

# Mehrwert durch nutzenbasierte Preissetzung bei Konsumgütern

---

Häufig führen Ineffizienzen bei der Preisbildung dazu, dass der für die Verfolgung der Unternehmensziele optimale Preis nicht gefunden wird. Die Autoren beschreiben das Vorgehen nutzenorientierter Preissetzung entlang der Prozesskette zur Bildung des optimalen Preises. Mit Beispielen aus eigener Projekterfahrung in der Modeindustrie werden die angewandten Methoden illustriert.

**Nina Scharwenka, Martin Mattes, Dr. Markus Kröll, Moritz Giese**

**D**er Maxime des Investment-Gurus Warren Buffett folgend, rückt der Preis als „effektivster Gewinntreiber“ (Simon 2015) mehr und mehr in den Fokus von Unternehmen. Die für den unternehmerischen Erfolg zentrale Frage nach der optimalen Höhe des Preises für eine Ware oder Dienstleistung (Simon 2016) ist Gegenstand des folgenden Artikels. Es werden Ansatz samt Vorgehensweise der wertbasierten Preissetzung im Detail vorgestellt.

### Ansätze der Preisfindung

Zur Ermittlung des Preises können verschiedene Methoden herangezogen werden. Ein in der Praxis sehr häufig genutzter Ansatz ist die Kosten-Plus-Methode, bei welcher der Endpreis durch eine Aufschlagskalkulationsrechnung auf die variablen Herstellkosten bestimmt wird. Dieser auf internen Kostenstrukturen basierende Ansatz ist schnell und einfach umsetzbar und bedarf keiner weiteren sonstigen Ressourcen oder Informationen (Homburg 2016). Wenngleich bei korrekter Absatzschätzung ein fixer Deckungsbeitrag entsprechend des verwendeten Aufschlages erzielt werden kann, wird der auf diese Weise ermittelte Preis in der Regel nicht gewinnmaximierend sein, da die Zahlungsbereitschaften der Konsumenten nicht berücksichtigt und folglich auch nicht ausgeschöpft werden. Mithilfe des Kosten-Plus-Ansatzes ermittelte Preise können den optimalen Preis daher sowohl über- als auch unterbieten und sich nachteilig auf den eigenen Gewinn niederschlagen.

Auch der Ansatz der wettbewerbsorientierten Preissetzung, bei dem der Preis anhand eines definierten Preisabstandes zu einem vergleichbaren Produkt eines oder mehrerer Wettbewer-

ber gesetzt wird, berücksichtigt – sofern überhaupt – nur unzureichend die Zahlungsbereitschaften der Konsumenten bei der Preisfindung für das eigene Produkt (Homburg 2016).

Aus diesem Grund ist zur Bestimmung des gewinnoptimalen Preises der nutzenbasierte Preissetzungsansatz vorzuziehen (Ingenbleek 2007, Lopez 2014) und zu empfehlen. Dieser zerlegt ein Produkt in seine verschiedenen Komponenten und quantifiziert deren individuelle Werthaltigkeit aus Kundenperspektive. So wird nicht nur eine Ausschöpfung der kundenspezifischen Zahlungsbereitschaft für das jeweilige Produkt ermöglicht, sondern darüber hinaus auch eine aus Kundensicht logische und konsistente Preissetzung des Gesamtproduktportfolios generiert. Die dem Ansatz zu Grunde liegende Besinnung auf den Nutzen bzw. Wert eines Produktes bei der Preisfindung spiegelt sich auch in der strategischen Ausrichtung der Unternehmen wider. In der von Simon-Kucher durchgeführten *Global Pricing Study* sahen knapp 50 Prozent der befragten Unternehmen in der verbesserten Wertkommunikation der eigenen Produkte die Möglichkeit, dem Preisdruck des Wettbewerbs auszuweichen (Simon-Kucher & Partners 2016). Ebenjene werthaltigen Produkteigenschaften korrekt zu identifizieren und zu bemessen, stellt jedoch die zentrale Herausforderung bei diesem Ansatz dar.

