

Die Bedeutung der Marktforschung im Pricing-Prozess

- Mehr Wertschöpfung durch eine vernetzte Datenanalyse -

Von Andreas Krämer und Gerd Wilger



Dr. Andreas Krämer ist Gründer und Vorstandsvorsitzender der exeo Strategic Consulting AG. Zuvor war ein Berater in zwei international führenden Consultings. Er ist spezialisiert auf Fragestellungen der Preisoptimierung und des Customer-Value-Managements.

andreas.kraemer@exeo-consulting.com



Dr. Gerd Wilger ist Vorstand der exeo Strategic Consulting AG. Zuvor war er Berater bei Simon-Kucher & Partners sowie Mitarbeiter im Preis- und Erlösmanagement der Deutschen Bahn AG. Er ist spezialisiert auf Fragestellungen in den Bereichen Pricing und Marktforschung.

gerd.wilger@exeo-consulting.com

Kurzfassung

In den letzten Jahren ist nicht nur die Bedeutung des Preises als Gewinntreiber für Unternehmen stärker in den Vordergrund gestellt, sondern auch die Preisforschung deutlich professionalisiert worden. Gleichzeitig ist das Volumen an Daten, die für Fragen der Preisoptimierung herangezogen werden, stark angewachsen. Dies liegt auch daran, dass heute Datenquellen genutzt werden können, die vor 10 Jahren entweder nicht bestanden oder forschungsökonomisch nicht darstellbar waren (Daten aus Kundenbindungs- oder CRM-Systemen, besser nutzbare Verkaufssysteme, frei zugängliche Daten aus dem Internet, Social Media etc.). Primär-Marktforschung konkurriert daher einerseits grundsätzlich stärker mit anderen Datenquellen wird aber andererseits eine unersetzbare Basis für eine vernetzte Analyse in allen Stufen des Pricing-Prozesses bleiben.

Abstract

In recent years the impact of pricing as a key driver for profit increase has become more and more obvious. Simultaneously pricing research and methods have become more and more sophisticated. At the same time the available database for pricing optimisation has grown considerably. Data that was lacking in the past or could not be gained due to economic considerations is readily available nowadays (data from CRM- or customer loyalty-systems, elaborated sales systems, internet or social media data). Market research will on the one hand be exposed to increasing competition with other data sources but on the other hand empirical data will be irreplaceable as a basis for linked analyses in all steps of the pricing process.

Dass der Preis einen wichtigen – in vielen Fällen den zentralen - Hebel für die Nutzung von Gewinnpotenzialen darstellt, ist mittlerweile ein Allgemeinplatz in der Marketingliteratur. Mindestens genauso wichtig wie die reine Identifikation von Preisspielräumen sind jedoch die nachgelagerten Prozess-Schritte beim Pricing. Dabei liefert die richtige „Versorgung“ des Managements mit validen Informationen („Decision Support“) einen unersetzlichen Beitrag. Marktforschung spielt hier eine wichtige Rolle, wobei sich die Art und die Intensität der Empirie im Pricing aus unserer Sicht in den letzten Jahren verändert haben.

