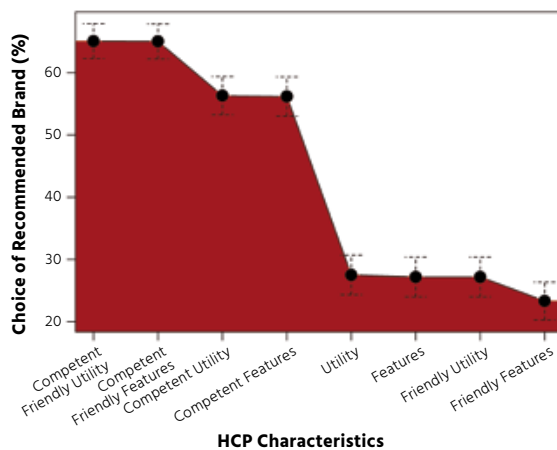
sumers without brand knowledge rely even more on HCPs, while consumers with brand knowledge rely almost as much on friends as on HCPs (see fig. 2). Furthermore, consumers who are less satisfied with their current hearing aid

provider are less prone to rely on HCPs (and more prone to rely on friends; see fig. 2), possibly demonstrating a distrust of hearing aid manufacturers in general.

Purchase Scenario 2

Again, both fictional brands were chosen roughly equally often (46.4% vs. 53.6%), but brand choice depended heavily on specific HCP characteristics. The choice share of the non-favored brand increased by 44 percent if the HCP was portrayed as competent ($b = .34$, $SE = .03$, $t = 11.00$, $\chi^2 = 17.66$, $p < .0001$). By contrast, the choice of the non-favored brand increased by only 4 percent if the HCP was portrayed as friendly ($b = .06$, $SE = .03$, $t = 2.59$, $\chi^2 = 1.67$, $p = .20$). Finally, the choice of the non-favored brand decreased by 1 percent if the HCP emphasized product features instead of product utility ($b = -.00$, $SE = .03$, $t = -0.20$, $\chi^2 = 0.16$, $p = .69$). These models showed that the effect of competence is highly signifi-

Fig. 3: Choice of Recommended Brand by HCP Characteristics



Note: In purchase scenario 2, competence emerged as the most effective HCP characteristic. The x-axis refers to the eight conditions that were presented to consumers. For instance, 56 percent of participants chose the brand that was recommended by a competent but rather unfriendly HCP who emphasized product utility.

Source: Riedi/de Bellis, 2017.

cant, while the effects of friendliness and features are not significant.

These results suggest that the persuasiveness of HCPs greatly depends on their perceived competence. An examination of potential moderators shows no substantial differences across age groups, between current users and prospective buyers, or between those who are and are not satisfied with their hearing aid provider. However, the results vary between genders, given that men put more emphasis on product features (vs. product utility). Furthermore, consumers using customized devices put considerably more emphasis on competence than do those using one-size devices (see fig. 4).

Add-on Questions

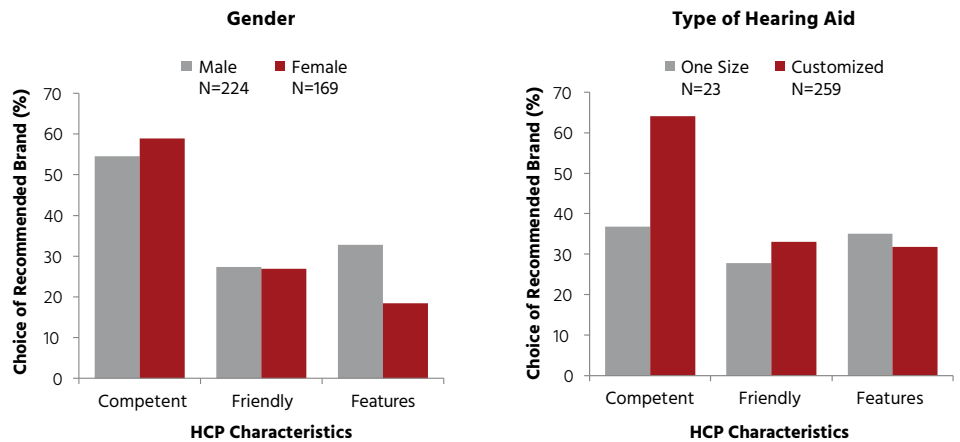
After the two purchase scenarios, several add-on questions were posed. When explicitly asked about the importance of HCPs when purchasing a hearing aid, 83 percent of respondents indicated “important” (8) to “very important” (10; see fig. 5). When asked about the influence of HCPs on consumers’ choice of hearing aid brands, 64 percent of respondents indicated “large” (8) to “very large” (10), while 30 percent indicated at least some influence (4–7; see fig. 5). These results indicate that consumers are largely aware of the importance of HCPs to their hearing aid purchases and that they feel that HCPs influence their brand choice.