### Arten von Produkteigenschaften

Bei Produkteigenschaften gilt es, basierend auf der Einstellung, die ihnen die Mehrheit der Konsumenten entgegenbringt und der daraus resultierenden Rolle bei der Kaufentscheidung, drei Untergruppen zu unterscheiden:

#### Nina Scharwenka

Partner  
Simon-Kucher & Partners  
nina.scharwenka@simon-kucher.com  
Tel.: +49 (0) 89 544793253  
www.simon-kucher.com

#### Martin Mattes

Senior Director  
Simon-Kucher & Partners  
martin.mattes@simon-kucher.com  
Tel.: +49 (0) 228 9843267  
www.simon-kucher.com

#### Dr. Markus Kröll

Consultant  
Simon-Kucher & Partners  
markus.kroell@simon-kucher.com  
Tel.: +49 (0) 69 905010609  
www.simon-kucher.com

#### Moritz Giese

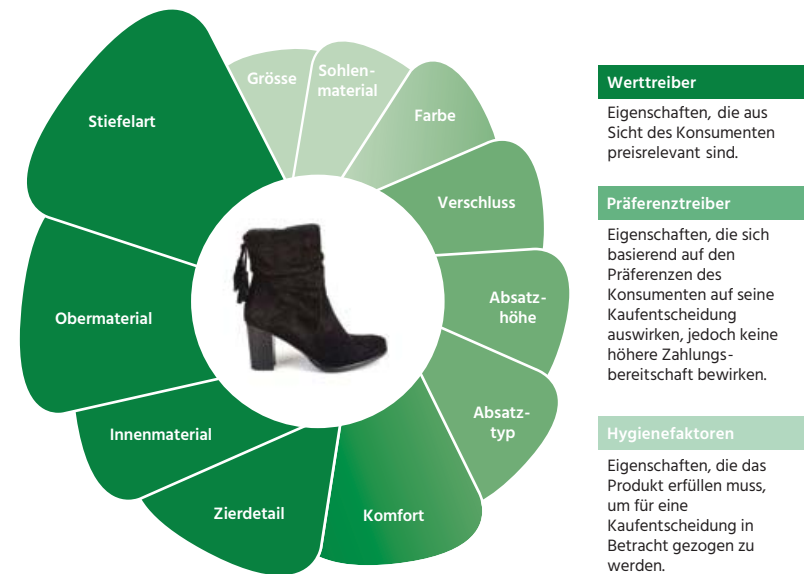
Consultant  
Simon-Kucher & Partners  
Moritz.giese@simon-kucher.com  
Tel.: +49 (0) 89 544793643  
www.simon-kucher.com

Hygienefaktoren, Präferenztreiber und Werttreiber (s. Abbildung 1). Bedeutsam ist, dass es sich hierbei um eine Durchschnittsbetrachtung handelt, einzelne Konsumenten diese Eigenschaften also durchaus unterschiedlich bewerten können.

Analog zu Herzbergs (1959) Zwei-Faktoren-Theorie der Arbeitsmotivation handelt es sich bei Hygienefaktoren um all jene Produkteigenschaften, an welche die Mehrheit der Konsumenten konkrete Anforderungen stellt, um das Produkt überhaupt für eine Kaufentscheidung in Betracht zu ziehen. Ihre Existenz beziehungsweise ihre gewünschte Ausprägung stellen also reine Ausschlusskriterien bei der Produktauswahl dar, induzieren jedoch weder eine Präferenz für ein bestimmtes Produkt noch eine höhere Zahlungsbereitschaft gegenüber Wettbewerbsprodukten. Bei Schuhen wäre dies beispielsweise die Grösse (s. Abbildung 1).

Auch Präferenztreiber generieren beim Konsumenten keine erhöhte Zahlungsbereitschaft. Anders als Hygienefaktoren sind sie jedoch nicht ursächlich für die Beantwortung der Frage, ob ein Produkt in Betracht gezogen wird, sondern welches Produkt vom jeweili-

**Abb. 1: Projektbeispiel – Einteilung von Produkteigenschaften**



Quelle: Simon-Kucher & Partners; Photo/Gettyimages\_gsermek.

gen Konsument gekauft wird. Als solche beeinflussen sie die Kaufentscheidung zwar massgeblich, generieren jedoch keinen zusätzlichen allgemein zu beziffernden Nutzen, der einen höheren Preis rechtfertigen würde. So offenbarte etwa eine Konsumentenbefra-

gung, dass die Absatzhöhe und Farbe eines Damenschuhs zwar einen wichtigen Treiber der Kaufentscheidung darstellt, die jeweiligen Präferenzen aber ungleich über die Konsumenten verteilt sind (s. Abbildung 1).

