

Roll, Oliver; Zenker, Paul

**Article**

## Peer-Pricing - Ein integrativer Pricing-Ansatz in B-to-B-Märkten

Marketing Review St.Gallen

**Provided in Cooperation with:**

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

*Suggested Citation:* Roll, Oliver; Zenker, Paul (2022) : Peer-Pricing - Ein integrativer Pricing-Ansatz in B-to-B-Märkten, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 39, Iss. 3, pp. 52-59

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/276191>

**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:**

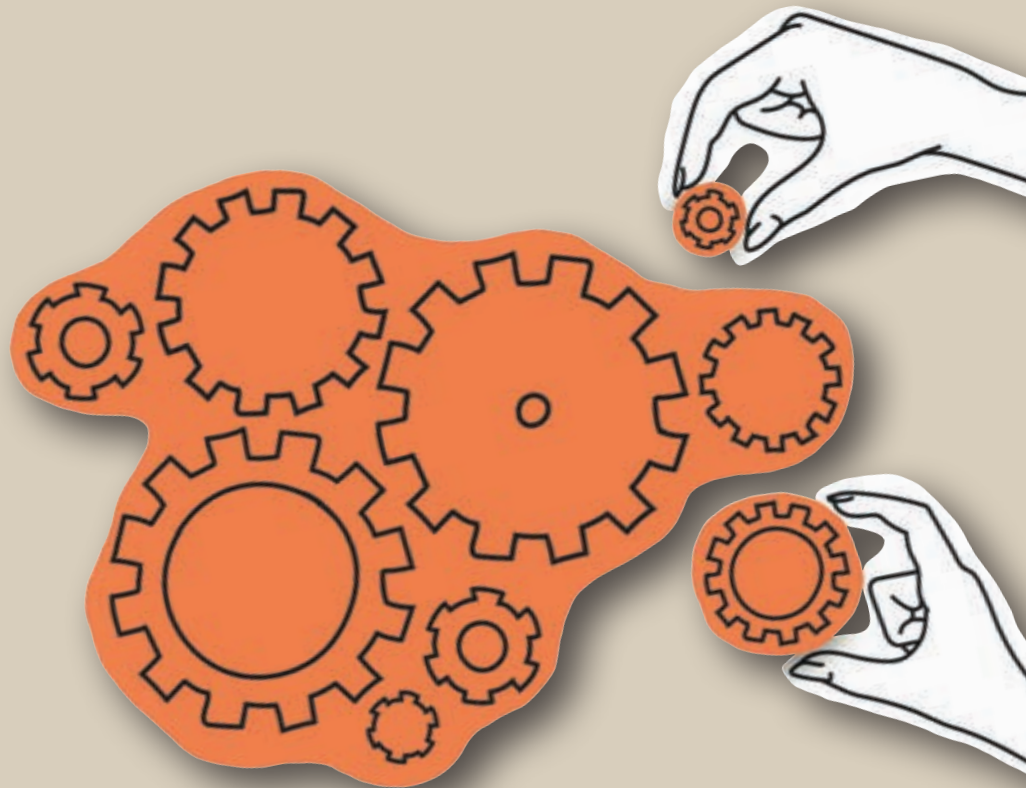
*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*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

From Business  
to Business



## Schwerpunkt

Boring-2-Boring beenden – warum nicht! –  
Wie die Credit Suisse dank konsequenter Ausrichtung an  
Kunden-Insights ihre Marketingwirkung verbesserte

Kunden im Lösungsgeschäft – Welche Rolle spielen sie  
und was macht Lösungen für Kunden effektiver?

Kundenlösungen als Signale – Warum Unternehmen am  
Lösungsgeschäft festhalten sollten, auch wenn es nicht  
profitabel ist

B2B: A Shift from Owning to Sharing? – How Sharing  
Facilitates new Business-to-Business Relationships  
between Small and Medium-sized Enterprises

Quo vadis, Aussendienst? – So erzeugt der  
B-to-B-Aussendienst künftig Mehrwert

## Spektrum

Marketing für die Kirche –  
Interview mit Pater Martin Werlen

Peer-Pricing – Ein integrativer  
Pricing-Ansatz in B-to-B-Märkten

New Public Management – Steigerung der  
Serviceorientierung in Verwaltungen

# Peer-Pricing

Ein integrativer Pricing-Ansatz  
in B-to-B-Märkten

Viele gebräuchliche Pricing-Methoden lassen sich im B-to-B-Geschäft nur eingeschränkt bzw. modifiziert nutzen. Entweder fehlen die Voraussetzungen oder die Preisstrukturen und Modelle sind so komplex, dass ein Einsatz nicht infrage kommt. Peer-Pricing-Ansätze füllen diese Lücke und bieten dem Vertrieb Orientierung bei der Preisfindung. Dieser Artikel stellt die neue Methode vor und zeigt anhand eines konkreten Fallbeispiels, wie ein Best Practice in der Praxis aussehen kann.

