

Controlling von innovativen Preismodellen

- Status Quo, Anforderungen und praktische Umsetzung am Beispiel
„Pay-What-You-Want“

Stichwörter

Partizipatives Pricing, Pay-What-You-Want (PWYW), Preiscontrolling, Strategisches Dreieck, Value-Based Pricing

Veränderte Markt- und Wettbewerbsbedingungen führen dazu, dass Unternehmen ihre Preisbildung überdenken. Es werden zunehmend Preismodelle diskutiert, die den Verbraucher stärker einbeziehen. Das Modell „Pay-What-You-Want“ stellt hier eine besondere Form der Preisgestaltung dar. Die Vor- und Nachteile sowie die Konsequenzen werden mit Blick auf die Anforderungen an ein Preiscontrolling aufgezeigt.

Keywords

Participative Pricing

Pay-What-You-Want (PWYW)

Price Controlling

Strategic Triangle

Value-Based Pricing

Summary: Changes in market and competitive environment cause companies to rethink their classical instruments of pricing. Increasingly pricing models are discussed, which give consumers a more participative role. The model "Pay-What-You-Want" is a particular approach of pricing. The advantages and disadvantages as the consequences for the price controlling are presented in this article.

Prof. Dr. *Andreas Krämer* ist Professor an der Business and Information Technology School, Iserlohn und Vorstand der *exo Strategic Consulting* AG, Bonn.

Prof. Dr. *Thomas Burgartz* ist Dekan für den Fachbereich Wirtschaft an der Business and Information Technology School, Iserlohn und Mitglied des Vorstands der Gesellschaft für Controlling e.V., Dortmund.

Erschienen in Controlling, 28. Jg., Heft 6, 2016, S. 329-337

1. Pricing und das strategische Dreieck – neue Herausforderungen

Seit Jahren diskutiert die Preisforschung, welche Möglichkeiten bestehen, durch ein intelligentes Pricing Zahlungsbereitschaften der Kunden besser auszuschöpfen und damit Ergebnisverbesserungen zu erzielen. Dieser Ansatz des **Value-Based Pricing** wird in der Fachliteratur favorisiert (vgl. *Hinterhuber/Liozu*, 2014; *Simon*, 2013). Das Vorgehen ist nachvollziehbar, denn der Ansatz einer kundenzentrierten Sicht auf die Preisgestaltung führt über die Facetten Zahlungsbereitschaft und Segmentierung zum Versuch einer segmentspezifischen Preisbestimmung mit dem Ziel, einen höheren Gewinn als im Szenario undifferenzierter Preise zu erreichen. Hintergrund ist, dass die Nutzung eines Einheitspreises aus Anbietersicht zwar einfach zu kalkulieren und umzusetzen ist, das Vorgehen jedoch ökonomisch ineffizient ist. Besteht im Markt eine unterschiedliche Wertschätzung für das eigene Produkt und resultieren daraus größere Bandbreiten unterschiedlicher Zahlungsbereitschaften, ist der **Einheitspreis** wenig zielführend. Für Käufer, die einen relativ hohen Wert im Produkt sehen, entsteht eine Konsumentenrente, potenzielle Käufer, die weniger als den festgelegten Preis zu zahlen bereit sind, werden abgewiesen (vgl. *Bertini/Koenigsberg*, 2014).

Die **Kunden-Nutzen-Orientierung** ist jedoch nicht die alleinige Möglichkeit zur Bestimmung des Produktpreises (vgl. *Abb.1*). Klassischerweise besteht eine weitere grundlegende Möglichkeit darin, die Stückkosten des Produkts zu ermitteln und auf diese eine Zielgewinnmarge aufzuschlagen. Für die **kostenorientierte Methode** der Preisbildung ergeben sich in der Praxis genau dann Probleme, wenn es darum geht, eine komplette Kostensicht in Hinblick auf ein Produkt zu erzeugen und zwischen variablen und fixen Kosten unterscheiden zu wollen sowie wenn zu optimistische Annahmen bezüglich der Absatzzahlen gemacht werden (vgl. *Marn et al.*, 2003). Eine weitere Möglichkeit der Preisbestimmung ist die Orientierung am Wettbewerb. Diese ist aus oligopolistischen Märkten (Airlines, Tankstellen, etc.) bekannt.

Sowohl die kostenorientierte als auch die wettbewerbsorientierte Preisbestimmung lassen die Perspektive der **Kunden außen vor**. Trotz dieser Schwäche erfreuen sich die Modelle einer starken praktischen Verbreitung: So stellen *Riekhof* und *Ha* (2015) in ihrer empirischen Studie fest, dass Kostenkalkulation und Wettbewerbsinformationen die mit Abstand wichtigsten Quellen für die Preisfindung sind (83% bzw. 74% der befragten Unternehmen nutzen diese) und gleichzeitig „kundenorientierte Verfahren des Pricing-Research in den meisten Unternehmen noch ein Schattendasein führen“. Zu ähnlichen Ergebnissen kommt eine Pricing-Studie von *PwC* (2014), bei der 80% der deutschen Unternehmen angeben, sie setzen ihre Preise so hoch, wie es die Konkurrenzsituation erlaubt. Nur jedes zweite Unternehmen gibt an, die Preise für Produkte/Services basierend auf dem Nutzen für den Kunden festzulegen. Auch die Ergebnisse von *Hofstetter* und *Miller* (2009) für die Schweiz (69% Kosten-basierte, 56% Wettbewerbs-orientierte und 34% Kunden-Nutzen-orientierte Preisbestimmung) weisen in diese Richtung.

Die technologischen Veränderungen der letzten Jahre haben dazu geführt, dass sich das **Zusammenspiel der drei Eckpunkte verändert**. Die Verbreitung des Internets führt einerseits dazu, dass die Transparenz für den Verbraucher steigt, wobei dies zu einem Preisdruck für die Anbieter führt. Andererseits werden den Unternehmen, die aus dem Kundenverhalten lernen, auch mehr Informationen bereitgestellt, um zielgerichtet Preise zu differenzieren. *Bernasek* und *Mongan* (2015) sehen in der zweiten Wirkung sogar den stärksten Effekt, da (einige) Unternehmen über die Möglichkeiten verfügen, **Zahlungsbereitschaften** der Kunden genauer abzuschätzen und auch abzuschöpfen. Sie stellen ein Szenario auf, in dem es einigen Unternehmen gelingt, auf Basis von profilierten Kundendaten zu einem wirklichen One-to-One-Pricing zu gelangen, welches keine Konsumentenrente mehr zulässt.