Weist der überwiegende Teil der Konsumenten hingegen eine systematisch höhere Zahlungsbereitschaft für eine Produkteigenschaft auf, handelt es sich bei dieser Eigenschaft um einen Werttreiber. Werttreiber können im Gegensatz zu Präferenztreibern und Hygienefaktoren durch entsprechende Preisanpassungen monetarisiert werden. Im Falle des in Abbildung 1 betrachteten Damenschuhherstellers wurden etwa das Ober- und Innenmaterial, das Zierdetail sowie die Stiefelart als Werttreiber identifiziert. Bei diesen vier Werttreibern handelt es sich um tangible Faktoren, d.h. objektiv messbare Produkteigenschaften.

### Zusammenfassung

Häufig führen Ineffizienzen bei der Preisbildung dazu, dass der gewinnoptimale Preis nicht erzielt wird. Zielsicher kann dieser entlang der Prozesskette nutzenbasierter Preissetzung durch die Identifikation von werttreibenden Produkteigenschaften und dem Ermitteln der Zahlungsbereitschaft der Konsumenten für diese gefunden werden. Zu diesem Zweck sind zunächst Werttreiber von Hygienefaktoren und Präferenztreibern zu separieren. Mithilfe verschiedener Marktforschungstechniken können die monetären Werte der einzelnen Werttreiberausprägungen ermittelt und schliesslich in eine Produktpreishierarchie überführt werden.

Diese sind insbesondere bei Gebrauchsgegenständen wie zum Beispiel funktionaler Arbeitskleidung die vornehmlichen Determinanten des Produktwertes.

Neben solch tangiblen Faktoren zählen jedoch insbesondere bei Image- und Luxusprodukten auch noch sogenannte intangible Faktoren wesentlich auf den Produktwert ein. Beispiele für solche subjektiv wahrgenommenen und nur indirekt messbaren Eigenschaften sind die Marke oder das Image bzw. die Trendorientierung eines Produktes. Wenngleich diese Eigenschaften nicht direkt greifbar oder messbar sind, so kann z.B. die Marke als Indikator für eigentlich tangible Faktoren wie etwa die Qualität oder Haltbarkeit eines Produktes fungieren. Nicht nur werttreibende Produkteigenschaften an sich werden folglich bei der nutzenbasierten Preisfindung identifiziert, sondern auch deren interfaktorische Relationen.

Um alle relevanten tangiblen und insbesondere auch intangiblen Eigenschaften eines Produktes zu identifizieren und in der Folge die zugehörigen Zahlungsbereitschaften der Konsumenten in Relation zueinander korrekt zu quantifizieren und somit vergleichbar zu machen, werden verschiedene Marktforschungsmethoden verwendet, die in der Folge anhand von realen Projektbeispielen illustriert werden.

**Identifikation der Werttreiber**

In einem ersten Schritt kommen zur Identifikation der Werttreiber unter den Produkteigenschaften und deren Abgrenzung von Hygienefaktoren und Präferenztreibern zwei komplementäre und aufeinander aufbauende Methoden zum Einsatz: die Trade-Off-Methode (Johnson 1974) sowie die MaxDiff-Methode (Marley/Louviere 2005).

Bei der Trade-Off-Methode werden die potenziellen Konsumenten mit zwei Produkten konfrontiert, die sich lediglich in einer konkreten Produkteigenschaft unterscheiden. Im Falle des in Abbildung 1 genutzten Beispiels wäre die zu betrachtende Produkteigenschaft z.B. die Art des

Oberflächenmaterials. Die Aufgabe der Befragten besteht darin einzuschätzen, ob zwischen den beiden Produkten ein Preisunterschied besteht, und falls ja, welches der beiden Produkte als teurer erachtet wird. All jene Produkteigenschaften, bei denen bestimmte Konfigurationen mehrheitlich als werthaltiger eingeschätzt werden, können als Werttreiber eingestuft werden. Zeichnet sich hingegen über die Befragten ein inkonsistentes Meinungsbild bzgl. der höheren Wertigkeit ab, kann die entsprechende Produkteigenschaft als Präferenztreiber klassifiziert werden.

