

Universität St. Gallen - Institut für Marketing und Customer Insight (Ed.)

Periodical Part

Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 1/2022: Pricing - Capturing Value

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Universität St. Gallen - Institut für Marketing und Customer Insight (Ed.) (2022) : Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 1/2022: Pricing - Capturing Value, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 39, Iss. 1

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/276170>

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



1 | 2022 **SCHWERPUNKT** Pricing in der Automobilbranche • Methodenvergleich zur Ermittlung der Zahlungsbereitschaft • Akzeptanz von Preiserhöhungen bei Industriegütern • A Framework for Price Changes in Luxury • Fallstudie zur Integration impliziter Preisforschung im Controlling • Agile Organisationsstrukturen im B-to-B-Preismanagement **KOMMENTAR** Zukunft des Pricings **SPEKTRUM** Teamvergütung als modernes Vergütungssystem • Naming Product Features

www.marketing-review.ch





Universität St. Gallen

Institut für Marketing und Customer Insight

Sie suchen neue Impulse
für Ihre tägliche Arbeit und
möchten sich mit Experten
auf Augenhöhe austauschen?

Wir bieten von fokussierten Intensivseminaren bis hin zu Diplomstudiengängen zahlreiche Weiterbildungsmöglichkeiten zu allen relevanten Themen im Marketing an. Sicherlich auch das Richtige für Sie.

Intensivstudium Marketing Management (CAS)

Nächster Start: 18. – 20. Januar (6x3 Tage)

Intensivseminar Marktorientierte Strategien für profitables Wachstum

Nächster Termin: 18. – 20. Januar

Intensivseminar Digital Marketing Academy

Nächster Termin: 25. – 28. Januar

Alle Weiterbildungen des Instituts für Marketing und Customer Insight

finden Sie unter <https://ifmhsg.ch/weiterbildung/> oder

treten Sie direkt mit uns in Kontakt: Friederike Rieder,

+41 71 224 71 70, friederike.rieder@unisg.ch

«Wissen schafft
Wirkung» 

Be a Price Maker, not a Price Taker!

In volkswirtschaftlichen Lehrbüchern wird der Preis (P) immer auf der Y-Achse dargestellt – er ist also eine abhängige Variable, die sich aufgrund der im Markt angebotenen Menge (Q) ergibt. Auch wenn dies bezogen auf Gesamtmarkt Betrachtungen sinnvoll sein mag, so ist es für das einzelne Unternehmen betriebswirtschaftlicher Unfug. Der Preis muss hier vielmehr eine aktive Gestaltungsvariable sein, den das anbietende Unternehmen selbst festsetzen kann und sollte. Diese Entscheidung sowie der von den Kunden wahrgenommene Wert des Gesamtangebots bestimmen die Menge, die ein Unternehmen im Markt absetzen kann.

Benson P. Shapiro formulierte es vor langer Zeit an der Harvard Business School sehr treffend als Handlungsaufforderung für ein professionelles Management: „Be a Price Maker, not a Price Taker.“ Es dürfe nicht der Fall sein, dass verantwortliche Manager den Preis senken, nur um Marktanteile oder einen imageträchtigen Kunden zu gewinnen. Ist doch der Preis die Gegenleistung des Abnehmers für die anderen drei wertstiftenden Marketinginstrumente: das Produkt (funktionaler Wert), die Kommunikation (emotionaler Wert)

und die Distribution (Verfügbarkeit). Shapiro definierte zahlreiche Anforderungen, um ein „Price Maker“ zu werden, insbesondere: 1) Biete einen echten Mehrwert für Kunden an, der auf differenzierten Leistungen beruht. 2) Kundensegmentierung: Fokussiere auf jene Kunden, die den Mehrwert auch tatsächlich honorieren. 3) Keep it simple: Vermeide es, mit komplexen und verwirrenden Preisstrukturen nicht zum grössten eigenen Konkurrenten zu werden. 4) Value-Pricing: Knüpfe den Preis an die Werttreiber, nicht an das Produkt. 5) Sei verlässlich und konsequent – auch wenn es bedeutet, einmal „Nein“ sagen zu müssen.

Diese Grundsätze sind auch heute nach wie vor gültig. In der vorliegenden Ausgabe der Marketing Review St. Gallen zeigen die Autoren aus Wissenschaft und Praxis auf, wie es gelingt, aus dem „Stiefkind“ im Marketing, dem Pricing, jenes Marketinginstrument zu entwickeln, das den Gewinn des Unternehmens am nachhaltigsten positiv beeinflusst. Fazit: Es geht um aktives Preismanagement.

Viel Spass bei der Lektüre – und danke für Ihr konstruktives Feedback!



Prof. Dr. Sven Reinecke
Direktor des Instituts für Marketing und Customer Insight und schriftführender Herausgeber der Marketing Review St. Gallen
sven.reinecke@unisg.ch

Sven Reinecke

1/2022



Schwerpunkt

Interview

06 Pricing bei Audi

Instrumentenkasten, Profit-Pools und Pricing-Philosophie

Axel Römer, Leiter Preisbildung & Marketing Controlling der Audi AG, gibt einen Einblick, welche Themen ihn strategisch wie operativ gerade besonders herausfordern.

Das Interview führt **Susanna Renner**

Ermittlung der Zahlungsbereitschaft

10 Was sind Kunden zu zahlen bereit?

Ein Vergleich der Open-Ended-, Gabor-Granger- und Van-Westendorp-Methode

Die Autorinnen und Autoren zeigen empirisch am Beispiel von Kaffeebohnen, welche Methoden sich zur Messung der Preisbereitschaft am besten eignen.

Steffen Müller, Nina Heim, Stefan Matthys

Wirkung und Umsetzung von Preisveränderungen

16 Preiserhöhungen bei Industriegütern erfolgreich umsetzen

Aus einer empirischen Studie unter Einkäufern aus dem B-to-B-Bereich geht hervor, welche Faktoren für die Beurteilung der Preisfairness und der Akzeptanz von Preiserhöhungen entscheidend sind.

Dietmar Kremmel, Benjamin von Walter, Simon Sieber

24 The Effect of Price Changes in Luxury Goods

Based on a qualitative interview study, the authors develop a framework that helps explain how price changes impact consumer demand in luxury and which factors shape their response.

Vanessa Theiss, Laura Noll

Service

39 Call for Papers

68 Buchrezensionen

70 Literatur zum Thema: Pricing – Capturing Value

71 Vorschau & Impressum



Inhaltliche Koordination dieser Ausgabe

Susanna Renner, M.Sc.

Doktorandin am Institut für Marketing und Customer Insight an der Universität St. Gallen und Redaktionsleitung der Marketing Review St. Gallen.

Spektrum I Marketingmanagement

Organisatorische Gestaltung des Preismanagements

32 Implizite Preismessungen – Verbessertes Forecasting im Controlling

Eine Fallstudie aus der Getränkeindustrie veranschaulicht, wie durch die Einbindung von impliziter, neurowissenschaftlicher Preisforschung in Controlling-Instrumentarien strategischer Mehrwert geschaffen werden kann.

**Kai-Markus Müller, Lars Binckebanck,
Volker Faulhaber, Marc Scheibel**

40 Alles agil oder was?

Potenziale agiler Organisationsstrukturen im B-to-B-Preismanagement

Die Autoren machen deutlich, welche Vorteile sich aus agilen Strukturen im B-to-B-Pricing insbesondere bei klar abgegrenzten Projekten in den Preismanagementprozessphasen ergeben.

Daniel Stenger, Dr. Mark Friesen

Kommentar

48 Zur Zukunft des Pricings

Hermann Simon, Gründer und Honorary Chairman von Simon-Kucher & Partners und Beiratsmitglied der Marketing Review St. Gallen, reflektiert über Innovationen im Pricing.

Hermann Simon

50 Teamvergütung als Modell der Zukunft

Ist die traditionelle Leistungsvergütung insbesondere im Vertrieb noch zeitgerecht?

Teamvergütung wird als geeignetes Vergütungssystem vorgestellt, welches dem Wandel in Organisationen hin zu stärkeren Teamstrukturen und zunehmender Emanzipation der Mitarbeitenden Rechnung trägt.

**Marco Schmäh, Jörg Gutsche, Mario Schuckert,
Claire Mayer, Jana Musch, Vera Spindler,
Christina Weidemann**

58 Plaid, Airscarf, or PDK?

Naming Product Features in Online Configurators

Along with insights from interviews and online studies, this article presents specific qualities that feature names in mass customization systems should exhibit to be perceived as useful by consumers.

Johanna Hasenmaile-Aspin



Axel Römer
Leiter Preisbildung &
Marketing Controlling
der Audi AG

Pricing bei Audi

Instrumentenkasten, Profit-Pools und Pricing-Philosophie

Der Claim „Vorsprung durch Technik“ beschreibt seit 50 Jahren die DNA von Audi, einen der erfolgreichsten Automobilhersteller im Premiumsegment. Um diesen Claim auch in Zukunft mit Leben zu füllen und die Transformation in ein neues Mobilitätszeitalter massgeblich mitzugestalten, treibt der Konzern derzeit die Strategie „Vorsprung 2030“ voran. Axel Römer, Leiter Preisbildung & Marketing Controlling der Audi AG, erzählt im Interview, wie sich im Zuge dieser Transformation Profit-Pools verschieben, wie das Spannungsfeld der Preispositionierung bei Audi gelöst wird und warum sein Job jeden Tag aufs Neue hochspannend ist.

Das Interview führt Susanna Renner, Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing und Customer Insight an der Universität St. Gallen

Sie sind der Verantwortliche für die Preisbildung und das Marketing- und Vertriebscontrolling bei der Audi AG – können Sie kurz beschreiben, welche Aufgabenfelder dies umfasst?

Wir befassen uns in unserem Bereich sehr stark mit der Preispositionierung von Fahrzeugen sowohl zur Markteinführung als auch über den Lifecycle. Neben der unverbindlichen Preisempfehlung zählen dazu auch die Werksabgabepreise, die sich daraus ergeben und

die Erlösseite der Fahrzeuge abbilden. Dabei geht es letztendlich darum, einen sinnvollen Audi-internen Kompromiss aus imagegerechter Preispositionierung im Relevant Set und der Erreichung von Rendite- und Marktzielen (Volumen & Marktanteile) zu finden. Finanzielle Ziele und Volumenziele gehören auf eine Ebene in der Steuerung und sind die zwei Seiten der berühmten Medaille. Ferner unterstützen wir den autorisierten Handel durch Verkaufsförderungen, wettbewerbsgerechte Transaktionspreise zu erzielen.

Die Transaktionspreise (Kundenpreise) werden natürlich schlussendlich vom Handel festgelegt.

Das Vertriebscontrolling an der Schnittstelle zwischen Unternehmensplanung und Vertrieb / Markt betreut alle vertriebsrelevanten Ausgabepositionen, übernimmt die Abbildung vertriebsrelevanter Themen in die Unternehmensplanung sowie die entsprechenden regelmässigen Forecasts. Kurzum könnte man sagen, die Organisationseinheit Preisbildung, Marketing- & Vertriebscontrolling befasst

sich mit allen Themen, die mit Erlösen, Profitabilität und Kosten im Vertrieb zusammenhängen.

Wenn Sie an Ihren Arbeitsalltag denken, welche strategischen und operativen Themen begleiten Sie im Moment?

Strategisch beschäftigt uns derzeit die Transformation sehr stark, in der sich die gesamte Automobilindustrie befindet. Elektromobilität und Vernetzung der Fahrzeuge, datenbasierte Dienste und neue Geschäftsmodelle sowie die Weiterentwicklung des Vertriebssystems sind sicherlich einige Stichpunkte, die erahnen lassen, welche Transformationsleistung zu erbringen ist. Bei all diesen Themen geht es darum, die Wettbewerbsfähigkeit und Profitabilität sicherzustellen. Aktuell liegen die grossen Profit-Pools sicher noch im Fahrzeugvertrieb und im Service. Zukünftig werden datenbasierte Geschäftsmodelle einen grösseren Anteil einnehmen. Dabei wird entscheidend sein, dass für den Kunden ein echter Mehrwert geschaffen wird, der dann auch zu einer entsprechenden Preisbe-

reitschaft beim Kunden führt. Es geht im Kern darum, neue Wege zu beschreiten, aber gleichzeitig aktuelle Profit-Pools zu bewahren und uns im Wettbewerb zu behaupten. Operativ steht aktuell sicherlich die Gestaltung der Auswirkungen von Covid-19 sowie der aktuellen Versorgungsengpässe im Fokus.

Von den besagten Versorgungsengpässen habe ich in den letzten Monaten immer wieder in der Presse gelesen – wie genau bekommen Sie diese im Pricing zu spüren?

Das ist sicherlich derzeit die grösste Herausforderung für die gesamte Organisation. Die Verknappung des Angebots durch Lieferengpässe erfordert eine

Es geht im Kern darum, neue Wege zu beschreiten, aber gleichzeitig aktuelle Profit-Pools zu bewahren.

Anpassung in der Marktsteuerung. Fahrzeuge, die knapp in der Belieferung sind, bieten selbstverständlich auch Chancen zur Verbesserung der Ergebnisqualität je Fahrzeug. Gleichzeitig sind Marktstrukturen und langfristige Kundenbindung zu beachten, wenn man dadurch nachhaltig keinen Schaden nehmen will. Eine chancenorientierte Konditionensteuerung muss den Kunden und Wettbewerb immer fest im Blick behalten. Wir arbeiten hier mit dem gesamten Instrumentenkasten der Konditionensteuerung: Leasingangebote, Finanzierungsbedingungen und Prämien. Über die Konditionen vor dem Kunden entscheidet der Handel, wir schaffen für den Handel die Spielräume, ein hinreichendes Transaktionspreisniveau zu realisieren. Auch Erhöhungen der unverbindlichen Preisempfehlung gehören dazu. Kunden sind generell in der aktuellen Engpasssituation bereit, mehr für ihre Fahrzeuge zu zahlen.

Wie werden sich die Profit-Pools aus Ihrer Sicht in Zukunft verändern und welche Zielkonflikte entstehen dadurch?



Ein Beispiel dafür ist die Vernetzung der Fahrzeuge und „Updates over the air“ als wesentlicher Aspekt. Hierbei bekommen Fahrzeuge neue Softwarestände oder auch Zusatzfunktionen („Function on demand“) aufgespielt. Vorteile ergeben sich für den Kunden in Form neuer Features aber auch für den Hersteller durch die kostengünstige Abstimmung von Fehlern. Wenn die Funktionen erst über den Lifecycle gekauft werden, führt dies jedoch auch zu weniger Ausstattungsgeschäft zum Zeitpunkt des Fahrzeugverkaufs. Oder wenn ich neue Vertriebsformate anbiete, wie ein Auto-Abonnement, dann haben wir dort natürlich zum normalen Leasinggeschäft möglicherweise eine Substitution. Wenn man unterstellt, dass wir vielfach in gesättigten Märkten agieren, dann geht es am Ende auch um Verdrängung oder Verschiebungen von Vertriebskanälen. Das muss preislich und konditionsmässig ausgewogen und gesamthaft gesteuert sein. Wie man am Markt sehen kann, sind die Auto-Abonnements durchaus teuer. Das ist genau so, als wenn Sie bei Spotify ein Abonnement für einen Monat oder für ein Jahr wählen, dann ist die längerfristige Option in der Regel günstiger. Solche Konflikte haben wir natürlich im Fokus. Wir beobachten den Markt und testen auch selbst unterschiedliche Mobilitätsangebote. Am Ende muss immer eine Wirtschaftlichkeit stehen. Für OEM-fremde Anbieter wird diese sehr stark von den Einkaufskonditionen abhängen. Alle Preisentscheidungen werden an der Schnittstelle zwischen Vertrieb und Finanz abgestimmt.

Was können andere Unternehmen vom Pricing bei Audi lernen, sei es in Hinblick auf Praktiken im Preismanagement, Professionalisierungspotenziale oder andere Themen?