Die Digitalisierung und die stärkere Datenvernetzung (siehe Schlagworte Big Data und Internet of Things) führen zu neuen Geschäftsmodellen. Starke Wachstumsambitionen und hohe Fixkostenanteile führen dazu, dass eine klassische Produkt- oder Kunden-Kostenkalkulation in den Hintergrund gedrängt wird. So zeigt sich, dass Pricing-Modelle, die einen Preis von Null (z. B. *Google* als dominierende Suchmaschine, *Whatsapp* als führender Messenger-Dienst oder die Mitfahrzentrale *Bla-Bla-Car* in Deutschland) versprechen oder zweistufig als „Freemium“ angeboten werden (z. B. *Spotify* als Musik-Streaming-Dienst), zu den vorherrschenden Preismodellen der neuen digitalen Welt zählen. Beide Preismodelle favorisieren eindeutig in der B2C-Ausrichtung die Generierung eines **hohen Kundennutzens** („value to the customer“) und einer hohen Konsumentenrente zulasten einer auf kurzfristigen Gewinn („value of the customer“) ausgerichteten Marktstrategie (zur Begriffsabgrenzung siehe *Burgartz und Krämer, 2015*).

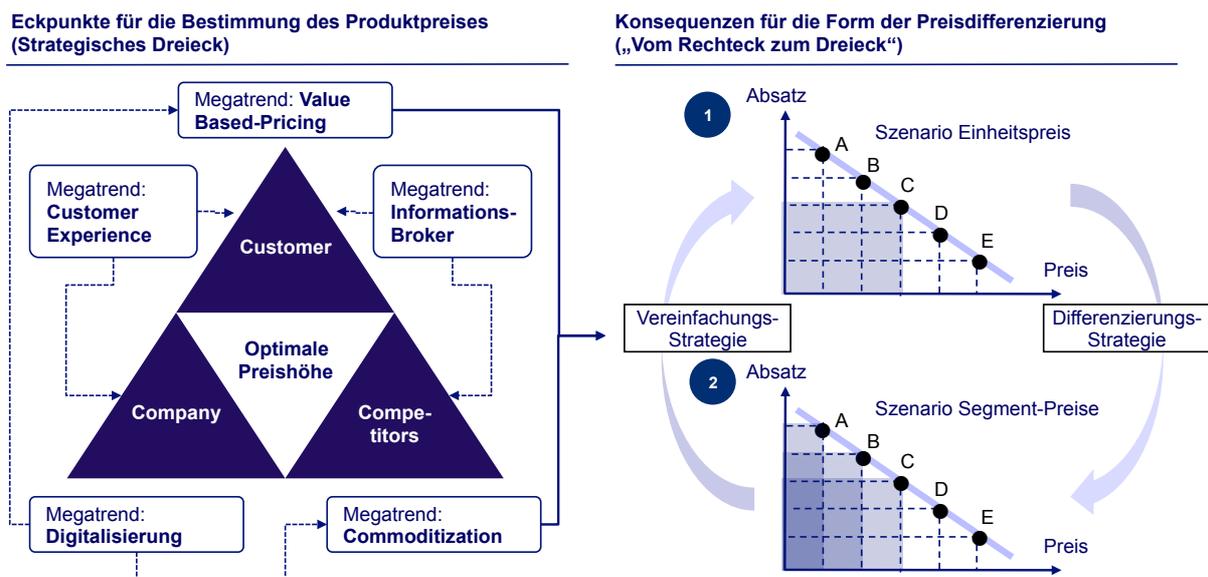


Abb. 1: Das strategische Dreieck und veränderte Rahmenbedingungen

Ein weiterer Trend: Manager sind einer zunehmenden Gefahr einer „**Commoditization**“ ausgesetzt (vgl. *Abb. 1*). Wie eine Studie von *Roland Berger (2014)* zeigt, sehen sich 60% der Entscheider in Unternehmen in einer „Commodity Trap“, einer Situation, in der sogar komplexe Produkte und Dienstleistungen zu „Commodities“ abgewertet werden. Die Orientierung am Wettbewerb als maßgebender Indikator für die eigene Preishöhe wird zunehmend gefährlich. So nimmt die gefühlte Wettbewerbsintensität ebenso zu wie das Risiko eines Preiskampfes. Laut einer aktuellen Studie der Beratungsgesellschaft *Simon-Kucher* sehen sich 58% der Unternehmen weltweit in der Situation eines Preiskrieges (vgl. *Erhardt, 2014*). Insgesamt ist zu vermuten, dass eine reine Kostensicht für die Preisbildung an Bedeutung verliert: Schnelle Preisentscheidung, kurzfristige Perspektiven in Hinblick auf Marktziele und die Annahme eines „**Null-Grenzkosten-Szenarios**“ beschleunigen die Entwicklung, auch wenn nicht jede Beschreibung eines Preiskrieges gerechtfertigt erscheint (vgl. *Krämer et al., 2016*).

In einem nächsten Schritt soll der Übergang vom Value-Based-Pricing zum partizipativen Pricing näher beschrieben und eingeordnet werden. Anhand des Preismodells „Pay-What-You-Want“ (PWYW) erfolgt eine Vernetzung der Verbraucher- und Unternehmensperspektive sowie eine Bewertung, welche Bedeutung dem Preiscontrolling bei Anwendung des Instrumentariums zukommt.

2. Vom Value-Based-Pricing zum partizipativen Pricing

Megatrends wie Kundennutzen-orientiertes Pricing, Digitalisierung sowie zunehmende Commoditization führen dazu, dass die Möglichkeiten einer **differenzierten Preisbildung** neu zu überdenken sind.

Viel Bewegung im Pricing

Während in der Pricing-Literatur dem Ansatz einer Kundennutzen-orientierten Preisbildung deutlich Vorrang gegenüber anderen Preisbildungsmethoden eingeräumt wird (vgl. *Hinterhuber/Liozu*, 2014; *Simon*, 2013), ergeben sich auch aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen zunehmend Probleme bei der praktischen Umsetzung. Funktionsfähig ist die Methodik dann, wenn sich einzelne Kunden- und Marktsegmente identifizieren lassen, welche in sich homogen sind in Bezug auf die **Höhe der Zahlungsbereitschaft** und sich gleichermaßen stark voneinander **unterscheiden**. Diese Segmente müssen zeitlich robust sein und sich zusätzlich in der operativen Marktbearbeitung differenziert ansprechen lassen. Zunehmend problematisch ist dabei, dass die Annahme zeitlich stabiler, individuell robuster Präferenzen und Zahlungsbereitschaften stark infrage gestellt wird. So weisen *Hofstetter* und *Miller* (2009) darauf hin, dass der Kontext der Befragung Einflüsse auf die Höhe der Zahlungsbereitschaft haben kann, genauso wie das Involvement und das Preiswissen. *Ariely* (2010) geht sogar einen Schritt weiter und führt aus, dass sich die Zahlungsbereitschaft der Verbraucher sehr leicht beeinflussen lässt. Selbst wenn die verhaltensökonomischen Einflüsse relativiert werden, ergeben sich stark veränderte Rahmenbedingungen. Es ist eine Umgebung, in der Informationen keinerlei prognostische Aussagekraft mehr besitzen, weil Rahmenbedingungen sehr schnell wechseln, Interessenkoalitionen immer vielschichtiger werden sowie Motivlagen sich ständig verändern. Die Konsequenz sind Volatility (Unberechenbarkeit), Uncertainty (Ungewissheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Ambivalenz): **VUCA**. Auch dies führt dazu, dass sich Unternehmen verstärkt Gedanken über alternative Bestimmungen der Zahlungsbereitschaften der Verbraucher machen (*Krämer*, 2015).