Während die Trade-Off-Methode vornehmlich der Identifikation der Werttreiber dient, lassen sich mithilfe




**„The single most important business decision in evaluating a business is pricing power.“**

WARREN BUFFETT,  
zitiert in Simon (2015, S. 31)

**Abb. 2: Projektbeispiel – Trade-Off-Auswahl-Bildschirm**

Bitte stellen Sie sich folgende Situation vor: Sie haben die unten dargestellten Artikel in Ihrer Grösse **anprobiert**. **Alle passen Ihnen sehr gut** und auch Ihre **gewünschte Farbe** ist für jedes Modell verfügbar. Nun stehen Sie vor der Entscheidung, eines der dargestellten Produkte zu kaufen.

**Für welches der Produkte, zum angegebenen Preis, entscheiden Sie sich?**

				
Marke	A	B	C	Ich entscheide mich für <u>keines</u> der Produkte
Modell	1	2	3	
Ärmellänge	lang	lang	kurz	
Material	Merino-Wolle	Kunstfaser	Merino-Wolle	
Passform	Eng anliegend > Kompressions-eigenschaften	Eng anliegend > Kompressions-eigenschaften	Eng anliegend > Kompressions-eigenschaften	
Preis	79,95 €	69,95 €	59,95 €	
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quelle: Simon-Kucher & Partners; Photos/Colourbox.

der MaxDiff-Methode auch erste qualitative Hinweise auf die Hierarchie der Werttreiber ableiten. Die Methode setzt sich aus einer Serie von Listen mit in der Regel drei bis fünf verschiedenen Produkteigenschaften zusammen. Aus jeder der Listen ist die für die Kaufentscheidung der Befragten wichtigste und unwichtigste Eigenschaft auszuwählen (s. Abbildung 2). Die relative Bedeutung einer Produkteigenschaft ergibt sich sodann aus der Anzahl der Durchgänge, in denen sie ausgewählt wurde.

Vorteile dieser beiden auf diskreten Entscheidungen beruhenden Methoden im Vergleich zu komplexeren skalen-basierten Ansätzen liegen in der Vermeidung bekannter Verzerrungseffekte, wie etwa der Tendenz zur Mitte, oder der Tendenz, alle Eigenschaften als wichtig einzustufen (Schnell/Hill/Esser 1999). Die Methoden können zudem unabhängig von kulturellem Hintergrund und Bildungsstand der Befragten eingesetzt werden. Allerdings empfiehlt es sich in der Praxis, die Anzahl der abgefragten Produkteigenschaften bei der MaxDiff-Methode auf maximal acht bis zehn Eigenschaften zu beschränken, um Ermüdungseffekte durch zu grosse Repetition zu vermeiden.

### Messbarmachung der Zahlungsbereitschaften

Zur Quantifizierung der Zahlungsbereitschaften für die einzelnen Werttreiberattribute kann auf direkte wie auch auf indirekte Befragungsmethoden zurückgegriffen werden.

Bei den Methoden, die sich direkter Preisabfragen bedienen, zählen die van Westendorp-Methode (auch bekannt unter dem Namen Price-Sensitivity-Meter) sowie die Gabor-Granger-Methode zu den meistgenutzten Befragungstechniken. Während bei der van Westendorp-Methode Konsumenten direkt angeben müssen, welche Preise sie für ein konkretes Produkt als „Zu

teuer“, „Teuer“, „Günstig“ und „Zu Günstig“ erachten (van Westendorp 1976), werden bei der vom Nobelpreisträger Clive Granger in den 1960er-Jahren mitentwickelten Methode von den Konsumenten zufällige Produkt-Preis-Kombinationen mit einer fünfgliedrigen Skala in Hinblick auf die Kaufwahrscheinlichkeit evaluiert (Gabor/Granger 1964, 1977). Im Vergleich zu den indirekten Methoden neigen beide Methoden in der Praxis jedoch dazu, die Zahlungsbereitschaft aufgrund strategischer Erwägungen der Teilnehmer zu unterschätzen und berücksichtigen nicht die Wettbewerbssituation. Aus diesem Grund empfiehlt sich in der Praxis, zur Ermittlung von reliablen Zahlungsbereitschaften, auf indirekte Methoden zurückzugreifen und durch die direkten Methoden lediglich zu flankieren.