Prof. Dr. Oliver Roll, Paul Zenker

In der einschlägigen Literatur hat sich die Dreiteilung zwischen kostenbasiertem, wettbewerbsbasiertem und wertbasiertem Pricing etabliert (Simon & Fassnacht, 2016; Hinterhuber, 2004). Unter Abwägung der verschiedenen Vor- und Nachteile der Methoden wird das wertbasierte Pricing dabei zumeist als überlegen ausgewiesen (Nagle & Müller, 2017; Michel & Pfäffli, 2009). In der Praxis ergeben sich jedoch oft grosse Herausforderungen und Umsetzungsprobleme, da die für das wertbasierte Pricing vorgesehenen Methoden häufig auf B-to-C-Märkte zugeschnitten und dadurch im B-to-B-Geschäft nur eingeschränkt anwendbar sind. Hier ist es sinnvoll, neue und erweiterte Methoden zur Verfügung zu haben.

## Überblick Pricing-Methoden

Zwei der etabliertesten Verfahren zum wertbasierten Pricing sind die van-Westendorp-Methode und die Conjoint-Analyse (Simon & Fassnacht, 2016; Lipovetsky, 2006). Erstere erfasst mit einer direkten Preisabfrage, welchen Preis Kundinnen und Kunden als jeweils günstig, teuer, zu günstig und zu teuer für ein beschriebenes Produkt einschätzen (van Westendorp, 1976). Aus den Antworten der befragten Personen wird bei der klassischen van-Westendorp-Methode nach grafischer Aufbereitung ein Intervall bestimmt, innerhalb dessen der Preis akzeptiert wird (Ceylana et al., 2014; Reinecke et al., 2009). Mit einer Erweiterung dieses Verfahrens, der Advanced-van-Westendorp-Methode, können anhand der erhobenen Daten zudem der Umsatz- und der gewinnoptimale Preis berechnet werden (Roll et al., 2010).

Bei der Conjoint-Analyse hingegen versuchen Unternehmen, die Zahlungsbereitschaft von Kundinnen und Kunden durch möglichst reale Auswahlentscheidungen zu bestimmen (Rao, 2014; Gensler et al., 2012). Dazu wird ihnen

eine Reihe fiktiver Produkte vorgelegt, die sich hinsichtlich verschiedener Produkteigenschaften voneinander unterscheiden (Hillig, 2006). Wenn die Befragten nun zwischen verschiedenen Werttreiber-Kombinationen abwägen und eine (oder bewusst keine) der Optionen wählen müssen, kann daraus der Wert einzelner Produkteigenschaften und -eigenschaftsausprägungen für die Käufer berechnet werden.

Beide Verfahren scheitern in B-to-B-Märkten allerdings meist daran, dass ihre Anwendung grundsätzlich die Befragung der Kundinnen und Kunden (Schmidt & Bijmolt, 2020) und deren Bereitwilligkeit, die eigene Zahlungsbereitschaft offenzulegen, voraussetzt. Kein professioneller Einkäufer wird aber daran teilnehmen oder ehrlich antworten, da er ein strategisches Interesse hat, den Preis möglichst niedrig zu halten. Umfragen sind als valides Mittel zur Bestimmung der Zahlungsbereitschaft also nur sehr bedingt einsetzbar. Zudem sind die Wettbewerbspreise meist nicht öffentlich verfügbar (Dasgupta & Das, 2000). Auch ein stark wettbewerbsbasiertes Pricing ist also nicht möglich. Andere Methoden wie Economic-Value-Estimation oder Value-Mapping sind

**Prof. Dr. Oliver Roll**

Gründer von Prof. Roll & Pastuch –  
Management Consultants und  
Lehrstuhlinhaber für Internationales  
Marketing und Preismanagement  
an der Hochschule Osnabrück  
[oliver.roll@roll-pastuch.de](mailto:oliver.roll@roll-pastuch.de)  
[www.roll-pastuch.de](http://www.roll-pastuch.de)

**Paul Zenker**

Analyst bei Prof. Roll & Pastuch –  
Management Consultants  
[paul.zenker@roll-pastuch.de](mailto:paul.zenker@roll-pastuch.de)  
[www.roll-pastuch.de](http://www.roll-pastuch.de)

möglich, erfordern aber immer einen hohen Ressourceneinsatz.

Hinzu kommt, dass es zwar in vielen Branchen einen offiziellen Listenpreis gibt, dieser aber durch hohe und stark streuende Rabatte häufig nur eine untergeordnete Rolle spielt (Kühnapfel, 2013). Pricing in B-to-B-Märkten ist somit also eher eine Steuerung der Rabatte beziehungsweise der finalen Nettopreise als eine Steuerung der Listenpreise. Die Rabattwolke (Roll et al., 2018; s. Abb. 1) illustriert, wie unterschiedlich diese Rabatte im B-to-B-Bereich auch unter Kundinnen und Kunden mit ähnlicher Umsatzgrösse oft ausfallen.