Im Blickpunkt: Innovative Preismodelle

Vor diesem Hintergrund werden in den letzten Jahren stärker **partizipative Modelle** der Preisbildung diskutiert, bei denen der Käufer den finalen Preis, zu dem die Transaktion stattfindet, mitbestimmt. So wird bei Auktionen der Endpreis basierend auf den Geboten durch die Käufer festgelegt. Einflussmöglichkeiten des Verkäufers beziehen sich darauf, die Auktionsregeln vorab zu bestimmen (Beispiel eBay). Ein weniger bekanntes alternatives Modell ist „Name-Your-Own-Price“ (NYOP) bzw. Reverse Pricing. Der Käufer bietet die Zahlung für die Inanspruchnahme einer Leistung bindend. Falls dieses Gebot gleich oder höher als ein vom Verkäufer vorab festgelegter Mindestpreis ist, kommt ein Kauf zustande. Im Gegensatz zu Auktionen erhält nicht das höchste Gebot den Zuschlag, sondern das Gebot, welches den internen Mindestpreis erreicht oder überschreitet (Beispiel priceline.com).

Eine besonders starke Form der Einbeziehung des Verbrauchers in die Preisbildung ist das Modell „Pay-What-You-Want“ (PWYW). In diesem Fall entscheidet der Konsument, ob und wenn ja, wie viel er für ein Produkt oder einen Service bezahlt.

3. Preismodelle aus Sicht der Verbraucher

Auf Basis von zwei eigenen empirischen Untersuchungen im Rahmen des von der exeo Strategic Consulting AG gemeinsam mit der Rogator AG durchgeführten Untersuchungsansatzes „Pricing Lab“ wurde die Akzeptanz unterschiedlicher Preismodelle aus Sicht der Verbraucher

erfasst und in einem speziellen Teil eine Bewertung des Preismodells „**Pay-What-You-Want**“ vorgenommen. Basis der Untersuchung ist eine Online-Erhebung mit jeweils n=500 Probanden im Zeitraum September 2015 (erste Studie) bzw. Januar 2016 (zweite Studie). Ergänzend zu einer Literaturrecherche wurden qualitative Gespräche mit Unternehmen geführt, die das Preismodell „Pay-What-You-Want“ einsetzen.

Bewertung von Preismodellen aus Verbrauchersicht

Während Unternehmen versuchen, mittels Differenzierung der Produktpreise möglichst gut die Unterschiede in den Zahlungsbereitschaften einzelner Nachfrager konsequenter zu treffen und damit eine Umsatz- und Gewinnoptimierung anstreben, stellt sich die Frage, wie die unterschiedlichen Möglichkeiten der Preisdifferenzierung aus **Sicht der Verbraucher** zu beurteilen sind.

Die Studienergebnisse zeigen eine erhebliche Bandbreite hinsichtlich der akzeptierten Preisdifferenzierungsansätze: **Klassische Instrumentarien** der Preisdifferenzierung über die Absatzmenge (Mengenrabatt oder Bündelung) beziehungsweise eine Differenzierung nach Zielgruppen erreichen aus Sicht der Verbraucher die **höchsten Akzeptanzwerte** von über 70% (vgl. Abb. 2). Dabei handelt es sich weniger um innovative Formen der Preisdifferenzierung, als vielmehr um bewährte Instrumentarien im Marketing. Partizipative Methoden der Preisfestlegung erreichen ebenfalls eine hohe Akzeptanz in der Bevölkerung. Dies betrifft nicht nur die individuelle Preisverhandlung, sondern auch Modelle, bei denen der Verbraucher entscheidet, ob und wie viel er für das Produkt bezahlt („**Pay-What-You-Want**“) oder bei denen der Verbraucher seinen maximalen Preis nennt und der Anbieter daraufhin zu diesem Preis verkauft oder nicht verkauft („**Name-Your-Own-Price**“).

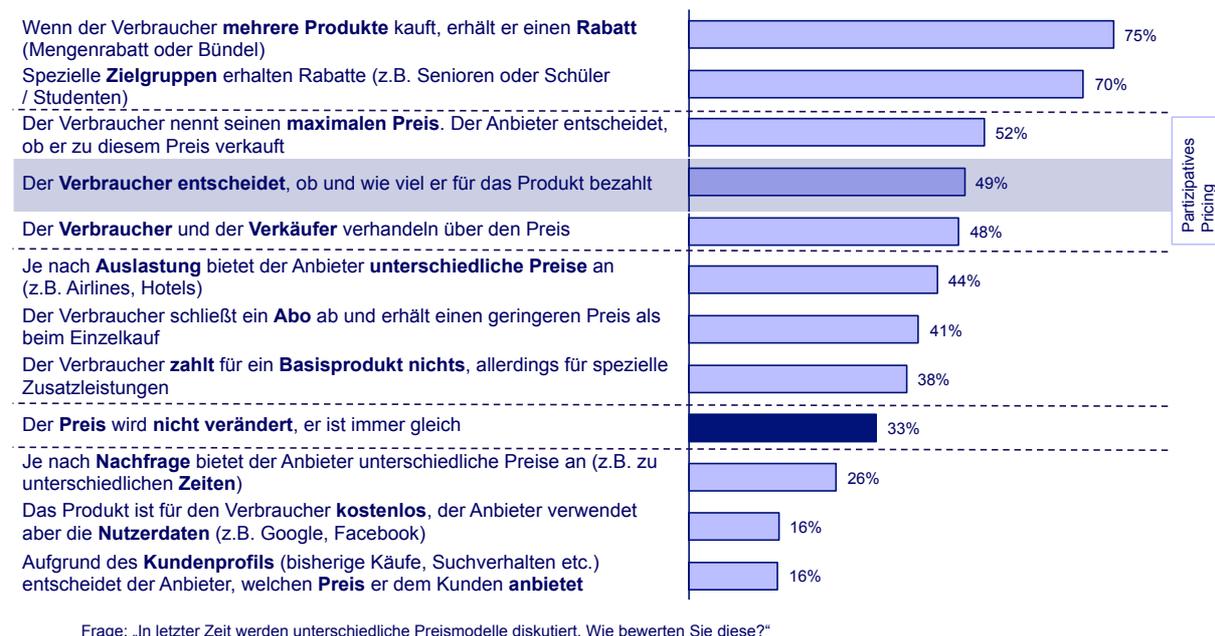


Abb. 2: Verbraucher-Bewertung von Formen der Preisbildung (top-2%, sehr gut / gut auf 6er-Skala)