Discussion

Growth in the hearing aid market is expected to continue due to the high prevalence of hearing loss, the increasingly aging population, and technological advancements (Research and

Fig. 4: Purchase Scenario 2 – Moderating Variables

Gender and Device Type

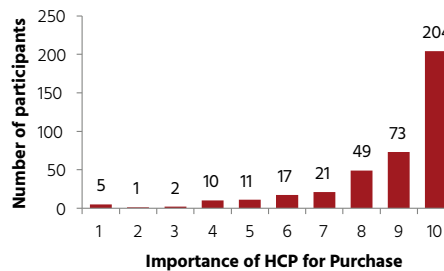


Note: The results on device type need to be treated with care given the small sample size (N=23) for one-size devices.

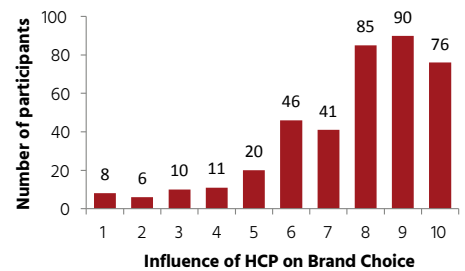
Source: Riedi/de Bellis, 2017.

Fig. 5: Add-on Questions

„How important are salespeople for you when purchasing a hearing aid?“



„How much influence do salespeople have on consumers’ choice of hearing aid brands?“



Source: Riedi/de Bellis, 2017.

Markets 2015). Increased competitiveness among global players requires hearing aid manufacturers to focus more narrowly on the end consumer. We therefore sought to identify which determinants influence consumers’ hearing aid brand choices and which

HCP characteristics are the most effective. Our exploratory study found that HCPs have the strongest influence on consumers’ brand choices, followed by word of mouth and marketing communications. Furthermore, competence emerged as the most effective

Tabelle 1: Summary and Implications

Summary of key results	Implications
Across segments, recommendations by HCPs predicted hearing aid brand choices best. Further, consumers are largely aware of the importance of HCPs.	→ Attach greater importance to the maintenance of local retail stores and the recruitment and training of HCPs.
Word of mouth emerged as a second strong predictor of hearing aid brand choice, especially for younger consumers.	→ Create consumer interaction opportunities both in person (e.g., in stores or through events) and online (e.g., via chat forums and social networks).
HCPs' competence was found to be by far the most important characteristic for predicting consumers' hearing aid brand choice.	→ Train HCPs not only in hearing aid expertise but also in sales techniques to get the message across.
HCPs' friendliness did not predict hearing aid brand choice, yet friendly HCPs were moderately important to customers of specific hearing aid brands.	→ Improve the soft skills of HCPs, but this has lower priority.
The added value of highlighting product features vs. utility depends on the specific customer; men and current users put more emphasis on features.	→ Teach HCPs about the needs of different consumer segments, and vary online content to match customers' backgrounds.


Source: Riedi/de Bellis, 2017.

HCP characteristic, with friendliness and product features (vs. utility) turning out to be negligible.

In interpreting these empirical results, one should consider that the study's experimental setup can only approximate real purchase situations. For instance, marketing communications efforts take full effect over time,

which could not be considered in this cross-sectional study and may explain the weak influence of advertisements. Nor could the physical presence of HCPs be taken into account in the online study; the influence of HCPs may be even greater in stores where they recommend hearing aid solutions in front of consumers, just before consu-

mers make their purchase decision. Finally, we used fictional brands to obtain a neutral indication for the influence of the focal determinants. In real purchase situations, however, where consumers may have previous knowledge of and experience with brands, these determinants may interact with hearing aid brands.

