

Nutzung der Preismessung zur Evaluation des Geschäftsmodells

Ziel der Preismessung ist es unter anderem, die Zahlungsbereitschaft zu bestimmen und mögliche Potenziale zu nutzen. Eine reine Verbesserung der grundlegenden Angebotsmerkmale führt aber heute oft kaum mehr zu einer höheren Zahlungsbereitschaft. Zusatzdienstleistungen oder eine Anpassung des Geschäftsmodells sind meist erfolgreichere Optionen. Während die Preismessung für Zusatzdienstleistungen etabliert ist, gibt es bisher wenig Erkenntnisse darüber, wie die Preismessung zur Evaluation des Geschäftsmodells genutzt werden kann.

Dr. Jörg Staudacher, Karolin Warlich, Michel Vinzens

Der Preis ist der Faktor mit dem höchsten Potenzial, den Gewinn eines Unternehmens zu steigern. Eine Preiserhöhung um 10 Prozent kann eine Steigerung des Gewinns von 100 Prozent nach sich ziehen. Für erfolgreiche Unternehmen ist daher ein systematisches Preismanagement unerlässlich. Preise sollten möglichst aus der Betrachtungsweise der Kunden bestimmt werden. Dafür kommen Preisbestimmungsansätze aus dem Value-based Pricing sowie aus dem Behavioral Pricing in Betracht. Value-based Pricing zielt meist auf eine Form der Preisdifferenzierung ab. Quantitative (Rabatte), personenbezogene, leistungsbezogene oder kanalbezogene Preisdifferenzierungsstrategien gehören dabei zu den bedeutendsten. Behavioral Pricing beschäftigt sich mit Themen der Preiswahrnehmung, dem Preiswissen, dem Preisimage sowie dem Preisbewusstsein von Kunden. Durch die Verbindung beider Ansätze können Unternehmen bestehende Potenziale an Zahlungsbereitschaften optimal ausnutzen.

Der Preismanagement-Prozess

Um bestehende Preispotenziale zu nutzen, ist eine systematische Herangehensweise an den Preismanagement-Prozess zu empfehlen. Im ersten Schritt soll herausgefunden werden, was Kunden von einem Geschäftsmodell erwarten und wie viel sie bereit sind, dafür zu zahlen. Eine Messung der Zahlungsbereitschaft ist vor allem für bestehende Angebote sinnvoll, da Kunden bezüglich dieser Angebote bereits konkrete Präferenzen ausgebildet haben. Für Innovationen wie z.B. neue digitale Angebote ist dies nicht immer möglich. Hier empfiehlt sich, anstelle der ganz spezifischen Innovation, die Relevanz von grundlegenden Bedürfnissen hinsichtlich der Zahlungsbereit-

schaft zu messen und dadurch latente Bedürfnisse im Markt zu bestimmen. Dies gilt auch, wenn Geschäftsmodelle evaluiert werden sollen, weil Kunden auch hier meist keine Erfahrungen über mögliche Veränderungen besitzen.

Preisbereitschaften können durch Beobachtungen (z.B. historische Marktdaten, Preisexperimente, etc.) oder durch Befragungen (z.B. Expertenschätzungen, Kundenbefragungen, etc.) getestet werden. Die besten Ergebnisse liefert eine Kundenbefragung mittels einer Conjoint-Analyse. Bisher werden oft noch einstellungsbasierte Conjoint-Analysen, wie die Adaptive Conjoint-Analyse eingesetzt. Neuere Conjoint-Analysen setzen aber auf das Verhalten der Kunden und können zahlreiche Angebotsmerkmale integrieren. Im Augenblick ist die HiICA (Hierarchisch Individualisierte Limitierte Conjoint-Analyse) die leistungsfähigste Conjoint-Analyse. Diese ermöglicht, den Entscheidungsprozess und das Kaufverhalten der Kunden realistisch darzustellen. Im zweiten Schritt gilt es, eine optimale Preisstrategie, basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen, zu definieren. Im nächsten Schritt erfolgt die Umsetzung der entwickelten Preisstrategie. Dabei werden die Elemente des Value-based Pricing mit denen des Behavioral Pricing verbunden, damit auch der spezifischen Einkaufssituation Rechnung getragen wird. Im letzten Schritt steht die Erfolgskontrolle der Preisstrategie durch ein geeignetes Kennzahlensystem und Prozesse.