Andere präsentierte und ebenfalls weitgehend etablierte Modelle erreichen aus **Konsumentensicht** eine geringere Akzeptanz. Dies betrifft Preismodelle wie Abonnements, differenzierte Preise nach Auslastung der Kapazitäten der Anbieter (Erlösmanagementsysteme) bis hin zu einer zeitlich differenzierten Preisgestaltung. Etwa ein Drittel der Verbraucher gibt an, eine Situation zu präferieren, in welcher der Preis gar nicht verändert bzw. differenziert wird. Das

untere Ende im Ranking der Preismodelle besetzen erstaunlicherweise Ansätze, bei denen das Produkt **für den Verbraucher kostenlos ist**, der Anbieter aber die Nutzerdaten verwendet (z. B. Google, Facebook). Das verwundert, betrifft dies doch die rentabelsten Unternehmen, die das digitale Zeitalter bisher hervorgebracht hat. Offensichtlich sind damit die gegenwärtig extrem profitablen Geschäftsmodelle nicht so robust, wie dies üblicherweise angenommen wird. Aus Konsumentensicht besonders kritisch ist hier auch ein kundenindividuelles Pricing (aufgrund des Kundenprofils, wie bisheriger Käufe, Suchverhalten etc., entscheidet der Anbieter, welchen Preis er dem Kunden anbietet). Im Extremfall bedeutet dies ein **One-to-One-Pricing**, bei dem die maximale Zahlungsbereitschaft des Verbrauchers exakt durch den individuell angebotenen Preis getroffen wird.

4. Detailanalyse „Pay-What-You-Want“ (PWYW)

Während die Preismodelle der Preisverhandlung, der Auktion bzw. der Reverse Auction sowie „Pay-What-You-Want“ aus Sicht der Verbraucher eine ähnlich hohe Akzeptanz erreichen, ergeben sich aus Sicht des Anbieters erhebliche Unterschiede. Das Modell „Pay-What-You-Want“ bietet hier ein Extrem, weil der Anbieter die Möglichkeiten der Einflussnahme in der stärksten Form reduziert. Während bei anderen Instrumentarien immer noch Möglichkeiten bestehen, ein Angebot abzulehnen, verzichten Anbieter hier darauf (vgl. *Mak et al.*, 2010).

Der Verbraucher entscheidet zu 100% über den Preis

Während in der Vergangenheit Innovationsprozesse weniger im Preismanagement gesehen wurden, werden aktuell innovative Pricingmodelle in der Fachwelt stärker diskutiert und in der Praxis zumindest ausprobiert. *Hinterhuber* und *Liozu* (2013) verweisen darauf, dass das Modell „Pay-What-You-Want“ sowohl für Verbraucher als auch für Anbieter nutzenstiftend sein kann und erwarten ein wachsendes Anwendungsspektrum im Konsumgüterbereich und in industriellen Märkten. Auch *Bertini* und *Koenigsberg* verweisen auf praktische Anwendungen. Hierzu zählen beispielsweise *Wikipedia*, die bei weitem bekannteste Online-Enzyklopädie (seit Gründung in 2001), die Vermarktung des neuen Albums („*In Rainbows*“) der britischen Rockband *Radiohead* im Jahr 2007, bis zu Dienstleistungen wie Banking (*Go-Bank* erlaubt den Kunden, einen Betrag zwischen 0 und 9 Dollar als Monatsbeitrag zu leisten) oder Rechtsberatung (*Summit Law Group* in Seattle).

Der Fall der Rockband *Radiohead* ist insofern eine Besonderheit, weil durch die Anwendung von „Pay-What-You-Want“ erstmals ein breites Medienecho entstand und der Beweis erbracht wurde, dass das auf den ersten Blick jeglicher **ökonomischer Logik widersprechende Geschäftsmodell** tatsächlich zu positiven Ertragseffekten führen kann. Allerdings sind die speziellen Rahmenbedingungen zu beachten. So war zum Beispiel der bestehende Label-Vertrag der Band mit *EMI/Capitol* ausgelaufen. Eine neue Vertragsgestaltung mit einem Music Label war offen (vgl. *Tyrangiel*, 2009), das Album „*In Rainbows*“ war bereits fertiggestellt. Während der neue Vermarktungsweg der Rockband zunächst kritisch gesehen wurde, ergeben sich bei einer Gesamtbetrachtung **positive Zusammenhänge**. Zunächst zu den direkten Effekten: Der Anteil zahlender Nutzer lag bei beachtlichen 38%, wobei die durchschnittliche Zahlung etwa 2,3 Dollar betrug (vgl. *Mak et al.*, 2010). Die Anzahl der Downloads lag bei über 2 Mio. Da mit der Vertriebsaktion kaum zusätzliche Kosten verbunden waren, blieb der Erlös fast vollständig bei der Band. Damit wurden alle bisherigen Einnahmeeffekte der Band früherer Alben übertroffen. Außerdem ergaben sich indirekte Effekte durch die Vermarktungsaktion. Die hohe Awareness und der Popularitätszuwachs sorgten für eine bessere Auslastung der Konzerte (vgl. *Schmidt et al.*, 2012). Ein häufig unterschlagener Aspekt hierbei war, dass die Pop-Legende *Prince* bereits im Juli 2007 eine Vorläuferaktion initiierte und in

Großbritannien sein Album „*Planet Earth*“ kostenlos anbot. Diese führte zu einem Ausverkauf aller Konzerte in London. Bekannt war demnach: Unter Einbeziehung der Wirkungen auf **Komplementärgüter** wie Konzerte (als zunehmend wichtige Einnahmenquelle für Musiker) kann das Verschenken des Produktes (Musikalbum) demzufolge auch ökonomisch sinnvoll sein.

Neben Tierparks und Museen findet PWYW auch im **Medienbereich** Anwendung. Während Wettbewerber, wie „*Die Welt*“ oder die „*FAZ*“ auch für die Onlinenutzung heute feste Bezahlmodelle anbieten (die kostenlose Nutzung ist auf wenige, freie Artikel beschränkt), geht die *TAZ* einen anderen Weg. Sie bietet einen 3-fach gestaffelten Preis für das elektronische Abonnement an: Beim ePaper-Abo können die Kunden zwischen einem Standardpreis (12,95 EUR), einem politischen Preis (20 EUR) und einem politischem Preis plus (30 EUR) wählen. Die Inhalte werden **online kostenlos** angeboten. Bereits in dieser Preisstaffelung ist der Mechanismus verankert, dass Leser entsprechend ihrer finanziellen Fähigkeiten und ihrer **Solidarität** einen eigenen Preis auswählen. Neben dem klassischen Print-Angebot werden fast alle Printinhalte und darüber hinaus weitere Inhalte auch über *TAZ.de* kostenlos angeboten. Kunden werden dazu aufgerufen, einen freiwilligen Betrag zu zahlen. Auf der Homepage (1.2.2016) wird angegeben, dass 6.979 Nutzer bereits freiwillig für die *TAZ* zahlen. Gleichzeitig wird darauf hingewiesen, dass insgesamt 20.000 zahlende Nutzer (Mindestzahlung 5 EUR) erforderlich sind, um die *TAZ*-Inhalte frei zugänglich zu machen (die Gesamtkosten belaufen sich auf ca. 780.000 EUR). Bei einer Leserschaft von 1,3 bis 1,5 Mio. Unique User von *TAZ.de* ergibt sich eine Quote zahlender Kunden von ca. 0,5%.

