

Meierbeck, Reiner; Büchner, Tobias

Article

Kundenorientiertes Preismanagement im Aftersales - Wie sich BMW den neuen Herausforderungen des digitalen Zeitalters stellt

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Meierbeck, Reiner; Büchner, Tobias (2017) : Kundenorientiertes Preismanagement im Aftersales - Wie sich BMW den neuen Herausforderungen des digitalen Zeitalters stellt, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 34, Iss. 6, pp. 68-75

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/275949>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Marketing Review St. Gallen



6 | 2017 **SCHWERPUNKT** Interview mit Oliver Scheid, Head of Revenue Management & Pricing bei Eurowings Aviation GmbH • Erfolge für Kundenprojekte steuern • B-to-B-Preise • Preis im Relationship Marketing • Pay-What-You-Want-Pricing • Debiasing Strategies in the Price Management Process • Pricing 4.0 • Kundenorientiertes Preismanagement im Aftersales • Digital Pricing
SPEKTRUM How Consumers Choose Hearing Aid Brands • Interview mit Tobias Zehnder, Mitgründer und Partner der Digital Marketing Agentur webrepublic **INSIGHTS GfK Praxisbericht** Neue Ansätze für eine optimierte & dynamische Preisgestaltung
• adremes Radiowerbung 4.0

www.marketing-review.ch



Aktives Preismanagement

Kundenorientiertes Preismanagement im Aftersales

Wie sich BMW den neuen Herausforderungen des digitalen Zeitalters stellt

Angesichts veränderter Kundenbedürfnisse, technologischer Neuerungen auf der Fahrzeugseite und neuer digitaler Dienstleistungen richtet der Automobilhersteller BMW die Preisstrategie seines Servicebereichs neu aus. Von der Professionalisierung des bestehenden Preismanagements über die bewusste Steigerung der Preiszufriedenheit bis hin zur vollständigen Überarbeitung von Preismodellen steht dabei alles unter dem Vorzeichen eines kundenorientierten Preismanagements.

Dr. Reiner Meierbeck, Tobias Büchner

1. Aftersales in der Automobilindustrie

Die Automobilindustrie ist im Umbruch und steht vor den grössten Herausforderungen in ihrer über 100-jährigen Geschichte. Bei sich angleichender Produktqualität und einem immer intensiver werdenden Wettbewerbsumfeld geraten Preispositionen im Neufahrzeugbereich zunehmend unter Druck. Zusätzlich belasten hohe Aufwände für neue Antriebstechnologien sowie Investitionen in neue Strukturen die Margen der Konzerne. Für die Premium-Hersteller ist dieser Anpassungsbedarf besonders gross. Um eine höhere Preisposition am Markt zu rechtfertigen, reicht technologische Überlegenheit allein nicht mehr aus. Ein konsistentes, hochwertiges Markenerlebnis über alle Vertriebsstufen hinweg ist für die Kunden besonders relevant. In diesem Umfeld kommt dem kundenbindungsrelevanten Service- bzw. Aftersales-Geschäft sowohl auf Hersteller- als auch auf Händlerseite eine immer grössere Bedeutung zu.

Der Geschäftsbereich Aftersales umfasst neben Wartung und Reparatur auch den Verkauf von Ersatzteilen und Zubehör. Er beinhaltet sämtliche Marketingmassnahmen, um den Kunden nach dem Verkauf des Fahrzeugs an die Marke zu binden. Aufgrund des in den letzten Jahrzehnten kontinuierlich wachsenden Fahrzeugbestandes hat sich das Aftersales-Geschäft zu einem sehr relevanten Ergebnisträger entfaltet.

Parallel zu den Entwicklungen im automobilen Handel wurde das Serviceerlebnis der Kunden nachhaltig durch die „New Digital“ revolutioniert. Produkte und Prozesse werden hier konsequent aus Sicht des Kunden gestaltet. Plattformbasierte digitale Ökosysteme, die sich in die Lebenswelt der Kunden integrieren, ermöglichen dabei eine optimale Ausrichtung an den Kundenbedürfnissen (Parker/van Alstyne/Choudary, 2016).

Für die Automobilbranche bedeutet dies zum einen, dass sich das Selbstverständnis der Kunden verändert. Trends wie „Selbstbestimmtheit“ oder „Outsourcing“ beeinflussen nun den Premium-Service. „Convenience“ wird zum differenzierenden Faktor. Für den wachsenden Anteil von Systemkunden (Flotten-/Car-Sharing-Betreibern) sind neue Serviceangebote zu entwickeln, die eine Maximierung der Fahrzeugnutzung („Utilization“) ermöglichen. Diese veränderten Kundenanforderungen haben grossen Einfluss auf die Zahlungsbereitschaft und erfordern grundlegend neue Ansätze in der Bestimmung der Wertigkeit eines Angebots und damit in der Preisgestaltung.