Aus den Limitationen der klassischen Methoden folgt, dass Pricing-Ansätze in B-to-B-Märkten in der Lage sein müssen, ohne Befragungen wertbasierte Preisbildung umzusetzen – gleichzeitig sollten sie Intransparenz und Rabattsituation berücksichtigen. Das Ziel solcher Methoden sollte daher weniger ein konkreter Preis als vielmehr die Ermittlung von Spannen und Orientierungspunkten für das Sales-Team sein. Diese Anhaltspunkte helfen den Angestellten, bei Verhandlungen die individuelle Zahlungsbereitschaft aller Kundinnen und Kunden optimal abzuschöpfen.

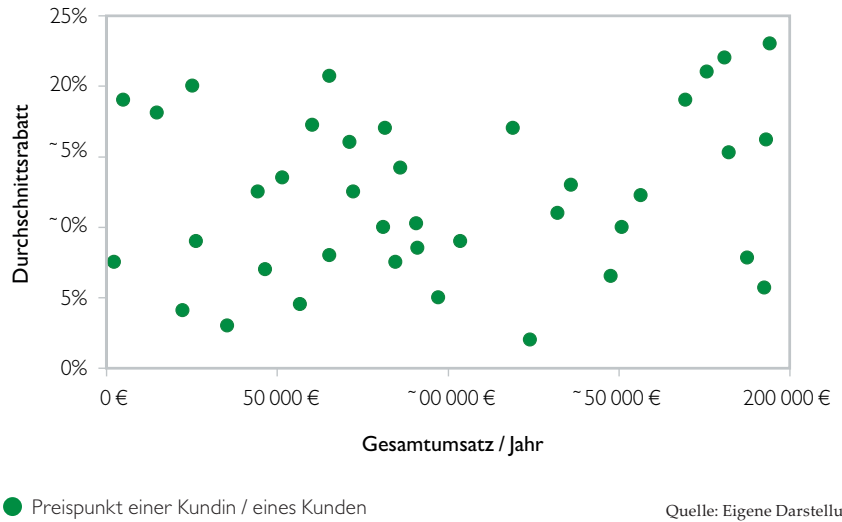
## Peer-Pricing als Lösungsansatz

### Methodenüberblick

Eine Lösung für diese vielfältigen Anforderungen versprechen innovative Peer-Pricing-Ansätze. Im Peer-Pricing werden die vorhandenen Nettopreise, die sich durch unterschiedliche Rabatte ergeben, zur Preisoptimierung genutzt (Stadie & Zwirgmaier, 2016). Jeder Preis, zu dem verkauft wurde, spiegelt grundsätzlich die Zahlungsbereitschaft einer Kundin oder eines Kunden wider. In diesem Sinne ergibt sich aus den existierenden Preisen die Gesamtbandbreite der möglichen Preise und vor allem eine Übersicht, welche Preishöhen im Markt eher häufig und welche eher selten durchgesetzt werden. Es lässt sich also ableiten, welche Preise einem guten oder einem schlechten Deal entsprechen. Schon dieses Wissen wird vom Vertrieb in intransparenten Märkten häufig als sehr hilfreich wahrgenommen.

Während Rabattwolken aber schon länger bekannt sind, wird der eigentliche Mehrwert erst durch tieferegehende Analysen geschaffen: Die Schwankungen der Preise sind meist nicht rein zufällig, sondern systematisch von externen Marktfaktoren und internen Leistungsfaktoren beeinflusst (Binckebanck et al., 2020; Voeth, 2015). Bei den Marktfaktoren ist vor allem die Kundengrösse zu nennen. Je grösser das Umsatzvolumen mit der Kundin oder dem Kunden, desto höher sollte der Rabatt sein. Ähnliches gilt auch für die Auftragsgrösse und ggf. für das Kundenpotenzial. Aber auch Faktoren wie die Industrie des Abnehmers, Kundensegmente, Saisonalität oder das Land spielen eine Rolle (s. Abb. 2). In fast allen Branchen sind zum Beispiel die Preise in der Schweiz oder in Norwegen höher als in Osteuropa. Aber auch interne Faktoren sind relevant: Häufigste Einflussgrösse ist hier die individuelle Leistung des / der Aussendienstmitarbeitenden. Auf-

Abb. 1: Rabattwolke – Rabatt versus Jahresumsatz nach Kundschaft



grund von persönlicher Erfahrung oder auch Verhandlungsgeschick erzielen bestimmte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter regelmässig bessere Preise als andere.

Im ersten Schritt können all diese Faktoren zur Analyse eingesetzt werden. Über

### Zusammenfassung

Durch Peer-Pricing können Unternehmen auch in intransparenten B-to-B-Märkten wertbasiertes Preismanagement betreiben und so individuelle Zahlungsbereitschaften optimal abgreifen. Dazu werden aus den historischen Verkaufsdaten zunächst Preiskorridore gebildet und Zielpreise abgeleitet. Durch gezielte Korrekturfaktoren ist es möglich, auch ein branchen- und regionenspezifisches Pricing umzusetzen. Erfolgreiche Anwendungen in der Praxis zeigen, dass Peer-Pricing ein wirksamer Ansatz zur Margensteigerung ist, sofern ausreichend Daten als Analysebasis vorhanden sind.