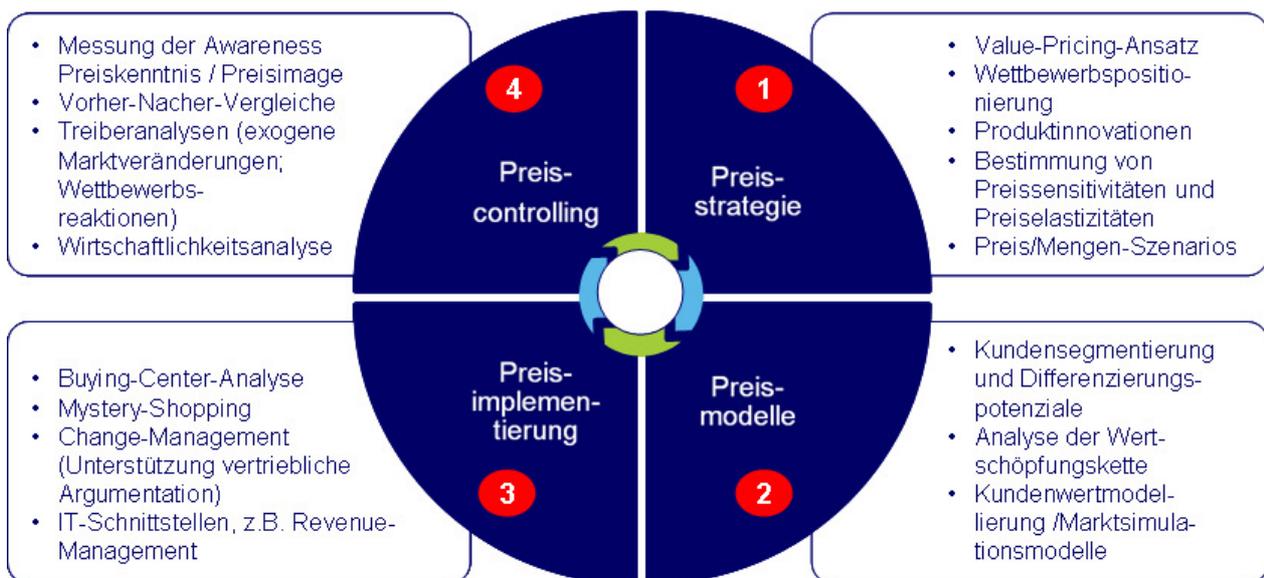


Abb. 1: Beitrag der Marktforschung im Pricing-Kreislauf

Daher soll der Beitrag der Marktforschung in unterschiedlichen Phasen des Pricing - beim strategischen Pricing, bei der Entwicklung von Preismodellen, bei deren Implementierung und schließlich beim Preiscontrolling - dargestellt werden (vgl. Abb.1). Dies reflektiert unsere persönlichen Erfahrungen im Rahmen von Preisoptimierungsprojekten und Beratungsmandaten. Während Marktforschungsinstitute häufig bestimmte „Produkte“ in den Vordergrund der Kommunikation stellen, soll nachfolgend explizit die Sicht auf den gewinnorientierten Pricing-Prozess aus der Perspektive von Unternehmen und Management in den Vordergrund gestellt werden.

(1) Strategische Preisentscheidungen

Fast gebetsmühlenartig wird von Pricing-Experten das sogenannte Value Pricing - also die Bepreisung des Produktes oder der Dienstleistung nach dem Wert, den der Kunde diesem beimisst - als das Instrument zur optimalen Preisfindung herausgestellt. Dies gilt auch und insbesondere für die gewinnmaximale Preissetzung. Die Realität lässt sich offensichtlich dadurch wenig beeindrucken, glaubt man den Erhebungen zur Nutzung von Instrumentarien zur Festsetzung der Preishöhe. Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen orientiert sich beim Pricing im Wesentlichen an den eigenen Kosten und am Wettbewerb (Hinterhuber, 2008). Bei den Nutzungshemmnissen des Value Pricing stehen fünf Faktoren im Vordergrund: (1) Probleme bei der Beurteilung des Wertes, den das Produkt für den Kunden generiert, (2) Probleme, bestimmte Wettbewerbsvorteile zu kommunizieren, (3) Fehlen einer wirkungsvollen Marktsegmentierung, (4) Defizite in der vertrieblichen Umsetzung und (5) nicht ausreichende Unterstützung durch die Geschäftsleitung. Einige diese Nutzungshürden können durch Marktforschung überwunden werden. Dabei muss eine Entscheidung jedoch durch das Management selbst getroffen werden: Die Fokussierung entweder auf Gewinn - oder Absatzmenge (sprich Marktanteilsstrategie). In der Regel lassen sich nicht beide Ziele gleichzeitig erreichen: maximaler Profit oder maximaler Absatz. Dieser Zielkonflikt ist nicht leicht aufzulösen. Voraussetzung ist aber, dass er sichtbar gemacht wird. Marktforscher können hier durchaus unterstützen, in dem die Festlegung der Preisstrategie durch transparente und nachvollziehbare Simulationsrechnung vorbereitet wird. In der Regel helfen hier Szenario-Rechnungen, die die Abhängigkeit zwischen dem eigenem Preisniveau, dem Marktanteil und den resultierenden Deckungsbeiträgen oder Gewinnmargen aufzeigen.