Ich denke, dass der Instrumentenkasten in der Preisbildung bei Audi sehr gut entwickelt ist. In den vergangenen Jahren hat sich hier eine Entwicklung weg von einzelnen Excel-Lösungen hin zu einer Business-Case-Logik und weg von individuellen Insellösungen hin zu einer integrierten Systemwelt entwickelt. Inwiefern andere Industrien davon lernen können hängt sicherlich vom Umfeld, der Wettbewerbsdynamik und der Datenverfügbarkeit ab. Pricing ist nachhaltige Positionierung. Es geht nicht darum,

können wir erahnen, was uns teilweise im Tagesablauf wiederbegegnen wird.

Und zum Abschluss: Auf welchen Beitrag der Pricing-Abteilung sind Sie besonders stolz und warum?


Wir haben es geschafft, die Pricing-Philosophie mit unseren Partnern in Marketing und Vertrieb zu implementieren und dann auch mit Leben zu füllen. Unter Pricing-Philosophie verstehen wir das im Unternehmen breit

Wir leben in einem hochdynamischen Wettbewerbsumfeld und es gilt ständig auf ein Neues, die richtigen Antworten zu finden.

kurzfristige Nachfrageschwankungen über eine Veränderung der Listenpreisposition auszugleichen. Vielmehr untermauert strategisches Pricing den Anspruch, sich in einem „Relevant Set“ am Markt zu bewegen. Aber – und das ist Voraussetzung – der Ansatz muss konsistent sein. Image und Produkt müssen diesen Anspruch ebenfalls untermauern. Ich glaube, das haben wir bei Audi ganz gut hinbekommen.

Und was, würden Sie sagen, sind Ihre persönlichen Learnings aus Ihrer Zeit im Audi-Pricing?

Pricing und Vertriebscontrolling folgen nicht einem starren festgelegten Muster, Entscheidungen sind nicht verformelbar. Wir leben in einem hochdynamischen Wettbewerbsumfeld und es gilt ständig auf ein Neues, die richtigen Antworten zu finden. Der Job ist hochspannend, abwechslungsreich und herausfordernd. Das muss man mögen. Wenn wir morgens die News aus aller Welt erhalten,

getragene Verständnis einer Fahrzeugpositionierung. Ein Konsens bildet sich über viele Jahre heraus und muss von allen mitgetragen werden. Es geht um die Beachtung von Produkteigenschaften, Image und auch Restwerten, die im Premium-Segment eine bedeutende Rolle spielen. Wichtig ist hier eine konsistente Entwicklung – disruptive Preismassnahmen würden hier das Vertrauen in die Marke und die Restwerte erschüttern und nachhaltig zu nicht wettbewerbsfähigen Vertriebskosten führen. Im Spannungsfeld der Preisbildung gilt es, den besten Kompromiss zwischen Ergebnis (Finanz), Volumen (Vertrieb) und Markenpositionierung (Marketing) zu finden. Dazu wollen wir beitragen. Und wir liefern eine gute Basis, um eine datenbasierte Marktsteuerung zu unterstützen. Wir sehen uns hier als Dienstleister für die Vertriebspartner. Am Ende geht es um eine konsistente und nachhaltige Positionierung, die uns langfristig erfolgreich macht. 

Was sind Kunden zu zahlen bereit?

Ein Vergleich der Open-Ended-, Gabor-Granger- und Van-Westendorp-Methode

Die Zahlungsbereitschaft gehört zu den wichtigen Informationsgrundlagen im Pricing. Zur Messung stehen verschiedene Verfahren zur Verfügung. In der Praxis werden oft direkte hypothetische Methoden eingesetzt. Es fehlen aber Erkenntnisse, ob sich diese in ihrem Ergebnis unterscheiden. Dieser Beitrag vergleicht die Open-Ended-, die Gabor-Granger- und die Van-Westendorp-Methode empirisch am Beispiel von Kaffeebohnen und gibt Empfehlungen für deren Einsatz.

Dr. Steffen Müller, Dr. Nina Heim, Stefan Matthys

Neben der Absatzmenge und den Kosten zählt der Preis zu den wichtigsten Gewinnhebeln (vgl. z.B. Diller et al., 2021; Simon & Fassnacht, 2016). Während viele Unternehmen an der Ausweitung der Absatzmenge und an der Senkung der Kosten arbeiten, stellen nur wenige die Ermittlung des optimalen Preises in den Vordergrund. Stattdessen werden Preise häufig auf Basis von Stückkosten (*Cost-Based-Pricing*) oder auf Basis von Wettbewerbspreisen (*Competitor-Based-Pricing*) bestimmt. Eine Orientierung am Kundennutzen (*Value-Based-Pricing*) verfolgen gemäss einer Studie von Deloitte (2012) nur 40% der befragten Unternehmen.

Ansätze zur Messung der Zahlungsbereitschaft

Value-Based-Pricing erfordert, dass Unternehmen den Kundennutzen quantifizieren. Wenn dieser primär monetärer Art ist, kann dies durch eine Analyse der *Total Cost of Ownership* gelingen. Wenn der Kundennutzen primär nicht-monetärer Art ist, muss die Zahlungsbereitschaft gemessen werden. Dazu stehen unterschiedliche Methoden zur Verfügung. Abbildung 1 ordnet diese anhand von zwei Dimensionen ein: direkte vs. indirekte Messung und hypothetische vs. reale Messung. Die direkte Messung fokussiert auf den Preis, während die indirekte Messung den Preis neben anderen Leistungsmerkmalen betrachtet. Die hypothetische Messung basiert auf Kaufabsichten, während die reale Messung einen Kauf beinhaltet.

Eine indirekte Messung ist das *Conjoint-Measurement* (vgl. z.B. Orme, 2014). Dabei wird ein Leistungsangebot in Merkmale (z.B. Preis) und Merkmalsausprägungen (z.B. 5.00 CHF) zerlegt. Daraus werden verschiedene – auch hypothetische – Leistungsangebote zusammengestellt und Probanden werden in einer Befragung gebeten, eine Auswahl zu treffen. Diese Auswahlentscheidung wird mehrfach wiederholt, sodass geschätzt werden kann, inwiefern einzelne Merkmalsausprägungen zum Gesamtnutzen beitragen.

Abb. 1: Ansätze zur Messung der Zahlungsbereitschaft

	Direkt	Indirekt
Hypothetisch	OE; Gabor-Granger; Van-Westendorp	Conjoint-Measurement ohne Kaufverpflichtung
Real	Auktionen; Lotterien	Conjoint-Measurement mit Kaufverpflichtung

Quelle: In Anlehnung an Miller et al., 2011.

Dr. Steffen Müller

Leiter Fachstelle Behavioral Marketing
ZHAW School of Management and Law
steffen.mueller@zhaw.ch

Dr. Nina Heim

Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Fachstelle Behavioral Marketing
ZHAW School of Management and Law
nina.heim@zhaw.ch

Stefan Matthys

Absolvent Master of Science
in Business Administration
ZHAW School of Management and Law
stefan.matthys@bluemail.ch

Verpflichtet man die Probanden nach der Befragung zum Kauf, spricht man von Conjoint-Measurement mit Kaufverpflichtung. Conjoint-Measurement ist vor allem dann interessant, wenn die Zahlungsbereitschaft auch für einzelne Merkmale des Produkts oder der Dienstleistung geschätzt werden soll.

Eine Kaufverpflichtung ist auch mit direkten Methoden möglich. Dazu zählen insbesondere Auktionen und Lotterien (vgl. z.B. Diller et al., 2021). Besonders relevant ist die Zweitpreis- oder Vickrey-Auktion. Die Teilnehmer geben bei dieser Auktion ein verdecktes Gebot ab. Das höchste Gebot erhält den Zuschlag, der Transaktionspreis entspricht aber dem zweithöchsten Gebot. Da die Teilnehmer mit ihrem eigenen Gebot den Transaktionspreis nicht direkt bestimmen, ist diese Auktion anreizkompatibel und führt dazu, dass die Teilnehmer ihre tatsächliche Zahlungsbereitschaft offenbaren. Ähnlich funktioniert die BDM-Methode. Auch hier werden verdeckte Gebote abgegeben. Dann wird zufällig ein Kaufpreis gezogen, und alle Gebote, die darüber liegen, erhalten den Zuschlag.

Die Kaufverpflichtung sorgt für eine hohe Validität (vgl. z.B. Miller et al., 2011). Da jedoch sowohl das Conjoint-Measurement mit Kaufverpflichtung als auch Auktionen und Lotterien aufwendig in der Durchführung bzw. bei teuren Produkten kaum möglich sind, greifen viele Unternehmen auf direkte hypothetische Methoden in Form von Befragungen zurück:

- Bei der *Open-Ended-Methode* bzw. *OE-Methode* werden die Probanden gefragt, was sie für ein bestimmtes Produkt oder eine bestimmte Dienstleistung zu zahlen bereit wären.
- Bei der *Gabor-Granger-Methode* (vgl. Gabor & Granger, 1964) werden verschiedene Preispunkte festgelegt und die Probanden werden gefragt, ob sie das Produkt zu diesem Preispunkt kaufen würden. Üblicherweise startet man mit dem höchsten Preispunkt und geht – wenn die Probanden diesen Preispunkt ablehnen – auf den nächstniedrigen Preispunkt.
- Bei der *Van-Westendorp-Methode* (vgl. Van Westendorp, 1976) – auch *Price-Sensitivity-Meter* genannt – werden Probanden nach vier Preisschätzungen gefragt – nämlich bei welchem Preispunkt sie ein bestimmtes Produkt oder eine bestimmte Dienstleistung für 1) „zu teuer“, 2) „teuer“, 3) „günstig“ und 4) „zu günstig“ halten. Aus einer grafischen Darstellung der kumulierten Verläufe lassen sich verschiedene Preisempfehlungen ableiten. Es lässt sich unter anderem der Preispunkt bestimmen, bei dem der geringste Kaufwiderstand besteht. Dieser ergibt sich aus dem Schnittpunkt der kumulierten Verläufe „zu teuer“ und „zu günstig“ (vgl. z.B. Reinecke et al., 2009).

Obwohl direkte hypothetische Methoden in der Praxis stark verbreitet sind (vgl. z.B. Steiner & Hendus, 2012), wurden sie in der Forschung bisher kaum verglichen. Stattdessen wurden insbesondere hypothetische und reale Methoden oder direkte und indirekte Methoden gegenübergestellt. Es stellt sich jedoch die Frage, ob direkte hypothetische Methoden zu Unterschieden führen – und zwar im Hinblick auf die folgenden drei Punkte: die durchschnittliche Zahlungsbereitschaft, die Preis-Absatz-Funktion und die Preisempfehlung. Hier wurde bislang meist nur die OE-Methode betrachtet, wie auch Schmidt und Bijmolt (2019) anmerken: „The majority of studies [...] used open questioning as the direct method for measuring WTP. In practice, different direct methods are available, yet they rarely have been investigated in academic research.“ Dieser Beitrag greift diese Forschungslücke auf und vergleicht die OE-Methode, die Gabor-Granger-Methode und die Van-Westendorp-Methode.

Methodische Vorgehensweise

Um den Vergleich durchzuführen, wurde in zwei Online-Befragungen die Zahlungsbereitschaft für Kaffeebohnen gemessen – ohne konkrete Marken zu nennen. Das Szenario lautete – ergänzt um ein neutrales Bild von Kaffeebohnen – wie folgt:

Image you would like to buy coffee beans, and you see the following product: 250 grams of coffee beans, produced with 100% Arabica coffee, fair trade and organic certified. It is sourced from countries where partnerships with farmers' groups have been established [...].

Über ein Online-Access-Panel wurden in Grossbritannien Probanden für eine erste Online-Befragung rekrutiert. Die Probanden bewerteten das Produkt randomisiert entweder nach der OE-Methode oder nach der Van-Westendorp-Methode. Alle Probanden mussten regelmässig Kaffee kaufen. Die Ergebnisse wurden verwendet, um den untersten und den obersten Preispunkt für die zweite Online-Befragung mit der Gabor-Granger-Methode zu bestimmen. Die Probanden wurden nach denselben Selektionskriterien rekrutiert. Doppelte Teilnahmen wurden ausgeschlossen. Neben soziodemografischen und sozioökonomischen Merkmalen wurden die Nachhaltigkeitsorientierung und das Preisbewusstsein erhoben. Für die Nachhaltigkeitsorientierung wurde eine Skala mit neun Items von Buerke et al. (2017) verwendet, für das Preisbewusstsein wurde eine Skala mit vier Items von Sinha und Batra (1999) herangezogen.

Nach einer Datenbereinigung besteht die Stichprobe aus n=87 Antworten für die OE-Methode, n=100 Antworten für die Gabor-Granger-Methode und n=93 Antworten für die Van-Westendorp-Methode. Um Ausreisser zu identifizieren, wurden die Z-Werte der individuellen Zahlungsbereitschaft berechnet, und es wurden Probanden ausgeschlossen, deren Z-Werte grösser als ± 2.58 waren.

Zusammenfassung

1. Direkte und hypothetische Methoden zur Messung der Zahlungsbereitschaft wie die Open-Ended-, die Gabor-Granger- und die Van-Westendorp-Methode sind mit geringem Kosten- und Zeitaufwand verbunden.
2. Am Beispiel von Kaffeebohnen zeigt dieser Beitrag empirisch, dass die Methode zu keinem Unterschied in der durchschnittlichen Zahlungsbereitschaft führt.
3. Im Hinblick auf die Preisempfehlung ergeben sich jedoch unterschiedliche umsatzmaximale Preise, da die Van-Westendorp-Methode obere und untere Preisschwellen berücksichtigt.

Die Stichproben unterscheiden sich nicht signifikant im Hinblick auf Alter ($F=0.739$, $p=0.478$), Geschlecht ($X^2=7.137$, $p=0.308$), Haushaltseinkommen ($X^2=15.121$, $p=0.516$), Nachhaltigkeitsorientierung ($F=0.478$, $p=0.621$) und Preisbewusstsein ($F=1.542$, $p=0.216$). Auch im Hinblick auf den Zeitpunkt des letzten Kaufs von Kaffee lassen sich keine signifikanten Unterschiede zwischen den Stichproben feststellen ($X^2=8.895$, $p=0.064$). Insofern sind Unterschiede in den Ergebnissen nicht auf Unterschiede in den Stichproben zurückzuführen.

Ergebnisse

Zunächst wird die durchschnittliche Zahlungsbereitschaft betrachtet. Für die OE-Methode liegt sie bei 7.16 GBP ($s=5.78$), für die Gabor-Grange-Methode liegt sie bei 7.93 GBP ($s=2.61$), und für die Van-Westendorp-Methode liegt sie bei 7.09 GBP ($s=4.67$). Um die durchschnittliche Zahlungsbereitschaft für die Van-Westendorp-Methode zu ermitteln, wurde in Anlehnung an Kloss und Kunter (2016) die Frage „teuer“ verwendet.

Eine Varianzanalyse zeigt, dass die Methode keinen signifikanten Einfluss auf die durchschnittliche Zahlungsbereitschaft hat ($F=1.062$, $p=0.347$). Auch eine weiterführende Kovarianzanalyse mit der Nachhaltigkeitsorientierung und dem Preisbewusstsein als Kovariate bestätigt, dass die Methode keinen signifikanten Einfluss auf die durchschnittliche Zahlungsbereitschaft hat ($F=1.177$, $p=0.310$). Lediglich beim Preisbewusstsein als Kovariate ergibt sich ein signifikanter Einfluss auf die Zahlungsbereitschaft ($F=6.003$, $p=0.015$), nicht aber bei der Nachhaltigkeitsorientierung als Kovariate ($F=0.174$, $p=0.677$).