Despite these limitations, the present study offers novel implications that are significant for manufacturers in the hearing aid industry (see table 1). First, our results suggest that, to secure market share, hearing aid manufacturers should invest in retail. A crucial success factor is well-developed collaboration between manufacturers and local retail stores. Second, hearing aid manufacturers should improve HCPs' hard skills in order to guide consumers' brand choices. They should also invest in electronic word of mouth (e.g., social networks), which is expected to increase in importance. Manufacturers that take these factors into account are likely to benefit most from the predicted growth in the hearing aid market. 

Literature

Aaker, D. A. (2012). Building strong brands. Simon and Schuster.

Bates, D./Maechler, M./Bolker, B. (2012), lme4: Linear mixed-effects models using "Eigen" and S4, <http://CRAN.R-project.org/package=lme4>, retrieval 25.06.2015.

Berger, J. (2014): Word of mouth and interpersonal communication: A review and directions for future research, in: Journal of Consumer Psychology, 24, 4, pp. 586–607.

de Bellis, E. (2015): Die 3-K-Erfolgsfaktoren von Mass Customization, in: Marketing Review St. Gallen, 32, 2, pp. 62–69.

EuroTrak (2016): Hearing aids improve hearing – and a lot more, www.ehima.com/wp.../eurotrak-trends-2009-2015-and-mt9_.pdf, retrieval 27.06.2017.

Growing Brands (2014): 7 reasons why brands matter to your consumers, <http://microarts.com/>

[launchbrand/7-reasons-why-brands-matter-to-your-consumers/](http://launchbrand.com/7-reasons-why-brands-matter-to-your-consumers/), retrieval 05.01.2016.

Hougaard, S./Ruf, S./Egger, C./Abrams, H. (2016): Hearing aids improve hearing – and a lot more, in: Hearing Review, 23, 6, p. 14.

National Institute on Deafness and Other Communication Disorders (NIDCD) (2015): Hearing aids, www.nidcd.nih.gov/health/hearing-aids, retrieval 05.01.2016.

Research and Markets (2015): Hearing aids market – global forecasts to 2020, www.researchandmarkets.com/research/x62147/hearing_aids, retrieval 05.01.2016.

The Hearing Review (2017): US hearing aid unit sales increased by 8.7% in 2016, www.hearingreview.com/2017/01/us-hearing-aid-unit-sales-increased-8-7-2016/, retrieval 02.07.2017.

SCHENKEN SIE LEBENSFREUDE

FÜR KINDER MIT EINER KRANKHEIT, BEHINDERUNG
ODER SCHWEREN VERLETZUNG.



DIE STIFTUNG KINDERHILFE STERNSCHNUPPE
ERFÜLLT HERZENSWÜNSCHE
UND LÄSST TRÄUME WAHR WERDEN.



WWW.STERNSCHNUPPE.CH
POSTKONTO 80-20400-1

„Digitalisierung aktiv leben und steuern“



Jung, kreativ und zukunftsweisend: Tobias Zehnder, Mitgründer und Partner der Digital Marketing Agentur Webrepublic, erläutert seine Sicht der Dinge auf das Thema Digitalisierung und die sich daraus ergebenden Konsequenzen für die Agenturbranche.

Das Interview führt Christoph Wortmann, M.Sc., Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing der Universität St. Gallen

Herr Zehnder, das Motto des diesjährigen Schweizerischen Marketing-Tags lautete „Der tote Faden – Digital stellt alles auf den Kopf“. Worum geht es hierbei konkret für Unternehmen?