Zum anderen eröffnet die steigende Konnektivität von Fahrer und Fahrzeug neuen digitalen Playern den direkten Zugang zur Kundenschnittstelle, die mittels innovativer Ge-

schaftsmodelle das profitable Aftersales-Geschäft von Herstellern und Händlern bereits heute bedrohen. So wird der Wettbewerbsvorteil der Automobilindustrie künftig nicht allein in neuen Produkten, sondern v.a. auch in innovativen Preismodellen liegen (Gassmann/Frankenberger/Csik, 2014, S. 5). Eine entsprechende Neuausrichtung sowie die zunehmende Kapitalisierung des Kunden- und Fahrzeugbestands werden zum wichtigen Erfolgsfaktor.

2. Preismanagement im Aftersales

2.1 Die Bedeutung

Der legendäre Investor Warren Buffet sieht Pricing-Power als wichtigste Bestimmungsgrösse des Unternehmens- bzw. Markenwertes (Buffet, 2010). Mithilfe ihrer Preisstellung treten Unternehmen in Interaktion mit ihren Kunden. In der Studie *Pricing Fluency* der Boston Consulting Group wird Pricing auch als „the language of business“ bezeichnet (BCG, 2017, S. 1). Preise senden dabei eindeutige Botschaften an die Kunden. Über die Preissetzung kommunizieren Unternehmen nicht nur den Wert ihrer Produkte, sie vermitteln auch ihre Überzeugungen und Einstellungen gegen-

Dr. Reiner Meierbeck

Leiter Preis- und Volumenplanung Aftersales, BMW Group München

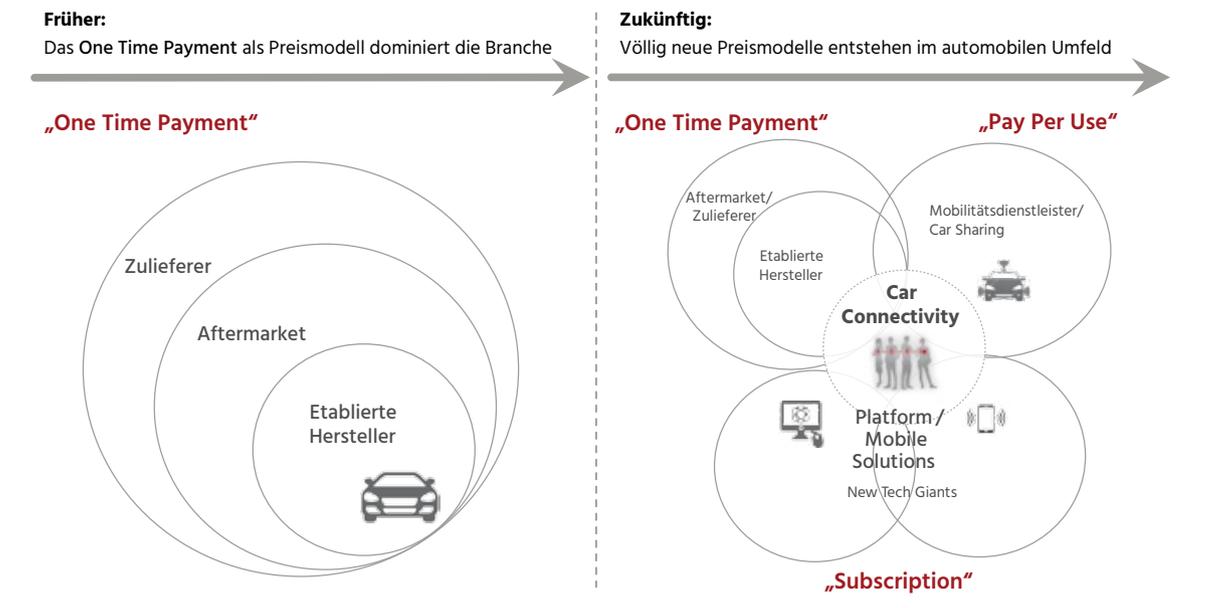
Tel.: +49 (0) 89 38252678
reiner.meierbeck@bmw.de
www.bmwgroup.com

Tobias Büchner

Leiter Internationales Preismanagement Aftersales, BMW Group München

Tobias.buechner@bmw.de

Abb. 1: Veränderung des Wettbewerbsumfelds



Quelle: in Anlehnung an McKinsey & Company, 2016, S. 13.