Case Study: Nutzfahrzeughersteller

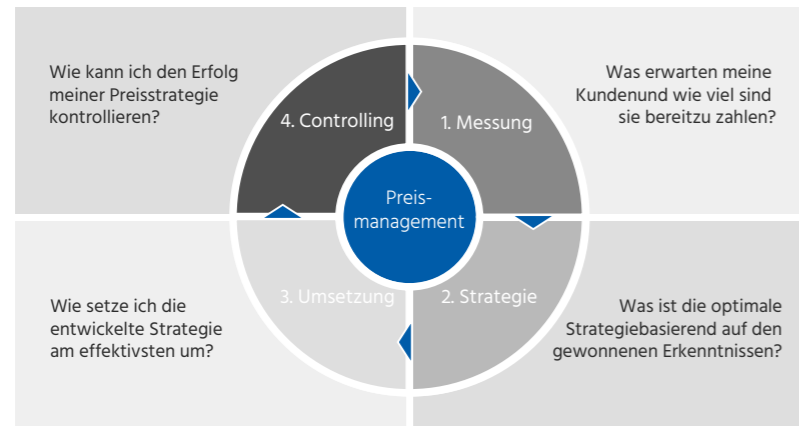
In einem Projekt für einen internationalen Nutzfahrzeughersteller wurde eine Preismessung in Zusammenarbeit mit dem Schweizerischen Institut für

Dr. Jörg Staudacher
Partner bei WATC Consulting AG
Tel.: +41 (0) 44 2896001
joerg.staudacher@whataboutthecustomer.com

Karolin Warlich
Preismanagement-Expertin
Consultant bei WATC Consulting AG
Tel.: +41 (0) 44 2896005
karolin.warlich@whataboutthecustomer.com

Michel Vinzens
Direktor des SIB – Schweizer Institut für Betriebswirtschaftslehre
Tel.: +41 (0) 43 322646
michel.vinzens@sib.ch

Abb. 1: Der Preismanagement-Prozess



Quelle: Staudacher/Warlich/Vinzens, 2017.

Betriebsökonomie SIB in Zürich als Forschungspartner durchgeführt. Das SIB ist ein erfolgreicher Bildungsträger, der in den vergangenen Jahren seine Kompetenzen im Bereich Marketing kontinuierlich ausgebaut hat.

Ziel des Projektes war es, die Marke stärker zu differenzieren sowie die Investitionen in die Marktbearbeitung für zwei verschiedene Zielgruppen zu

optimieren. Für eine differenzierende Positionierung und/oder ein gewinnbringendes Geschäftsmodell bedarf es eines klaren „customer insights“. Ein „customer insight“ ist das Aufdecken eines ungelösten Problems oder eines latenten Bedürfnisses. Der Nutzfahr-

Ein „customer insight“ ist das Aufdecken eines ungelösten Problems oder eines latenten Bedürfnisses.

zeughersteller wollte dabei verstehen, welches die Entscheidungstreiber beim Kauf sind, und wo die Zahlungsbereitschaften dieser zwei Zielgruppen im europäischen Markt liegen. Um die Zahlungsbereitschaften der Kunden des Nutzfahrzeugherstellers zu ermitteln, setzten wir die HilCA im Rahmen einer qualitativen Befragung ein. In einem ersten Schritt mussten dafür die

Abb. 2: HilCA – Angebotsmerkmale vs. Geschäftsmodellmerkmale



Quelle: Staudacher/Warlich/Vinzens, 2017.

jeweiligen Merkmale und Ausprägungen definiert werden. Der Vorteil der HilCA liegt darin, dass bis zu 15 Merkmale mit jeweils 3 bis 5 Ausprägungen zum Einsatz gelangen können. Dies ermöglicht eine umfassende Analyse des Angebots und des Geschäftsmodells. In Abbildung 2 wird eine Auswahl an Merkmalen für die Analyse des Angebots und des Geschäftsmodells dargestellt. Für die Analyse des Geschäftsmodells bzw. der Value Proposition eignen sich vor allem grundlegende Bedürfnisse, da gerade zur Bestimmung von latenten Bedürfnissen ganz spezifische Merkmale von Kunden nicht bewertet werden können.