Die Digitalisierung kann man nicht als isoliertes Thema betrachten, vielmehr geht es um tiefgreifende Veränderungen von Geschäftsmodellen, Organisationsstrukturen, Human Resources (HR) und Marketingkommunikation. Das bedeutet, dass man sich mit der Funktionsweise seines Unternehmens auseinandersetzen muss. Neben allen technischen Aspekten, die ohne Zweifel extrem wichtig sind, geht es aber v.a. um kulturelle Themen. Da wäre zum einen die Etablierung einer (neuen) Fehlerkultur: Die Digitalisierung verändert bestehende Glaubenssätze in der Unternehmensführung, sodass man nicht mehr automatisch weiss, ob bestimmte Aktivitäten funktionieren oder nicht. Daher muss es auch mal in Ordnung sein, wenn ein Projekt nicht den erwünschten Erfolg bringt. Viel wichtiger ist, dass man Fehlschläge frühzeitig erkennt und daraus für die Zukunft lernt oder gleich on the go Massnahmen optimiert. Obwohl das eigentlich nach einem No-Brainer klingen mag, ist diese Einstellung leider noch nicht sehr verbreitet in der Schweiz. Zum anderen braucht man auch die richtigen Persönlichkeiten, um das Projekt „Digitale Transformation“ voranzutreiben. Bei uns heisst das konkret: Wir lassen unseren Mitarbeitern Raum und Zeit, um neue Dinge zu lernen oder eigene Ideen zu verfolgen. Freiheit und Eigenverantwortlichkeit sind also die tragenden Säulen. Und es funktioniert: viele unserer Produkte und Dienstleistungen sind Innovationen aus dem Team heraus.

Das bedeutet natürlich auch, dass das HR eine enorm wichtige Rolle spielt. Es ist verantwortlich dafür, dass wir Mitarbeiter finden, die nicht nur das nötige Fachwissen, sondern auch das richtige Mindset mitbringen. Unsere Mitarbeiter, Webrepublicans, müssen mit Neugierde und Leidenschaft auf neue Themen und Trends reagieren, ohne sich von Hypes blenden zu lassen. Themen wie Chatbots, Programmatic Advertising oder Advanced Analytics sind leider noch nicht fester Bestandteil der Marketingausbildung an Universitäten und Hochschulen. Daher müssen wir darauf zählen, dass unsere Mitarbeiter bereit sind, sich das entsprechende Wissen selbstständig und eigenverantwortlich anzueignen. Solche Persönlichkeiten gibt es nicht wie Sand am Meer. Nicht umsonst hat ein namhaftes Beratungshaus vor einigen Jahren von einem „War of Talents“ gesprochen – ich glaube, dass sich diese Herausforderung in Zukunft noch weiter verschärfen wird.

Tobias Zehnder

Mitgründer/Partner

webrepublic AG

tobias.zehnder@webrepublic.com

Bei der digitalen Transformation wird von vielen Stakeholdern eine schier unendliche Expertise suggeriert. Was müssen Agenturen wie Webrepublic berücksichtigen, um von potenziellen Kunden weiterhin wahrgenommen zu werden?

Leider habe ich hier keine magische Formel – wir müssen einfach gute Arbeit leisten und sicherstellen, dass unsere Kunden zufrieden sind. Dann werden sie zu Botschaftern, die intern und extern kommunizieren, dass sie mit Webrepublic erfolgreich zusammengearbeitet haben. Wir haben ein gut diversifiziertes Kundenportfolio und wachsen zugleich sehr stark mit Bestandskunden. Das reflektiert einen unserer Kernwerte: langfristige Partnerschaften. Dies gilt nota bene nicht nur für Kunden, sondern auch für Mitarbeiter. Beispielsweise sind die Leiter unserer zwei grössten Business Units bereits seit sieben Jahre bei uns – das ist für eine Branche mit einer durchschnittlichen Verweildauer von ein bis eineinhalb Jahren schon ganz erstaunlich. Davon profitieren dann letztlich alle Seiten: Die Mitarbeiter kennen sich perfekt aus, das Team ist sich vertraut und von alledem profitiert der Kunde. Die Bestandskundenpflege ist meiner Meinung nach ein sehr guter Ansatz, um in unserem schnelllebigen Geschäft Vertrauen aufzubauen und Erfolg zu haben. Auch hier kommen wir wieder auf das Thema HR zurück. Es ist einfach ungemein wichtig, die „richtigen“ Mitarbeiter zu haben: Persönlichkeiten, die das Beste für ihre Kunden herausholen, statt Mediaspends oder Agency-Fees zu maximieren.

Die Themen HR und Unternehmenskultur wurden jetzt mehrmals von Ihnen angesprochen. Welchen Ansatz verfolgen Sie bei Webrepublic diesbezüglich?

