

🕒 23. August 2019    📍 Marketing

📁 ECommerce, Online-Handel, Handel, Omnichannel, Stationärer Handel, Marketing & Vertrieb

# Value Pricing: Wie Kunden von einer wertbasierten Preissetzung profitieren

Einer der wichtigsten Hebel für höhere Gewinne und nachhaltiges Wachstum liegt bekanntlich im Preismanagement. Reine Zahlenschieberei war noch nie der Schlüssel zum besten Preis. Doch mit der wachsenden Professionalisierung im Pricing wird eine wertbasierte Preissetzung immer wichtiger für die tägliche Praxis.



Quelle: Thorben Wengert - pixelio.de

Eine solche Preisbildung basiert auf Zahlungsbereitschaften und nicht auf Kostenaufschlagsverfahren oder reiner Beobachtung der Mitbewerber. Sie erfordert eine differenzierte Analyse des Marktes und einer Festlegung des gefühlten Werts für Kunden. Der Aufwand und Einsatz spezieller Methoden und Tools ist sicherlich höher als beim klassischen Pricing. Dennoch überzeugt Value Pricing gegenüber anderen Methoden. Essentiell ist eine differenzierte Wahrnehmung der Preise aus Produkt- und Kundensicht. Zusammen mit einer strategischen Wertargumentation ergeben sich erhebliche Potenziale für Wachstum und Ertrag.

## Value Pricing: neue Merkmale beim Preissetzungsprozess

Value Pricing bedeutet vor allem eine Verlagerung des Fokus im Preissetzungsprozess. Es orientiert sich weniger an den Kosten für ein Produkt, sondern vielmehr an einem zusätzlichen Nutzen für den Kunden, der für die Wertschöpfung relevant ist. Dieser Nutzen kann emotionaler oder finanzieller Natur sein. Das typische Lebensgefühl einer eisgekühlten Cola rechtfertigt einen bestimmten Preis. Eine teurere Software im Auto kann unter Umständen zu geringeren laufenden Kosten führen. Wird ein Produkt so angeboten, akzeptiert der Kunde wertbasierte Preise unabhängig von tatsächlichen Herstellungskosten.

Die Preissetzung hat sich von einer simplen Rechenaufgabe zu einem komplexen Vorgang professionalisiert. Dieser Vorgang schließt Geschäftsleitung, Einkauf, Marketing und Vertrieb mit ein. Die verfolgten Pricing-Strategien unterscheiden sich nach Geschäftstyp und Produkt. Sei es für den Endverbraucher, Weiterverarbeiter, im B2B- oder B2C-Kontext – es gelten jeweils andere Maßstäbe. In all ihren Varianten basiert die Preissetzung grundsätzlich auf Wettbewerberinformationen, Kostendaten und kundenbezogenen Informationen, wobei letztere immer bedeutsamer werden.

Große Datenmengen mit Relevanz eröffnen neue Potenziale bei der Suche nach dem optimalen Preis. Viele Unternehmen stehen vor der Herausforderung, diese Informationen zu beschaffen und den Datenschatz richtig auszuwerten. In den meisten Fällen ist ein bedeutender Grundstock an Daten bereits vorhanden. Der speist sich aus Informationen zu internen Preisprozessen, zu durchgesetzten Preisen und zu Marktreaktionen auf Preisänderungen, die automatisch gesammelt werden.

## Value Pricing: Preisuntergrenze orientiert sich den Kosten

Es ist von grundlegender Bedeutung, gleichermaßen den Kunden, die Vorteile der eigenen Produkte und der Produkte des Wettbewerbs zu kennen. Die Preisuntergrenze orientiert sich an den jeweiligen Kosten. Bei der Obergrenze geht es aber um die Wertwahrnehmung des Kunden – und die kann viel höher liegen.

Die Ausgaben zu reduzieren ist zwar ein erster wichtiger Schritt in Richtung Ertragssteigerung, aber ein noch größeres Potenzial für Gewinn und Wachstum lässt sich mit Kostensenkungen allein nicht schaffen. Kundenwertorientierte Preisanpassungen können ein Unternehmen hingegen deutlich profitabler machen als ein vergleichbarer Anstieg des Absatzes.