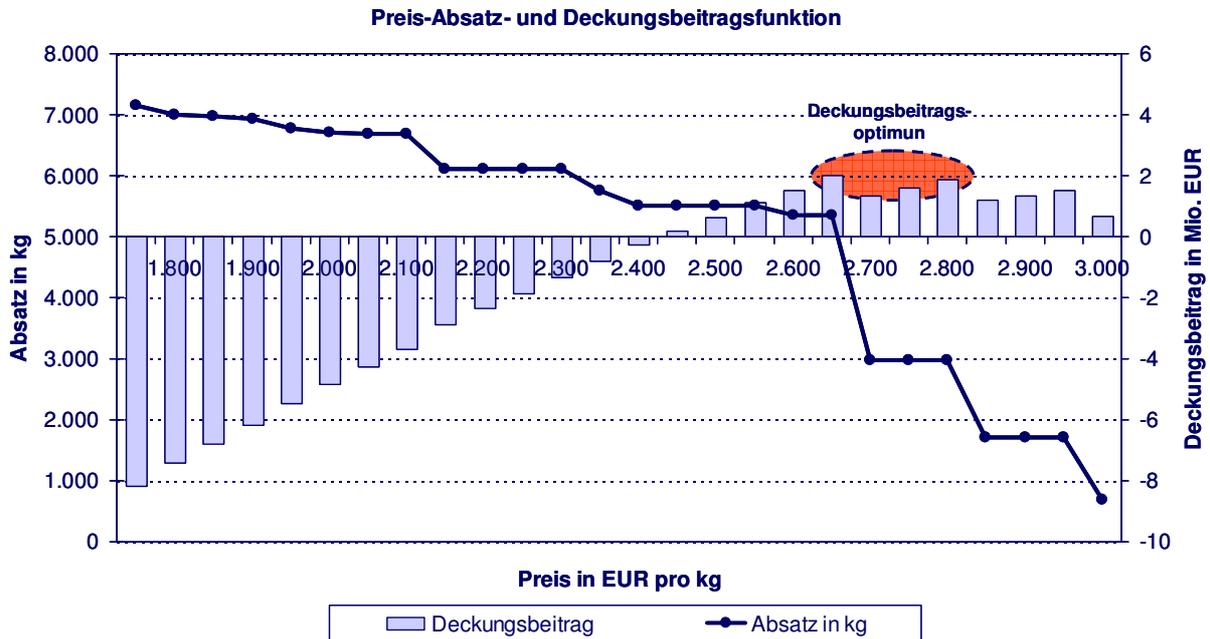


Abb. 2: Preis-Absatz- und Deckungsbeitragsfunktion (Projektbeispiel)

Entsprechende Informationen sind für ein Projektbeispiel in Abb. 2 aufbereitet. Für die Einführung eines neuen Produktes im Bereich Functional Food stand das Management vor der Frage, welcher Markteinstiegspreis empfehlenswert ist. Bei der Beantwortung der Frage hilft es, wenn den Beteiligten die Wirkungszusammenhänge zwischen Preishöhe, Absatzmenge sowie Deckungsbeitrag aufgezeigt werden. Im Projekt zeigte sich, dass ähnlich hohe Gewinn-Niveaus einerseits durch eine „relative Hochpreispolitik“ sowie - im Gegenzug – auch durch eine „gemäßigte Preisstrategie“ erzielbar sind. Der Beitrag der Marktforschung erlaubte hier eine gewinnmaximale Markteinführung bei gleichzeitiger Berücksichtigung der preisstrategischen Positionierung sowie der Herstellungskapazitäten des Anbieters.

(2) Entwicklung von Preismodellen

Die Fragestellungen bei der Optimierung von Preishöhen oder ganzer Preissysteme ist in der Realität komplexer als der „Value Pricing“ auf den ersten Blick erwarten lässt. Besonders schwierig ist aus unserer Sicht die Implementierung der Preisdifferenzierung, die häufig als zentraler Hebel zur Abschöpfung von Zahlungsbereitschaften verstanden wird. Diese wirft allerdings zwei zentrale Fragen auf:

a. Welcher Grad an Preisdifferenzierung ist optimal?