multiple Regression oder Verfahren der Künstlichen Intelligenz (Weber, 2020; Von der Hude, 2020) kann festgestellt werden, welche Faktoren tatsächlich einen Einfluss auf die Preisbildung haben und welche bisher keine Rolle spielten. So lässt sich zum Beispiel verifizieren, ob die Preise in der Schweiz (für einen vergleichbaren Auftrag) tatsächlich immer höher liegen oder dass die Unternehmensgrösse der Kundin oder des Kunden dazu führt, dass dieser ab einem Abnahmevolumen von 200 000 Euro im Schnitt 3 Prozent höhere Rabatte bekommt. Wichtig ist es, an dieser Stelle Äpfel mit Äpfeln zu vergleichen; das heisst, dass etwa bei der Berechnung des Länderfaktors alle anderen Einflussfaktoren wie Kundengrösse oder Industrie berücksichtigt und herausgerechnet werden müssen.

Der Definition der Peer-Pricing-Cluster kommt dabei eine entscheidende Rolle zu. Welche Preispunkte sind so vergleichbar, dass sie die Berechnungsgrundlage für eine gemeinsame Zielpreis-Struktur bilden können? Hier befindet sich der Anwender im Trade-Off zwischen der Präzision der Cluster-Definition (Vergleich-

barkeit der Produkte, Märkte, etc.) und der Aussagekraft des Clusters (Menge der Preispunkte pro Cluster).

In der Praxis hat sich bewährt, im Zweifel zur größeren Cluster-Struktur zu greifen und den Fokus auf ausreichend grosse Mengen an Preispunkten zu legen. Einzelne sehr kleine Cluster können manuell (z.B. über Vergleiche zu benachbarten Clustern) korrigiert werden. Solche Cluster sollten aber eine Ausnahme bleiben.

Im Anschluss können diese Faktoren dann zur Optimierung eingesetzt werden. Ausgehend von einem Grundverständnis, was ein guter und was ein schlechter Preis ist, wird strategisch entschieden, welche Faktoren für die Preisbildung in der Zukunft eine Rolle spielen und wie hoch diese jeweils ausfallen sollen. In vielen Fällen findet hier auch eine strategische Anpassung statt, indem zum Beispiel die historischen Länderfaktoren an aktuelle B-to-B-Preisindizes

**Kernthesen**

- 1 Peer-Pricing basiert auf internen Verkaufsdaten und kommt daher ohne Kundenbefragungen aus.
- 2 Peer-Pricing kombiniert strategische Überlegungen und Datenanalysen zu einem ausdifferenzierten Vorschlagspreissystem.
- 3 Die Umsetzung erfolgt in einem Zielpreisrechner, der auf Basis von Quantilen und Korrekturfaktoren Preisempfehlungen und Preisuntergrenzen ausgibt.
- 4 Das Verfahren lässt die finale Preisentscheidung beim Sales-Team und hat daher eine hohe Akzeptanz im Vertrieb.

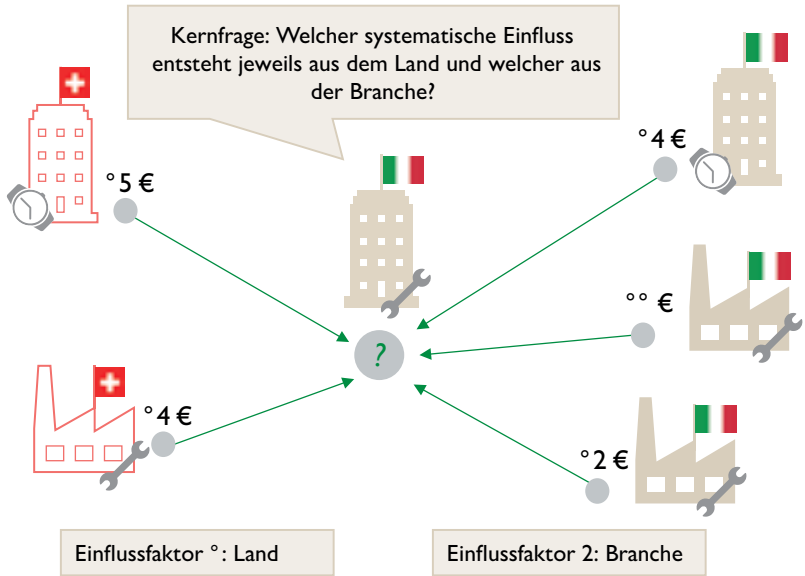
angepasst werden. Ebenso ist an dieser Stelle zu prüfen, ob in den historischen Daten ggf. systematische Verzerrungen vorliegen, z.B. durch falsch eingestellte Länderpreisniveaus oder einzelne Aussendienstmitarbeiter mit besonders niedrigen Rabatten. Auch in diesen Fällen muss eine gezielte Anpassung in den Daten vorgenommen werden.

**Konkreter Ansatz und Vorgehen im Peer-Pricing**

Einen konkreten Zugang zur Implementierung von Peer-Pricing im B-to-B-Vertrieb bietet das folgende Drei-Schritte-Schema.