Ich denke, dass Unternehmen beim Thema Kultur eine Art Holschuld haben. Wir müssen also in die Kultur unseres Unternehmens investieren. Wir stellen Budgets zur Verfügung, damit unsere Teams gemeinsamen Aktivitäten nachgehen



können. Angefangen von einem Abendessen bis hin zu externen Veranstaltungen – so genannte Off-Sites. Das sind ganztägige Workshops, die die Teams ausserhalb der Webrepublic verbringen, um losgelöst vom operativen Geschäft konzentriert an strategischen Themen zu arbeiten. Ein ganz wichtiger Punkt dabei: Das Agenda-Setting erfolgt durch die Teams selbst – das steigert die intrinsische Motivation und führt zu greifbaren Ergebnissen, die dann auch stärker bei der täglichen Arbeit berücksichtigt werden.

Darüber hinaus gibt es in regelmässigen Abständen auch grössere Events, bei denen die ganze Firma beteiligt ist. Dies hat einen unschätzbaren Wert für den Spirit der Agentur als Ganzes. So waren wir beispielsweise vor ein paar Wochen auf einem gemeinsamen Segeltörn. Wir reden hier von hundert Leuten auf vier Booten. Das schafft ein unvergleichliches Zusammengehörigkeitsgefühl. Besonders freut mich, dass wir es auch als „grössere“ Agentur geschafft haben, diesen Ansatz beizubehalten. In den Anfangsjahren habe ich oft gehört: „Wenn ihr zwölf Leute seid, dann wird das gehen. Bei 20 wird das vorbei sein.“ Ich bin stolz, dass wir das Gegenteil beweisen.

Wie steht Webrepublic zum Thema Beratung? Ist dieser Aspekt stark in der täglichen Arbeit beim Kunden ausgeprägt?

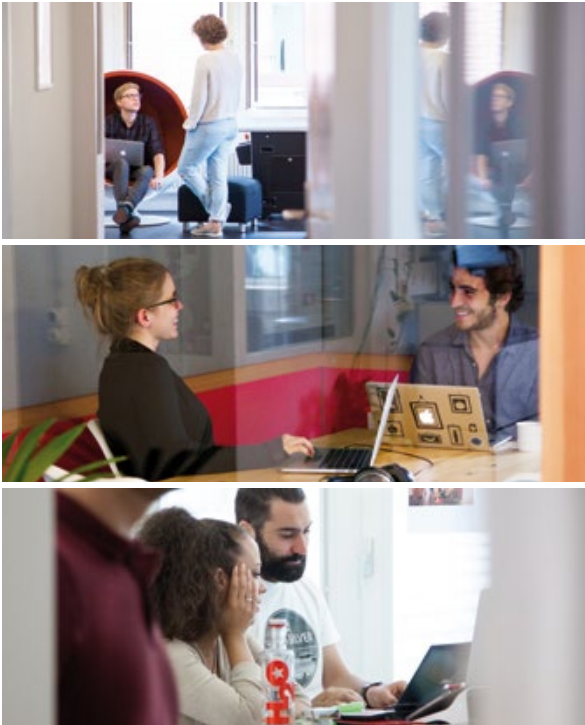
Wir verfolgen die Beratungskomponente bei unserer täglichen Arbeit sehr stark. Dabei muss man aber zwei unterschiedliche Perspektiven unterscheiden. Da ist zum einen

die unfreiwillige Beratung. Also dort, wo der Kunde gar nicht so genau weiss, was er braucht. Da muss man den Kunden dann natürlich Schritt für Schritt zum optimalen Ergebnis führen – beispielsweise wenn er ein AdWords-Mandat anfragt, aber viel eher eine Relaunch-Begleitung oder eine Display-Kampagne bräuchte. Daneben gibt es dann aber auch die klassische Beratung. Wir haben einige Kunden, da ist unser Mandat ausschliesslich Trendscouting. Zudem haben wir momentan fünf Mitarbeiter, die bei grossen, internationalen B-to-B-Firmen den internen Weiterbildungskanal bespielen. Hier investieren wir viel und wachsen auch stetig.

Auf dem diesjährigen Schweizerischen Marketing-Tag haben Sie den sogenannten „Digital Health Check“ vorgestellt. Können Sie kurz erläutern, was sich dahinter verbirgt?