über dem Kunden und beeinflussen dadurch deren Verhalten. Im Zentrum des strategischen Preismanagements steht deshalb der vom Kunden wahrgenommene Wert eines Produktes bzw. der Kundennutzen, der in der Preis- oder Zahlungsbereitschaft zum Ausdruck kommt (Simon/Fastnacht, 2016, S. 101). Eine erfolgreiche Preisstrategie verfolgt daher zwei divergierende Ziele: Neben der Profitabilität und dem Unternehmensergebnis muss auch auf die Preiszufriedenheit der Kunden fokussiert werden (Roll/Pastuch/Buchwald, 2012, S. 158).

2.2 Grundlagen der Preisgestaltung

Während die selbstständigen Händler Transaktionspreise für Serviceleistungen festlegen, stellen die Automobilhersteller dem Handel dafür Preisempfehlungen für Teile und Zubehör sowie Vorgaben zum Arbeitsaufwand für die unterschiedlichen Reparatur- und Wartungsumfänge zur Verfügung.

Im Vergleich zu anderen automobilen Unternehmensbereichen weist das Preismanagement im Aftersales einige Besonderheiten auf: Aufgrund des sehr grossen Teilespektrums mit häufig mehreren 100 000 Teilen ist die Preisbildung für Ersatzteile auf der Herstellerseite eine höchst komplizierte Aufgabe. Da die Festlegung von Einzelpreisen einen nicht

vertretbaren Aufwand erfordern würde, muss der vorhandenen Komplexität mit System- und Methodenkompetenz begegnet werden (Deuschle, 2014, S. 508). Die Herausforderung hierbei ist, ein hochautomatisiertes Pricing-System zu schaffen, das den Preiserwartungen und Zahlungsbereitschaften der Kunden trotz millionenfacher Preispunkte möglichst nahe kommt. Im Gegenzug ist die Preiselastizität bei Ersatzteilen häufig sehr niedrig. Übliche Werte für die Preiselastizität liegen meist im unelastischen Bereich zwischen 0 und -1, sodass Preisveränderungen meist nur geringen Volumenverschiebungen gegenüberstehen.

Die Festlegung von Preisen kann in der Praxis durch unterschiedliche Verfahren erfolgen. Einfachere, sogenannte einseitigstarre Preisbildungsverfahren stellen die Kosten-Plus-Preisbildung sowie die wettbewerbsorientierte Preisbildung dar (Simon/Fastnacht, 2016, S. 195ff.). Während der kostenbasierte Ansatz häufig nur noch selektiv für bestimmte Produktgruppen zum Einsatz kommt (im BMW Aftersales z.B. bei Kleinteilen), ist die wettbewerbsbasierte Methode im komplexen Aftersales durchaus ein probater Ansatz. Beide Ansätze haben den Nachteil, die Nachfrageseite unberücksichtigt zu lassen. Die entscheidende Determinante, der vom Kunden wahrgenommene Wert eines Produktes und die daraus resultierende Preis-

bereitschaft, bleiben unberücksichtigt (Vocatus, 2014, S. 3). Unternehmen mit innovativeren Preisstrategien, die den Kunden in das Zentrum ihrer Überlegungen rücken, folgen zumeist dem allgemein anerkannten Ansatz des „Value-based Pricing“ (Vocatus, 2016, S. 4). Die Grundlage der Preisermittlung ist hier der Wert, den das Produkt aus subjektiver Kundensicht besitzt. Diese erfolgt mithilfe des Conjoint Measurement, das einzelnen Produkteigenschaften Kundennutzen und Zahlungsbereitschaften zuordnet. Da diese Methodik mit vergleichsweise hohem Aufwand verbunden ist, wird sie im Ersatzteil-Pricing ebenfalls nur selektiv für besonders wertige und/oder kundenrelevante Teileumfänge angewendet.

Der Ansatz des „Behavioral Pricing“ geht noch eine Stufe weiter, indem er die klassisch-ökonomische Sichtweise um eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive ergänzt. Im Unterschied zum Value-based-Pricing, das von einem informierten und weitestgehend rational entscheidenden Kunden ausgeht und nur die Preisbereitschaft erfasst, die sich aus dem Produkt ergibt, berücksichtigt diese Methode alle Quellen der Preisbereitschaft. Es bildet die Psychologie des Preises und damit die tatsächlichen Entscheidungskriterien der Kunden ab (Vocatus, 2016, S. 4). Während die ökonomische Analyse von einer negativen Preis-Absatz-Funktion ausgeht und dabei unterstellt, dass der Kunde den Preis kennt und den Nutzen eines Produktes zu beurteilen vermag, fungiert der Preis aus Sicht der Behavioral Economics nicht nur als Merkmal mit negativem Nutzen. Von ihm können