**Schritt 1: Definition der Zielpreise**  
 Zunächst geht es darum, die grundlegenden Zielpreise zu definieren. Hierzu sollten für jedes Produkt oder jede Produktkategorie alle relevanten Transaktionen im Sinne einer Rabattwolke oder eines Scatter-Plots visualisiert werden. Um Vergleichbarkeit sicherzustellen, sind im ersten Schritt der richtige Clusterzuschnitt und die richtige Clustergrösse zu definieren. Es ist wichtig, dass möglichst homogene Cluster gebildet werden. Dies kann nach Regionen, nach Branchen, Kundengrösse oder auch nach mehreren Kriterien gleichzeitig erfolgen. Im Regelfall ist hier ein iteratives Vorgehen mit abwechselnden Daten- und Logikchecks notwendig. Begrenzt wird die Clusterbildung in der Praxis meistens durch die Anzahl der verfügbaren Transaktionen. Hier muss ein Mittelweg zwischen möglichst genauer Segmentierung und noch ausreichender Datenmenge je Cluster gefunden werden. Dann werden mithilfe einer Quantil-Analyse die relevanten Preispunkte ermittelt. Als Faustregel hat es sich bewährt, den Zielpreis beim 75-Prozent-Quantil zu setzen. Das be-

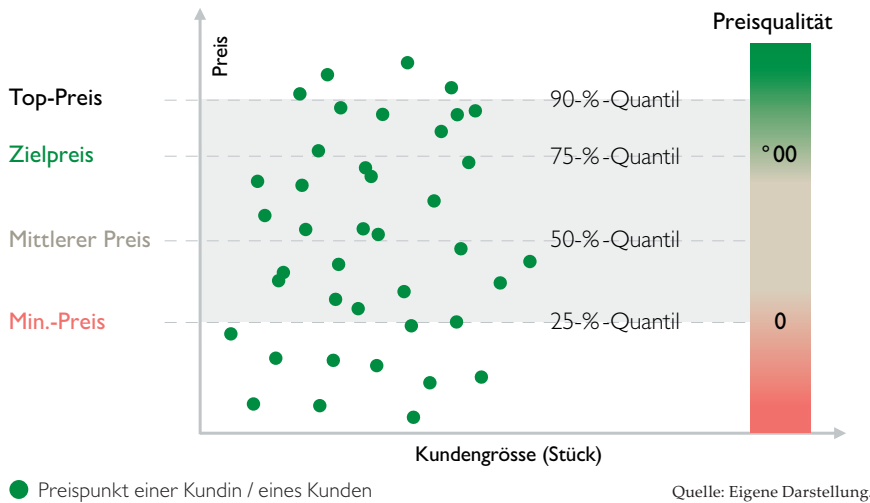
Abb. 2: Analyse der Einflussfaktoren



Quelle: Eigene Darstellung.



Abb. 3: Definition des Zielpreises und des Preiskorridors (Schritt 1)



deutet, dass 75 Prozent aller bisherigen Transaktionen zu einem schlechteren Preis durchgeführt wurden und nur 25 Prozent zu einem besseren. Nach dem gleichen Schema wird ein Top-Preis bei 90 Prozent, ein mittlerer Preis bei 50 Prozent und ein Minimumpreis bei 25 Prozent festgelegt. Damit hat der Vertrieb ein erstes, gut nachvollziehbares Schema an der Hand, was ihm hilft, die Preisqualität einzuschätzen (s. Abb. 3). Durch die Häufung von Preispunkten an einzelnen Stellen ist es zudem möglich, Preisschwellen im Markt zu identifizieren.

**Schritt 2: Strategische Anpassung der Zielpreise**

Danach erfolgt eine strategische Anpassung der Zielpreise je Cluster. Hier werden also für die oben beschriebenen internen und externen Einflussgrößen Korrekturfaktoren in die Zielpreise einbezogen, sofern sich durch externe Validierung (z.B. Check der Marktpreise) der Eindruck bestätigt, dass das historische Preislevel nicht die tatsächliche Zahlungsbereitschaft darstellt. Ein häufiger Faktor sind hier länder- und industriespezifische Anpassungen. So werden für bestimmte Hochpreisländer

Aufschläge und für Niedrigpreisländer Abschläge definiert, um die jeweilige Marktsituation und Kaufkraft zu berücksichtigen. Auch industriespezifisch ist es häufig sinnvoll und notwendig, Auf- bzw. Abschläge zu berücksichtigen, weil Branchen mit eher geringen Qualitätsanforderungen oder sehr knappen Margen im Regelfall auch eine geringere Zahlungsbereitschaft aufweisen. Bei der Justierung dieser Faktoren wird einerseits die IST-Situation berücksichtigt, andererseits aber auch die strategisch definierte SOLL-Situation, wenn in der Vergangenheit ggf. kein differenziertes Länder-Pricing stattgefunden hat.