Der Nutzen des Tools kann klar benannt werden: Komplexitätsreduktion. Im engeren Sinne ist es eine Status-quo-Analyse. Unternehmen können sich selbst verorten – welche Tools sind bekannt, werden aktiv eingesetzt etc. Unternehmen bekommen so einen Überblick über ihre Digitalisierungsaktivitäten und können Schwerpunkte für die weitere Planung setzen. Das ist ganz bewusst keine Rocket-Science, hilft den Unternehmen aber, den Zugang zu spezifischen Themen besser zu finden. Man weiss als Unternehmen über die wichtigsten Voraussetzungen für ein erfolgreiches Digitalmarketing Bescheid und kann darauf basierend die sinnvollsten Plattfor-

Fotos: Unternehmen



men und Kanäle auswählen. Und fast noch wichtiger: Man erfährt, wie man diese erfolgreich nutzen kann.

Kommen wir nochmal auf die tägliche Arbeit bei Webrepublic zu sprechen. Welche Projekte können in diesem Zusammenhang als Best-Practice-Beispiele gelten?

Ich möchte gerne auf zwei konkrete Projekte zu sprechen kommen. Den ersten Case betrifft das Unternehmen Migros. Dessen Kunden suchen häufig nach den Öffnungszeiten der entsprechenden Filialen (es gibt mehr als 650 in der Schweiz) auf dem Smartphone oder anderen mobilen Endgeräten. Dabei wurden in Google AdWords die Öffnungszeiten der nächstgelegenen Migros-Filiale angezeigt, was nicht immer den Kundenbedürfnissen entsprochen hat, da häufig auch die Öffnungszeiten von weiter entfernten Filialen von Interesse sind. Über ein selbstentwickeltes Tool haben wir uns die Informationen automatisiert von der Migros-Webseite beschafft und wiederum automatisiert neue Anzeigentexte im Stundentakt generiert. Nun können Migros-Kunden die korrekten Öffnungszeiten der gewünschten Filiale finden – unabhängig von ihrem jeweiligen Standort. Durch die hoch relevanten AdWords-Texte müssen die Kunden fortan gar nicht mehr auf die entsprechende Anzeige klicken, was einen unschätzbaren Wert für die Steigerung der Customer Experience der Migros darstellt.

Kommen wir zu einem weiteren Case. Auch hier kann ich offen sprechen, denn es betrifft Webrepublic selbst.

Konkret ging es um eine Kampagne zur Newsletter-Bewerbung. Hier sind wir ganz bewusst an die Top-Leser unseres Newsletters herangetreten und haben sie gefragt, ob sie als Testimonial für Webrepublic in Erscheinung treten würden. Der Newsletter wurde dann mit den jeweiligen Testimonials beworben. Alles natürlich abgestimmt auf die entsprechende Zielgruppe. Es erzeugt einfach eine höhere Glaubwürdigkeit, wenn die Bewerbung durch einen unserer Kunden erfolgt als durch Webrepublic selbst. Das hat dann auch extrem gut funktioniert. Die Conversion Rate dieser Ads lag um 350 Prozent über den generischen Anzeigen. Auch in diesem Fall haben wir keine Rocket-Science betrieben, sondern nach glaubwürdigen Inhalten gesucht und diese dann gezielt den jeweiligen Zielgruppen zugespielt, für die diese relevant waren. Eigentlich ganz einfach und naheliegend.

Zum Abschluss der obligatorische Blick in die Glaskugel: Wie sieht das Marketing im Jahr 2025 aus?

Gut, dass Sie diese Frage stellen, denn ich habe eine ganz klare Antwort darauf: Ich weiss es nicht. Um das ganze Thema „Machine Learning“ kommen wir sicher nicht herum, denn es wird einen enormen Impact auch auf das Marketing und seine Subdisziplinen haben. Auch wird es die Arbeit in der Agenturwelt grundlegend verändern. Eine genaue Richtungsbestimmung ist aber ungemein schwer vorzunehmen, da der Faktor „Unsicherheit“ einfach einen zu grossen Raum einnimmt. Es ist aber anzunehmen, dass die bestehenden Kanäle und Prozesse mithilfe von Machine Learning noch effizienter und effektiver werden.