Anschliessend wurde die Befragung in drei europäischen Ländern durchgeführt. In einem dritten Schritt erfolgte die Auswertung. Dabei lieferte die HilCA für jedes abgefragte Merkmal eine Nutzenfunktion. Diese Nutzenfunktion stellt die Zahlungsbereitschaft in Abhängigkeit der unterschiedlichen Ausprägungen des jeweiligen Merkmals dar.

Auf Basis der Ergebnisse wurden Workshops mit der Geschäftsleitung durchgeführt, um eine differenzierende Positionierung zu entwickeln und die Investitionen in die Marktbearbeitung zu optimieren.

Ableitung der differenzierenden Positionierung

Zur Ausarbeitung der Positionierung wurde das Blue-Ocean-Modell eingesetzt.

Die Strategieoptionen „Eliminieren“ und „Erhöhen“ boten in unserem Fall keine Ansatzpunkte für die Anpassung der Positionierung. Weder konnten Merkmale ermittelt werden, die der Kunde für überflüssig hält, noch konnten Merkmale ermittelt werden, die weiter ausgebaut werden sollten.

Foto: © Fotolia.com



Abb. 3: Blue-Ocean-Modell

| Eliminieren | Erhöhen |
|--|---|
| Welche Merkmale können weg gelassen werden? | Welche Merkmale können über den Industriestandard hinaus angeboten werden? |
| Reduzieren | Kreieren |
| Welche Merkmale können unter den Industriestandard gesenkt werden? | Welche Merkmale, die in der Industrie nicht bekannt sind, können entwickelt werden? |

Quelle: Staudacher/Warlich/Vinzens, 2017.

Deshalb wurden im Rahmen der Workshops die Strategieoptionen „Reduzieren“ und „Kreieren“ in den Fokus gestellt. Zum einen haben die Ergebnisse der HilCA aufgezeigt, dass bestimmte Angebotsmerkmale, die in der Industrie lange eine Rolle gespielt haben, reduziert werden sollten. Zum anderen zeigte die Evaluation der Geschäftsmodellmerkmale, dass in die-

sem Bereich ein grösseres Potenzial für die Entwicklung einer differenzierenden Positionierung lag. Somit konnte mit dem Einsatz der HilCA belegt werden, dass die Zahlungsbereitschaft der Kunden gegenüber einer Differenzierung auf Basis der Anpassung des Angebots geringer ist als eine Differenzierung auf Basis der Anpassung des Geschäftsmodells.

1. Reduzieren

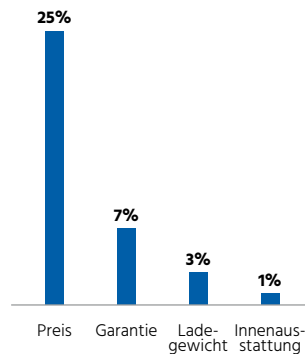
Abbildung 4 zeigt, dass reine Angebotsmerkmale, wie z.B. die Innenausstattung oder das Ladegewicht von Nutzfahrzeugen nur eine geringe Bedeutung für die Kaufentscheidung haben. Nutzfahrzeughersteller sind bisher jedoch davon ausgegangen, dass Design, Komfort-Ausstattung, oder technischen Leistungen eines Nutzfahrzeuges dem Kunden wichtig sind. Sie entwickeln und investieren in diesem Bereich, um sich darüber vom Wettbewerb zu differenzieren. Diese Erkenntnis ist ein sehr wichtiger „customer insight“, der dem Nutzfahrzeughersteller ermöglicht, sich besser gegenüber dem Wettbewerb zu behaupten. Nutzfahrzeughersteller sollten die Investitionen in eine Verbesserung des Designs, des Komforts, der Motorleistung, etc. kritisch überprüfen und dem Kunden entsprechend „nur“ den Standard liefern, der auch gewünscht ist. Die Ergebnisse zeigen, dass eine Positionierung basierend auf dem Angebot nur geringe Chancen für eine Differenzierung besitzt.

2. Kreieren

Die Evaluation der Geschäftsmodellmerkmale hat ergeben, dass das Merkmal Verfügbarkeit als ungelöstes Problem und das Merkmal Bequemlichkeit als latentes Bedürfnis eine differenzierende Positionierung am Markt erlauben, die auch in einer höheren Zahlungsbereitschaft resultieren würde.