Das Massage-Unternehmen „*Muskeltiere*“ bietet am Flughafen Köln/Bonn ein Modell mit freier Preisgestaltung an (der Kunde entscheidet über die Preishöhe), es wird allerdings eine **Erwartungshaltung zur Zahlung** von 1 EUR pro Minute kommuniziert. Dies wird in den meisten Fällen auch eingehalten, teilweise ergeben sich sehr hohe Preise, die mit einer festen Preisgestaltung nicht möglich sind. Die Tatsache, dass das Unternehmen am Standort Airport Düsseldorf kein entsprechendes Preismodell anbietet, verdeutlicht die Bedeutung **marktspezifischer Faktoren**. In *Abb. 3* sind die wesentlichen **Vor- und Nachteile** des Preismodells „Pay-What-You-Want“ aus Sicht der Verbraucher und Anbieter dargestellt. Bei näherer Betrachtung ist erkennbar, dass die Wirkungszusammenhänge komplex sind. Im Einzelfall sind eine Reihe von potenziellen Vor- und Nachteilen abzuwägen, die je nach Unternehmen und spezifischer Marktsituation unterschiedlich gewichtet werden können.



Einige Wirkungen sind zusätzlich in ihrer Richtung nicht eindeutig. Dies betrifft zum Beispiel die Dimension der Wettbewerbswirkung. Einerseits besteht die Möglichkeit für Unternehmen, sich mit einem „Pay-What-You-Want“-Preismodell vom Wettbewerb zu differenzieren. **Marketing-Strategien** der Konkurrenz oder Preisvergleiche werden somit erschwert. Auf der anderen Seite ist der Wettbewerbsvorteil möglicherweise eher kurzfristiger Natur, weil die direkte Konkurrenz das Preismodell kopieren kann (vgl. Schmidt et al., 2012).

5. Die Controlling-Perspektive am Beispiel PWYW

Einem entscheidungsorientierten Controlling der Preispolitik kommen verschiedene Aufgaben der Preisfindung bzw. -anpassung zu. Eine umfassende, zielbezogene Steuerung und Kontrolle aller mit der Preisgestaltung zusammenhängenden Unternehmensprozesse bilden die Basis für den Unternehmenserfolg. Das *Preis-Controlling* hat zum einen eine unternehmensinterne Verpflichtung (z. B. Kosten- und Absatztransparenz) sowie die Aufgabe der **Berücksichtigung von Kundenwünschen** (Quantifizierung und Operationalisierung des Kundennutzen sowie des Kundenwertes aus Nachfrager- und Anbietersicht). Daraus ergibt sich die Notwendigkeit einer Verzahnung von rechnungswesenbezogenen Daten und verhaltenswissenschaftlichen Erklärungsansätzen im Marketing. In diesem Zusammenhang gilt es bei der Preisermittlung, die sog. Preisober- und -untergrenze zu berücksichtigen. Ähnlich wie bei einem „Zusammenspiel“ der beiden **Kundenwertperspektiven** aus Kunden- und Unternehmenssicht (vgl. Burgartz, 2008), ist eine Preisstrategie nur dann erfolgversprechend, wenn die Preisbereitschaft des Kunden mit der Leistungsbereitschaft des Unternehmens übereinstimmt. Aus dieser Controllingverantwortung heraus ist das Preismodell „Pay-What-You-Want“ dahingehend zu analysieren, ob es gelingt, die für dieses Modell wirkenden kosten- und erfolgstreibenden Faktoren zu identifizieren. Die Facetten (a) **Zahlungsbereitschaft** des Verbrauchers, (b) Erreichen von neuen Kundengruppen und **Kundenbeziehungsmanagement** sowie (c) die **Kostenperspektive** und Risikoneigung des Anbieters stehen im Vordergrund der Betrachtung.

Zahlungsbereitschaften der Verbraucher

Im Gegensatz zur Zugrundelegung eines rationalen Konsumentenverhaltens (homo oeconomicus), bei dem der Verbraucher seinen Kundennutzen maximiert, indem ein Preis von null angesetzt würde, zeigen empirische Ergebnisse, dass ein erheblicher der Nutzer auch eine Zahlung für die erbrachte Leistung leistet (vgl. Kim et al., 2009). Allerdings liegen die mittleren Preise bei etwa zwei Drittel des bisherigen Preisniveaus. Theoretisch beinhaltet das Preismodell „Pay-What-You-Want“ die Möglichkeit einer **perfekten Preisdiskriminierung**, nämlich dann, wenn die Konsumenten exakt den Preis bezahlen, den sie maximal zu zahlen bereit sind. Dies kann damit begründet werden, dass Fairnessüberlegungen und Furcht vor der Verletzung sozialer Normen bestehen. Neben der internen Perspektive des Unternehmens in Hinblick auf die Kostensituation, besteht somit in der Kundenbeziehung eine Kernfrage darin, ob der gezahlte Preis individuell den Zahlungsbereitschaften entspricht. Teilweise wird auch argumentiert, dass bei geringer Preiskennntnis sogar Preise erzielt werden, die über dem bisherigen Preis (z. B. Einheitspreis) liegen. Dieser Effekt wird kompensiert durch den Fall, dass der Verbraucher die Leistung konsumiert und gar nichts bezahlt. Damit ergeben sich **zwei Entscheidungsebenen**: Erstens die Erkenntnis, für eine Inanspruchnahme einer Leistung einen Preis zu zahlen und zweitens die genaue Höhe des Preises zu beziffern.

Innerhalb der eigenen Studie wurden die Interviewpartner auch hinsichtlich der **Zahlungsbe-**

reitschaft im Falle von „Pay-What-You-Want“ befragt. Immerhin 42% der Befragten stimmen dabei der Aussage zu „Ich wäre tatsächlich bereit, freiwillig für eine Leistung zu zahlen“ (25% Ablehnung). Im Kontrast erreicht die Aussage „Die meisten Kunden wären **nicht bereit, freiwillig für eine Leistung zu zahlen**“ eine Zustimmungsrate von 61%. Nur 11% lehnen die Aussage ab und vertreten damit den Standpunkt, dass Verbraucher auch überwiegend zahlungswillig sind (vgl. *Abb. 4*). Es zeigt sich weiterhin, dass der überwiegende Anteil der Befragten dem Fairnessgedanken dieses Preismodells eher indifferent gegenübersteht. Nur jeder vierte Verbraucher begrüßt das Preismodell, weil es als **fair** bewertet wird.