Bei den indirekten Methoden stellt die von Green und Srinivasan (1978, 1990) in die Marktforschung überführte Conjoint-Analyse die führende Befragungstechnik dar. Bei Conjoint-Analysen handelt es sich um multivariate Analysemethoden, die, basierend auf vergleichenden, diskreten, hypothetischen Auswahlentscheidungen der Konsumenten, zwischen in Attributen wie Preisen variierenden Produktkombinationen (s. Abbildung 3) die Nutzenfunktion der Befragten schätzt (Backhaus et al. 2013). Pro Werttreiber und Ausprägung kann auf diese Weise der jeweilige Teilnutzen quantifiziert und in einen monetären Auf- bzw. Abschlag übersetzt werden, der auf einen Basispreis addiert werden kann (Green/Srinivasan 1978). Über die Jahre hat sich in Praxis und Wissenschaft eine Vielzahl unterschiedlicher Varianten der Conjoint-Analyse herausgebildet.

In Bezug auf die nutzenbasierte Preissetzung haben sich in der Praxis insbesondere die Choice-based Con-

### Kernthesen

1. Der Preis eines Produktes ist der effektivste Gewinn-treiber und rückt daher immer mehr in den Fokus vieler Unternehmen.
2. Gewinnoptimale Preise können mittels des nutzenbasierten Preissetzungsansatzes ermittelt werden.
3. Hierfür ist die Ermittlung und Quantifizierung der Werttreiber eines Produktes aus Kundensicht anhand von Marktforschungsmethoden erforderlich.
4. Das Wissen über die Zahlungsbereitschaften der Kunden stellt einen komparativen Wettbewerbsvorteil dar, der neben der Preissetzung auch für die Neuproduktentwicklung genutzt werden kann.




joint-Analyse (CBC) sowie die auf Jones (1975) zurückzuführenden Trade-Off-Analysen (APTO bzw. BPTO) und die adaptive Conjoint-Analyse (ACA) bewährt. Für eine umfassende und anwendungsorientierte Übersicht der darüber hinaus zur Verfügung stehenden Varianten wie z.B. der Hierarchical Bayesian CBC oder dem Conjoint Poker (CP) Game (Toubia et al. 2012) sei auf das Werk von Rao (2014) verwiesen.

Die Auswahl der spezifischen Conjoint-Variante (z.B. CBC vs. APTO) richtet sich nach dem jeweiligen Anwendungsfall. Der Vorteil der CBC liegt in der Ermittlung sogenannter Teilnutzenwerte („part-worth utilities“) und der Berücksichtigung von Wechselwirkungen zwischen unterschiedlichen Ausprägungen verschiedener Produkteigenschaften, die bei dieser Variante zufällig miteinander kombiniert werden. Die damit einhergehende erhöhte Komplexität setzt jedoch Limitationen bzgl. der Zahl und Charakteristika der zu verwendenden Eigenschaften und Attribute (Green/Srinivasan 1978), da sämtliche Werttreiber und Attribute miteinander kombiniert werden müssen. Dem gegenüber steht die in der Konzeption und Umsetzung deutlich einfachere zu handhabende APTO (Attribute-Price-TradeOff). Bei dieser Variante unterscheiden sich die zu vergleichenden Produkte der hypothetischen Kaufsituation in lediglich einer Produkteigenschaft (Jones 1975). Jeder Werttreiber bzw. jede Werttreiberkombination muss also über ein eigenes APTO-Set abgedeckt werden. Diese Variante bietet sich daher insbesondere dann an, wenn Interaktionseffekte keine oder nur eine nachgeordnete Rolle spielen. So kann sie etwa im Vergleich zur CBC die Tests weiterer Werttreiber ermöglichen, indem jeder Werttreiber einzeln an einer Teilgruppe der Befragten ge-

### Abb. 3: Projektbeispiel – Auswahlpanel bei der Conjoint-Analyse

Bitte stellen Sie sich vor, **Sie möchten ein T-Shirt kaufen**. Sie berücksichtigen ausschließlich die 5 unten angezeigten **Produkteigenschaften** bei Ihrer Entscheidung. Welche der angezeigten Produkteigenschaften ist für Ihre Entscheidung **die wichtigste** und welche **die am wenigsten wichtige**?