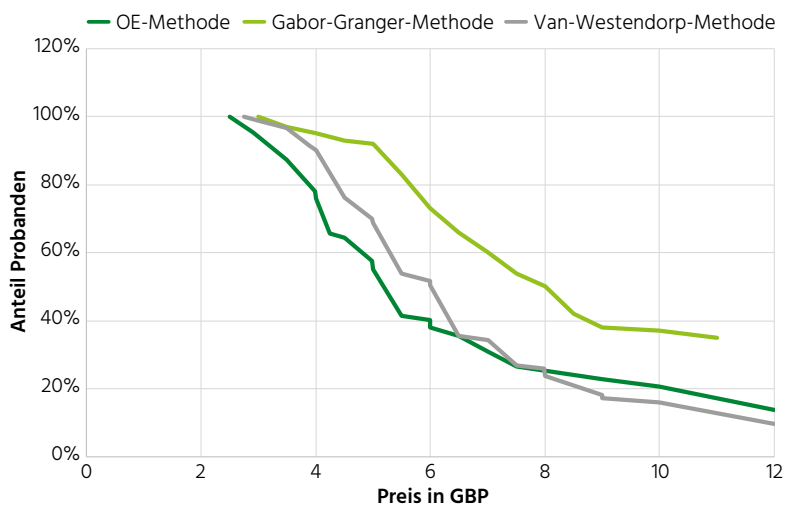
Betrachtet man die Preis-Absatz-Funktion, ergibt sich der in Abbildung 2 dargestellte Verlauf. Aufgezeigt ist der Preisbereich bis 12.00 GBP. Die Gabor-Granger-Methode umfasste den Preisbereich von 3.00 GBP bis 11.00 GBP mit Abstufungen von 0.50 GBP.

Für Unternehmen ist jedoch weniger die durchschnittliche Zahlungsbereitschaft oder die Preis-Absatz-Funktion die relevante Erkenntnis, sondern die Preisentscheidung, die sie daraus ableiten. Diese hängt von der Preisstrategie und den entsprechenden Preiszielen ab. So kann ein Anbieter, der eine Skimming-Strategie verfolgt, bewusst einen hohen Anfangspreis setzen bzw. ein Anbieter, der eine Penetrations-Strategie verfolgt, bewusst einen niedrigen Anfangspreis setzen. Von einem „optimalen“ Preis kann also nicht gesprochen werden. Nachfolgend wird davon ausgegangen, dass ein Anbieter von Kaffeebohnen darauf abzielt, den Gesamtmarkt abzudecken und den Umsatz zu maximieren.

Kernthesen

1. Die durchschnittliche Zahlungsbereitschaft für Kaffeebohnen liegt bei 7.16 GBP für die OE-Methode, bei 7.93 GBP für die Gabor-Granger-Methode und bei 7.09 GBP für die Van-Westendorp-Methode.
2. Es ergeben sich ähnliche Preis-Absatz-Funktionen.
3. Die Preisempfehlung – im Hinblick auf den umsatzmaximalen Preis – liegt jedoch bei ca. 4.00 GBP für die OE-Methode, bei ca. 5.00 GBP für die Gabor-Granger-Methode und bei ca. 6.00 GBP für die Van-Westendorp-Methode.
4. Somit hat die Methode einen Einfluss auf die Preisentscheidung.

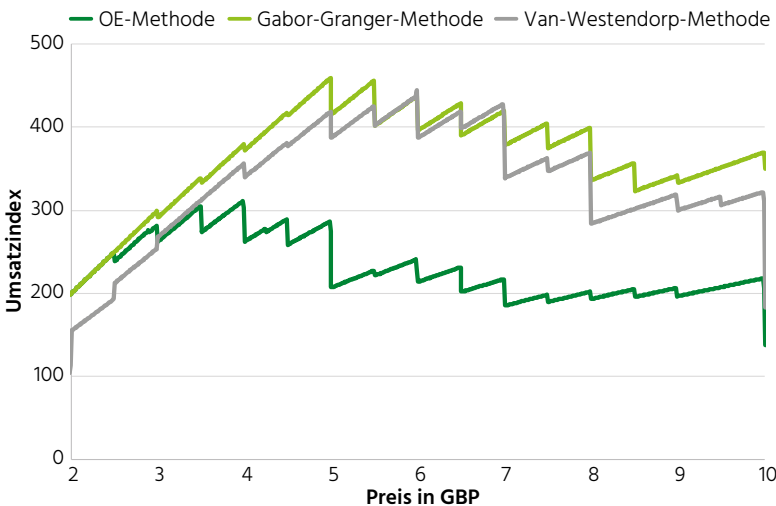
Abb. 2: Preis-Absatz-Funktion



Quelle: Eigene Darstellung.

Daher wird der umsatzmaximale Preis hergeleitet. Dieser ergibt sich daraus, welcher Anteil der Probanden einen bestimmten Preispunkt akzeptieren würde. Bei der OE-Methode und bei der Gabor-Granger-Methode leitet sich dieser aus dem Anteil Probanden, deren individuelle Zahlungsbereitschaft grösser oder gleich diesem Preispunkt ist, ab. Bei der Van-Westendorp-Methode wird auf die Fragen „zu teuer“ und „zu günstig“ zurückgegriffen. Bei einem bestimmten Preispunkt gibt es Probanden, die diesen zu teuer

Abb. 3: Preis-Umsatz-Funktion



Quelle: Eigene Darstellung.

finden, aber auch Probanden, die diesen zu günstig finden. Beide Probanden-Gruppen würden nicht kaufen. Die Van-Westendorp-Methode berücksichtigt somit nicht nur die obere Preisschwelle, sondern auch die untere Preisschwelle. Daraus wird eine im Vergleich zu Abbildung 2 modifizierte Preis-Absatz-Funktion abgeleitet und im Hinblick auf den Umsatz maximiert. Somit wird hier nicht der Preispunkt bestimmt, bei dem der geringste Kaufwiderstand besteht, da dieser nicht den Umsatz maximiert.

Nach der OE-Methode ergibt sich ein umsatzmaximaler Preis von ca. 4.00 GBP. Nach der Gabor-Granger-Methode liegt dieser bei ca. 5.00 GBP und nach der Van-Westendorp-Methode bei ca. 6.00 GBP. Das Ergebnis ist in Abbildung 3 dargestellt.

Somit sind die Unterschiede bezüglich der Preisempfehlung nicht vernachlässigbar. Dies liegt vor allem daran, dass in der Van-Westendorp-Methode der Preis als Qualitätsindikator berücksichtigt wird. Zu beachten ist jedoch, dass die Preis-Umsatz-Funktion nicht monoton verläuft, sondern zum Beispiel nach der OE-Methode auch ein Preis von 5.00 GBP zu rechtfertigen wäre. Anzumerken ist, dass die Van-Westendorp-Methode diesen Preisspielraum berücksichtigt, indem sie zusätzliche Aussagen zu einem sinnvollen unteren („Point of Marginal Cheapness“) und oberen („Point of Marginal Expensiveness“) Preispunkt zulässt (vgl. z.B. Reinecke et al., 2009).

Empfehlungen

Wenn eine direkte Messung der Zahlungsbereitschaft erfolgen soll, aber keine reale Messung im Rahmen von Auktionen oder Lotterien möglich ist, sollten hypothetische Methoden zum Einsatz kommen: die OE-Methode, die Gabor-Granger-Methode oder die Van-Westendorp-Methode. Diese unterscheiden sich im Hinblick auf die Preisempfehlung, also bezüglich des umsatz- oder gewinnmaximalen Preises. Wenn in der Kaufentscheidung der Preis als Qualitätsindikator eine Rolle spielt, d.h. wenn neben einer oberen Preisschwelle auch eine untere Preisschwelle berücksichtigt werden muss, sollte die Van-Westendorp-Methode zum Einsatz kommen.

Handlungsempfehlungen

1. Wenn eine direkte Messung der Zahlungsbereitschaft erfolgen soll, aber keine reale Messung im Rahmen von Auktionen oder Lotterien möglich ist, kommen hypothetische Methoden wie die Open-Ended-, die Gabor-Granger- und die Van-Westendorp-Methode zum Einsatz.
2. Wenn in der Kaufentscheidung nicht nur obere Preisschwellen („zu teuer“), sondern auch untere Preisschwellen („zu günstig“) eine Rolle spielen, sollte die Van-Westendorp-Methode herangezogen werden.
3. In anderen Fällen können auch die Gabor-Granger- und die Open-Ended-Methode verwendet werden, wobei es sich für die Gabor-Granger-Methode empfiehlt, eine Vorstudie mit der Open-Ended-Methode durchzuführen, um eine Preisspanne zu bestimmen. Durch die Preisspanne reduziert sich bei der Gabor-Granger-Methode die Varianz in den Daten.
4. Alle drei Methoden unterliegen einem hypothetischen Bias, der gemäss einer Meta-Analyse bei ca. 9% liegt. Dieser sollte bei der Preisentscheidung berücksichtigt werden.


In anderen Fällen können auch die Open-Ended-Methode bzw. die Gabor-Granger-Methode verwendet werden. Für die Gabor-Granger-Methode empfiehlt sich eine Vorstudie – zum Beispiel mit der Open-Ended-Methode – um den unteren Preispunkt und den oberen Preispunkt für die Abfrage zu bestimmen. Dabei muss entschieden werden, wie mit Ausreißern umgegangen wird. Durch die Festlegung auf eine Spannweite reduziert sich bei der Gabor-Granger-Methode die Varianz in den Daten. Dies zeigt sich auch in Abbildung 2: Den oberen Preispunkt von 11.00 GBP würden zum Beispiel 35% der Befragten akzeptieren, und es bleibt unklar, ob die Zahlungsbereitschaft dieser Befragten noch höher wäre. Insbesondere wenn Unternehmen eine Preisdifferenzierung umsetzen möchten, ist dies eine Einschränkung der Gabor-Granger-Methode. Eine weitere Einschränkung ist das bei der Gabor-Granger-Methode üblicherweise verwendete *Within-Subjects-Design*, in dem die Probanden mehrere Preispunkte beurteilen, was zu einem verzerrten Antwortverhalten führen kann.

Generell ist anzumerken, dass alle drei Methoden einem hypothetischen Bias unterliegen, da keine Kaufverpflichtung vorliegt. Dieser liegt gemäss einer Meta-Analyse von Schmidt und Bijmolt (2019) bei ca. 9%, hängt aber unter anderem auch von der Produktkategorie ab. Dies sollte bei der Preisentscheidung berücksichtigt werden – Hofstetter et al. (2021) zeigen einen entsprechenden Ansatz für die OE-Methode auf.

Limitationen

Dieser Beitrag vergleicht die Methoden am Beispiel eines Produkts in der Kategorie Verbrauchsgüter. Weitere Untersuchungen sollten auch in den Kategorien Gebrauchsgüter und Dienstleistungen durchgeführt werden. Ebenso sollten Vergleiche zwischen etablierten Produkten und neuen, innovativen Produkten angestrebt werden. Bei Kaffeebohnen handelt es sich um etablierte Produkte, für die Konsumenten in der Regel eine Preisvorstellung haben. Bei neuen, innovativen Produkten trifft dies meist nicht zu, sodass sich zukünftige Forschung stärker mit solchen Anwendungsfällen beschäftigen sollte. Dabei geht es nicht nur um die Frage, welche Methode zur Messung der Zahlungsbereitschaft verwendet werden sollte, sondern auch um die Frage, wie den Probanden der Nutzen der neuen, innovativen Leistung im Vorfeld der Erhebung vermittelt werden kann. Darüber hinaus mangelt es an empirischen Erkenntnissen aus dem B-to-B-Bereich (vgl. z.B. Schmidt & Bijmolt, 2019).

Weiterhin können in diesem Beitrag nur die Methoden untereinander verglichen werden und es kann keine Aussage über den hypothetischen Bias getroffen werden. Dazu sollte

in zukünftigen Studien ein Benchmark zum Beispiel durch eine Auktion oder durch eine Lotterie erzeugt werden. Weitere Forschung sollte zudem untersuchen, wie sich verschiedene Varianten einzelner Methoden – z.B. die Gabor-Granger-Methode als *Within-Subjects-Design* oder als *Between-Subjects-Design* oder die Van-Westendorp-Methode als offene Abfrage oder als Abfrage mit vorgegebenen Preispunkten – auswirken. 

Literatur

- Buerke, A., Straatmann, T., Lin-Hi, N. & Müller, K. (2017). Consumer awareness and sustainability-focused value orientation as motivating factors of responsible consumer behavior. *Review of Managerial Science*, 11(4), 959–991.
- Deloitte (2012). *Global Pricing Survey: Managing Global Pricing Excellence*. Deloitte.
- Diller, H., Beinert, M., Ivens, B. & Müller, S. (2021). *Pricing: Prinzipien und Prozesse der betrieblichen Preispolitik*, (5. Aufl.). Kohlhammer.
- Gabor, A. & Granger, C. W. J. (1964). Price Sensitivity of the Consumer. *Journal of Advertising Research*, 4(4), 40–44.
- Hofstetter, R., Miller, K. M., Krohmer, H. & Zhang, Z. J. (2021). A de-biased direct question approach to measuring consumers' willingness to pay. *International Journal of Research in Marketing*, 38(1), 70–84.
- Kloss, D. & Kunter, M. (2016). The Van Westendorp Price-Sensitivity Meter as a Direct Measure of Willingness-to-Pay. *European Journal of Management*, 16(2), 45–54.
- Miller, K. M., Hofstetter, R., Krohmer, H. & Zhang, Z. J. (2011). 'How Should Consumers' Willingness to Pay Be Measured? An Empirical Comparison of State-of-the-Art Approaches. *Journal of Marketing Research*, 48(1), 172–184.
- Orme, B. K. (2014). *Getting Started with Conjoint Analysis*, (3. Aufl.). Manhattan Beach.
- Reinecke, S., Mühlmeier, S. & Fischer, P. M. (2009). Die van Westendorp-Methode: Ein zu Unrecht vernachlässigtes Verfahren zur Ermittlung der Zahlungsbereitschaft? *WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 38(2), 97–100.
- Schmidt, J. & Bijmolt, T. H. (2020). Accurately measuring willingness to pay for consumer goods: a meta-analysis of the hypothetical bias. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(3), 499–518.
- Simon, H. & Fassnacht, M. (2016). *Preismanagement*, (4. Aufl.). Springer Gabler.
- Sinha, I. & Batra, R. (1999). The effect of consumer price consciousness on private label purchase. *International Journal of Research in Marketing*, 16(3), 237–251.
- Steiner, M. & Hendus, J. (2012). How Consumers' Willingness-to-Pay is measured in Practice: An Empirical Analysis of Common Approaches' Relevance. SSRN. <http://ssrn.com/abstract=2025618>
- Van Westendorp, P. (1976). Price Sensitivity Meter: A New Approach to Study Consumer Perception of Price. *Proceedings of the 29th ESOMAR Congress*.

Preiserhöhungen bei Industriegütern erfolgreich umsetzen

Preiserhöhungen für bestehende Leistungen zählen zu den heikelsten Massnahmen in Marketing und Vertrieb. Eine empirische Studie unter Einkäufern im B-to-B-Kontext zeigt, worauf bei Preiserhöhungen von Industriegütern geachtet werden sollte. Damit diese als fair wahrgenommen und akzeptiert werden, spielen insbesondere die transparente Darlegung des Motivs und eine vertrauensvolle Kundenbeziehung eine Schlüsselrolle.