## Kundennutzen bestimmt Zahlungs- und Kaufbereitschaft

Preismanagement kann ein entscheidender Faktor bei der Realisierung von Unternehmenszielen sein. Es berücksichtigt sowohl die Zahlungs- als auch die Kaufbereitschaft des Kunden. Beide Aspekte sind erfolgsentscheidend und werden maßgeblich durch individuell wahrgenommenen Kundennutzen beeinflusst. Das nutzenbasierte Pricing prüft diese Parameter, um passende Preise und Konditionen festzulegen. Der Preis muss stimmig sein. Günstig bedeutet nicht gleichzeitig gut. Nicht trotz, sondern

gerade aufgrund hoher Preise finden Kunden viele Produkte attraktiv. Die wertbasierte Preisgestaltung folgt der Idee, dass höhere Preise bei höherem Nutzwert als gerechtfertigt gelten und akzeptiert werden.

Auch wenn beim Value Pricing der Preis nicht auf Basis von Kosten mit einem Gewinnaufschlag festgelegt wird, lässt sich über diesen Ansatz der Mehrwert der eigenen Produkte gezielt ermitteln und im Preis berücksichtigen. Eine der großen Herausforderungen ist es, diesen Kundennutzen exakt zu bestimmen. Es gibt keine fixen Lösungen, nur individuelle Zugänge. Ein Nutzen kann unterschiedlich bewertet und Vorteile individuell wahrgenommen werden. Es ist aufwändig, die Parameter zu bestimmen. Verschiedene Kunden haben unterschiedliche Zahlungsbereitschaften. Der objektive Nutzen wird durch die Wahrnehmung bestimmt.

Tools zur Überprüfung der Marktforschung und die eingesetzten Methoden wie Expertenschätzungen, Umfragen, direkte Preisabfrage oder Value-Scoring-Modelle müssen dem jeweiligen Unternehmen, seinen Produkten und spezifischen Marktgegebenheiten angepasst sein. Es muss differenziert werden, ob es sich um Standardprodukte oder kundenindividuelle Entwicklungen handelt, ob Nischen besetzt oder Commodity-Artikel angeboten werden.



*Erfolgreiches Preismanagement berücksichtigt sowohl die Zahlungs- als auch die Kaufbereitschaft des Kunden.*

## Value Pricing: Vor- und Nachteile des Produkts abwägen

Bei Kaufentscheidungen spielt das Abwägen eine große Rolle. Kunden beschäftigen sich vermehrt mit Vor- und Nachteilen des jeweiligen Produkts. Sie vergleichen, welchen Nutzen sie durch Alternativen bekommen könnten. Dieser Nutzen kann in Euro bewertet werden, und es gilt, dass die Wahrnehmung mehr als die objektive Nutzbarkeit über den Kauf entscheidet. Die Entwicklung geht dahin, dass Kunden in der Kaufentscheidung hinterfragen, was ein angemessener Wert ist. Der übersetzt sich in den Preis, den der Kunde zu zahlen bereit ist und den er sich leisten kann.

Kauf- und Zahlungsbereitschaften unterscheiden sich nach Kundengruppe. Die Käufer können Groß- oder Geringverdiener, kleine oder globale Unternehmen sein. Zudem wirken Produktvorteile unterschiedlich auf Käufergruppen. So haben identische Produkte in verschiedenen Ländern andere Preise. Eine Klimaanlage oder Heizung kostet im kühlen Schweden einen anderen Preis als in warmen Ländern wie Spanien oder Italien.



Entscheidend ist auch die Markenstärke. Viele Kunden sind bereit, für ein Produkt mit angesagtem Namen mehr zu bezahlen. Andere wiederum richten sich rein nach der Funktionalität. Dabei spielen auch Kaufanlass, Zeitpunkt und Ort eine große Rolle für die Zahlungsbereitschaft. So wird ein hoher Preis für ein Getränk – etwa im Flughafenterminal – bereitwillig akzeptiert, während der gleiche Kunde im Supermarkt für das identische Produkt niemals so viel Geld ausgeben würde. Grundsätzlich zeigt sich, dass Kunden hohe Preise nicht von vornherein ablehnen, sondern dass sie verbunden mit einer passenden Marketingstrategie sogar für mehr Absatz sorgen.

Die wertbasierte Preisbildung ist besonders erfolgreich, wenn mit Produkten Emotionen verkauft werden oder sich die Nachfrage erhöht. Als zusätzlicher Gewinnbringer können Serviceleistungen eine große Rolle spielen oder zumindest zur Argumentation eines höheren Preises dienen. Ob Auto, Computer, Smartphone oder Nahrungsmittel: Solange nachvollziehbare Gründe kommuniziert werden, wird die Strategie hoher Preise erfolgreich sein.