Prestigeeffekte und Qualitätsindikationen ausgehen, sodass die Preiselastizität durchaus auch positive Werte annehmen kann. Da die Entscheidungen des Kunden in der Realität durch situative Wahrnehmungen, Emotionen, Urteile und Nachkäuferlebnisse überlagert werden, handelt der Mensch häufig irrational, impulsiv oder kurzfristig (Simon/Fastnacht, 2016, S. 161, Vocatus, 2013, S. 3). Auch wenn das theoretische Konstrukt des Homo oeconomicus nie dafür gedacht war, reale Entscheidungsprozesse von realen Menschen abzubilden, hat sich bei Managern aber der Glaube an den rationalen Kunden gefestigt. Brechen Umsätze und Marktanteile ein, so ist häufig die erste und einzige Reaktion des Vertriebs die Forderung nach Preissenkungen und Rabatten. Das ist ein Trugschluss, der vielen Unternehmen Geld und Image kostet (Bauer/Koth, 2014, S. 24f.).

3. Strategische Ausrichtung und praktische Umsetzung eines kundenorientierten Pricing

BMW richtet sein Preismanagement an den folgenden vier Grundüberzeugungen aus: Fairness, Transparenz, Ganzheitlichkeit, Personalisierung.

Im Zeitalter des Social Media können unfaire Preise grosse Imageschäden anrichten. Dies kann soweit führen, dass die Konsumenten nicht nur fragwürdige Preise ablehnen, sondern das gesamte Unternehmen infrage stellen (Bertini/Gourville, 2012, S. 96f.). Preisfairness im Verständnis des BMW Aftersales umfasst den Anspruch, dass das Preis-Leistungs-Verhältnis und das Verhältnis zwischen sozial akzeptiertem und tatsächlichem Preis vom Kunden subjektiv als gerecht wahrgenommen werden (Rothenberger/Hinterhuber, 2005, S. 238). Ferner sollen die Preise zuverlässig und attraktiv sein. Preisvertrauen wird zudem durch hohe Preistransparenz und Nachvollziehbarkeit hergestellt. BMW kommuniziert Preisinformationen deshalb übersichtlich, aktuell und vollständig. Daneben wird das Pricing ganzheitlich betrachtet. Dazu zählt insbesondere die übergeordnete Berücksichtigung der Gesamtreparaturkosten, die sich aus den Teilepreisen und den von den BMW-Werkstätten geforderten Lohnkosten ergeben. Insbesondere bei älteren Fahrzeugsegmenten und für B-to-B-Kunden ist diese Sichtweise erfolgskritisch. Die tiefere Kenntnis der Kunden- und Fahrzeughistorie soll zukünftig auch die Möglichkeit bieten, personalisierte Aftersales Services und Angebote offerieren zu können, um das Kundenerlebnis sowie das Preiserlebnis zu optimieren. Die Personalisierung von Preisen soll somit ebenfalls einen Beitrag zur höheren Preiszufriedenheit liefern.

Kernthesen

1. Veränderte Kundenbedürfnisse, technische Entwicklungen im Fahrzeug sowie neue digitale Dienste erfordern neue Ansätze der Preisgestaltung im automobilen Aftersales.
2. Die bereits bestehenden, eher auf Effizienz ausgerichteten Pricing-Methoden, sind um kundenorientiertere Ansätze zu erweitern.
3. Die kundenindividuellere Adressierung der Zahlungsbereitschaft bietet Chancen zur Erhöhung der Preiszufriedenheit und der Profitabilität.
4. Innovative Preismodelle unterstützen die Loyalisierung sowie die erfolgreichere Neu- und Wiedergewinnung von Kunden.

Das BMW-Aftersales-Preismanagement basiert auf folgenden strategischen Stossrichtungen:

- Grössere Preiszufriedenheit durch kundenorientiertes „Pricing“
- Höhere Profitabilität durch Ausschöpfen der unterschiedlichen Preisbereitschaften
- Stärkere Kundenbindung und erfolgreichere Kundenakquisition durch den Einsatz neuer Preismodelle

3.1 Schaffung von Preiszufriedenheit

Preiszufriedenheit lässt sich definieren als die wahrgenommene Zufriedenheit des Kunden bezüglich preisbezogener Aspekte eines Produktes. In diesem Zusammenhang wird sie als Ergebnis der gedanklichen Diskrepanz zwischen Preiserwartung und Preiswahrnehmung verstanden und hat damit grosse Hebelwirkung auf das Preisimage (Reppenhausen, 2010, S. 12f.).