Verfügbarkeit versteht sich als die Möglichkeit, das Nutzfahrzeug jederzeit einsetzen zu können. Hat das Fahrzeug eine Panne, muss es zur Reparatur oder zu Wartungsarbeiten in die Garage, dann entsteht dem Kunden ein Produktionsausfall. Die Zahlungsbereitschaft für eine möglichst geringe Ausfallzeit ist signifikant grösser als gegenüber den getesteten Angebotsmerkmalen. Der Kunde möchte am liebsten, dass sein Nutzfahrzeug jederzeit zur Verfügung steht. Bequemlichkeit als latentes Bedürfnis wird bisher in der Industrie übersehen. Kunden erwarten zunehmend eine Beziehung zum Hersteller, sei es durch den lokalen Händler, das Call Center oder andere Kanäle des Unternehmens. Sie wollen Unterstützung bei dem Management ihres Fuhrparks oder des einzelnen Fahrzeugs auch über

Abb. 4: Beispielhafte Nutzenwerte für Merkmale



Quelle: Staudacher/Warlich/Vinzens, 2017.

die reine Werkstattarbeit hinaus. Hier bietet sich ein grosses Potenzial für Aktivitäten nach dem Kauf.

Mobilität als neuer Baustein des Geschäftsmodells

Abbildung 4 stellt den Verlauf der Nutzenwerte in Bezug zu den jeweiligen Merkmalsausprägungen für Verfügbarkeit dar. Je länger ein Nutzfahrzeug nicht zur Verfügung steht, desto geringer ist die Zahlungsbereitschaft. Im

obigen Beispiel wird ersichtlich, dass die Kunden maximal zwei Ausfalltage pro Jahr tolerieren. Kunden wünschen eine schnellere Reparatur und einen mobilen Pannenservice.

Kundenzitat 1

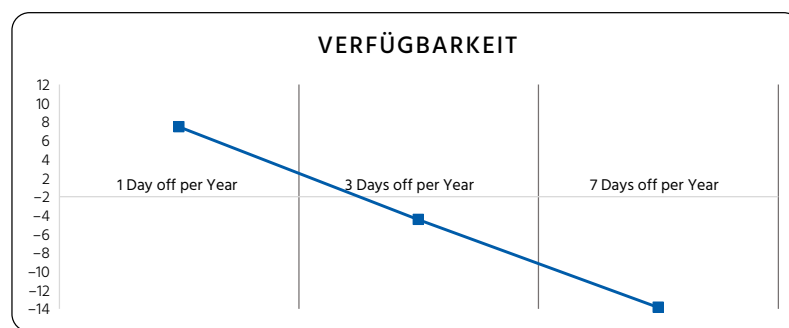
„Die Lieferzeit für Ersatzteile ist entsetzlich.“

Kundenzitat 2

„Die Serviceleistungen müssen deutlich verbessert werden, vor allem sollten Werkstattaufenthalte verkürzt werden.“

Im Ergebnis führte der Nutzfahrzeughersteller ein Programm ein, welches sicherstellt, dass bis zu 70 Prozent der regulär anfallenden Reparaturen vor Ort beim Kunden gelöst werden können. Dafür wurde eine mobile Flotte an Reparaturfahrzeugen eingesetzt. Sollte eine grössere Reparatur anstehen, sind diese Fahrzeuge auch in der Lage, die Nutzfahrzeuge zur Werkstatt zu schleppen und sofort einen Ersatzwagen anzubieten. Als zweites Ergebnis wurden Handlungsempfehlungen für den Bereich Bequemlichkeit entwickelt. Dies ermöglichte die Ausarbeitung einer differenzierenden Positionierung und die umfassende Neuausrichtung der Marketinginvestitionen. Der Nutzfahrzeughersteller konnte die Kundenakquiserate um 10 Prozent steigern und im ersten Jahr die Kundenloyalität um 15 Prozent verbessern. Die Evaluation des Geschäftsmodells anhand einer Preismessung erlaubt somit die inhaltliche Ausgestaltung als auch die Steigerung des finanziellen Erfolgs eines Unternehmens. Im Vergleich zu anderen Ansätzen zur Evaluation eines Geschäftsmodells bietet die Analyse von Zahlungsbereitschaften einen stärkeren betriebswirtschaftlichen Bezug und Entscheidungsträgern deutlich mehr Sicherheit. ●

Abb. 5: Nutzenwerte für Verfügbarkeit



Quelle: Staudacher/Warlich/Vinzens, 2017.