Abb. 4: Verbraucher-Bewertung von Aussagen zum Preismodell PWYW

Aus Sicht der Verbraucher bestehen somit auch **überwiegend Zweifel**, ob das Preismodell **kostendeckend** für den Anbieter sein kann. Die empirische Analyse verdeutlicht aber noch ein weiteres Problem aus Sicht der Verbraucher. Die bisherigen Erfahrungen der Befragten mit dem Preismodell sind sehr begrenzt. Würde das Modell „Pay-What-You-Want“ stärker Verbreitung finden, hätte das auch Einfluss auf das Verbraucherverhalten und die Entscheidungsprozesse insgesamt. Schließlich stellt das Modell für den Konsumenten nicht nur eine Chance dar (bei der Preisbildung des Unternehmens beteiligt zu sein), sondern auch Aufwand, und zwar dadurch, sich möglicherweise mehrmals täglich bei Kaufentscheidungen mit dem Thema Zahlungsbereitschaften auseinanderzusetzen. Fast jeder zweite Verbraucher ist der Meinung, dass sich das **Leben unnötig verkomplizieren** würde, wenn sich das Preismodell durchsetzt (18% Ablehnung). Dies bestätigt bereits geäußerte Befürchtungen, Verbraucher könnten aufgrund der Komplexität eher vom Konsum abgehalten werden (vgl. *Bertini/Koenigsberg, 2014*).

Erreichen von neuen Kundengruppen und Kundenbeziehungsmanagement

Eine wesentliche Zielsetzung innovativer Preismodelle besteht in der Mobilisierung von **latenter Nachfrage**. Das Angebot, für eine Leistung möglicherweise nichts zu zahlen, scheint grundsätzlich besonders effektiv für die Gewinnung von Neukunden. Gerade aus verhaltensökonomischer Sicht werden häufig überproportionale Nutzensteigerungen beim Übergang zu einem **Nullpreis-Angebot** („for free“) konstatiert. *Ariely* (2014) beschreibt dies wie folgt: „Null ist geradezu eine andere Welt. Der Unterschied zwischen zwei Cent und einem Cent ist klein, der zwischen einem Cent und null Cent hingegen enorm.“ Vor diesem Hintergrund ist auch erklärbar, dass jeder vierte Befragte sich vorstellen kann, Leistungen in Anspruch zu nehmen, die ansonsten nicht genutzt würden (vgl. *Abb. 4*).

Entscheidend für die Gestaltung einer Kundenbeziehung beim Einsatz eines innovativen Preismodells und damit für das Preiscontrolling ist die **Berücksichtigung des Customer Value**. Neben den kundenbezogenen Nutzenaspekten wird die Höhe des Customer Value durch wertreduzierende Kostenfaktoren bestimmt, die der Kunde in die Geschäftsbeziehung mit dem Anbieter investiert. Hier gilt es u. a., zwischen produktbezogenen und transaktionsbezogenen Kostenbestandteilen zu differenzieren. Produktbezogene Kosten setzen sich zum einen aus dem Entgeltopfer, d. h. dem nach Abzug sämtlicher Preisnachlässe zu zahlenden Nettopreis und den gesamten finanziellen mit dem Produkt in Verbindung stehenden Aufwendungen einschließlich eventueller Folgekosten zusammen. Die Transaktionskosten umfassen den zur Durchführung einer Transaktion geforderten Ressourcenaufwand sowie die Überwindung der kaufimmanenten Risiken, zu denen im Wesentlichen Such- und Informationskosten, Kontroll- und Anpassungskosten sowie Verhandlungskosten zu zählen sind (vgl. *Burgartz, 2008*). Unter Einbezug dieser und weiterer Aspekte, ist ein innovatives Preismodell zu integrieren.

Kostenperspektive und Risikoneigung des Anbieters

Analog zur Optimierung des Customer Value im Rahmen der Kaufentscheidung eines Kunden ist auch ein wertorientierter Anbieter an einer entsprechenden Wertoptimierung interessiert. Die zur Schaffung eines hohen Customer Value anfallenden Kosten eines Anbieters stehen grundsätzlich zum einen monetären Rückflüssen, etwa in Form des erzielten Umsatzes, zum anderen aber auch nicht-monetären Rückflüssen, etwa in Form von Informationen, gegenüber. In den von *Kim et al. (2009)* präsentierten Pilotanwendungen ergeben sich **keine stabilen Umsatzwirkungen** (vgl. *Abb. 5*). Im Fazit zeigen sich sowohl Beispiele, bei denen es zu deutlichen Umsatzverbesserungen gekommen ist (Mittagsbuffet), als auch zu nicht erkennbaren Umsatzeffekten (Kino) oder nur geringfügigen Steigerungen der Einnahmen (Heißgetränke). Im letzten Fall ergab sich der Umsatzeffekt im Wesentlichen aus Steigerungen im Preis und weniger im Absatz. Die Bewertung der Wirkungen von „Pay-What-You-Want“ auf Ebene des Umsatzes ist wirtschaftlich gesehen nur möglich, wenn die Grenzkosten bei Null liegen. Dies ist aber bei den Leistungen Mittagsbuffet und Heißgetränke nicht der Fall. Werden variable Kosten in die Bewertung aufgenommen, ergeben sich nach Auffassung der Autoren nur für eine Pilotierung (Heißgetränke) positive direkte Ergebniseffekte.

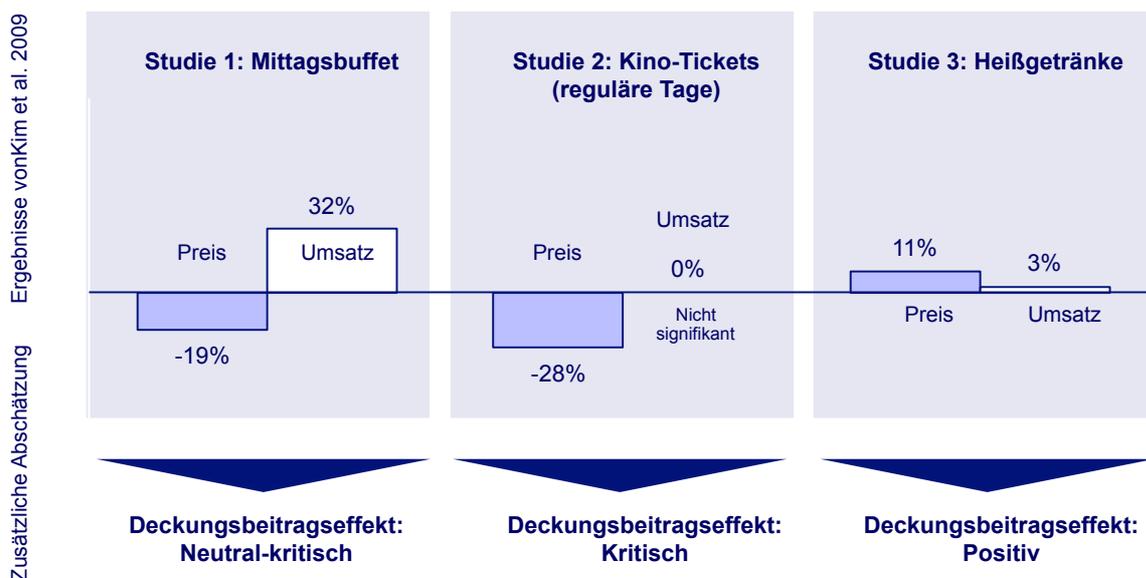


Abb. 5: Preis-, Umsatz- und Deckungsbeitragsveränderungen in Pilotstudien zum PWYW