a) Preiswahrnehmung

Kaufentscheidungen von Kunden stehen im Zentrum jeder Marketingstrategie (Bauer/Koth, 2014, S. 9). Um das Entscheidungsverhalten beeinflussen zu können, muss man es zunächst verstehen. Wie bereits beschrieben, geht es beim Behavioral Pricing darum, die reale Kaufentscheidung, die systematischen Irrationalitäten der Kunden und die Entstehung von Preisakzeptanz im Zeitverlauf und Kontext zu erfassen. Auf dieser methodischen Überlegung werden im BMW Aftersales Preisstudien durchgeführt, um das Entscheidungsverhalten der Kunden systematisch und empirisch fundiert zu ermitteln. Ziel ist es, die wichtigsten Entscheidungstreiber in den wesentlichen Kundenkontaktsituationen (z.B. Öl- und Bremsenservice, Reifenwechsel, Pannen-, Unfall- und Schönheitsreparatur, Zubehörkauf) aufzuzeigen und die Gründe der Kaufentscheidung zu verstehen. Darüber hinaus wird der Kundenstamm in Kundentypen (Schnäppchenjäger, Verlustaversiver, Preisbereiter, Gewohnheitskäufer, Gleichgültiger) eingeteilt, denen unterschiedliche Preissensitivitäten und Entscheidungsmuster zu Grunde liegen (Bauer/Koth, 2014, S. 105ff.). Daraus lassen sich Rückschlüsse für die Bedeutung von Preis und Preisimage im Entscheidungsprozess, Aussagen über Preiserwartung und Preiswahrnehmung der unterschiedlichen Typen sowie die Bewertung der Preisposition im Vergleich zum Wettbewerb machen. Eines der theoretischen Grundmodelle des Behavioral Pricing stellt die Mental-Accounting-Theorie dar. Der Kunde greift hier

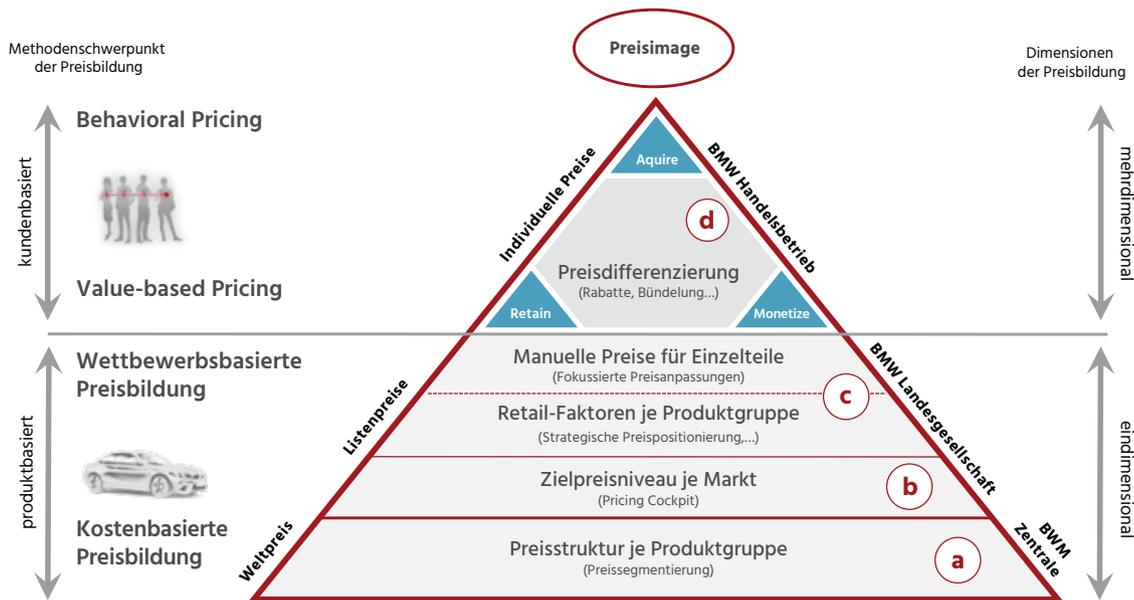
auf „gedankliche Konten“ zurück, die nach unterschiedlichen Kategorien gebildet werden (z.B. Auto, Möbel, Urlaub). Mithilfe dieser Konten schafft er Transparenz über seine Ausgaben und plant entsprechend. Entscheidend ist, dass das Ausgabeverhalten und die Preisempfindlichkeit des Kunden je Konto vollkommen unterschiedlich ausfallen können. So sind bspw. viele Kunden beim Kauf eines Autos bereit, für einen Komfort- oder Sportsitz Aufpreise von über 2000 Euro zu bezahlen. Geben diese Kunden für einen Bürostuhl deutlich weniger aus, so spricht das dafür, dass sich dieser Kunde unterschiedlicher mentaler Konten bedient hat (Simon/Fastnacht, 2016, S. 172ff.).