Von den Verfechtern des (wertbasierten) Value-Based-Pricing wird die optimale Preisdifferenzierung als die Situation bezeichnet, in der die Zahlungsbereitschaften jedes einzelnen Kunden voll ausgeschöpft werden. Bei näherer Betrachtung tritt hier ein weiterer Zielkonflikt zutage. Setzt das Unternehmen auf eine vollständige Preisdifferenzierung, so zielt dies primär auf eine kurzfristige Gewinnoptimierung und nimmt eine wahrgenommene Intransparenz des Preissystems in Kauf. Eine entgegengesetzte Strategie fokussiert auf die Kundenbindung und den mittelfristigen Deckungsbeitrag aus der Kundenbeziehung, in dem bewusst das „Thema Preis“ nicht vollständig ausgereizt wird.

b. Wie können wir verhindern, dass die unterschiedlichen Preisgruppen klar voneinander getrennt bleiben?

Eine Preisdifferenzierung kann nur funktionieren, wenn es gelingt, die Kundengruppen mit hoher Zahlungsbereitschaft von anderen Gruppen mit geringeren Zahlungsbereitschaften zu trennen (Fencing). Dies ist besonders anspruchsvoll bei Produkten oder Dienstleistungen, die sich im Kern nicht unterscheiden. Bei der Identifikation und Auswahl entsprechender „Fences“ spielt die Marktforschung in der Regel eine zentrale Rolle.

Auch unterstützt die Marktforschung an dieser Stelle, indem sie in Verknüpfung mit Kosten- und CRM-Daten die Basis für die Berechnung von Kundenwerten und Kundenwert-Modellen liefert. Die Einteilung der Kunden in Abhängigkeit ihres Kundenwertes über die Dauer der Kundenbeziehung kann nicht nur als Basis für eine Preisdifferenzierung herangezogen werden, sondern dient insbesondere für eine gewinnorientierte Ausrichtung der relevanten Preismodelle. Dabei sind zwei zentrale Dimensionen zu verbinden: a) Das Verständnis über den Kundennutzen („Value to the Customer“) sowie b) Das Verständnis darüber, wie viel bestimmte Kunden zum Unternehmenserfolg beitragen („Value of the Customer“).

c. Ist die Datenlage ausreichend, um die Pricing-Entscheidungen abzusichern?

Um hier valide Antworten zu erhalten, sind unterschiedliche und umfangreiche Daten erforderlich. Allerdings besteht das Problem heute weniger darin, dass zu wenig Daten zur Verfügung stehen, sondern vielmehr welche Daten in welchem Kontext und mit welcher Einschränkung genutzt werden können. Die Marktforschung steht hier vor einer eindeutigen Herausforderung: Durch (relativ) neue Erhebungsformen wie die Nutzung von Onlineuntersuchungen in Verbindung mit Trade-off-Verfahren oder aber die Nutzung von Social Media-Inhalten ist die Datenbereitstellung für Unternehmen heute leichter als je zuvor zu bewerkstelligen. Prof. Walter Krämer bringt dies wie folgt auf den Punkt (Krämer, 2003):

„Ein größeres Problem als der Datenmangel ist heute doch der Datenüberfluss.... Sachgerechter Umgang mit Rechnern und Datenbanken, Softwarekenntnisse, Vertrautheit mit den Fehlern und Fallen der Datenerhebung (Fragebögen, verzerrte Stichproben), gekonnte Präsentation statistischer Resultate, diese Fertigkeiten werden heute zwar in Wissenschaft und Praxis immer stärker nachgefragt, aber an den Wirtschaftsfakultäten kaum gelehrt.“