**Schritt 3: Definition von Angebotspreisen und Umsetzung von Preiserhöhungen**

Das oben genannte Verfahren kann entweder zur Festlegung von Angebotspreisen oder zur Umsetzung von Preisanpassungen genutzt werden. Der häufigste Anwendungsfall ist dabei die Justierung von Angebotspreisen. Hierfür wird dem Vertrieb ein Zielpreisrechner bzw. ein Angebotstool zur Verfügung gestellt, in dem er bei allen angebotenen Preisen genau sehen kann, ob der von

ihm vorgesehene Preis ein attraktiver, für das Unternehmen rentabler Preis ist, oder ob es sich eher um einen Dumpingpreis handelt, der zwar die Zuschlagswahrscheinlichkeit erhöht, im Vergleich zum allgemeinen Preisniveau aber eher niedrig ist. Wichtig ist, dass es sich hier um ein Vorschlagstool handelt, auf dessen Basis der Vertrieb selbstständig entscheiden kann. Erfahrungsgemäss sind viele Vertriebsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter so motiviert, dass sie von sich aus ein Interesse haben, zumindest Preise über dem Durchschnitt durchzusetzen.

**Voraussetzungen, Limitationen und Stärken des Peer-Pricings**

Ein Peer-Pricing-Ansatz kann nur mit einem grossen Pool an vollständigen und gut aufbereiteten historischen Vertriebsdaten funktionieren. Ohne solche Daten ist es nicht möglich, einen aussagekräftigen Preiskorridor zu ermitteln. Die Produkte müssen ausreichend vergleichbar bzw. standardisiert sein, um aussagekräftige Cluster für die Peer-Pricing-Analyse bilden zu können. Zudem ist ein grundsätzliches Verständnis davon, welche Faktoren den Preis beeinflussen, unabdingbar, um sinnvolle Aufschlag- bzw. Abschlagsätze zu bestimmen. Statistische Verfahren wie die multiple Regression können dafür zwar Anhaltspunkte liefern oder Vermutungen quantifizieren, ohne ein logisches Verständnis der Preisbildungsprozesse allerdings keine validen Ergebnisse errechnen.

Des Weiteren unterliegt das Peer-Pricing auch der systemimmanenten Limitation, auf die Qualität der historischen Daten angewiesen zu sein. Für den seltenen Fall, dass das vorherige Preisniveau im Unternehmen nicht marktorientiert war, liefert der Zielpreisrechner Ergebnisse, die zwar das aktuelle Preisniveau erhöhen, aber dennoch nicht marktgerecht sind.

Sind diese Voraussetzungen aber erfüllt, bietet das Peer-Pricing zahlreiche Vorteile. Der zentrale Vorzug des Verfahrens ist, dass es die datengetriebene Preiskompetenz eines Unternehmens mit der situativen, personengebundenen Kompetenz des Vertriebsmitarbeitenden verbinden kann. Einerseits bündelt das Peer-Pricing-Verfahren durch die Analyse der historischen Daten das relevante, logisch erschliessbare Marktwissen. Andererseits lässt es genügend Raum für situative Entscheidungen des Aussendienstes, da einzelne Vertriebs-

Gerade auf globalen B-to-B-Märkten ist Peer-Pricing eine der besten Optionen.

mitarbeiterinnen und -mitarbeiter zwar Preisempfehlungen bekommen, diese aber aufgrund ihrer persönlichen, speziellen Kenntnis der einzelnen Kundin oder des einzelnen Kunden individuell anpassen können.

Ein weiterer Vorteil ist die mögliche Berücksichtigung unterschiedlicher Preisstrategien (Spann et al., 2015). Da die historischen Daten nicht einfach übernommen werden, sondern an die Strategie angepasst werden können, bietet das Verfahren die Möglichkeit, für einzelne Regionen oder Industrien gezielt Wachstums- oder Abschöpfungsstrategien umzusetzen. Zudem hat Peer-Pricing im Regelfall eine sehr hohe Akzeptanz. Grund hierfür sind drei Faktoren: Zum Ersten bekommt das Sales-Team Unterstützung und Richtlinien, die die tägliche Arbeit vereinfachen. Zum Zweiten handelt es sich um ein reines Vorschlagstool. Der Vertrieb wird also nicht eingeschränkt, sondern kann weiterhin situatives Wissen einfließen lassen. Und drittens sind die Inhalte des Tools transparent hergeleitet und zeigen realistisch im Markt umsetzbare Preise. Insgesamt

ist das Peer-Pricing daher ein Ansatz, der sich in der Praxis des B-to-B-Pricings sehr bewährt hat.

## Praxisbeispiel: Peer-Pricing bei einem Schmiermittelhersteller

Ein international tätiger Schmiermittelhersteller hatte sein Pricing jahrelang über ein kostenbasiertes Kalkulationschema mit konstanten Aufschlagsätzen geregelt und es dadurch versäumt, die individuelle Zahlungsbereitschaft seiner Kundschaft optimal auszunutzen. Im Rahmen eines gross angelegten Re-Pricing-Projekts sollte das alte System durch eine konsequente wertbasierte Preisstellung ersetzt werden.