Prof. Dr. Dietmar Kremmel, Prof. Dr. Benjamin von Walter, Simon Sieber, MSc

Der Verkaufspreis hat einen entscheidenden Einfluss auf den Umsatz und die Profitabilität eines Unternehmens (Simon & Fassnacht, 2016). Daher setzen sich Wissenschaft und Praxis intensiv mit dem Einfluss der Preishöhe auf die Absatzmenge auseinander. Ein Ausdruck dafür sind die Ableitung von Preisabsatzfunktionen oder die Berechnung von Preiselastizitäten. Diese Ansätze vernachlässigen aber in der Regel die subjektiv wahrgenommene Fairness von Preiserhöhungen, die für deren Nachhaltigkeit eine zentrale Rolle spielt. Unternehmen können durch verschiedene Massnahmen dazu beitragen, dass die Preisfairnesswahrnehmung auf Kunden-seite vorteilhaft ausfällt. Hierbei erweist sich ein „connecting the dots“ als besonders wirkungsvoll, da durch die Expertise und ein gutes Zusammenwirken mehrerer Stellen im Unternehmen (Controlling, Produktmanagement, Vertrieb und Marketingkommunikation) die Umsetzung von Preiserhöhungen besser gelingen kann. Das gemeinsame Ziel muss darin bestehen, dass Kunden Preiserhöhungen weitgehend akzeptieren, damit daraus keine negativen Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit (Herrmann et al., 2007) und die Geschäftsbeziehung als Ganzes entstehen. Preisfairness ist ein Konzept der Kundenwahrnehmung, das bis anhin überwiegend im B-to-C-Kontext untersucht wurde (Friesen, 2008) und zu dem nur wenige empirische Erkenntnisse im B-to-B-Umfeld vorliegen (Allmann, 2012). Dies ist insofern verwunderlich, da faires Verhalten in B-to-B-Kunden-Verkäuferbeziehungen als zentral für den langfristigen Geschäftserfolg angesehen wird (Kumar et al., 1995). Der vorliegende Beitrag soll daher auf Grundlage einer Einkäuferstudie zu einem empirisch gestützten Verständnis beitragen, welche Motive und Faktoren in B-to-B-Geschäftsbeziehungen für die Preisfairnesswahrnehmung und Ak-

zeptanz von Preiserhöhungen bei Industriegütern massgeblich sind. Einkaufsprozesse im B-to-B-Kontext unterscheiden sich durch nachfolgende Merkmale grundlegend vom Konsumgüterbereich (Allmann, 2012; Homburg et al., 2014): Sie sind aufgrund der Professionalität des Einkaufs rationaler und analytischer, was kundenseitig auch ein besseres Verständnis der Preisbestimmungsfaktoren umfasst. Die erzielten Verkaufspreise weisen zudem eine höhere Variabilität auf, da diese vielfach im Rahmen von persönlichen Interaktionen bzw. Preisverhandlungen bestimmt werden. Dies führt aufgrund des fortlaufenden engen Kontakts zwischen Käufer und Verkäufer auch dazu, dass die persönliche Kundenbeziehung eine wesentlich bedeutendere Rolle spielt.

1. Preisfairnesswahrnehmung als entscheidende Zielgrösse

Die Wahrnehmung der Fairness von Preisen stellt ein zentrales Konstrukt für die Analyse der Wirkung von Preiserhöhungen dar (Fassnacht & Mahadevan, 2010). Werden die Preise eines Unternehmens bzw. deren Erhöhung von den Kunden als unfair wahrgenommen, so lassen sich oft Kundenreaktionen beobachten, die sich negativ auf die Geschäftsbeziehung auswirken. Dazu gehört neben der Kaufverweigerung insbesondere auch die Abwanderung zur Konkurrenz bzw. im Extremfall sogar revanchierende Aktivitäten, wie negative Mund-zu-Mund-Propaganda oder rechtliche Schritte (Xia et al., 2004). Beim Konstrukt der Preisfairness handelt es sich um eine subjektive Wahrnehmung der Kunden. Sie drückt aus, ob sich ein Kunde hinsichtlich des zu bezahlenden Preises korrekt behandelt oder übervorteilt fühlt (Pechtl, 2014). Dabei beinhaltet das Konzept der wahrgenommenen Preisfairness eine kognitive und eine emotionale Komponente

Prof. Dr. Dietmar Kremmel

Professor für Marketing,
Leiter Kompetenzzentrum
Marketing Management
OST – Ostschweizer Fachhochschule, Campus St. Gallen

Tel.: +41 (0) 58 2571389
dietmar.kremmel@ost.ch

Prof. Dr. Benjamin von Walter

Professor für Marketing
OST – Ostschweizer Fachhochschule, Campus St. Gallen

Tel.: +41 (0) 58 2571398
benjamin.vonwalter@ost.ch

Simon Sieber, MSc

Digitalization & Sales
Process Manager
Angst + Pfister AG, Schweiz

Tel.: +41 (0) 44 3066403
simon.sieber@angst-pfister.com

(Fassnacht & Mahadevan, 2010). Bei der kognitiven Komponente spielt der Vergleich mit einem Referenzpreis eine entscheidende Rolle. Preise werden nicht absolut bewertet, sondern stets in Relation zu einem Referenzpreis gesetzt. Dies kann ein bereits bezahlter Preis in der Vergangenheit oder ein Wettbewerbspreis sein (Bolton et al., 2003). Gibt es für eine Abweichung keinen nachvollziehbaren Grund, besteht die Gefahr, dass eine Preiserhöhung als unfair wahrgenommen wird. Die theoretischen Grundlagen für diese Überlegung bilden das Dual-Entitlement-Prinzip (Kahneman et al., 1986) und die Equity-Theorie (Adams, 1963). Gemäss Dual-Entitlement-Prinzip haben die Geschäftspartner einer Transaktion Anspruch auf die Referenzbedingungen einer früheren Transaktion. Eine Veränderung der Referenzbedingungen durch eine Preiserhöhung ist nur dann zulässig, wenn der Referenzgewinn des Unternehmens durch eine Kostensteigerung gefährdet ist. Umgekehrt gilt eine Beibehaltung des Preises trotz eingetretener Kostensenkung als verträglich, da sich der für den Kunden massgebliche Referenzpreis dadurch nicht verändert (Fassnacht & Mahadevan, 2010). Bei der Equity-Theorie vergleicht der Kunde den Outcome (erhaltene Produkt- bzw. Serviceleistung) mit dem notwendigen Input (bezahlter Preis) und prüft, ob diese Outcome-Input-Relation mit früheren Transaktionen oder ähnlichen Transaktionen anderer Personen als Referenzpunkt vergleichbar ist. Die Transaktion wird als fair betrachtet, wenn eine vergleichbare Relation gegeben ist (Homburg & Koschate, 2005). Bei einer Preiserhöhung ohne Qualitätsgewinn wird die Outcome-Input-Relation aus Kundensicht im Vergleich zu früheren Transaktionen verschlechtert, was als weniger gerecht

empfunden wird. Diese kognitiven Vergleichsprozesse gehen zudem meist mit Emotionen einher, insbesondere, wenn der Kunde die Preise eines Unternehmens als unfair einstuft. Sehen sich Kunden schlechter gestellt, reagieren sie auf die wahrgenommene Benachteiligung mit Empörung, Wut und Verärgerung, was letztendlich auch zu den bereits angesprochenen nachteiligen Reaktionen und Handlungen führen kann (Xia et al., 2004).

2. Zuschreibungsdimensionen bei Preiserhöhungen

Jede Preiserhöhung eines Produkts bei gleichbleibender Qualität wird vom Kunden grundsätzlich als unerfreulich eingestuft. Die Beurteilung der Fair-

ness eines Preisanstiegs (Erhöhung des Inputs) wird davon abhängen, inwieweit das veränderte Outcome-Input-Verhältnis vom Kunden nachvollzogen werden kann. Dabei spielt es eine entscheidende Rolle, welche Ursache bzw. welches Motiv der Kunde dahinter vermutet (Campbell, 1999b). Gemäss der Attributionstheorie (Weiner, 2000) schreiben Individuen eigenem oder fremdem Verhalten bestimmte Ursachen bzw. Motive zu. In Abhängigkeit von der Ursache können verschiedene Verhaltensweisen unterschiedlich bewertet werden. Die wahrgenommene Fairness einer Preiserhöhung wird somit massgeblich durch die vermutete Ursache hinter dem Preisanstieg bestimmt (Campbell, 1999a; Homburg & Koschate, 2005). Zur Beurteilung der kausalen Zuschreibungen von Preiserhöhungen kann das Schema von Weiner (1992) herangezogen werden, das sich aus den Dimensionen Kausalitätssort, Kontrollierbarkeit und zeitliche Stabilität zusammensetzt. Die Dimension „Kausalitätssort“ umschreibt, ob eine Argumentation als „interner“ oder „externer“ Grund wahrgenommen wird. Damit wird angesprochen, wer für die Preiserhöhung verantwortlich ist. Preiserhöhungen, die sich auf externe Umstände (z.B. Rohmaterialpreissteigerungen) berufen können, werden im Allgemeinen als fairer wahrgenommen als solche, bei denen auf interne Gründe (z.B. Fehlkalkulation) verwiesen wird (Vaidyanathan & Aggarwal, 2003). Der zweite Faktor „Kontrollierbarkeit“ bedeutet, dass es in der Beurteilung auch darauf ankommt, ob es sich um eine willentliche Entscheidung handelt, d.h., ob der handelnde Akteur auch andere Handlungsoptionen als eine Preiserhöhung gehabt hätte. Wenn beispielsweise ein Lieferengpass zu einem Anstieg des Grosshandelspreises für ein Handelsprodukt führt, so scheint es

Zusammenfassung

Bei der Umsetzung von Preiserhöhungen ist darauf zu achten, dass diese von den Kunden als fair wahrgenommen werden, da sonst mit einer Beeinträchtigung der Geschäftsbeziehung durch nachteilige Kundenreaktionen zu rechnen ist. Dabei spielt auch bei Industriegütern das wahrgenommene Motiv einer Preiserhöhung eine zentrale Rolle. In einer empirischen Studie mit über 200 Einkäufern konnte für den B-to-B-Bereich gezeigt werden, dass die transparente Darlegung des Motivs und eine vertrauensvolle Kundenbeziehung zwei Schlüsselfaktoren bei der Beurteilung der Preisfairness und der Akzeptanz von Preiserhöhungen darstellen.

Tabelle 1: Beschreibung Einkäufer-Stichprobe

Eigenschaft	Verteilung
Geschlecht	70% männlich, 29% weiblich, 1% divers
Firmensitz	45% Schweiz, 33% Deutschland, 19% Österreich, 3% Fürstentum Liechtenstein
Branchen	37% Maschinenbau-Industrie, 13% Pharmazeutische und chemische Industrie, 12% Motorfahrzeug-Industrie, 7% Lebensmittel- und Getränke-Industrie, 6% Elektronik-Industrie, 5% Technischer Handel, 4% Haushalts- u. Elektrogeräte, 3% Öffentliche Verkehrsmittel, 3% Bauindustrie, 3% Industrie-Unterhalt und Reparatur, 7% Sonstige
Unternehmensgrösse	< 50 Mitarbeiter (7%), 50 – 249 Mitarbeiter (20%), 250 – 499 Mitarbeiter (16%), 500 – 999 Mitarbeiter (15%), > 1000 Mitarbeiter (42%)
Alter	< 20 Jahre (1%), 20 – 29 Jahre (17%), 30 – 39 Jahre (31%), 40 – 49 Jahre (25%), 50 – 59 Jahre (22%), > 60 Jahre (4%)
Einkaufserfahrung	Bis 4 Jahre (23%), 5 – 14 Jahre (47%), 15 – 24 Jahre (21%), > 25 Jahre (9%)

Quelle: Eigene Darstellung.

legitim, dass der Händler den Preis erhöht. Ist den Kunden jedoch bekannt, dass der Händler über ein grosses Pufferlager verfügt und der Engpass somit für ihn ohne Nachteile kontrollierbar bzw. überbrückbar gewesen wäre, kehrt sich die Wahrnehmung der Preisfairness von „akzeptabel“ in „unfair“ um (Kahneman et al., 1986). Als weiterer relevanter Faktor gilt auch die „zeitliche Stabilität“ bzw. Dauerhaftigkeit eines Motivs. Als dauerhaft bzw. permanent wahrgenommene Gründe für Preiserhöhungen wirken sich tendenziell stärker aus, da sie die zukünftige Erwartung der Kunden beeinflussen. In Summe zeigt sich, dass die zugeschriebenen Motive und deren Kausalitätsort, mutmassliche Kontrollierbarkeit und zeitliche Stabilität eine entscheidende Rolle für die Wahrnehmung der Preisfairness spielen.

3. Empirische Ergebnisse der B-to-B-Einkäuferstudie

In einer Online-Erhebung wurden 222 Einkäufer*innen aus verschiedenen

Branchen im deutschsprachigen Raum befragt. Einen Einblick in die Zusammensetzung der Stichprobe gibt Tabelle 1. Die Erhebung gliederte sich in einen Befragungsteil zur Ermittlung der Akzeptanz verschiedener Preiserhöhungsmotive und in ein praxisnahes Experiment zur Bestimmung des Einflusses zweier wichtiger Faktoren im B-to-B-Kontext.

3.1 Akzeptanz verschiedener Preiserhöhungsmotive

Bei der Preisfairnessbeurteilung für verschiedene vorgegebene Motive wurde die Zustimmung zur Feststellung „Ich empfinde Preiserhöhungen durch einen Lieferanten bei gleichbleibender Leistung als fair, wenn ...“ für unterschiedliche Items abgefragt. Abbildung 1 gibt einen Überblick über die Bewertung der verschiedenen Preiserhöhungsmotive. Die Auswahl der Items orientierte sich an den generischen Preisfindungszugängen, wobei kostenorientierte („gestiegene Rohstoffpreise“, „gestiegene Herstellkosten“, „Inflationsabgeltung“) und wettbewerbsorientierte Motive („andere Lieferanten ... höhere Preise verlangen“, „andere Lieferanten die Preise ... ebenfalls erhöhen“) sowie ein kundennutzenorientiertes Motiv („Produkt besser ist als vergleichbare Produkte ...“) abgeleitet wurden. Diese wurden ergänzt durch Items, die sich am Eigennutzen des Anbieters orientieren („Lieferant sich neu positionieren möchte“, „Lieferant seinen Gewinn steigern möchte“).

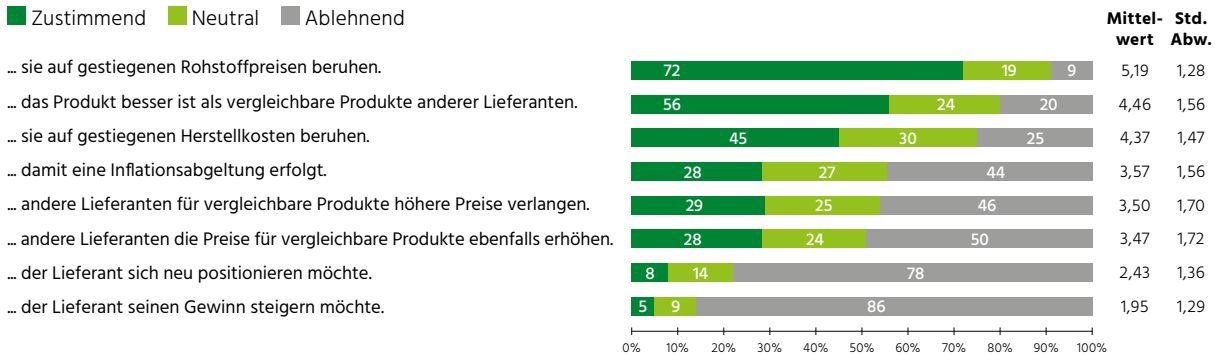
Es zeigt sich, dass in Übereinstimmung mit der Dual-Entitlement-Theo-

Kernthesen

1. Preiserhöhungen für bestehende Leistungen werden im professionellen B-to-B-Umfeld durch eine transparente Begründung des Motivs unterstützt.
2. Eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Einkäufer und Verkäufer ist ein wesentlicher Kontextfaktor, der die Akzeptanz einer Preiserhöhung steigert.
3. Obwohl eine vertrauensvolle Kundenbeziehung insgesamt zu höherer Akzeptanz beiträgt, kann sie im rationalen B-to-B-Einkaufsprozess die wichtige Motivtransparenz nicht substituieren.
4. Die Betonung der vorhandenen USPs des eigenen Leistungsangebots kann für die Akzeptanz von Preiserhöhungen bei Industriegütern hilfreich sein.

Abb. 1: Fairnesswahrnehmung von Preiserhöhungsmotiven

Ich empfinde Preiserhöhungen durch einen Lieferanten bei gleichbleibender Leistung als fair, wenn ...