(3) Implementierung von Preismodellen

Wesentliche Nutzungsbarrieren für eine wertbasierte Bepreisung liegen auch in der fehlenden vertrieblichen Unterstützung der Preisstrategie. In der Regel besteht ein klassischer Konflikt zwischen der Sicht der „Vertriebsmannschaft“ (häufig absatzorientiert) und den Pricing-Verantwortlichen (in zentraler / Querschnitts-Funktion). Dieser Konflikt lässt sich auflösen, wenn es beispielsweise gelingt, Transparenz bezüglich der Kundenerwartung („welche Produkteigenschaften sind dem Kunden wie wichtig und wie viel wert?“) sowie der Kundenprozesse („Wer ist in der Entscheidungsfindung im Buying Center involviert und wer bestimmt diese?“). In der Regel kommt man zu erstaunlichen Unterschieden, wenn der internen Sicht über die Entscheidungsprozesse Ergebnisse aus Kundenbefragungen gegenübergestellt werden. In einem Projekt (im B2B-Bereich) herrschte im Projektteam die Meinung vor, dass das eigene Produkt kaum Differenzierungspotenzial gegenüber dem Wettbewerb besitzt und die Key-Accounts im Wesentlichen über den möglichst günstigen Preis einkaufen.

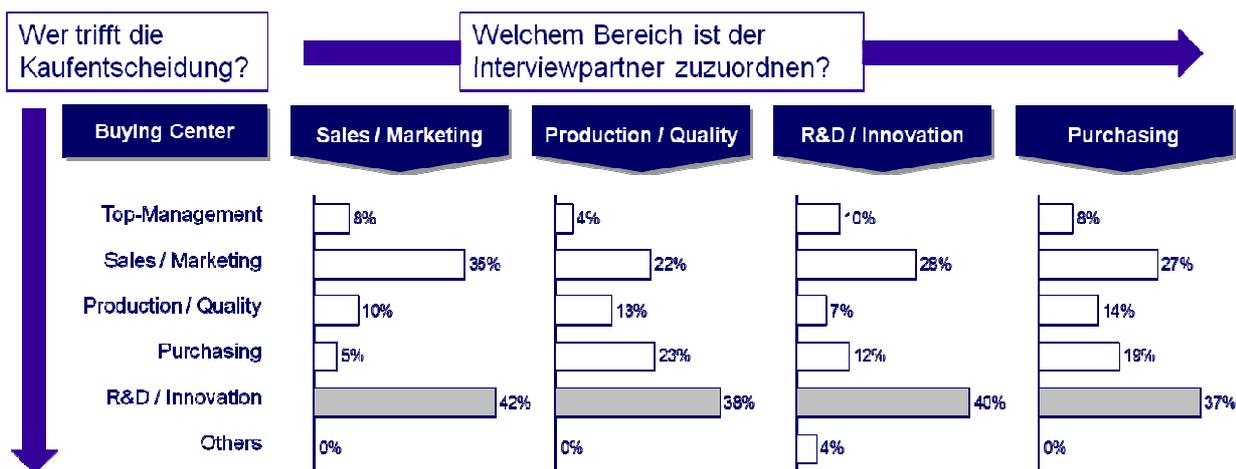


Abb. 3: Entscheidungsgewicht im Buying-Center

Das Ergebnis einer internationalen Kundenstudie von A- und B-Kunden konnte demgegenüber belegen, dass das Kundenunternehmen durchaus als „preferred partner“ wahrgenommen wird, weil man zwar wenig Produktunterschiede, allerdings einen hohen Service und eine hohe Reputa-

tion besitzt. Außerdem bestätigten die Interviews, dass unabhängig von der Funktion des Ansprechpartners bei der Forschungsabteilung „R&D / Innovation“ die größte Entscheidungsrelevanz (Gewicht im Buying-Center) gesehen wurde (vgl. Abb. 3).

Marktforschung übernimmt in dieser Phase des Pricing-Prozesses somit nicht nur die Bereitstellung einer validen Datenbasis zur Bewertung von Preismodellen, sondern auch die Unterstützung bei der Entwicklung interner und vertrieblicher Argumentationshilfen für die Preisdurchsetzung.