Die **Kostenperspektive** umfasst mehrere Facetten von Kostenkalkulationen. Zum einen müssen für eine betriebswirtschaftliche Kalkulation Produktionskosten pro Stück berechnet werden, wobei kurzfristig insbesondere die variablen Kosten ins Kalkül fallen. Schließlich führen sie zu einem direkten Liquiditätseffekt. Zum anderen ist zu berücksichtigen, welche bestehenden Umsätze durch eine Umstellung des bestehenden Preissystems auf „Pay-What-You-Want“ betroffen sind. Ein besonders **hohes Risiko** besteht dann, wenn das gegenwärtige Geschäftsmodell durch eine hohe Auslastung und hohe Margen gekennzeichnet ist. Gleichzeitig ist der Handlungsdruck des Managements zur Veränderung des bestehenden Preissystems in dieser „Luxussituation“ begrenzt.

Eine weitere Perspektive in der Kostenbetrachtung betrifft die Implementierungskosten für alternative Preissysteme. Erwägt zum Beispiel das Management unterschiedliche partizipative Preismodelle zu implementieren, ergeben sich sehr unterschiedliche IT-Anforderungen, je nachdem ob ein „Pay-What-You-Want“-System eingeführt werden soll oder ob es sich um eine Auktion bzw. „Name-Your-Own-Price“ handelt. Letztere sind mit einem nicht unerheblichen **Implementierungsaufwand** verbunden, der durch zusätzliche Umsatzeffekte zu kompensieren ist.

6. Ausblick: Chancen für PWYW

Bertini und Koenigsberg (2014) betreiben bereits ein klares Erwartungsmanagement, wenn sie ausführen: „To be clear, we do not recommend that companies go out and fire their pricing teams and invite customers to pay whatever they wish. However, we do recommend that companies take a fresh look at their approach to pricing — a part of the business that may be ripe for revamping“. Demgegenüber hält *Simon* (2013) den Ansatz für eine „Träumerei von ökonomischen Phantasten“. Er stellt in den Vordergrund, dass es für den Verkäufer nichts mehr zu entscheiden gibt. Angesichts der Tatsache, dass der Verkäufer immer noch entscheidet, wann und wo das Preismodell eingesetzt und wie dieses kommuniziert wird, trifft das nur mit Einschränkung zu. So bestehen durchaus Möglichkeiten des Anbieters, Einfluss auf die **Quote der zahlenden Nutzer** auszuüben. Eine Möglichkeit besteht in der Kommunikation eines mittleren (erwarteten) Ausgabenbetrages. So empfiehlt das *“The Metropolitan Museum of Art”* in New York die Zahlung einer Spende in Höhe von 25 Dollar für Erwachsene mit der Erklärung *“To help cover the costs of exhibitions, we ask that you please pay the full recommended amount.”* TAZ.de veröffentlicht aktuelle Zahlen bezüglich der absoluten Zahlen von Nutzern, die mit einer Spende den Verlag unterstützen. Gleichzeitig wird das Zielbild veröffentlicht. *„Wir brauchen 20.000 freiwillige ZahlerInnen, damit taz.de für alle kostenlos bleibt.“* *Gneezy, Gneezy, Nelson, and Brown* (2010) führten ein Feldexperiment zum Thema Photo-Verkauf im Freizeitpark durch, welches belegt, dass Kunden deutlich mehr zahlten, wenn der PWYW-Verkäufer ankündigte, die Hälfte der Einnahmen für einen guten Zweck zu spenden.

Bei der Bewertung der **Sinnhaftigkeit des Preismodells** „Pay-What-You-Want“ für das eigene Unternehmen sind nicht nur die Vor- und Nachteile eines speziellen Preismodells gegeneinander abzuwägen, sondern auch im Kontrast zu den jeweiligen Alternativen. Insofern sind in der *Abb. 6* unterschiedliche Preismodelle einerseits aus der Perspektive der Verbraucher (Akzeptanz), andererseits aus der Perspektive des Unternehmens, insbesondere mit dem Fokus auf das wirtschaftliche Risiko, dargestellt. Dies entspricht dem **Value-to-Value-Ansatz**, welcher die Wertperspektiven aus Kunden- und Unternehmenssicht verbindet (vgl. *Krämer/Burgartz* 2015; *Kalt et al.*, 2013).

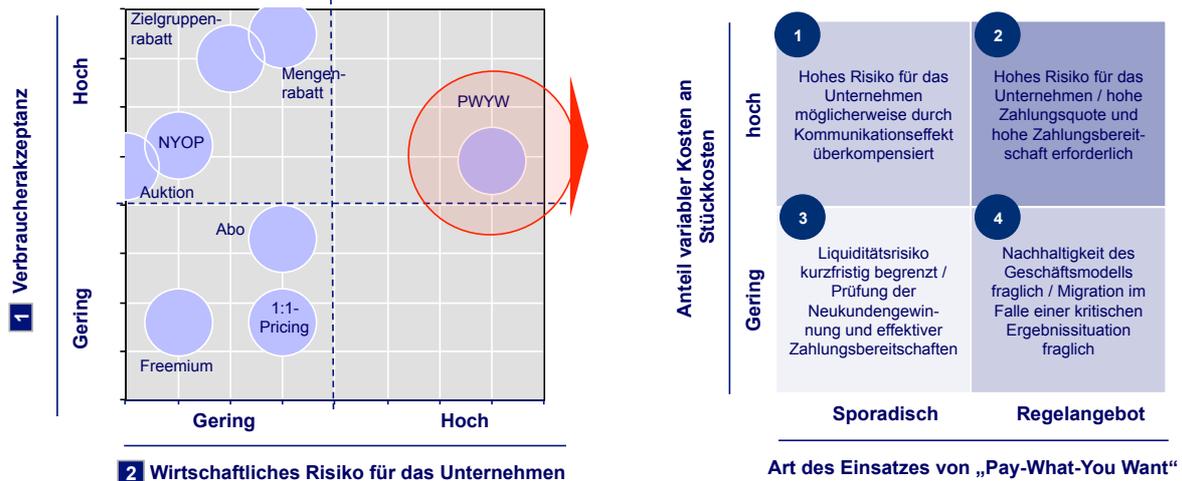


Abb. 6: Klassifizierung der Einsatzmöglichkeiten für PWYW

Hierbei hat das Preismodell „Pay-What-You-Want“ insgesamt eine **Sonderstellung**, weil die damit verbundenen wirtschaftlichen Risiken aus Sicht des Unternehmens vergleichsweise hoch sind. Bei der konkreten Bewertung, für welche Situationen sich das Preismodell anbietet, sind beispielsweise der Anteil variabler Stückkosten und die zeitliche Implementierung des Preismodells kritische Faktoren.