b) Preisimage

Bereits weit vor der eigentlichen Kaufentscheidung, häufig automatisch und unbewusst bestimmt das Preisimage, welche Anbieter und welche Produktangebote vom Käufer in die engere Wahl genommen werden (Vocatus, 2013, S. 7). Gerade bei Routinekäufen haben dabei Preise und Ausstattungsmerkmale immer weniger Einfluss auf die Wahl. Kriterien wie Fairness, Transparenz oder Flexibilität sind hierbei massgebend (Bauer/Koth, 2014, S. 84). Um zu beurteilen, welchen Einfluss das Preisimage auf das Entscheidungsverhalten der Kunden hat, sollten sich Unternehmen zunächst über ihr Soll-Preisimage im Klaren sein. Hersteller von Premium-Produkten haben dabei durchaus ein Interesse an einem teuren Image, da dieses zumeist mit Qualität und Exklusivität assoziiert wird. Das tatsächliche Preisimage ist dann mit dem realen Preisniveau abzugleichen (Roll/Pastuch/Buchwald, 2012, S. 146). Stimmen Image und reales Preisniveau nicht überein, wird dies häufig fälschlicherweise mit einem schlechten Preis-Leistungs-Verhältnis verwechselt. Der Versuch, das schlechte Preisimage durch Preisreduzierungen oder Leistungserhöhungen zu heilen, kann sich kontraproduktiv verhalten (Vocatus, 2012, S. 5). Um dem Druck zu entkommen, immer billiger werden oder immer mehr liefern zu müssen, versucht BMW, durch die gezielte angebotsseitige und kommunikative Umsetzung der Grundüberzeugungen im Preismanagement positiv auf das Preisimage einzuwirken.

3.2 Ausschöpfen der Preisbereitschaft

Neben der Preiszufriedenheit ist die zweite strategische Ausrichtung die Optimierung der Profitabilität durch das Ausschöpfen der Zahlungsbereitschaft. Die finalen Kundenpreise werden über einen vierstufigen Prozess entwickelt (siehe auch Abbildung 2).

Abb. 2: Methodik der Preisableitung

Quelle: Eigene Darstellung.

a) Entwicklung von Preisstrukturen

Mit dem Aufbau einheitlicher Preisstrukturen stellt die sogenannte „Segmentierung“ die Grundlage der Preisbildung des BMW-Aftersales-Preismanagements dar. Hierauf bauen sämtliche weiteren Schritte zur lokalen Bestimmung und Optimierung der Preisposition auf. Im Rahmen der Segmentierung werden die Teile einer Produktfamilie auf Basis modellbezogener, technischer, designrelevanter und am Innovationsgrad ausgerichteter Werttreiber kategorisiert. Daneben spielen auch Kriterien wie Wettbewerb, Margenanspruch und Elastizität eine Rolle, auf deren Basis konsistente Preisstrukturen entwickelt werden. Durch die Entwicklung einer Preisstruktur adressiert die Segmentierung nicht nur die unterschiedlichen Zahlungsbereitschaften, sie erreicht auch eine Erhöhung von Transparenz und Nachvollziehbarkeit und liefert durch die standardisierte Ableitung von Preispositionen einen wertvollen Beitrag zur Komplexitätsbeherrschung. Der aus der Segmentierung entstehende sogenannte Wettbewerbspreis wird anschliessend mithilfe landesspezifischer „Retail-Faktoren“ zu einer marktspezifischen Preisempfehlung (Listenpreis) übersetzt. Auch wenn sich die Preisniveaus der Teile je Markt unterscheiden,

wird durch die Segmentierungslogik sichergestellt, dass die prozentualen Preisabstände einzelner Teile innerhalb einer Produktfamilie gleich sind. Die Integrität der zentral vorgegebenen Preisstruktur bleibt somit erhalten.

b) Ermittlung des Zielpreisniveaus je Markt

Mittels eines Ländervergleichs werden die durchschnittlichen Soll-Preisniveaus der Märkte auf Basis des sogenannten „Pricing Cockpits“ ermittelt. Das „Pricing Cockpit“ stellt einen standardisierten und toolbasierten Bewertungsansatz für die Zielpreisposition eines Marktes dar, der als strategischer Rahmen für die weitere Preisbestimmung genutzt wird. Hierbei werden zunächst Einflussfaktoren identifiziert und gewichtet, die über die optimale Zielpreisposition eines Marktes entscheiden. Das optimale Preisniveau in einem Markt wird dabei nicht allein über den Abstand zum Wettbewerb, sondern auch anhand von Zahlungsbereitschaften der Kunden, Preiselastizitäten sowie strategischen, politischen und strukturellen Rahmenbedingungen bestimmt (z.B. Graumarktrisiken, Händlerkapazitäten). Die Beurteilung der Zahlungsbereitschaft erfolgt bspw. auf Basis der Untersuchung von zielgruppenbezogenen „GDPs per Capita“, Neufahrzeug-



preisen in einem Markt, Verteilung der Kundengruppen (z.B. Privat-, Geschäfts- oder Flottenkunden) sowie Abstand zwischen Transaktions- und Listenpreisen.