Items zufällig variiert und auf 7er Skala bewertet; zustimmend = 7/6/5; neutral = 4; ablehnend = 3/2/1, n = 207

n = 207. Quelle: Eigene Darstellung.

rie kostenorientierte Motive durchwegs besser abschneiden als konkurrenzorientierte Motive und dass die Eigennutzenmotive erwartungsgemäss am schlechtesten bewertet werden. Relativ hohe Zustimmung findet das einzige kundennutzenorientierte Motiv: Eine Preiserhöhung wird auch dann als vergleichsweise fair beurteilt, wenn das Produkt besser ist als Alternativen des Wettbewerbs. Auch wenn dadurch gemäss Dual-Entitlement-Prinzip der Anspruch auf die Referenzbedingung verletzt und sich die Outcome-Input-Relation gemäss Equity-Theorie für den Kunden verschlechtert, scheint dies angesichts des relativ höheren gestifteten Kundennutzens besser verkraftbar zu sein. Die Kommunikation von gegebenem höheren gestifteten Kundennutzen kann bei Preiserhöhungen für bestehende Produkte somit Preisunfairnesswahrnehmungen reduzieren (Xia et al., 2004). Interessant ist in der Gruppe der kostenorientierten Items, dass im Vergleich zur Rohstoffpreiserhöhung die Zustimmung zu den Motiven „gestiegene Herstellkosten“ und „Inflati-

onsabgeltung“ deutlich abfällt. Beim Motiv „gestiegene Herstellkosten“ könnte das unter Rückgriff auf die erläuterten Kategorien der Attributionstheorie darauf zurückzuführen sein, dass unklar ist, ob es sich um einen externen oder internen Grund handelt (Kausalitätsort). Studien belegen, dass die Akzeptanz bei kostenbegründeten Preiserhöhungen deutlich geringer ausfällt, wenn Kunden einen internen Grund vermuten (Vaidyanathan & Aggarwal, 2003). Dies geht einher mit der Frage nach möglichen Handlungsalternativen zu einer Preiserhöhung (Kontrollierbarkeit), wie z.B. durch Steigerung der Produktionseffizienz. Das Argument „Inflationsabgeltung“ schneidet trotz seines an sich externen Ursprungs sogar noch schlechter ab. Eine mögliche Erklärung könnte darin bestehen, dass das Motiv in seiner Pauschalität zur Annahme einer möglichen Kontrollierbarkeit beiträgt und unter Umständen eine beherrschbare interne Kostenkomponente unterstellt wird. Dies verdeutlicht, dass bei der Kommunikation einer Preiserhöhung an den

Kunden eine nachvollziehbare, transparente Darlegung der Beweggründe für eine vorteilhafte Zuschreibung entscheidend sein dürfte (Bechwati et al., 2009). Dies gilt insbesondere dann, wenn der Kunde einen internen Kausalitätsort bzw. eine hohe Kontrollierbarkeit annehmen und eine Eigennutzenorientierung vermuten könnte.

3.2 Motivtransparenz und Vertrauen als zentrale Einflussfaktoren

In Anknüpfung an diese Überlegungen sollten Unternehmen proaktiv relevante Informationen zur Verfügung stellen, um damit über die Kundenattribution Einfluss auf die Wahrnehmung der Preisfairness nehmen zu können (Xia et al., 2004). Insbesondere B-to-B-Einkaufsprozesse sind rational und analytisch, weshalb der Begründung einer Preiserhöhung eine wichtige Rolle zukommt. In einem praxisnahen Experiment mit den Einkäufern wurde daher die Frage untersucht, ob die transparente Darlegung des Motivs einer Preis-

erhöhung („Motivtransparenz“) zu einer höheren Preisfairnessbeurteilung beitragen kann. Es wird somit die folgende *Hypothese H1* geprüft: *Der Faktor Motivtransparenz wirkt positiv auf die Preisfairnesswahrnehmung.* Bei der Untersuchung des Faktors Motivtransparenz wurden drei Ausprägungsstufen unterschieden: „geringe Motivtransparenz“ ohne Nennung eines konkreten Grundes für die Preiserhöhung, „mittlere Motivtransparenz“ mit der Begründung einer Rohstoffpreissteigerung und Weitergabe des Rohmaterialanteils sowie „hohe Motivtransparenz“ durch Bezugnahme auf eine konkret bezifferte Rohstoffpreissteigerung und Offenlegung des Rohmaterialanteils des betrachteten Produkts.

Als zweiter mutmasslich wichtiger Faktor wurde der Einfluss einer vertrauensvollen Kundenbeziehung beleuchtet. Wie bereits dargelegt, unterscheiden sich B-to-B-Kaufprozesse vom Konsumgüterbereich durch den meist regelmässigen, intensiveren Kontakt und die daraus resultierende engere Käufer-Verkäufer-Beziehung. In verschiedenen Konsumentenstudien wurde die Unternehmensreputation berücksichtigt und ein positiver Einfluss auf die wahrgenommene Preisfairness nachgewiesen (Campbell, 1999a; Zagel & Steul-Fischer, 2014). Als noch zu erforschender Faktor wird hingegen von Xia et al. (2004) die Kunden-Verkäufer-Beziehung mit unterschiedlichem Ausmass an Vertrauen genannt. Dies gilt insbesondere für das B-to-B-Geschäft, in dem die vertrauensvolle Kundenbeziehung zwischen Einkäufer und Verkaufsberater wie erwähnt von grosser Bedeutung sein dürfte. Es wird daher folgende *Hypothese H2* geprüft: *Eine vertrauensvolle Kundenbeziehung wirkt positiv auf die Preisfairnesswahrnehmung.* Spannend ist in diesem Zusammenhang die Frage, ob sich zwi-

schen den beiden untersuchten Faktoren Interaktionseffekte einstellen, d. h. ob beim Vorhandensein einer vertrauensvollen Kundenbeziehung aufgrund des gegebenen Glaubwürdigkeitsbonus auf eine transparente Darlegung des Motivs bei Preiserhöhungen ganz oder teilweise verzichtet werden kann. Unterstellt man einen solchen moderierenden Effekt des Faktors „vertrauensvolle Kundenbeziehung“, lässt sich folgende *Hypothese H3* ableiten: *Die Kundenbeziehung moderiert den Effekt der Motivtransparenz auf die Preiswahrnehmung.*

Tabelle 2 stellt den Aufbau des experimentellen 2x3 Between-Subject-

Designs dar, in dem die Befragten zufällig den sich ergebenden sechs verschiedenen Szenarien zugeordnet wurden. Dabei wurden die Faktoren „Motivtransparenz“ und „vertrauensvolle Kundenbeziehung“ durch die dargelegten Textangaben variiert und anschliessend die Preisfairnesswahrnehmung erhoben.

Mittels zweifaktorieller Varianzanalyse (ANOVA) konnte ermittelt werden, dass das Gesamtmodell statistisch signifikant ist [$F(5,216) = 5.773$, $p = 0.000$] und dass als Haupteffekte sowohl vom Faktor „Motivtransparenz“ [$F(2,216) = 8.883$, $p = 0.000$] als auch vom Faktor „vertrauensvolle Kunden-

Tabelle 2: Aufbau Experiment: 2x3 Between-Subject-Design mit Faktorvariation

		vertrauensvolle Kundenbeziehung	
		ja	nein
Motivtransparenz	gering	Szenario 1	Szenario 4
	mittel	Szenario 2	Szenario 5
	hoch	Szenario 3	Szenario 6

Variation Faktor „vertrauensvolle Kundenbeziehung“:

ja	Zu Herrn Max Muster, Ihrem Kundenbetreuer von Ihrem Lieferanten der Stahl-Schrauben GmbH haben Sie eine vertrauensvolle Beziehung. Sie erhalten ein von ihm unterzeichnetes Schreiben mit folgendem Inhalt: (...)
nein	Zu Herrn Max Muster, Ihrem Kundenbetreuer von Ihrem Lieferanten der Stahl-Schrauben GmbH haben Sie keine vertrauensvolle Beziehung. Sie erhalten ein von ihm unterzeichnetes Schreiben mit folgendem Inhalt: (...)

Variation Faktor „Motivtransparenz“:

gering	„Wir informieren Sie hiermit, dass wir die Preise unserer Schrauben per 1. Juli 2020 um 5% erhöhen müssen.“
mittel	„Wir informieren Sie hiermit, dass wir die Preise unserer Schrauben per 1. Juli 2020 um 5% erhöhen müssen. Der Grund dafür ist, dass sich die Rohmaterialpreise erhöht haben und der Rohmaterialanteil weitergegeben wird.“
hoch	„Wir informieren Sie hiermit, dass wir die Preise unserer Schrauben per 1. Juli 2020 um 5% erhöhen müssen. Der Grund dafür ist, dass sich die Rohmaterialpreise um 10% erhöht haben und der Rohmaterialanteil von 50% weitergegeben wird.“

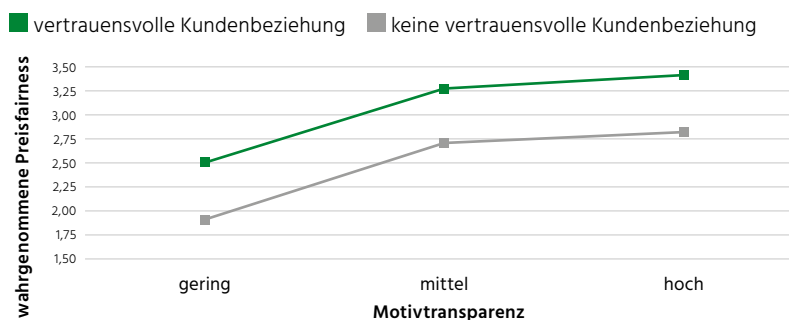
Quelle: Eigene Darstellung.

Handlungsempfehlungen

1. Unternehmen sollten die Gründe für eine Preiserhöhung möglichst transparent darlegen, wobei vorzugsweise mit externen, nicht kontrollierbaren Ursachen (wie z.B. Rohmaterialpreissteigerungen) zu argumentieren ist.
2. Preiserhöhungen sollten den Einkäufern möglichst transparent kommuniziert werden, da damit bei einem legitimen Motiv die Akzeptanz der Preiserhöhung steigt.
3. Der Aufbau einer vertrauensvollen Kundenbeziehung im B-to-B-Bereich kann als Pre-Investment für eine höhere Akzeptanz späterer Preiserhöhungen gesehen werden.
4. Auch bei einer vertrauensvollen Geschäftsbeziehung ist darauf zu achten, dass die Gründe für die Preiserhöhung transparent und nachvollziehbar dargelegt werden.
5. Es lohnt sich, auch bei Preiserhöhungen für bestehende Leistungen dem Kunden die Vorzüge des eigenen Leistungsangebots in Erinnerung zu rufen, da bei grösserem relativen Kundennutzen die Akzeptanz der Preissteigerung höher ist.

Abb. 2: Wahrgenommene Fairness der Preiserhöhung

In Abhängigkeit von Motivtransparenz und Vertrauensverhältnis



Quelle: Eigene Darstellung.

beziehung“ [$F(1,216) = 8.773, p = 0.003$] signifikante Wirkungen auf die Wahrnehmung der Preisfairness ausgehen. Abbildung 2 stellt die Kernergebnisse des Experiments grafisch dar. Die zwei Linien verdeutlichen die Auswirkungen auf die Preisfairness bei vertrauensvol-

ler und nicht vertrauensvoller Kundenbeziehung in Abhängigkeit von der Ausprägungsstufe der Motivtransparenz. Es zeigt sich, dass bei vertrauensvoller Beziehung die Linie der Preisfairnesswahrnehmung bei jeder Ausprägung der Motivtransparenz durch-


gängig höher verläuft und dass eine mittlere bzw. hohe Motivtransparenz zu einer höheren Preisfairnesswahrnehmung führt als eine geringe Motivtransparenz. Somit können H1 und H2 bestätigt werden. Entgegen Hypothese H3 liegt allerdings kein Interaktionseffekt der beiden Faktoren vor [$F(2,216) = 0.006, p = 0.994$]. Auch bei einer vertrauensvollen Beziehung bewirkt eine Erhöhung der Motivtransparenz eine Steigerung der wahrgenommenen Preisfairness. Hypothese H3 muss somit verworfen werden. Eine vertrauensvolle Kundenbeziehung wirkt signifikant positiv, ist aber kein genereller Ersatz für die transparente Darlegung des Preiserhöhungsmotivs in einem professionellen Einkaufskontext. Je höher die Motivtransparenz, umso höher sind die Mittelwerte der wahrgenommenen Preisfairness auf beiden Linien. Der Mittelwert-Unterschied zwischen der geringen Ausprägungsstufe der Motivtransparenz und der mittleren bzw. hohen Ausprägungsstufe ist gemäss Post-Hoc-Test nach Bonferoni signifikant ($p < 0.002$ bzw. $p < 0.001$). Allerdings fällt der Zuwachs von der mittleren auf die hohe Stufe der Motivtransparenz auf beiden Linien moderat aus, weshalb hier keine signifikante Differenz ($p = 1.000$) nachgewiesen werden konnte. Ein Grund besteht möglicherweise darin, dass in der mittleren Stufe mit der Motivnennung Rohmaterialpreiserhöhung und der Argumentation der Weitergabe des Rohmaterialanteils bereits relativ konkret und transparent argumentiert wurde. Eine weitere Erhöhung der Motivtransparenz durch eine noch detailliertere Argumentation mit konkreten Zahlenangaben zu Umfang der Rohmaterialpreiserhöhung und konkretem Rohmaterialanteil des betrachteten Produkts wirkt im Mittel zwar tendenziell positiv, führt aber aufgrund des abnehmenden kommunikativen Grenz-

nutzens zu keinem signifikanten Unterschied (Ceiling-Effekt).

4. Schlussbetrachtung

Um bei Preiserhöhungen von Industriegütern keine allzu negativen Effekte auf die kundenseitig wahrgenommene Preisfairness zu generieren, spielen sowohl das Motiv als auch dessen transparente Kommunikation eine wichtige Rolle. Kostenorientierte Motive gelten als besser akzeptiert, da sich diese insbesondere bei Rohstoffpreiserhöhungen ausserhalb des Verantwortungsbereichs des Anbieters befinden und von diesem nicht kontrolliert werden können. Nach Möglichkeit ist daher in der Argumentation auf kostenorientierte Motive abzustellen und zu verdeutlichen, dass keine Beeinflussbarkeit gegeben ist. Je transparenter und damit nachvollziehbarer und glaubwürdiger das Motiv kommuniziert wird, umso höher ist in der Regel die wahrgenommene Preisfairness. Zudem deuten die Umfrageergebnisse zur Akzeptanz von Preiserhöhungsmotiven im B-to-B-Kontext darauf hin, dass eine flankierende kundennutzenorientierte Argumentation unterstützend wirken kann. Unternehmen sollten bei einer Preiserhöhung ihren Kunden daher stets gegebene Vorteile und USPs des eigenen Leistungsangebots nochmals in Erinnerung rufen. Kann weder mit einer Leistungsdifferenz noch mit Kostenmotiven argumentiert werden, so stellt im B-to-B-Umfeld die Etablierung einer vertrauensvollen Kundenbeziehung einen weiteren wichtigen Ansatzpunkt zur Steigerung der Akzeptanz von Preiserhöhungen dar. Eine vertrauensvolle persönliche Beziehung bewirkt auf der Kundenseite einen positiven Attributionsprozess und führt durchgängig zu höheren Fairnesswahrnehmungen. Sie wirkt als Glaubwürdigkeitsvorschuss und stützt auch bei professionellen Ein-

käufern die kundenseitige Grundannahme, vom Verkäufer nicht übervorteilt zu werden. Allerdings entbindet dies den Anbieter in einem rationalen B-to-B-Einkaufsprozess nicht generell von einer transparenten Darlegung legitimer

Preiserhöhungsgründe, da auch bei einer vertrauensvollen Kundenbeziehung die Preisfairnesswahrnehmung und damit die Akzeptanz der Preiserhöhung von einer glaubwürdigen Argumentation profitiert. 