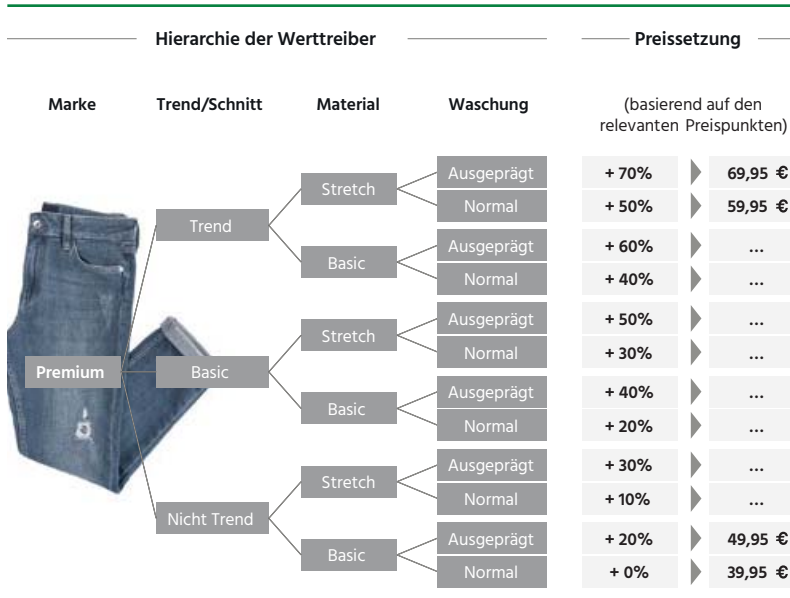
	Am wichtigsten		Am wenigsten wichtig
	<input type="checkbox"/>	<b>Qualität</b>	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>Komfort</b>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<b>Passform</b>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<b>Farbe</b>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<b>Logo</b>	<input checked="" type="checkbox"/>

Quelle: Simon-Kucher & Partners; Photos/Colourbox.

### Handlungsempfehlungen

1. Preissetzung sollte anhand des nutzenbasierten Preissetzungsansatzes erfolgen, da anhand dieser Methodik – im Gegensatz zur kosten- oder wettbewerbsbasierten Preissetzung – der gewinnoptimale Preis ermittelt und eine logische und konsistente Preisstruktur sichergestellt werden kann.
2. Für die Ermittlung der Zahlungsbereitschaften der Kunden ist der Einsatz verschiedener Marktforschungsmethoden notwendig. Internes Expertenwissen sollte zur optimalen Ausgestaltung der Marktforschung genutzt werden.
3. Neben tangiblen Faktoren sollten auch intangible Faktoren, wie beispielsweise Marke oder Trendorientierung eines Artikels identifiziert, quantifiziert und in die Preissetzung mit einbezogen werden.
4. Die Bedeutung einzelner Produkteigenschaften sowie die Zahlungsbereitschaften der Kunden hierfür sollten bereits bei der Entwicklung neuer Produkte berücksichtigt werden, damit die Produkte relevanten monetarisierbaren Mehrwert für die Kunden besitzen.
4. Der Ansatz der nutzenbasierten Preissetzung sollte nicht nur bei Konsumgüterherstellern sondern auch bei B-to-B-Unternehmen Anwendung finden. Die Quantifizierung des Nutzens für das weiterverarbeitende Unternehmen muss dabei basierend auf Experteneinschätzungen erfolgen.

**Abb. 4: Projektbeispiel – Preishierarchie**



Quelle: Simon-Kucher & Partners; Photo/Gettyimages\_TanyaRozhnovskaya.

testet wird. Bei der APTO gilt es allerdings zu beachten, dass bei dieser Variante das Ziel der Befragung – ähnlich wie bei den direkten Befragungstechniken für die Befragten – zu offensichtlich ist, und die Preissensitivität daher überschätzt werden kann.

### Bezugspreis und Preissetzung

Im finalen Schritt der wertbasierten Preissetzung gilt es, die mittels der Marktforschungsdaten ermittelten Zahlungsbereitschaftsdifferenzen pro Werttreiber in konkrete Produktpreise zu überführen. Da die Conjoint-Methode lediglich den Teilnutzen der unterschiedlichen Werttreiber und ihrer Attribute quantifiziert, ist zunächst für die gesamte Produktkategorie ein Bezugspreis festzulegen. Dieser dient als Ausgangsbasis der Produktpreiskalkulation, auf den die attributspezifischen Zahlungsbereitschaftsauf- bzw. -abschläge addiert bzw. subtrahiert wer-

**Bereits in der Phase der Neuproduktentwicklung kann sichergestellt werden, dass das neue Produkt einen im Markt monetarisierbaren Nutzen besitzt.**

den. Aufgrund seiner Bedeutung für die Preishöhe des gesamten Produktgruppenportfolios kommt der korrekten Auswahl des Bezugspreises eine hohe Bedeutung zu. Es bietet sich an, den Bezugspreis für ein relevantes Produkt im niedrigen oder mittleren Preissegment zu bestimmen, welches im Markt etabliert und dessen Preis im Zeitverlauf stabil geblieben ist. Liegen entsprechende Erfahrungswerte vor, können

diese genutzt oder mithilfe der van-Westendorp- bzw. Gabor-Granger-Methode zusätzlich abgesichert werden.