c) Bestimmung marktspezifischer Listenpreise

Nach Festlegung eines spezifischen Zielpreisniveaus des Marktes werden im nächsten Schritt auf Basis der bereits genannten „Retail-Faktoren“ die marktspezifischen Retail-Preisniveaus für einzelne Produktgruppen bestimmt. In Einzelfällen macht es Sinn, von den vorgegebenen Standards der zentralen Preisstruktur abzuweichen und einzelne Teile innerhalb einer Produktgruppe manuell zu bepreisen, um dabei z.B. selektive Preispotenziale oder eine stärkere Marktdurchdringung zu erreichen. Über die in regelmässigen Abständen stattfindende „Strategische Preispositionierung“ werden die dabei festgelegten Niveaus systematisch überprüft. Da sich die Zahlungsbereitschaft eines Kunden auch wesentlich aus dem Vergleich mit der zweitbesten Alternative ergibt, spielen hierbei auch Wettbewerbspreise eine wichtige Rolle (Roll/Pastuch/Buchwald, 2012, S. 87). Dabei geht es nicht nur um die Preispositionierung des Independent Aftermarket (IAM), sondern auch um die Positionierung der anderen Automobilhersteller, mit denen BMW im Aftersales-Geschäft nicht in unmittelbarem Wettbewerb steht. Beispielsweise können aus dem markenübergreifenden Vergleich der „Total Cost of Ownership“ beim Kunden Preisermwartungen entstehen, die bei der Festlegung der eigenen Preise nicht unberücksichtigt bleiben sollten.

d) Differenzierung der Preise am „Point of Sale“

Über die Preissegmentierung und der Berücksichtigung spezifischer Marktbedingungen und Wettbewerbspreise wird eine konsistente und marktadäquate Preisstruktur geschaffen. Diese, aus Komplexitätsgründen bewusst noch eindimensional gehaltene Preisbildung adressiert allerdings individuelle Zahlungsbereitschaften der Kunden nur sehr eingeschränkt. Eine solche differenzierte Preisstellung kann daher erst am „Point of Sale“ erfolgen. Nur hier ist es möglich, nach Kunden und Kanälen zu unterscheiden und darauf aufbauend entsprechend unterschiedliche Preise abzuleiten. So werden im Handelsbetrieb Korrekturen der Listenpreise über zielgruppenspezifische Preisnachlässe, z.B. mithilfe von Rabatten oder Loyalitätskarten, situativ vorgenommen, aus denen dann individuelle Transaktionspreise entstehen.

In anderen Branchen werden Ansätze wie „Personal Pricing“ oder „Dynamic Pricing“ zur Differenzierung eingesetzt. Beide Ansätze eignen sich im Premium-Bereich jedoch nur eingeschränkt. Die Preisgestaltung sollte Vertrauen und Verlässlichkeit der Premium-Marke nicht unterwandern. Insofern setzt BMW Aftersales vermehrt auf Paket- oder Bundle-Angebote. Dies erleichtert zum einen dem Convenience-geneigten Kunden die schnellere Orientierung in komplexen Angebotsstrukturen und offeriert zum anderen zusätzliche Wertinhalte kombiniert mit einem finanziellen Vorteil. Für den Hersteller liegt der Vorteil in einem intelligenten Kaufanreiz, der Kosten und

Komplexität reduziert, Umsatz und Gewinn erhöht und teilweise sogar wettbewerbsdifferenzierend wirkt. Eines der erfolgreichsten Bundle-Angebote im BMW Aftersales ist heute der sogenannte „BMW Service Inclusive“-Vertrag. Hier wird dem Kunden eine laufzeit- bzw. laufleistungsabhängige Absicherung seiner Wartungs- und Verschleissumfänge angeboten. BMW-interne empirische Studien haben gezeigt, dass gerade Kunden mit Serviceverträgen, die in der Regel beim Neuwagenkauf erworben und häufig über eine Laufzeit von drei bis fünf Jahren abgeschlossen werden, eine deutlich höhere Bindung zur Marke, eine gesteigerte Kundenzufriedenheit sowie eine erhöhte Preisbereitschaft bei Up- und Cross-Selling-Produkten haben. Auch hier spielt der bereits erwähnte Mental-Accounting-Effekt eine wichtige Rolle, da die initiale Bezahlung der Leistung bei Inanspruchnahme des Services häufig verdrängt wird und der Kunde einen gefühlten „Umsonst-Service“ in Anspruch nimmt.