(4) Preiscontrolling und Wettbewerbsbeobachtung

Mit der Erkenntnis, dass der Preis ein wesentlicher Treiber für den Unternehmenserfolg ist, geht notwendigerweise die Forderung einher, dass in diesem Fall dem Preiscontrolling eine ebenfalls höhere Bedeutung zukommen muss. Schließlich geht es um die Überprüfung, ob die selbst gesteckten Ziele tatsächlich erreicht wurden. Im konkreten Projektbeispiel ging es um die Bewertung von Preisaktionen, die einen extrem hohen Rabatt beinhaltet haben (vgl. Abb. 4, Angebote C1 und C2), und zwar sowohl ggü. Regelangeboten (B1 bis B3) als auch früheren Aktionsangeboten (A1 bis A3).

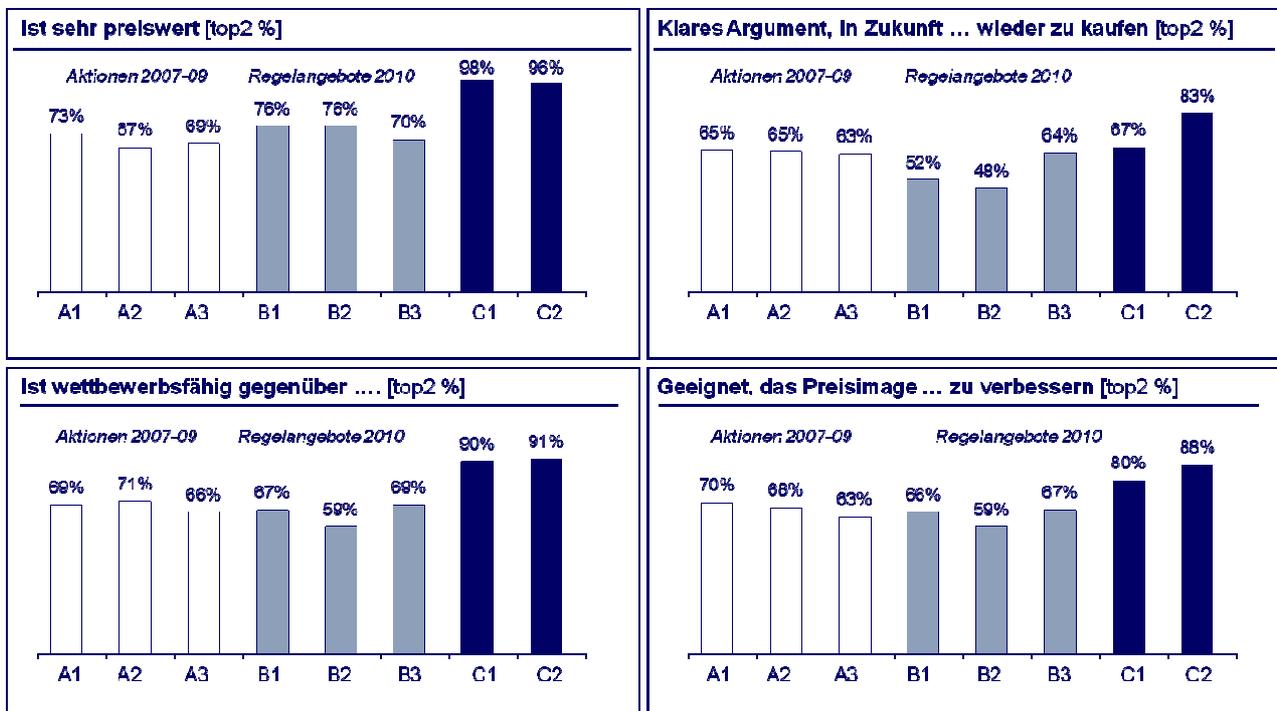


Abb. 4: Preisimagefaktoren im Rahmen eines Controllings von Preisaktionen

Die Controllingstudie, bei der interne Daten mit einer Befragung von Käufern verbunden wurden, zeigte eine deutlich negative Wirkung in der Wirtschaftlichkeit (negativer Einnahmensaldo, hohe

Kannibalisierungsquoten). Konsistenterweise gibt es deutliche „Positiv-Ausschläge“ bei den Imagefaktoren „Preiswürdigkeit“ und „Wettbewerbsfähigkeit“ – ein klarer Fall von übertrieben aggressivem Pricing.