Die Besorgnis über die Autonomie des Unternehmers in der Preisentscheidung ist allerdings begründet. Umso anspruchsvoller sind die Anforderungen an das Preiscontrolling.

PWYW erfordert ein tiefes Verständnis hinsichtlich der Präferenzen und Entscheidungsmuster der Kunden (Zusammenwirken von Basisprodukt und Komplementärleistungen) und des Geschäftsmodells (Vermarktungskosten, Struktur der Herstellungskosten etc.). Aus einer **Controllingperspektive** heraus kann das Preismodell **sinnvoll** sein, wenn

- die Grenzkosten gering sind und/oder eine schwache Auslastung der Kapazitäten vorliegt bzw. Produkte nicht weiter zu veräußern sind,
- ein hohes Potenzial für Neukunden in Relation zu einer geringen Substitution bestehender Nachfrage erkennbar ist (typischerweise für die Situation eines Geschäftsstarts) bzw. wenn starke Unterschiede im wahrgenommenen Kundennutzen und somit in der maximalen Zahlungsbereitschaft der Verbraucher vorherrschen,
- aus Sicht der Verbraucher eine hohe Wertschätzung für das Produkt bzw. den Service besteht und das Unternehmen über ein gutes Image verfügt,
- das Unternehmen bzw. das Management risikobereit ist.

PWYW ist somit nicht für jedes Unternehmen geeignet, stellt jedoch eine Möglichkeit dar, im Pricing neue (für den Wettbewerb und für potenzielle Kunden) Wege zu gehen. Die voranstehenden Überlegungen haben gezeigt, dass **innovative Preismodelle** einer Anpassung zahlreicher Mechanismen und Prozesse im Unternehmen bedürfen, aber auch nachhaltigen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben können. Wie bei vielen Zielsetzungen und Funktionen des Unternehmens gilt es auch bei der Gestaltung eines neuen Preismodells, dem Controlling eine

entscheidende Rolle zu übertragen. Hierzu gehören neben den Kernaufgaben der Planung und Steuerung von preisbestimmungsrelevanten Kennungsgrößen, die Einschätzung über interne Handlungsbedarfe (u. a. Kostensenkungspotenziale, Preisober- und -untergrenzenbestimmung) sowie die Analyse und Beurteilung der relevanten Marktsituation (u. a. Preiskampf, Kundennutzen). Die Einschätzung der Risiken einer solchen Preismodellierung sind in Abstimmung mit den Funktionsbereichen Marketing, Vertrieb sowie Kundenbeziehungsmanagement vorzunehmen.

Literatur

- Ariely, D.*, Predictably Irrational, Revised and Expanded Edition: The Hidden Forces That Shape Our Decisions, New York 2010.
- Bernasek, A./Mongan, D.T.*, All You Can Pay: How Companies Use Our Data to Empty Our Wallets, Nation Books, New York 2015.
- Bertini, M./Koenigsberg, O.*, When Customers Help Set Prices, in: Sloan Management Review 2014 (Summer), S. 57-66.
- Burgartz, T.*, Kennzahlengestütztes Kundenbeziehungs-Controlling. Ein konzeptioneller Ansatz zur entscheidungsorientierten Planung und Kontrolle von Kundenbeziehungen, Frankfurt a.M. 2008.
- Erhardt, A.*, Steigender Preisdruck, sinkende Gewinne – und was Schweizer Unternehmen dagegen tun. Ergebnisse der Global Pricing Study 2014, Zürich 2014.
- Gneezy, A./Gneezy, U./Nelson, L.D./Brown, A.*, Shared Social Responsibility: A Field Experiment in Pay-What-You-Want Pricing and Charitable Giving. Science. Vol. 329 (2010) Heft 5989, S. 325-327.
- Hinterhuber, A./Liozu, S.*, Innovation in Pricing - Introduction, in: Hinterhuber, A., Liozu, S. (eds.), Innovation in Pricing, Abingdon 2013, S. 4-23.
- Hofstetter, R./Miller, K.M.*, Bessere Preisentscheidungen durch Messung der Zahlungsbereitschaft, in: Marketing Review St. Gallen, Oktober 2009, Vol. 26, Heft 5, S. 32-37.
- Kalt, M./Bongaerts, R./Krämer, A.*, Value-to-Value-Segmentierung im praktischen Einsatz, in: Planung und Analyse, 40. Jg. (2013), Nr. 6, S. 21-24.
- Kim, J.Y./Natter, M./Spann, M.*, Pay What You Want: A New Participative Pricing Mechanism, in: Journal of Marketing Vol. 73 (2009), Nr. 1 (January), S. 44-58.
- Krämer, A./Burgartz, T.*, Customer Value Controlling - Combining Different Value Perspectives, in: Business and Management Studies, Vol. 1 (2015) Heft 2, S. 11-19.
- Krämer, A./Jung, M./Burgartz, T.*, A Small Step from Price Competition to Price War: Understanding Causes, Effects and Possible Countermeasures, in: International Business Research, Vol. 9 (2016), No. 3, S. 1-13.
- Krämer, A.*, Pricing in a VUCA World - How to Optimize Prices, if the Economic, Social and Legal Framework Changes Rapidly, in: Mack et al., (Hrsg), Managing in a VUCA World, New York 2015, Springer, S. 115-128.
- Mak, V./Zwick, R./Rao, A.R.*, "Pay what you want" as a profitable pricing strategy: Theory and experimental evidence, Download unter .

<http://rady.ucsd.edu/faculty/seminars/2010/papers/zwick.pdf>.

Marn, M.V./Roegner, E.V./Zawada, C.C., Pricing new products, in: McKinsey Quarterly, August 2003; DOWNLOAD http://www.mckinsey.com/insights/marketing_sales/pricing_new_products.

PwC, Wie gut ist das Pricing deutscher Unternehmen? O.O 2014.

Riekhof, H. C./ Ha, A., Pricing-Prozesse in der unternehmerischen Praxis, PFH Private Hochschule, Göttingen 2015.

Roland Berger Strategy Consultants, Escaping the Commodity Trap-How to Regain a Competitive Edge in Commodity Markets, München 2014.

Schmidt, K.M./Spann, M./Zeithammer, R., Pay What You Want as a Marketing Strategy in Monopolistic and Competitive Markets, Munich Discussion Paper No. 2012-33, Department of Economics University of Munich, Volkswirtschaftliche Fakultät Ludwig-Maximilians-Universität München 2012.

Simon, H., Preisheiten - Alles, was Sie über Preise wissen müssen, Campus, Frankfurt 2013.

Tyrangiel, J., Radiohead Says: Pay What You Want, TIME Magazine Online, Monday, Oct. 01, 2007.