## Value Pricing: Wert- und nutzenbasierte Ansätze in der Praxis

Das Potenzial nutzenbasierten Pricings zeigt sich in zahlreichen Bereichen. Etwa bei Serviceverträgen mit vorausschauender Wartung – so genannter Predictive Maintenance. Bereits sichtbar ist dieser Ansatz in Pay-per-use-Modellen, wie es neue Preisstrategien bei der Bezahlung von Sonderausstattungen in Autos je nach Nutzung vorsehen, oder bei Pay-per-outcome-Modellen. Für viele Produkte und Dienstleistungen empfiehlt es sich, die Preisgestaltung daran auszurichten, was der Kunde mit der Nutzung einspart.

So ist es im Softwarevertrieb die Regel, die Höhe der Lizenzgebühren dem Einsparpotenzial des Kunden gegenüberzustellen. Wenn eine Zusatzsoftware eine bessere Leistung einer Maschine ermöglicht – etwa durch geringere Ausfallzeiten oder höheren Durchlauf – können die Kosten der Software den Einsparungen bei ihrer Verwendung gegenübergestellt werden. Daraus kann der Preis abgeleitet werden, da klar in Euro benannt ist, was an Kosten gespart wird.

Auch die Pharmaindustrie erklärt den hohen Preis für bestimmte Medikamente damit, dass Patienten so eine längere und weitaus teurere Behandlung umgehen können. Was in diesen Fällen relativ einfach umgesetzt werden kann, gestaltet sich bei Markenimage oder Serviceleistungen komplexer. Untersuchungen zeigen jedoch, dass sich durch kundennutzenbasiertes Preissetzungsverfahren Margen und Erträge, und damit die Profitabilität, signifikant steigern lassen. Noch nutzen nicht alle Unternehmen die Möglichkeiten dieser Ansätze. Trotz des großen Potenzials fürchten manche den Aufwand. Tatsächlich können durch eine effiziente Implementierung einer wertbasierten Strategie zum Beispiel höhere Personalkosten anfallen.

## Wechsel von kostenbasierten Pricing-Methoden zu Value Pricing

Für viele Bereiche ist es dennoch empfehlenswert, von kosten- und wettbewerbsbasierten Pricing-Methoden hin zu Value Pricing zu wechseln. Gerade die Differenzierung von Produktpreisen nach Kunden und Regionen birgt großes Potenzial. Für eine gelungene Umsetzung müssen jedoch alle Preiskomponenten inklusive möglicher Rabatte und Boni einbezogen werden.

Wichtig ist eine tiefgreifende und sinnvolle Datenanalyse, denn das Monitoring von Kundenreaktionen ermöglicht Feinjustierung und Nachbesserung von festgesetzten Preisen. Besonders wenn mit dem Produkt Emotionen verkauft werden, bietet es sich an, einen Preis völlig unabhängig von den Herstellungskosten zu verlangen.

Bei Produkten mit Alleinstellungsmerkmal oder Statussymbolcharakter zahlen Verbraucher bewusst Preise, die teilweise hundertfach über den Kosten liegen. Die Herausforderung dabei ist eine klare und schlüssige Vermittlung, dass mit dem erhöhten Preis ein deutlicher Mehrnutzen einhergeht. Dabei schafft das Preismanagement die Balance zwischen Umsatzsteigerung, Gewinnoptimierung, Marktanteilen und Kundenzufriedenheit. In der Regel gepaart mit einer kurzen Paybackzeit.

## Preispsychologische Aspekte der Preissetzung

Preispsychologische Aspekte stellen wichtige Determinanten im modernen Preismanagement. Käufe sind nicht immer rational getroffene Kundenentscheidungen. Preismargen und Preisschwellen müssen genauso beachtet werden wie Aspekte des Framing, also Preise im Kontext zu setzen. Steht ein billiges Produkt zwischen einem sehr teurem und einem mittelpreisigen Konkurrenzprodukt, entscheiden sich die meisten Verbraucher für den mittleren Preis.

Die Möglichkeiten des Value Pricing wirken positiv auf den Gewinn. Studien belegen, dass sich Investitionen lohnen, unterschiedliche Zahlungsbereitschaften zu nutzen. Preismanagement misst diese Zahlungsbereitschaften, beziehungsweise quantifiziert sie und stößt strategisch zu des Pudels Kern vor: dem Nutzen für den Kunden. Die professionelle Implementierung optimiert neben der Preissetzung ganz konkret die gesamte Preisstrategie, die Datenbasis, Prozesse wie das Controlling, Methoden und Tools und nicht zuletzt den für Preisdurchsetzung verantwortlichen Vertrieb.



Quelle: EbelHofer

**Über den Autor:** Prof. Dr. Markus B. Hofer ist geschäftsführender Gesellschafter bei *EbelHofer Strategy & Management Consultants* und Dozent an der *International School of Management (ISM)*.