Im abgebildeten Jeans-Projektbeispiel (s. Abbildung 4) diente die Jeans der „Marke-A“, mit normaler Waschung, Basic-Material und nicht-trendigem Schnitt als Basisprodukt. Der Bezugspreis beläuft sich auf 39,95 Euro. Die ermittelten Teilnutzenwerte werden dann in prozentuale Aufschläge auf dieses Basisprodukt umgerechnet: für eine „ausgeprägte“ Waschung ergibt sich so ein relatives wertbasiertes Preis-Premium von 20 Prozent, für das „Stretch“-Material sind Konsumenten bereit, einen Aufschlag von 10 Prozent zu bezahlen. Bei der Umrechnung dieser Aufschläge gilt es, psychologische Preispunkte zu beachten, um zusätzliche Preispotenziale nicht zu verschenken (Anderson, Simester 2003, Homburg 2016). Auch zur Ermittlung von Preisschwellen kann die van-Westendorp-Methode herangezogen werden.

Als Resultat des aufgezeigten nutzenbasierten Preisansatzes steht eine in Abbildung 4 exemplarisch dargestellte Produktpreishierarchie, welche neben den nach relativer Wichtigkeit hierarchisch geordneten Werttreibern samt ihrer Ausprägungen, die aus den Zahlungsbereitschaften der Konsumenten hergeleiteten Preisaufschläge und absoluten Preise des gesamten Portfolios übersichtlich visualisiert.

### Zusammenfassung und Ausblick

Die nutzenbasierte Preisbildung stellt aufgrund ihres explorativen Ansatzes mit teils komplexen Marktforschungsmethoden ein vergleichsweise aufwendiges Verfahren der Preissetzung dar, ist jedoch die einzige Möglichkeit, den gewinnoptimalen Preis eines Produktes aus Konsumentensicht valide zu


ermitteln. Da der Preis in der Gewinnformel den mit Abstand grössten Einflussnehmer auf den Gewinn darstellt, ist der Aufwand in vielen Fällen nicht nur inhaltlich gerechtfertigt, sondern wiegt auch die notwendigen Investitionen bei Weitem auf.

Der in diesem Artikel anhand von verschiedenen Beispielen aus der Konsumgüterindustrie vorgestellte Ansatz der nutzenbasierten Preissetzung ist dabei nicht allein auf diese Branche bzw. B-to-C-Sektoren beschränkt, sondern kann und sollte auch im B-to-B-Bereich zur Anwendung kommen. Der Nutzen eines Produktes für ein weiterverarbeitendes Unternehmen kann beispielsweise in einer erhöhten Effizienz in der Produktion oder in der Reduktion der Arbeitsschritte liegen und sollte entsprechend monetarisiert werden. Auch intangible Faktoren, wie beispielsweise der Markenwert des Herstellers, können einen Nutzen für das weiterverarbeitende Unternehmen besitzen, wenn die Kommunikation der Ingredient-Brand den Wert des Endproduktes erhöht. Dabei ist im B-to-B-Kontext zu berücksichtigen, dass Informationen über den Wert beziehungsweise Nutzen eines Produktes in der Regel nicht durch eine breit angelegte Marktforschungsstudie sondern vielmehr durch Expertengespräche mit Kunden erlangt werden können.

Neben einer vollständigen Ausschöpfung der Zahlungsbereitschaft von Konsumenten hat eine nutzenbasierte Preissetzung noch weitere Vorteile: Bereits in der Phase der Neuproduktentwicklung kann sichergestellt werden, dass das neue Produkt einen im Markt monetarisierbaren Nutzen besitzt. Kenntnisse über die Zahlungsbereitschaft für einzelne Werttreiber helfen dabei, die geplanten Eigenschaften eines neuen Produktes zu priorisieren und solche, die keinen Nutzen schaffen,

zu eliminieren. Häufig kann so der Entwicklungsaufwand deutlich verringert werden. Zudem wird vermieden, dass das neue Produkt mit Eigenschaften ohne monetarisierbaren Gegenwert überladen ist. Auf diese Weise lässt sich der Kostenaufwand eines Produktes bereits vor seiner Entwicklung optimieren (Ramanujan, Tacke 2016). In einem solchen Fall ist das Wissen über Zahlungs-

bereitschaften von Kunden ein komparativer Wettbewerbsvorteil, wenn es dadurch gelingt, bei gleichem Produktwert für den Konsumenten und damit möglichem Verkaufspreis niedrigere Kosten zu erzielen.