Leichter fällt mir folgende Prognose: Um Themen, wie Voice Search, Visual Search und Augmented Reality werden wir garantiert nicht herumkommen. Und: Ich bin der festen Überzeugung, dass Offline-Touchpoints nicht verschwinden werden, sie werden vielmehr Teil des programmatischen Ökosystems werden – Plakat und Printwerbung bleiben relevant, sofern sie auf die Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppe abgestimmt sind. Auch das Thema Content Marketing wird uns erhalten bleiben – hier haben wir in den letzten Jahren ja bereits eine gewaltige Entwicklung erlebt. Und schliesslich bleibt noch die Carte Blanche – also Dinge, von denen wir jetzt noch gar nichts wissen. Hier können wir Webrepublic als Beispiel nehmen. Wir setzen heute Projekte in unserer Agentur um, von denen wir vor zwölf Monaten nicht einmal gewusst haben ... und wir verdienen damit auch noch Geld. +

Thema der nächsten Ausgabe: Live Communication

Die Möglichkeiten im Bereich der Live Communication sind vielfältig. Ziel ist eine nachhaltige Verankerung der Marke im Gedächtnis der (potenziellen) Kunden sowie die Unterstützung des gesamten Kaufprozesses – sei dies durch Messeauftritte, Roadshows, Events oder Sponsoring. Die Einbettung der Kommunikationsmassnahmen in eine übergeordnete Unternehmens- und Marketingstrategie, die klare Festlegung von Zielen und die gezielte Aktivierung der Zielgruppe sind nur einige von vielen erfolgswirksamen Aspekten, die es bei der Planung und Implementierung von Massnahmen in der Live Communication zu berücksichtigen gilt.

Das Ziel der nächsten Ausgabe der Marketing Review St. Gallen ist es daher, die aktuellen Trends und Entwicklungen im Bereich Live Communication zu beleuchten. Dabei steht v.a. die Nutzung digitaler Elemente zur zeitlichen Verlängerung von Messen, Events und Sponsorings sowie zur aktiven Einbindung der Zielgruppe im Vordergrund. Überdies möchten wir uns auch intensiv damit beschäftigen, wie die Wirksamkeit von Live-Communication-Massnahmen effizient gemessen werden kann. Freuen Sie sich auf eine ausgewogene Mischung von wissenschaftlichen und praxisnahen Beiträgen.

Impressum

Marketing Review St. Gallen

Thesis Verlag
Universität St. Gallen
Institut für Marketing
Dufourstrasse 40a
CH-9000 St. Gallen

Verlag

MIM Marken Institut München
GmbH
Ridlerstrasse 35a
D-80339 München

Geschäftsführer

Friedrich M. Kirn

Redaktion

Communication Network Media
Ridlerstrasse 35a
D-80339 München
Telefon: +49 (0) 89 72 95 99-15
Deivis Aronaitis,
Alexandra Budik

Presserechtlich verantwortlich für die Redaktion

Friedrich M. Kirn

Redaktionsleitung Universität St. Gallen

Christoph Wortmann, M. Sc.
Telefon: +41 (0) 71 224 28 34
christoph.wortmann@unisg.ch

Schlussredaktion

Wolfgang Mettmann

Anzeigen und Produktion

Layout & Produktion
deivis aronaitis design | dad |
Leonrodstr. 68
D-80636 München
Telefon: +49 (0) 89 120 278 10
Telefax: +49 (0) 89 120 228 14
grafik@da-design.it

Anzeigenleitung

Friedrich M. Kirn
Telefon: +49 (0) 89 72 95 99-15
kirn@marke41.de

Anzeigendisposition

Kornelia Lugert
Telefon: +49 (0) 8241 5785
lugert@marke41.de

Titelbild

© iStockphoto

Sonderdrucke

deivis aronaitis design | dad |
Telefon: +49 (0) 89 120 278 10
grafik@da-design.it

Leserservice

Kornelia Lugert
Telefon: +49 (0) 8241 5785
lugert@marke41.de

Druck & Verarbeitung

KESSLER Druck + Medien
GmbH & Co. KG
Kennwort: Marketing Review St. Gallen
Michael-Schaffer-Str. 1
D-86399 Bobingen