3.3 Nutzung neuer Preismodelle

Mit den IT-seitigen Möglichkeiten der Neuzeit haben sich auch die Innovationen im Preismanagement rasant ausbreitet. Mithilfe neuer Preismetriken, die bislang technisch nicht umsetzbar waren (Stichwort „Internet of things“), leistungsfähigeren Computern, die Massendaten verarbeiten können (Stichwort: „Big Data“) sowie kreativen Geschäftsmodellen („Flatrates“, „Freemium“, „Pay-what-you-want“) liefert die Preisgestaltung einen erheblichen Beitrag zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil: Kundenbindung sowie Akquisition von Neukunden bzw. Wiedergewinnung verlorener Kunden. Auch die Rolle von Services hat sich in den letzten Jahren stark gewandelt. Während Services früher im Produktgeschäft eher begleitend angesehen wurden, sind sie heute häufig wichtiger als das Produkt selbst (Roll/Pastuch/Buchwald, S. 169). Bei einem zunehmend intensiveren Wettbewerb stellen Services, die weit über das originäre Fahrzeuggeschäft hinausgehen und in die Lebenswelten der Kunden integriert sind, ein Differenzierungsmerkmal dar, mit dem wichtige Wettbewerbsvorteile erzeugt werden können.

Die von BMW angebotenen Aftersales-Pakete funktionieren heute hauptsächlich über das Preismodell eines nutzungsunabhängigen „One Time Payments“. Aktuelle Entwicklungen zeigen allerdings, dass Kunden ihre Produkte und Leistungen immer häufiger nutzungsabhängig bezahlen möchten. Bei diesen sogenannten „Pay Per Use“-Modellen kauft der Kunde die Produktleistungen bedarfsgerecht „pro

Stunde“, „pro km-Leistung“ oder „pro kw/h“. Für den Kunden entsteht hierbei einerseits eine hohe preisliche Flexibilität, die zudem einer geringeren Unterstützung durch Verkaufsförderung bedarf. Andererseits erlebt der Kunde bei jeder Nutzung einen „Bezahlmoment“, der auf seinem „Mental Account“ abgespeichert wird. Dies kann die Preisbereitschaft tendenziell negativ beeinflussen. Bei „Subscription“-Modellen wiederum sind die wiederkehrenden Zahlungen nutzungsunabhängig, d.h. die Zahlungsströme sind von der Leistungserbringung entkoppelt. Bei Anwendung des Modells für höher frequentierte Serviceleistungen soll der regelmäßige Kontakt mit dem Hersteller sichergestellt werden. Diese Kundeninteraktion mit der Marke bietet Chancen zur Optimierung des Produkterlebnisses und schafft weitere Loyalisierungspotenziale. 

Literatur

- Bauer, F. / Koth, H.: Der unvernünftige Kunde, München, 2014.
- Bertini, M. / Gourville, J.T.: Pricing to Create Shared Value, Harvard Business Review, Vol. 90, No. 6, 2012, pp. 96–104.
- Buffet, W.: Interview mit Warren Buffet vor der Financial Crisis Inquiry Commission, FCIC am 26. Mai 2010.
- Deuschle, A.: Kundenorientierte Ersatzteilpreisbildung im Fahrzeuggeschäft – im Spannungsfeld zwischen Kundenzufriedenheit und Ertragsmaximierung. In: Automotive Management: Strategie und Marketing in der Automobilwirtschaft, Ebel, B. und Hofer, M.B. (Hrsg.), 2. Auflage, Berlin, 2014.
- Duranton, S. / Izaret, J.-M. / Hutchinson, R.: The Boston Consulting Group – Pricing Fluency. A Program for Pricing Excellence, 2009.
- Gassmann, O. / Frankenberger, K. / Csik, M.: The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business, Harlow, 2014.
- McKinsey & Company: Studie McKinsey & Company, Automotive Revolution – perspective towards 2030, Advanced Industries, January 2016.
- Parker, G. / Van Alstyne, M.W. / Choudary, S.P.: Die Plattform-Revolution im E-Commerce: Von Airbnb, Uber, PayPal und Co. lernen: Wie neue Plattform-Geschäftsmodelle die Wirtschaft verändern, 1. Aufl., Frechen, 2017.
- Reppenhagen, N.: Preis-erwartungen bei Dienstleistungen, Berlin, 2010.
- Rothenberger, S. / Hinterhuber, H.H.: Antezedenzen und Konsequenzen der Preis-zufriedenheit. In: Erfolgsfaktor Innovation, S. 227–247, Januar 2005.
- Roll O. / Pastuch K. / Buchwald G. (Hrsg.): Praxishandbuch Preismanagement, 1. Auflage, Weinheim, 2012.
- Simon, H. / Fastnacht, M.: Preismanagement, 4. Auflage, Wiesbaden, 2016.
- www.vocatus.de/de/unternehmen/publikationen, Preisimage, München, 03/2012 Behavioral Economics, München, 03/2013 Preisstudie – und dann?, München, 02/2014 Behavioral Pricing, München, 01/2016.