Während die rein mengenmäßigen Effekte häufig allein aus den Verkaufssystemen absehbar sind, liefert hier Marktforschung die Basis sowohl für die monetäre Wirtschaftlichkeitsbetrachtung als auch für die Bewertung von Effekten auf das Preisimage und die Preispositionierung eines Unternehmens.

Online-basierte Erhebungsverfahren stellen mittlerweile ein etabliertes Instrumentarium dar, um entsprechende Analysen forschungsökonomisch, mit hohen Fallzahlen sowie mit sehr detaillierten Abfragen durchzuführen. Allerdings ist unsere Erfahrung, dass dieses Vorgehen - je nach Ziehung der Stichprobe - durchaus starken Verzerrungen insbesondere bei Kernparametern der Wirtschaftlichkeitsanalyse unterworfen sein kann. In diesen Fällen schafft eine Ankerung an Sekundärquellen zusätzlich Sicherheit.

Neben der Untersuchung, welche Effekte eigene Preismaßnahmen im Markt erzielen, ist es erforderlich den Wettbewerb nicht nur zu beobachten, sondern seine Strategie zu verstehen. Leider werden allzu oft Aktionen oder Reaktionen der Konkurrenz missinterpretiert. Die Folge ist eine Zunahme der empfundenen Wettbewerbsintensität und des Preisdrucks. Laut einer Studie von Simon, Kucher & Partners fechten 46 Prozent der Unternehmen Preiskriege aus. Davon beschuldigen 83 Prozent den Wettbewerb, die Schlacht begonnen zu haben. In diesen Zahlen kommt zum Ausdruck, dass jeweils im Konkurrenten in der Regel der „Preisaggressor gesehen wird“. Marktforschung kann an dieser Stelle helfen, Preiswettbewerb und Wettbewerbsreaktionen bewertbar und antizipierbar zu machen – und so die Effekte auf schrumpfende Gewinnmargen zu verringern (Wilger/Krämer, 2005).

Fazit

In einer Zeit, die eher durch Datenüberfluss als durch Datenmangel gekennzeichnet ist, konkurriert Primär-Marktforschung grundsätzlich stärker mit anderen Datenquellen. Zukünftig wird es aber im Wesentlichen auf zwei Dinge ankommen, um aus den vorliegenden oder zu beschaffenden Informationen bessere Preisentscheidungen ableiten zu können. Erstens kommt es auf die geschickte Vernetzung unterschiedlicher Datenquellen an und zweitens auf die Fähigkeit, die analysierten Daten richtig zu interpretieren. Marktforschung wird dabei in den unterschiedlichen Schritten des Pricing-Prozesses weiterhin eine wichtige Rolle einnehmen.

LITERATUR:

- Hinterhuber, A. (2008): Customer value-based pricing strategies: Why companies resist. *Journal of Business Strategy*. Vol. 29, S. 41–60.
- Johansson, M., Hallberg, N., Hinterhuber, A., Zbaracki, M. and Liozu, S. (2011): Pricing strategies and pricing capabilities. *Journal of Revenue and Pricing Management* Vol. 11, S. 4–11.
- Krämer, W. (2003): Statistik in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Download am 17.4.2012 unter https://eldorado.tu-dortmund.de/bitstream/2003/5205/1/2000_59.pdf.
- Krämer, A.: Strategien der Preispolitik. Vortrag bei der Sitzung des Fachverbandes Management + Marketing, BDU, am 21. Juni 2011 in Bonn, Download unter www.exeo-consulting.com.
- Krämer, A., Wilger, G.: Pricing in der Verkehrsmittelwahl. *planung & analyse*, Heft 2/2010, S. 44 – 48.
- Simon, Kucher & Partners (2012): Global Pricing Study 2011. Bonn.
- Wilger, G., Krämer, A.: Richtiges Verhalten im Preiskrieg – Beitrag der Marktforschung für ein angemessenes Pricing im Wettbewerb. *planung & analyse*, Heft 5/2005, S. 34 – 38.