Literatur

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal Psychology*, 67, 422–436. doi.org/10.1037/h0040968
- Allmann, J. (2012). Pricing in Business-to-Business-Geschäftsbeziehungen: Eine Analyse der Preissuche und der Preisfairness. Zugl.: Mannheim, Univ., Diss., 2012. Gabler Research. Springer Gabler.
- Bechwati, N. N., Sisodia, R. S. & Sheth, J. N. (2009). Developing a model of antecedents to consumers' perceptions and evaluations of price unfairness. *Journal of Business Research*, 62(8), 761–767. doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.09.004
- Bolton, L. E., Warlop, L. & Alba, J. W. (2003). Consumer Perceptions of Price (Un)Fairness. *Journal of Consumer Research*, 29(4), 474–491. doi:10.1086/346244
- Campbell, M. C. (1999a). Perceptions of Price Unfairness: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing Research*, 36(2), 187–199. doi.org/10.1177/002224379903600204
- Campbell, M. C. (1999b). „Why did you do that?“ The important role of inferred motive in perceptions of price fairness. *Journal of Product & Brand Management*, 8(2), 145–153. doi.org/10.1108/10610429910266995
- Fassnacht, M. & Mahadevan, J. (2010). Grundlagen der Preisfairness – Bestandsaufnahme und Ansätze für zukünftige Forschung. *Journal für Betriebswirtschaft*, 60(4), 295–326. doi.org/10.1007/s11301-010-0067-5
- Friesen, M. (2008). Wahrgenommene Preisfairness bei Revenue-Management: eine verhaltenswissenschaftliche und empirisch gestützte Untersuchung der zeitlichen Veränderung im Kaufentscheidungsprozess einer Luftverkehrsdienstleistung. Dissertation Universität St.Gallen.
- Herrmann, A., Xia, L., Monroe, K. B. & Huber, F. (2007). The influence of price fairness on customer satisfaction: an empirical test in the context of automobile purchases. *Journal of Product & Brand Management*, 16(1), 49–58. doi.org/10.1108/10610420710731151
- Homburg, C., Allmann, J. & Klarmann, M. (2014). Internal and external price search in industrial buying: The moderating role of customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 67(8), 1581–1588. doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.10.003
- Homburg, C. & Koschate, N. (2005). Behavioral Pricing-Forschung im Überblick. Teil 1: Grundlagen, Preisinformationsaufnahme und Preisinformationsbeurteilung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 75(4), 383–423.
- Kahneman, D., Knetsch, J. L. & Thaler, R. H. (1986). Fairness as a constraint on profit seeking: Entitlements in the market. *The American Economic Review*, 76(4), 728–741.
- Kumar, N., Scheer, L. K. & Steenkamp, J.-B. E. (1995). The effects of supplier fairness on vulnerable resellers. *Journal of Marketing Research*, 54–65. doi.org/10.1177/002224379503200107
- Pechtl, H. (2014). Preispolitik: Behavioral Pricing und Preissysteme: UTB Lucius.
- Simon, H. & Fassnacht, M. (2016). Preismanagement: Strategie – Analyse – Entscheidung – Umsetzung (4. Aufl.). Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint: Springer Gabler.
- Vaidyanathan, R. & Aggarwal, P. (2003). Who is the fairest of them all? An attributional approach to price fairness perceptions. *Journal of Business Research*, 56(6), 453–463. doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00231-4
- Weiner, B. (1992). Human motivation: metaphors, theories and research. Sage Publications.
- Weiner, B. (2000). Attributional Thoughts about Consumer Behavior. *Journal of Consumer Research*, 27(3), 382–387. doi.org/10.1086/317592
- Xia, L., Monroe, K. B. & Cox, J. L. (2004). The Price is Unfair! A Conceptual Framework of Price Fairness Perceptions. *Journal of Marketing*, 68(4), 1–15. doi.org/10.1509/jmkg.68.4.1.42733
- Zagel, T. & Steul-Fischer, M. (2014). Wahrgenommene Preisfairness bei Preiserhöhungen in der Schadenversicherung. *Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft*, 103(5), 447–459. doi.org/10.1007/s12297-014-0283-5

The Effect of Price Changes in Luxury Goods

During the COVID-19 crisis, luxury brands responded differently to sales shortfalls: some raised prices while others offered discounts. As research on the effect of price changes in luxury is scarce, a qualitative study was conducted to understand luxury consumers' responses to price changes, provide managerial implications, and extend existing literature.

Vanessa Theiss, M.A., Laura Noll, M.A.

The COVID-19 crisis confronted the luxury goods industry with a major challenge. Faced with a 20% sales shortfall (D'Arpizio et al., 2021), several brands responded by adjusting the strongest lever of profit – the price (Simon & Fassnacht, 2019). While some brands (e.g. Ralph Lauren) offered discounts, others (e.g. Louis Vuitton) raised prices multiple times (Aloisi & Yu, 2020; Langer, 2021). These different pricing strategies suggest opposing consumer responses to price changes in luxury: On the one hand, discounts can encourage luxury purchases (Skowronski, 2010). On the other hand, some of the most successful luxury brands never discount, even constantly raise prices (Langer, 2021). Especially under the current economic circumstances, and since pricing mistakes in luxury are widespread (Langer, 2020), a better understanding of consumers' responses to price changes is required. Yet, only little research has investigated this subject in the context of luxury goods (Gutsatz & Heine, 2018). This qualitative interview study makes a first attempt to close this research gap. It presents actionable insights, extends the existing pricing theory, and derives managerial recommendations for luxury price managers.

Theoretical Background

In luxury, the role of the price goes beyond that of a monetary sacrifice (Kapferer et al., 2014): high and stable prices preserve an image of the highest quality, prestige, and exclusivity (Fassnacht et al., 2013). Luxury goods are said to face a zero or positive price elasticity and represent an exception in the price–demand relationship (Amaldoss & Jain, 2005). More precisely, luxury demand is expected to remain unchanged or rise with higher prices, and vice versa.

Existing literature on the pricing of luxury goods particularly emphasizes four concepts: 1) the Veblen effect, 2) the snob effect, 3) the bandwagon effect, and 4) price signaling theory.

- 1) According to classical economics, a high price diminishes the net value of an ordinary product. For luxury goods, the *Veblen effect* (Veblen, 1899) states the opposite: Due to 'conspicuous' consumption, a high price generates additional value if consumers seek prestige. In this case, the demand increases with higher prices, and vice versa (Leibenstein, 1950).
- 2) The *snob effect* (Leibenstein, 1950) describes the social need for uniqueness and exclusiveness as a prevailing purchasing motive in luxury. Accordingly, a product becomes less attractive the more consumers buy it. The demand among 'snobs' increases with higher prices.

- 3) Unlike 'snobs', 'conformists' purchase products to conform with others. Leibenstein (1950) describes this as the *bandwagon effect*: A 'conformist' demands more of a product merely because others consume more of it. Hence, the demand among 'conformists' increases with accessible prices.
- 4) The *price signaling theory* suggests that consumers assume a positive correlation between price and quality (DelVecchio & Puligadda, 2012). Accordingly, higher prices trigger higher quality perceptions and increase demand.

Given their years of origin, these theoretical concepts do not consider the recent industry growth (Müller-Stewens, 2013) and current market environment (Yeoman, 2010). Today, luxury brands are more fashionable, offer lower-priced items, and have expanded their customer base towards the middle class (Kapferer, 2009). Online and discount channels, younger shoppers, inconspicuous consumption, and second-hand purchasing are on the rise (Bain & Company, 2020). Ultimately, price management has become a complex, international endeavor: Price acceptance depends no longer only on the product, but on a variety of other factors including corresponding services (Ryu, 2020) or exchange rates (Simon & Fassnacht, 2019). Despite this increasing complexity, empirical research on consumer responses to price changes in luxury is scarce. Hence, Fassnacht and Dahm (2018) call to obtain additional evidence for the existence of positive price elasticities in luxury. In a study on luxury wine brands, Huang et al. (2017) only found negative price elasticities. However, the results suggest lower price sensitivities in luxury goods compared to fast-moving consumer goods (FMCG) (e.g. Bijmolt et al., 2005).

Vanessa Theiss, M.A.

Graduate student
at the University of St. Gallen,
Switzerland

vanessa.theiss@student.unisg.ch

Laura Noll, M.A.

Research Associate and
Doctoral Candidate
at the Institute for Marketing
and Customer Insight,
University of St. Gallen,
Switzerland

laura.noll@unisg.ch

Beyond the changing market environment, the unprecedented challenges of the COVID-19 crisis make the study of consumer responses to price changes highly topical. To tackle this issue, this study conducts a mental simulation with luxury consumers adapted from Ryu (2020). Mental experiments enable the identification of hypothetical scenarios, including future or past events (Escalas, 2004). Their limitation lies in the self-reported nature of the data which may deviate from actual purchase behavior. However, mental experiments allow in-depth scenario explorations that may then inspire larger qualitative and quantitative studies. As a result, this study suggests an extension of existing theoretical concepts and formulates managerial implications.

Methods

After observing opposing price reactions to sales shortfalls during the COVID-19 crisis, the authors conducted 17 semi-structured interviews with luxury consumers in early 2021. The respondents were 9 female and 8 male luxury consumers from different countries, aged between 23 and 66. These respondents were identified through *purposive* and *snowball sampling* (Mashall, 1996). First, the authors derived selection criteria for *purposive sampling* (such as age, gender, nationality, and degree of interest in luxury) from the literature on price changes (e.g. Bijmolt et al., 2005). Then, they col-

lected information about the respondents' luxury consumption and verified it during the interview.

The interviews revolved around a **mental simulation** (e.g. Escalas, 2004): Respondents were asked to think about a luxury item they were considering to buy. Using this concrete example, purchase motivations were investigated and both a 15% price increase and reduction were simulated. The magnitude of 15% was chosen based on past pricing studies (e.g. Huang et al., 2017). Potential changes in purchase intention were closely examined. Moreover, consumers' feelings

Management Summary

Based on a qualitative interview study, this article introduces a framework that helps explain how price changes impact consumer demand in luxury and which factors, such as brand or product category, shape the response. The authors propose that consumer response is mainly dependent on the type of consumer: Higher prices can increase demand if consumers seek social or financial values next to functional or individual benefits. Based on the findings, the authors extend prevailing theories and provide practical implications for successful price management in luxury.

Fig. 1: Content and Type Analysis

	Topic A	Topic B	Topic X	
Respondent A	Extracts from Respondent A on Topic A	Extracts from Respondent A on Topic B	Extracts from Respondent A on Topic X	➔ Case orientation: Typology Type formation based on common characteristics among Respondents A, B, X
Respondent B	Extracts from Respondent B on Topic A	Extracts from Respondent B on Topic B	Extracts from Respondent B on Topic X	➔
Respondent X	Extracts from Respondent X on Topic A	Extracts from Respondent X on Topic B	Extracts from Respondent X on Topic X	➔ What effects can be observed in consumer behavior triggered by a price reduction (increase) of luxury items?
	↓	↓	↓	
Category (Content) Analysis for topic A, B, and X				
What are influencing factors on the effect of price changes? How do they shape the effect?				

Source: Based on Kuckartz, 2016.

and (brand) perceptions, experiences with past price changes, and responses to different magnitudes of price changes were discussed.

The interview data were analyzed following qualitative type and content structuring according to Mayring (2012) (see figure 1). First, the data were structured to filter out influencing factors by category. Categories were based on theory, but adjusted throughout the coding process. Next, the interviewees were clustered into four consumer types by focusing on repeated, anomalous, and theoretically interesting statements. The two dimensions ‘*purchase motivation*’ and ‘*price knowledge*’ were chosen to perform the clustering. The first dimension, ‘*purchase motivation*’, was derived deductively based on previous literature: While older theories (e.g. Leibenstein, 1950; Veblen, 1899) already pointed to the influence of purchase motivations in price elasticities, researchers such as Fassnacht and Dahm (2018) call for evidence in the modern era. The second dimension of ‘*price knowledge*’ emerged inductively due to frequent occurrences in the data.

Consumer motivations were explored in a concrete example, either the simulated purchase situation or an actual transaction in the past. Since a consumer usually has various motives, only the dominant motive was utilized for each consumer, either a) *individual pleasure*, b) *functional quality*, c) *exclusivity*, or d) *investment*. The dominant motive was extracted by identifying the decisive purchase motive. Interestingly, consumption for prestige and conformity – corresponding to the *Veblen* and *bandwagon effect* – were only expressed by some respondents and not dominant in this sample. Moreover, the prestige aspect played a negligible role in the case of price changes. Respondents argued that branded items trigger an association of prestige. Thus, modified prices would not *immediately* affect consumer response, but affect consumer perception and behavior over time. As a result, four consumer types with relatively homogenous responses to price changes emerged (see figure 2).

Findings

The following four consumer types were identified: 1) *individualists*, 2) *investors*, 3) *advocates of exclusiveness*, and 4) *value-for-money seekers*.

1) *Individualists* mainly seek *pleasure and enjoyment*. They act independently from their social environment and do not question the functionality or symbolic value of a product. In case of a 15% price change, their purchase intention and brand perception usually remain unchanged.

2) *Investors* particularly enjoy *stability in re-sale value*. They consider the possibility of a future re-sale. Past price developments shape their future value expectations. While price increases do not affect their purchase intention, publicly advertised discounts damage the brand image and decrease purchase intention.

3) *Advocates of exclusiveness* mainly look for *symbolic benefits*, like a sense of belonging to a higher social circle. While they appreciate discounts as long as the price guarantees exclusivity, subtle price increases are necessary to counteract high demand. Conversely, high discounts make the brand unattractive in the long term.

4) *Value-for-money seekers* desire *superior quality and appearance*. Since they are looking for a good price–performance ratio, discounts are particularly effective and have no negative influence on brand and quality perceptions. However, price increases are only accepted in case of higher product quality. If prices are raised despite unchanged quality, the brand perception is negative, and the purchase intention decreases.

Beyond this typology, **consumer responses** were influenced by four aspects: *consumer characteristics, brand perception, product, and contextual characteristics*. These aspects shape consumers’ responses to price changes by strengthening or weakening the typical response of the respective consumer type. Together with the typology, the four factors form the framework depicted in figure 3.

Main Propositions

1. In the short-term, many luxury consumers’ responses to price changes follow the standard rule of higher prices leading to decreased demand, and vice versa.
2. If luxury consumers seek social, individual, or financial values next to functional benefits, their responses may deviate from this rule.
3. In the long run, price hikes (discounts) can have a positive (negative) impact on luxury consumers’ brand perception, which influences their behavior.
4. In addition, other factors like product type or frequency of price changes shape consumer response.

Fig. 2: Summary of Consumer Types and Responses Following a 15% Price Change

Consumer segment	Dominant buying motive	Consumers	Price decrease		Price increase	
			Change in purchase intention	Brand perception	Change in purchase intention	Brand perception
Individualists	Pleasure, hedonism, self-actualization	F, L, N	→	Unchanged	→	Unchanged
Advocates of exclusiveness (low price knowledge)	Exclusivity	M, Q	↗	Less exclusive, negative	→	Unchanged
Advocates of exclusiveness (high price knowledge)	Exclusivity	B, K, P	↗	Less exclusive, negative	↗	More exclusive, positive
Value-for-money seekers (low price knowledge)	Quality	D, G, I, J	↗	Better value-for-money ratio, positive	→	Unchanged, but new value-for-money evaluation
Value-for-money seekers (high price knowledge)	Quality	C, E, O	↗	Better value-for-money ratio, positive	↘	Negative, brand is profit-driven
Investors	Stable re-sale value	A, H	↘	Not stable in value, negative	→	Increasing value, positive

Source: Own illustration.

- 1) Different *consumer characteristics*, like a different way and urgency for obtaining price information depending on the age group, economic situation, or digital affinity of a consumer, influenced consumers' responses to price changes. In addition, age, culture, and geographical location shaped the dominant buying motive.
- 2) A reciprocal effect between price changes and *brand perception* was observed: Brands influenced the response to price changes, and the price change itself shaped brand perception. If a brand was perceived as highly luxurious, in terms of prestige and exclusivity, it could benefit from greater upwards pricing power. Past price changes influenced this perception: Brands that never offered discounts were considered highly luxurious.
- 3) The different responses depended on the *product category*, particularly on the extent to which a product retains value. Due to their durability, timelessness, and efficient second-hand markets, watches or jewelry enjoyed a higher upwards price leeway than bags, clothing, or shoes. While rising prices were difficult to justify for clothes, discounts were highly appreciated.
- 4) *Contextual factors* such as the magnitude, type, cause, or frequency of price changes influenced consumers' responses to price changes. Discounts were viewed with distaste if they were due to inferior quality, and too many or too high discounts damaged brand perception. Some consumers preferred individual instead of publicly advertised discounts. Price increases were generally understood if they were due to higher quality.