Grundsätzlich wurde das Verfahren des Peer-Pricing so angewendet, wie eingangs in diesem Beitrag beschrieben. Dennoch ergeben sich in der Praxis immer wieder Herausforderungen bei der Implementierung. Zum Start wurden die SAP-Daten aus dem System extrahiert und aufbereitet. Hier ergaben sich die ersten Herausforderungen, da das Rabattsystem in diversen Ländern nicht nur verschieden ausgestaltet, son-

dern auch unterschiedlich im System eingepflegt worden war: Rabatte, die in gleichen Spalten standen, mussten also nicht unbedingt die gleichen Inhalte haben. Wie in vielen Projekten stand am Anfang daher ein umfangreiches Daten-Cleansing (Maletic & Marcus, 2009).

Anschliessend wurden die strategischen Faktoren identifiziert und mittels Regressionsanalyse auf ihren Einfluss hin untersucht. Final blieben dann Industrie, Land (teilweise hochaggregiert zu Regionen) und Auftragsgrösse übrig. Diese wurden entsprechend dem historischen Einfluss bestimmt und anschliessend gemäss der zukünftigen Strategie kalibriert. Danach wurde der Preiskorridor auf das Standardmass festgelegt: Das 75-Prozent-Quantil wurde zum Zielpreis, das 25-Prozent-Quantil zum Mindestpreis und das 90-Prozent-Quantil wurde als «Premium price level» deklariert.

Eine grosse Herausforderung ist dann regelmässig die Integration in die IT-Systeme. Optimalerweise hat der Aussendienst die Werte des Zielpreisrechners direkt in seinem Angebotssystem sichtbar. In der Praxis scheitert dies häufig daran, dass entweder gar kein komplett digitales Angebotssystem vorliegt (wie im vorliegenden Fall des Schmiermittel-

### Handlungsempfehlungen

- 1 Prüfen Sie, ob Ihr Unternehmen wirklich wertbasiertes Pricing einsetzt oder ob hier noch ungenutzte Ertragspotenziale liegen.
- 2 Sofern wertbasiertes Pricing noch nicht umfänglich eingeführt ist (was bei vielen Unternehmen der Fall ist), prüfen Sie, welche Pricing-Methoden für Sie infrage kommen – auf B-to-B-Märkten erweist sich Peer-Pricing häufig als die Methode der Wahl.
- 3 Bestimmen Sie, welche strategischen Einflussfaktoren (Branche, Land, Kundengrösse) für Sie relevant sind; bestimmen Sie dann anhand der Quantile die jeweiligen Preisvorgaben.
- 4 Legen Sie speziellen Wert auf die Schulung der Anwenderinnen und Anwender – hier entscheidet sich der finale Erfolg des Ansatzes.



herstellern) oder dass eine Integration extrem aufwendig wäre. Daher wurde dem Vertrieb als Übergangslösung für das erste Jahr eine Excel-Version mit Makros zur Verfügung gestellt. Diese konnte ausser dem Zielpreiskorridor auch anzeigen, welche Preise einzelne Kundinnen und Kunden in der Vergangenheit für andere Produkte gezahlt hatten. Eine zweistufige Lösung mit einem vorgeschalteten Excel-Tool hat zudem den Vorteil, dass etwaige «Kinderkrankheiten» ausgemerzt werden können, bis die finale Implementierung erfolgt.

Ein weiterer Erfolgsfaktor waren intensive Schulungen für den Aussendienst. Es gab eine Serie von Einführungs-Workshops und danach einen direkten Second-Level-Support, der für alle Fragen zur Verfügung stand. Im Rahmen der Schulungen lohnt es sich, auch die

Funktionsweise des Zielpreisrechners und die Herkunft der Daten intensiv zu erklären, um die Akzeptanz im Aussendienst signifikant zu erhöhen.

Der Effekt des Peer-Pricings wurde schon in den ersten Monaten deutlich. Insbesondere bei Kundinnen und Kunden mit niedrigem Preisniveau konnten signifikant höhere Preise durchgesetzt werden und auch insgesamt zeigte sich ein klarer Trend zu einer verbesserten Preisdurchsetzung, welche sich erheblich im Unternehmensgewinn niederschlug.

## Fazit und Schlussfolgerungen

Aufgrund der Intransparenz der Märkte bedarf es im B-to-B-Bereich völlig anderer Methoden und Ansätze als im B-to-C-

Bereich. Peer-Pricing-Ansätze ermöglichen es mittels Analyse interner Verkaufsdaten, Produkte auch auf Märkten wertbasiert zu bepreisen, auf denen umfragegestützte Pricing-Werkzeuge nicht eingesetzt werden können. Damit füllen sie eine wichtige Lücke im Werkzeugkasten des Preismanagements. Die besondere Stärke dieser Verfahren besteht darin, dem Vertrieb systematisch erarbeitete Preis- und Rabattkorridore zur Verfügung zu stellen und ihn so bei der Preisdurchsetzung zu unterstützen. Somit können Peer-Pricing-Werkzeuge dazu beitragen, die individuelle Zahlungsbereitschaft der Kundin oder des Kunden zu treffen und die Ertragsituation von Unternehmen deutlich zu verbessern. Gerade auf globalen B-to-B-Märkten ist Peer-Pricing eine der besten Optionen und kann ein wichtiger Schritt auf dem Weg zur Pricing-Excellence sein. ■