Herausgeber

Prof. Dr. Christian Belz
Prof. Dr. Thomas Bieger
Prof. Dr. Andreas Herrmann
Prof. Dr. Sven Reinecke
Prof. Dr. Thomas Rudolph
Prof. Dr. Christian Schmitz
Prof. Dr. Marcus Schögel
Prof. Dr. Torsten Tomczak
Prof. Dr. Dirk Zupancic

Beirat

Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Backhaus, Berlin
Prof. Dr. Hans H. Bauer, Mannheim
Dr. Hans-Jürg Bernet
Prof. Dr. Dr. h.c. Dr. h.c. Manfred Bruhn, Basel
Prof. Dr. Christoph Burmann, Bremen
Prof. Dr. Dr. h.c. Hermann Diller, Nürnberg
Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Oestrich-Winkel
Prof. Dr. Jürgen Häusler
Prof. Dr. Manfred Kraft, Münster
Dr. Michael Löffler
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert, Münster
Prof. Dr. Anton Meyer, München
Dr. Dominique von Matt
Dr. Michael Reinhold
Felix Richterich

Urs Riedener

Prof. Dr. Bernhard Swoboda, Trier
Prof. Dr. Bodo B. Schlegelmilch, Wien
Prof. Dr. Christian Schmitz
Prof. Dr. Hans-Willi Schroiff, Aachen
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon
Alexander Stanke
Uwe Tännler
Prof. Dr. Raimund Wildner, Nürnberg

Bezugsmöglichkeit und

Erscheinungsweise

Das Heft erscheint sechsmal jährlich, Auflage: 6.500 Exemplare, 4.300 Abonnenten. Bestellmöglichkeiten und Details zu den Abonnementbedingungen sowie AGB finden Sie unter www.marketing-review.ch

Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck

Die Zeitschrift sowie alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge einschliesslich sämtlicher Abbildungen, Grafiken, Fotos sind urheberrechtlich geschützt. Sofern eine Verwertung nicht ausnahmsweise ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf jedwede Verwertung eines Teils dieser Zeitschrift der vorherigen schriftlichen Zustimmung des Verlages.

Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Nachdrucke, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, öffentliche Zugänglichmachung sowie die Einspeicherung und Verarbeitung von Teilen dieser Zeitschrift in Datenbanken und die Verarbeitung oder Verwertung über elektronische Systeme.

Die Artikel von Marketing Review St. Gallen sind mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt. Die Redaktion übernimmt jedoch keine Gewähr für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der abgedruckten Inhalte. Für den Inhalt der Werbeanzeigen ist das jeweilige Unternehmen bzw. die jeweilige Gesellschaft verantwortlich.

Für unverlangt eingeschickte Manuskripte, Fotos und Illustrationen wird keine Gewähr übernommen.

Marketing Review St. Gallen erscheint im 34. Jahrgang

ZKZ 70610

ISSN 1865-6544



Sie suchen neue Impulse für Ihre tägliche Arbeit und möchten sich mit Experten auf Augenhöhe austauschen?

Das Institut für Marketing an der Universität St.Gallen bietet von fokussierten Intensivseminaren bis hin zu Diplomstudiengängen zahlreiche Weiterbildungsmöglichkeiten zu allen relevanten Themen im Marketing an. Sicherlich auch das Richtige für Sie.

Intensivstudium für Marketingmanagement (CAS)

18 Tage (6 Module à 3 Tage), nächster Start: 16. Januar 2018

Intensivseminar Excellence in Key Account Management

9 Tage (3 Module à 3 Tage), nächster Start: 30. Januar 2018

Intensivseminar B2B-Marketing und Verkauf

5 Tage, nächster Termin: 9.–13. April 2018

Alle Weiterbildungen des Instituts für Marketing finden Sie unter www.ifm.unisg.ch/weiterbildung oder treten Sie direkt mit uns in Kontakt:

**Doris Maurer, Telefon +41 71 224 28 55,
doris.maurer@unisg.ch**

«Wissen schafft Wirkung» 

Alles Inklusiv!

Mit dem Abo der
Marketing Review St.Gallen
PRINT & ONLINE



Laden Sie sich kostenlos die **keosk App** herunter und lesen Sie Marketing Review St.Gallen mobil.

Print-Abonnenten lesen das E-Journal in Ihrem persönlichen Kundenkonto kostenlos!

www.keosk.de

www.marketing-review.ch