Discussion

To date, the pricing literature suggests that luxury goods show a zero or positive price elasticity. Despite this fact, some luxury brands applied opposing price strategies to counteract sales shortfalls during the COVID-19 crisis. Against this background, the existing literature has to be revised:

First, the present study shows that many consumers respond similarly to luxury and utilitarian goods in the short term: The purchase intention decreases with rising prices, and vice versa. However, especially in the long term, responses can differ. To better understand the differences in consumer responses, a consumer typology was developed. Additional aspects like product type or brand perception were considered. Some of these aspects, like consumer characteristics or the magnitude and frequency of price changes, have already been observed in the FMCG area (e.g. Bijmolt et al., 2005; Huang et al., 2017). This study suggests that they also exist in the luxury sector. It extends the existing literature on pricing of luxury goods by adding factors such as the product's consumption and re-sale character, the reason for a price change, or the degree of exclusivity of discounts.

Second, increased purchase intention was observed among many respondents in case of subtle discounts. Price decreases diminished purchase intention only if respondents intended to purchase luxury goods for investment pur-

poses. For socially oriented consumers, discounts were appreciated as long as prices remained high enough to secure exclusivity – a finding that partially contradicts theories by Leibenstein (1950) and Veblen (1899) who found that the demand of socially oriented consumers diminishes with lower prices.

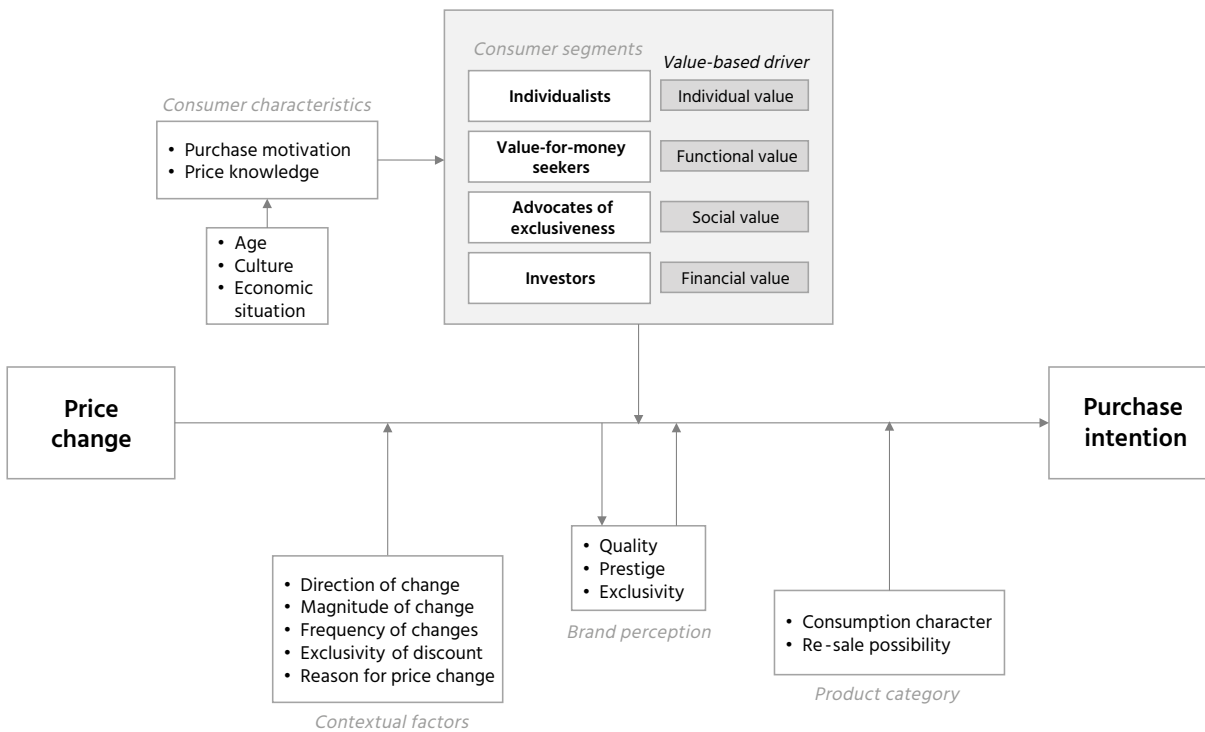
Third, price increases hardly showed an effect on the respondents' purchase intention, as they remained unnoticed or were perceived as commonplace. This result is consistent with findings by Huang et al. (2017), as it points to lower price sensitivity in luxury compared to fast-moving consumer goods (FMCG). However, higher prices at constant quality decreased purchase intention in respondents emphasizing functional quality.

Implications for Practitioners

Five managerial implications for pricing decision-making were developed for today's market environment:

- 1) *Follow one consistent pricing strategy that is in line with the desired brand image!* There is a mutual relationship between price changes and brand image: Price changes influence the brand image and brands that never discount are seen as more luxurious. If the brand opts for a no-discount policy, prices should rise over time to fuel the brand's perceived luxuriousness. While discounts trigger additional purchases, they limit the leeway for upward pricing. In any case, pricing needs to be consistent.
- 2) *Pick your pricing strategy depending on product portfolio and target group!* Price managers should base their decisions on product category and target group, and adapt price changes carefully. While in clothing discounts are especially popular among quality-conscious consumers, price increases are hardly accepted. Yet, they are tolerable for handbags, jewelry, and watches, and even strengthen brand loyalty among consumers seeking symbolic value or investment. In these product and consumer categories, publicly advertised discounts are less suitable.

Fig. 3: The Price Change Framework in Luxury



Source: Own illustration.

- 3) *Combine discounts with exclusivity!* Individual discounts are an effective means to maintain exclusivity while triggering sales – in particular for monobrand stores. This is especially true for socially and investment-oriented consumers. Applying discounts requires tight customer relationships and attentive sales staff to identify in which situations a discount is effective.
- 4) *Support discount activities with suitable communication efforts!* Communicating the reason for discounts is crucial so that consumers do not doubt product quality. Hence, it is advisable to accompany discounts with appropriate communication measures, for example as part of a marketing campaign.
- 5) *Avoid high and frequent discounts!* While discounts seem promising in the short term, they may damage profits over the long term. In any case, too high and too frequent discounts should be avoided. They lower consumers' willingness to pay the full price and damage the brand image!

Implications for Researchers

Given the dynamic nature of luxury, the findings suggest the following extension of the existing theoretical concepts:

Lessons Learned

1. Price managers should follow one consistent pricing strategy that is in line with the desired brand image.
2. Price managers should consider target group and product category: The flexibility to raise prices is greater if the target group mainly seeks social, individual, or financial values, or if the product category is watches. In this case, discounts are to be avoided.
3. Price managers should offer individual discounts instead of publicly advertised rebates to maintain exclusivity and brand strength while triggering sales.
4. Price managers should avoid too high and too frequent discounts at all costs, as they damage the brand image.
5. Communication should support price managers and disclose the reasons behind rebates. Otherwise, consumers may doubt product quality.

- 1) The study suggests that the *Veblen effect* only works indirectly – through the brand perception and over time: The prestige of a brand is not affected immediately by a price change, but is shaped over time, e.g. in case of frequent discounts.
- 2) The authors hypothesize that the *snob effect* only appears as far as the level of price is concerned: The price needs to be high enough to guarantee exclusivity. Consequently, 'snobs' may decide against a purchase in case of large discounts, but not in case of subtle price changes.
- 3) The sample does not allow for a statement regarding the *bandwagon effect*. No respondent indicated that they made purchases to conform, potentially due to social desirability (Richman et al., 1999).
- 4) The findings contradict the *price signaling theory*. The perception of quality is not impacted by subtle price changes. Rather, the quality-for-money ratio is decisive for quality-conscious consumers. While the perception of quality remains unchanged, the ratio declines (increases) in case of higher (lower) prices.

Limitations

This study has some limitations. It presents a mental experiment with a sample size of $N = 17$. The *small sample* and the *self-reported nature of data on purchase intention instead of actual buying behavior* are two key limitations. The small sample size limits the extent to which the findings may be generalized. While generalization is not the goal of qualitative research, future research could benefit from a larger sample. The *self-reported nature of data* can bias answers or overemphasize consumers' responses to price changes. In reality, price hikes might not have been noticed by some consumers. However, the mental experiment allows to explore scenarios that may be verified in future studies. Specifically, the authors call for future research with larger qualitative and quantitative samples, to further develop and test the framework with regard to actual purchases.


Conclusion

This study attempted to understand consumers' responses to price changes in the luxury sector. The resulting framework sheds light on opposing responses to price changes in luxury goods. It confirms the prevailing assumption (e.g. Leibenstein, 1950) that responses to price changes depend on the type and buying motives of consumers. More importantly, it clarifies how and which buying motives play

a role in today's luxury industry. Accordingly, some prevailing theoretical effects only occur indirectly and in the long term.

The findings are crucial for price managers and should guide pricing decisions, for instance when designing a consistent pricing strategy which is in line with the target group, the product, the brand positioning, and the dynamic market environment. Thus, price increases are suitable for investment products or for guaranteeing exclusivity. In the short term, promotions can be an effective means to compensate for sales declines. In the long term, they damage the brand's

perception as "luxury", especially among consumers who value the social and investment components of luxury. If a luxury brand has previously refrained from discounting, it should not do so in times of crisis.

This study represents a first step in challenging established pricing theory for luxury goods. Although it does not claim to be exhaustive, it certainly contributes to literature and practice. If future research continues to improve the understanding of consumers' responses to price changes, luxury price managers will be able to successfully navigate through times of crisis. 

Literature

- Aloisi, S., & Yu, S. (2020, May). Luxury handbags jump in price as brands make up for coronavirus hit. Reuters. <https://uk.reuters.com/article/uk-health-coronavirus-luxury-prices-idUKKBN22Q2UM>
- Amaldoss, W., & Jain, S. (2005). Pricing of conspicuous goods: a competitive analysis of social effects. *Journal of Marketing Research*, 42(1), 30–42.
- Bain & Company. (2020, November). Covid-19 crisis pushes luxury to sharpest fall ever but catalyses industry's ability to transform. Bain & Company press release. https://www.bain.com/about/media-center/press-releases/2020/covid_19_crisis_pushes_luxury_to_sharpest_fall_ever_but_catalyses_industrys_ability_to_transform/
- Bijmolt, T. H., Van Heerde, H. J., & Pieters, R. G. (2005). New empirical generalizations on the determinants of price elasticity. *Journal of Marketing Research*, 42(2), 141–156.
- D'Arpizio, C., Levato, F., Prete, F., Gault, C., & Montgolfier, J. d. (2021, January). The future of luxury: bouncing back from Covid-19. Bain & Company. <https://www.bain.com/insights/the-future-of-luxury-bouncing-back-from-covid-19/>
- DelVecchio, D., & Puligadda, S. (2012). The effects of lower prices on perceptions of brand quality: a choice task perspective. *Journal of Product & Brand Management*, 21(6), 465–474.
- Escalas, J. E. (2004). Imagine yourself in the product: mental simulation, narrative transportation, and persuasion. *Journal of Advertising*, 33(2), 37–48.
- Fassnacht, M., & Dahm, J.-M. (2018). The veblen effect and (in)conspicuous consumption – a state of the art article. *Luxury Research Journal*, 1(4), 343–371.
- Fassnacht, M., Kluge, P. N., & Mohr, H. (2013). Pricing luxury brands: specificities, conceptualization and performance impact. *Journal of Research and Management*, 2, 104–117.
- Gutsatz, M., & Heine, K. (2018). Is luxury expensive? *Journal of Brand Management*, 25, 411–423.
- Huang, A., Dawes, J., Lockshin, L., & Greenacre, L. (2017). Consumer response to price changes in higher-priced brands. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39, 1–10.
- Kapferer, J. N. (2009). The challenges of luxury branding. In J.-N. Kapferer, & V. Bastien (Eds.), *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands* (pp. 473–491). Kogan Page.
- Kapferer, J., Klippert, C., & Leproux, L. (2014). Does luxury have a minimum price? An exploratory study into consumer's psychology of luxury prices. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 13(1), 2–11.
- Kuckartz, U. (2016). Typenbildung und typenbildende Inhaltsanalyse in der empirischen Sozialforschung. In M. Schnell, C. Schulz, U. Kuckartz, & C. Dunger (Eds.), *Junge Menschen sprechen mit sterbenden Menschen. Palliative Care und Forschung* (pp. 31–51). Springer VS.
- Langer, D. (2020, March). Why luxury brands price their products incorrectly. *Jing Daily*. <https://jingdaily.com/the-common-luxury-pricing-mistakes-that-destroy-brands/>
- Leibenstein, H. (1950). Bandwagon, snob, and veblen effects in the theory of consumers' demand. *The Quarterly Journal of Economics*, 64(2), 183–207.
- Marshall, M. N. (1996). Sampling for qualitative research. *Family Practice*, 13(6), 522–526.
- Mayring, P. (2012). Qualitative Inhaltsanalyse – ein Beispiel für Mixed Methods. *Mixed Methods in der empirischen Bildungsforschung*, 1, 27–36.
- Müller-Stewens, G. (2013). Das Geschäft mit Luxusgütern: Geschichte, Märkte, Management. Alexandria Research Plattform, Universität St.Gallen. <https://www.alexandria.unisg.ch/226030/>
- Richman, W. L., Kiesler, S., Weisband, S., & Drasgow, F. (1999). A meta-analytic study of social desirability distortion in computer-administered questionnaires, traditional questionnaires, and interviews. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 754–776.
- Ryu, S. (2020). Online luxury goods with price discount or onsite luxury goods with luxury services: Role of situation-specific thinking styles and socio-demographics. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 57. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102253>
- Simon, H., & Fassnacht, M. (2019). *Price Management*. Springer Nature Switzerland.
- Skowronski, J. (2010, December). New luxury shoppers are younger, web-savvy. *The Street*. <https://www.thestreet.com/personal-finance/new-luxury-shoppers-are-younger-web-savvy-10987423>
- Veblen, T. (1899). *The theory of the leisure class*. MacMillan.
- Yeoman, I. (2010). The changing behaviours of luxury consumption. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 10(1), 47–50.

Implizite Preismessungen – Verbessertes Forecasting im Controlling

Forecasting im strategischen Controlling hilft, Absatz und Marketingerfolge zu prognostizieren. Methoden der impliziten Preismessung können die Treffergenauigkeit signifikant erhöhen, wenn sie konsequent in Controlling-Instrumentarien eingebunden werden. Dies wird anhand einer Fallstudie aus der Getränkeindustrie illustriert.

Prof. Dr. Kai-Markus Müller, Prof. Dr. Lars Binckebanck, Volker Faulhaber, Marc Scheibel

Das Preismanagement spielt eine zunehmend zentrale und erfolgskritische Rolle in Unternehmen (Simon & Fassnacht, 2016). Von der Planung der Forschung und Entwicklung über Produktions- und Skalierungsprozesse bis hin zu Marketing und Vertrieb müssen die letztlich am Markt erzielbaren Preise durchgängig berücksichtigt werden. Eine in dieser Hinsicht beinahe analoge Funktion zum Pricing hat das zunehmend strategisch ausgerichtete Controlling, welchem ebenfalls eine übergreifende Funktion über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg zufällt (Daum, 2002).

Controller spielen heute eine zentrale Rolle bei der Bewertung von Erfolgsfaktoren für die Wettbewerbsfähigkeit von Leistungen und der sie anbietenden Unternehmen. Über die Berechnung der Selbstkosten hinaus wird es im Controlling immer wichtiger, das Marktumfeld adäquat zu analysieren, da letztlich der Markt den tatsächlichen Wert von Unternehmensleistungen bestimmt (Straub, 2020). Damit rückt über die herkömmliche Bestimmung von Rentabilitätsschwellen im Rahmen der Kostenrechnung hinaus die gewinn- oder umsatzoptimale Preissetzung in den Mittelpunkt eines zeitgemässen Controllings.