## Literatur

- Binckebanck, L., Hölter, A. K. & Tiffert, A. (2020). Führung von Vertriebsorganisationen, (2. Aufl.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26727-8>
- Ceylana, H. H., Koseb, B. & Aydin, M. (2014). Value based pricing: A research on service sector using Van Westendorp price sensitivity scale. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 148(1), 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.013>
- Dasgupta, P. & Das, R. (2000). Dynamic pricing with limited competitor information in a multi-agent economy. In O. Etzion & P. Scheuermann (Hrsg.), *Cooperative Information Systems*, (S. 299–310). Springer. [https://doi.org/10.1007/10722620\\_28](https://doi.org/10.1007/10722620_28)
- Gensler, S., Hinz, O., Skiera, B. & Theysohn, S. (2012). Willingness-to-pay estimation with choice-based conjoint analysis: Addressing extreme response behavior with individually adapted designs. *European Journal of Operational Research*, 219(2), 368–378. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2012.01.002>
- Hillig, T. (2006). Verfahrensvarianten der Conjoint-Analyse zur Prognose von Kaufentscheidungen. DUV. <https://doi.org/10.1007/978-3-8350-9006-4>
- Hinterhuber, A. (2004). Towards value-based pricing – An integrative framework for decision making. *Industrial Marketing Management*, 33(8), 765–778. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.10.006>
- Kühnapfel, J. B. (2013). Vertriebscontrolling. Methoden im praktischen Einsatz. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-01244-1>
- Lipovetsky, S. (2006). Van Westendorp price sensitivity in statistical modeling. *International Journal of Operations and Quantitative Management*, 12(2), 141–156.
- Maletic, J. I. & Marcus, A. (2009). Data cleansing: A prelude to knowledge discovery. In O. Maimon & L. Rokach (Hrsg.), *Data Mining and Knowledge Discovery Handbook*, (2. Aufl., S. 19–32). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-0-387-09823-4\\_2](https://doi.org/10.1007/978-0-387-09823-4_2)
- Michel, S. & Pfäffli, P. (2009). Implementierungshürden des Value Based Pricing. *Marketing Review* St. Gallen, 26(5), 26–31. <https://doi.org/10.1007/s11621-009-0072-z>
- Nagle, T. T. & Müller, G. (2017). The strategy and tactics of pricing: A guide to growing more profitably, (6. Aufl.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315185309>
- Rao, V. R. (2014). *Applied conjoint analysis*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-87753-0>
- Reinecke, S., Mühlmeier, S. & Fischer, P. M. (2009). Die Van Westendorp-Methode: Ein zu Unrecht vernachlässigtes Verfahren zur Ermittlung der Zahlungsbereitschaft?. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 38(2), 97–100. <https://doi.org/10.15358/0340-1650-2009-2-97>
- Roll, O., Achterberg, L. H. & Herbert, K. G. (2010). Innovative approaches to analyzing the Price Sensitivity Meter: Results of an international comparative study. *Laurea Publications A*, 72(2), 181–193.
- Roll, O., Pastuch, K. & Buchwald, G. (2018). *Praxishandbuch Preismanagement. Strategien – Management – Lösungen*, (2. Aufl.). Wiley-VCH.
- Schmidt, J. & Bijmolt, T. H. A. (2020). Accurately measuring willingness to pay for consumer goods: A meta-analysis of the hypothetical bias. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(3), 499–518. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00666-6>
- Simon, H. & Fassnacht, M. (2016). *Preismanagement. Strategie – Analyse – Entscheidung – Umsetzung*, (4. Aufl.). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-11871-6>
- Spann, M., Fischer, M. & Tellis, G. J. (2015). Skimming or penetration? Strategic dynamic pricing for new products. *Marketing Science*, 34(2), 235–249.
- Stadie, E. & Zwirgmaier K. (2016). Neue Technologien im Preismanagement. In: L. Binckebanck & R. Elste (Hrsg.), *Digitalisierung im Vertrieb. Strategien zum Einsatz neuer Technologien in Vertriebsorganisationen*, (S. 105–122). Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-05054-2\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-658-05054-2_6)
- Van Westendorp, P. H. (1976). NSS Price Sensitivity Meter (PSM) – A new approach to study consumer perception of prices. *Proceedings of the 29th ESOMAR Congress*, Venedig.
- Voeth, M. (2015). Preispolitik auf Industriegütermärkten – ein Überblick. In K. Backhaus & M. Voeth (Hrsg.), *Handbuch Business-to-Business-Marketing*, (2. Aufl., S. 499–516). Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4681-2\\_24](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4681-2_24)
- Von der Hude, M. (2020). Predictive analytics und data Mining. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30153-8>
- Weber, F. (2020). *Künstliche Intelligenz für Business Analytics*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-29773-2>