Prozesse zur nutzenbasierten Preissetzung sollten daher in jedem gewinnorientierten Unternehmen fest verankert sein. 

## Literatur

- Anderson, E. T./ Simester, D. I. (2003): Effects of \$9 Price Endings on Retail Sales: Evidence from Field Experiments, in: *Quantitative Marketing and Economics*, 1, 1, pp. 93–110.
- Backhaus, K./ Erichson, B./ Plinke, W./ Weiber, R. (2011): *Multivariate Analysemethoden – Eine anwendungsorientierte Einführung*, 13. überarb. Aufl., Heidelberg.
- Herzberg, F./ Mausner B.S./ Snyderman, B. (1959): *The motivation to work*, New York.
- Homburg, C./Koschate, N. (2005): Behavioral Pricing – Forschung im Überblick, Teil 1, in: *ZfB – Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 75, 4, S. 383–423.
- Homburg, C./Koschate, N. (2005): Behavioral Pricing – Forschung im Überblick, Teil 2, in: *ZfB – Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 75, 5, S. 501–524.
- Homburg, C. (2016): *Marketingmanagement – Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung*, 6. Aufl., Wiesbaden.
- Gabor, A./ Granger, C.W.J. (1964): Price sensitivity of the consumer, in: *Journal of Advertising Research*, 4, 4, pp. 40–44.
- Gabor, A./ Granger, C.W.J. (1977): *Pricing: Principles and Practices*, London.
- Green, P./ Srinivasan, V. (1978): Conjoint analysis in consumer research: Issues and outlook, in: *Journal of Consumer Research*, 5, 2, pp. 103–123.
- Green, P./ Srinivasan, V. (1990): Conjoint Analysis in Marketing: New Developments with Implications for Research and Practice, in: *Journal of Marketing*, 54, 4, pp. 17–35.
- Johnson, R. M. (1974): Trade-off Analysis of Consumer Values, in: *Journal of Marketing Research*, 11, 2, pp. 121–127.
- Jones D. F. (1975): A Survey Technique to Measure Demand under Various Pricing Strategies, in: *Journal of Marketing*, 39, 3, pp. 75–77.
- Ingenbleek, P. (2007): Value-informed pricing in its organizational context: Literature review, conceptual framework, and directions for future research, in: *Journal of Product & Brand Management*, 16, 7, pp. 441–458.
- Lopez, S. (2015): *Value-based Marketing Strategy*, Wilmington (DE).
- Marley, A./ Louviere, J. (2005): Some probabilistic models of best, worst, and best-worst choices, in: *Journal of Mathematical Psychology*, 49, 6, pp. 464–480.
- Ramanujam, M./ Tacke, G. (2016): *Monetizing Innovation*, Hoboken (NJ).
- Rao, V.R. (2014): *Applied Conjoint Analysis*, Heidelberg.
- Simon, H. (2015): *Preisheiten – Alles was Sie über den Preis wissen müssen*, 2. erw. Aufl., Frankfurt am Main.
- Simon, H./ Fassnacht M. (2016): *Preismanagement – Strategie – Analyse – Entscheidung – Umsetzung*, 4. vollst. neu bearb. u. erw. Aufl., Wiesbaden.
- Simon-Kucher & Partners (2016): *Global Pricing Study 2016*, <https://www.simon-kucher.com/de/resources/research-papers/global-pricing-study-2016>, Abruf 28.05.2018.
- Schnell, R./ Hill P.B./ Esser, E. (1999): *Methoden der empirischen Sozialforschung*, 6. Aufl., München.
- Toubia, O./ de Jong M. G./ Stieger D./ Füller M. (2012): Measuring Consumer Preferences Using Conjoint Poker, in: *Marketing Science*, 31, 1, pp. 138–156.
- Van Westendorp, P. (1976): NSS-Price Sensitivity Meter (PSM) – A new approach to study consumer perception of price, in: *Proceedings of the ESOMAR Congress*.