Bei statischer Betrachtung sind hierfür (neben Kosteninformationen und Wettbewerbspreisen) vor allem Kundennutzen und marktseitige Zahlungsbereitschaften, die beide in der Realität nicht ohne weiteres messbar sind, von Bedeutung. Massgeblich für die Ansprüche eines strategischen Controllings ist aber darüber hinaus die dynamische Perspektive, die eine Prognose des zukünftigen Preisverhaltens von Wettbewerbern und insbesondere von Kunden ermöglicht. Im Controlling werden hierfür Forecasts als Steuerungsinstrumente eingesetzt, um langfristige Strategien und Massnahmen sowie deren Kosten so zu planen, dass

Risiken von Fehlentscheidungen minimiert werden (Shim, 2010).

Das Forecasting von möglichen Auswirkungen von Preisentscheidungen im Controlling setzt die Kenntnis von Preisabsatzfunktion und Preiselastizität voraus, was in der Praxis jedoch oft nur eingeschränkt der Fall und mit hoher Unsicherheit behaftet ist (Simon & Fassnacht, 2016).

NeuroPricing

Für Forecasts, etwa des Erfolgs von Konsumgütern im stationären Handel, dominiert in der wissenschaftlichen Forschung sowie der Praxis das Instrument der Befragung. Problematisch daran ist jedoch, dass explizite Fragen zu preislichen Facetten die Aufmerksamkeit der Befragten auf Kriterien lenken, die bei realen Kaufentscheidungen keine oder lediglich eine untergeordnete Rolle spielen. Auch kann es aufgrund der Prestigewirkung während der Befragung zu Unstimmigkeiten zwischen Antworten und tatsächlichem Verhalten kommen. Schliesslich kann der Effekt der sozialen Erwünschtheit das Antwortverhalten verzerren. Daher ist es wenig überraschend, dass empirische Vergleiche zwischen Befragungsergebnissen und Marktdaten häufig signifikante Diskrepanzen aufweisen (Simon & Fassnacht, 2016; Völckner, 2006; Herbes et al., 2015).

Eine alternativer Ansatz zur Preisforschung basiert auf Instrumenten und Erkenntnissen der Neurowissenschaften (Müller, 2012) unter Zuhilfenahme des Elektroenzephalogramms (EEG). Eine klassische Anwendung des EEG liegt in der Messung von „Match-Mismatch-Signalen“, die beispielsweise in der Psycho- und Neurolinguistik verwendet werden, um zu untersuchen, welche Konzepte im Gehirn stärker oder schwächer assoziiert sind: Erwartete Wortkombinationen wie „Brot-Butter“ lösen einen geringeren messbaren Spannungsaussschlag aus als unerwartete

Prof. Dr. Kai-Markus Müller

promovierter Neurowissenschaftler, Professor für Consumer Behavior an der Hochschule Furtwangen und Director of Pricing Research bei Neurensics in Amsterdam

mkm@hs-furtwangen.de
www.kai-markus-mueller.com

Prof. Dr. Lars Binckebanck

lehrt und forscht an der Triagon Academy sowie am Hochschulinstitut Schaffhausen und leitet das Key Account Management bei IUNworld in Ismaning

lars.binckebanck@iunworld.com
www.binckebanck.com

Volker Faulhaber

Informatiker, Controlling-Experte sowie Gründer und Geschäftsführer der macs Software GmbH in Zimmern ob Rottweil

volker.faulhaber@macscontrolling.com
www.macscontrolling.com

Marc Scheibel

Ökonom und Vertriebsleiter der Bad Dürreheimer Mineralbrunnen GmbH & Co. KG Heilbrunnen in Bad Dürreheim

marc.scheibel@bad-duerrheimer.de
www.bad-duerrheimer.de

Wortkombinationen wie „Rakete-Butter“ (Kutas & Federmeier, 2011).

Ein praxisorientiertes Messkonzept, das auf der Logik der Mismatch-Signale aufbaut, ist NeuroPricing (Müller, 2012; Müller et al., 2020). Beim NeuroPricing wird Probanden – zu meist aus einer geeigneten Zielgruppe – ein Produkt erklärt und gezeigt. Anschliessend werden diverse Preise vorgeschlagen und dabei wird über ein proprietäres Match-Mismatch-Signal im EEG ermittelt, welcher Preis im Konsumentengehirn zum Produkt passt und welcher nicht (Herbes et al., 2015). Ein klassisches Beispiel hierfür ist eine NeuroPricing-Studie mit einem kleinen Becher Kaffee von Starbucks, in der festgestellt wurde, dass der faire Preis des Kaffees von ca. 2,40 € deutlich über dem damaligen Marktpreis von 1,80 € lag (Müller, 2012; Thadeusz, 2013).

In diversen Feldvalidierungen konnte nachgewiesen werden, dass die gemessene beste Kompatibilität zwischen Preis und Produkt in der Tat der Wertwahrnehmung und demnach auch der Zahlungsbereitschaft entspricht. Ab einer Anzahl von ca. 40 Studienteilnehmenden lässt sich aus den individuellen Wertwahrnehmungsverteilungen eine Gesamtverteilung berechnen, auf deren Basis eine Preisabsatzfunktion modelliert werden kann. Diese Funktion wurde unter anderem in einer Feldstudie mit Produkten des Lebensmittelkonzerns PepsiCo in der Türkei untersucht. Eine spezifische Packungsgrösse sollte um 0,25 türkische Lira preislich angehoben werden. Während die klassische Befragung einen Umsatzrückgang von 33% prognostizierte, sagte NeuroPricing einen Umsatzrückgang von lediglich 9% voraus. Nachdem die Preiserhöhung im Markt durchgeführt wurde, zeigte sich ein tatsächlicher Umsatzrückgang von 7% (Parikh et al., 2017).

Zusammenfassung

1. Pricing und Controlling haben in modernen Unternehmen interdisziplinäre, übergreifende, digitalisierte und strategische Funktionen.
2. Die Prognosen impliziter Preisforschung können in digitale Controlling-Tools implementiert werden.
3. Die Bad Dürrheimer Mineralquellen schafften durch die Symbiose von impliziter, neurowissenschaftlicher Preisforschung und digitalem Controlling strategischen Mehrwert.

Grundsätzlich muss bei solchen Studien berücksichtigt werden, dass es in mehrstufigen vertikalen Vertriebssystemen unterschiedliche Preise gibt, nämlich mindestens den Abgabepreis des Herstellers an den Handel (Netto-Verkaufspreis) und den Endpreis, den Konsumenten für das Produkt im Handel zahlen (Brutto-Verkaufspreis). Fakturierte Preise an den Handel sind durch Hersteller gestaltbar, Preise am Regal jedoch nur durch den Handel selbst. Jenseits von unverbindlichen Preisempfehlungen (UVPs) ist eine Einflussnahme der Hersteller auf die Endpreise im Handel verboten. Dennoch werden klassische Preisforschungen mit Konsumenten zumeist von den Markenherstellern selbst durchgeführt, um den UVP oder andere Empfehlungen für den Handel anzupassen. In der PepsiCo-Studie wurde die Zahlungsbereitschaft der Endverbraucher untersucht und damit der Brutto-Verkaufspreis. Diese musste der Marken-

konzern in seine korrespondierenden fakturierten Handelspreise umrechnen. Für Marken besteht das anhaltende Risiko, dass selbst eine perfekte theoretische Preis-Absatz-Funktion in der Praxis aufgrund fehlender transparenter Rückmeldung der tatsächlichen Verkaufsdaten fälschlicherweise verzerrt scheint. Allerdings entstehen auch in diesem Kontext neue Tools und Plattformen, die den Marken tatsächliche Marktpreise mit steigender Zuverlässigkeit rückmelden können, was dann wiederum in digitale Controlling-Tools implementiert wird.

Eine aktuelle Fallstudie der Versicherungsbranche untersuchte, weshalb sich ein Versicherungsprodukt im Feld schlechter verkaufte als erwartet. In diesem Fall wurden einerseits 40 Probanden aus der Zielgruppe des Finanzprodukts getestet und andererseits 40 Vertriebskräfte. Es stellte sich heraus, dass die Verkäufer in diesem Falle eine niedrigere Wertwahrnehmung des Versicherungsprodukts hatten als die potenziellen Käufer. Die entsprechende Preis-Absatz-Funktion im Feld korrespondierte mit dem Modell, das auf den EEG-Messungen der Vertriebskräfte basierte (Müller, 2021).

Unter Rückgriff auf die zuvor aufgezeigten Messprobleme ist der Vorteil des NeuroPricings, dass die Wertwahrnehmung direkt am Gehirn gemessen wird, was es den Studienteilnehmenden in Experimenten unmöglich macht, die Preisantworten taktisch zu verzerren. Da Emotionen in vielen Fällen nicht verbalisiert werden können (Winkelman & Berridge, 2004) und da neurowissenschaftliche Messungen Verhalten besser vorhersagen als Befragungen (Falk et al., 2012; Falk et al., 2010), kann der Preis-Produkt-Fit, der implizit per NeuroPricing ermittelt wird, für das Forecasting im Controlling genutzt werden und hier die Prognosekraft im

Vergleich zu herkömmlichen Methoden der Preismessung signifikant steigern.

NeuroPricing Online

Alternativ zu direkten neuronalen Messungen bietet sich der Einsatz von Reaktionszeiten an, um implizite oder auch vorbewusste kognitive Prozesse zu erfassen. Im Bereich der impliziten Forschung spielt der implizite Assoziationstest (IAT) eine wichtige Rolle (Greenwald et al., 1998). Der IAT besteht aus Choice-Aufgaben, so genannte 2AFC – also „two alternative forced choice tasks“, bei welchen es gilt, entweder mit der rechten oder der linken Hand zu reagieren. Es werden immer vier Wortkategorien dargeboten, davon gibt es stets ein Paar Adjektive, die positiv oder negativ besetzt sind. In einer klassischen Aufgabe werden etwa positive Adjektive, negative Adjektive, Blumen und Insekten auf dem Bildschirm angezeigt. Die Teilnehmenden werden instruiert, schnell eine entsprechende rechte bzw. linke Taste zu drücken, je nachdem, ob das Adjektiv mit einer positiven oder negativen Konnotation behaftet ist. Parallel ist auf eine dieser beiden Tasten zu drücken, wenn

der Name einer Insektenart erscheint und auf die andere Taste, wenn der Name einer Blumenart gezeigt wird. Ist diese Doppelaufgabe kongruent arrangiert, also die positiven Adjektive und die Blumen beziehungsweise die negativen Adjektiven den Insekten jeweils derselben Hand zugeordnet, dann ist die Reaktionszeit kürzer als im inkongruenten Fall. Inkongruenz wird folglich durch die Kombination positiv-Insekt vs. negativ-Blume evoziert und geht mit einer längeren Antwortzeit einher. Die Reaktionszeit lässt

Ähnlich der klassischen Einstellungsforschung stellt sich die Frage, inwiefern sich bei Preisen vergleichbare Effekte zeigen. Wenn Preisinformationen kognitiv implizit und automatisiert verarbeitet werden, dann sollten sich vergleichbare Effekte zeigen wie bei Einstellungen. Diese Frage wurde mittlerweile mithilfe eines IAT-Paradigmas beantwortet. Dezwaeaf et al. (2019) liessen Studienteilnehmende im Labor während einer Evaluationsphase Preise als „teuer“ oder „günstig“ evaluieren, sodass die Probanden die Zuord-

Es ist von grossem strategischem Vorteil, die diversen Disziplinen einer Unternehmung digital im Rahmen einer kohärenten Pricing-Strategie zu verbinden.

sich von untrainierten Studienteilnehmenden nicht beeinflussen und gilt daher als valides implizites Einstellungsmass (Nosek et al. 2005). Folglich erfreuen sich Instrumente wie der IAT – trotz kritischer Stimmen (Schimmack, 2021a, 2021b) – grosser Beliebtheit (Cvencek et al., 2021).

nung der Konzepte zu einer Hand lernten. In der darauffolgenden Kategorisierungsphase war gefordert, die Schriftart als „normal“ oder „kursiv“ zu klassifizieren. Es handelte sich um ein ausdrückliches Reaktionszeitexperiment. Die Ergebnisse dieser Studie folgen der IAT-Logik: Je kongruenter die Antworten der Kategorisierungsphase mit der Evaluationsphase sind, desto kürzer die Reaktionszeit. Die Autoren verwenden das Beispiel einer Flasche Coca-Cola, wobei die Marke in diesem Kontext wichtig ist, denn sie beeinflusst wiederum die Preiswahrnehmung. In der Evaluationsphase wurden mit der linken Hand auf (zu) günstige Preise reagiert, mit der rechten auf (zu) teure. Teilnehmende, denen in der Kategorisierungsphase kursiv geschriebene Preise der linken Hand zugeordnet waren, brauchten länger, je teurer ein kursiv gedruckter Preis war, und kürzer, je günstiger ein kursiv gedruckter Preis war. Entsprechend verhielt sich

Kernthesen

1. Pricing und Controlling haben eine strategische Bedeutung mit Implikationen für Vertrieb und Marketing.
2. Marketing- und Vertriebsziele können mit digitalen Controlling-Tools modelliert werden.
3. Absatzprognosen sind besonders valide, wenn sie mit impliziten oder sogar neurowissenschaftlichen Instrumentarien der Preisforschung erhoben wurden.
4. Eine Implementation dieser Absatzprognosen in digitale Controlling-Tools schafft überadditiven Mehrwert: Die Preisforschung bewegt sich damit von der reinen Marktforschung hin zu einem finanzstrategischen, prädiktiven Hightech-Instrumentarium.

der Effekt bei alternativen Zuordnungen (normal vs. kursiv, teuer vs. günstig, rechte vs. linke Hand). Diese Erkenntnis untermauert die Interpretation des klassischen NeuroPricings, dass Preise kognitiv automatisiert und unkontrolliert verarbeitet werden.

Beim NeuroPricing Online werden zwei Tasten mit den Attributen „teuer“ bzw. „günstig“ belegt und dann Preise eines Produkts gezeigt. Studienteilnehmende reagieren auf jeden Preis mit einem Tastendruck. Bereits in der ersten Hälfte des letzten Jahrhunderts wurde erstmals konstatiert, dass schwierige Entscheidungen länger dauern als eindeutige, selbst wenn Probanden nicht instruiert werden, schnell zu reagieren, was sich bei einfachen Reizen (Kellogg, 1931) wie auch bei komplizierten Reizen, beispielsweise Preisen (Herbes et al., 2015; Müller, 2012), bestätigt. Weiterhin reagieren Studienteilnehmer bei einem eindeutig günstigen und einem eindeutig teuren Preis nicht nur schneller, sondern drücken auch mit mehr Kraft auf die Taste (De-

zwaef et al., 2020). Folgerichtig korreliert der Reaktionszeitanstieg mit der Wertwahrnehmung. Weiterhin lassen sich die NeuroPricing-Online-Daten in einem mathematischen Modell in Bezug zu den EEG-Daten setzen: Das Modell wird adjustiert mit dem Benchmark von 2500 EEG-Hirnschans, die in der Vergangenheit mit EEG-basierten NeuroPricing-Messungen erhoben wurden. Mittels dieses Algorithmus' lassen sich demzufolge auch aus den Reaktionszeiten Preis-Absatz-Funktionen modellieren. In der folgenden Fallstudie wurde ebenfalls mit dem reaktionszeitbasierten NeuroPricing Online gearbeitet.

Integration mit dem strategischen Controlling – Fallstudie Mineralwasser

Preis-Absatz-Funktionen per se sind bereits ergiebig für erfolgreiches Forecasting. Für ein strategisches Controlling sind die Forecasts jedoch idealerweise mit bestehenden Kostenparametern zu verknüpfen. Eine solche strukturierte

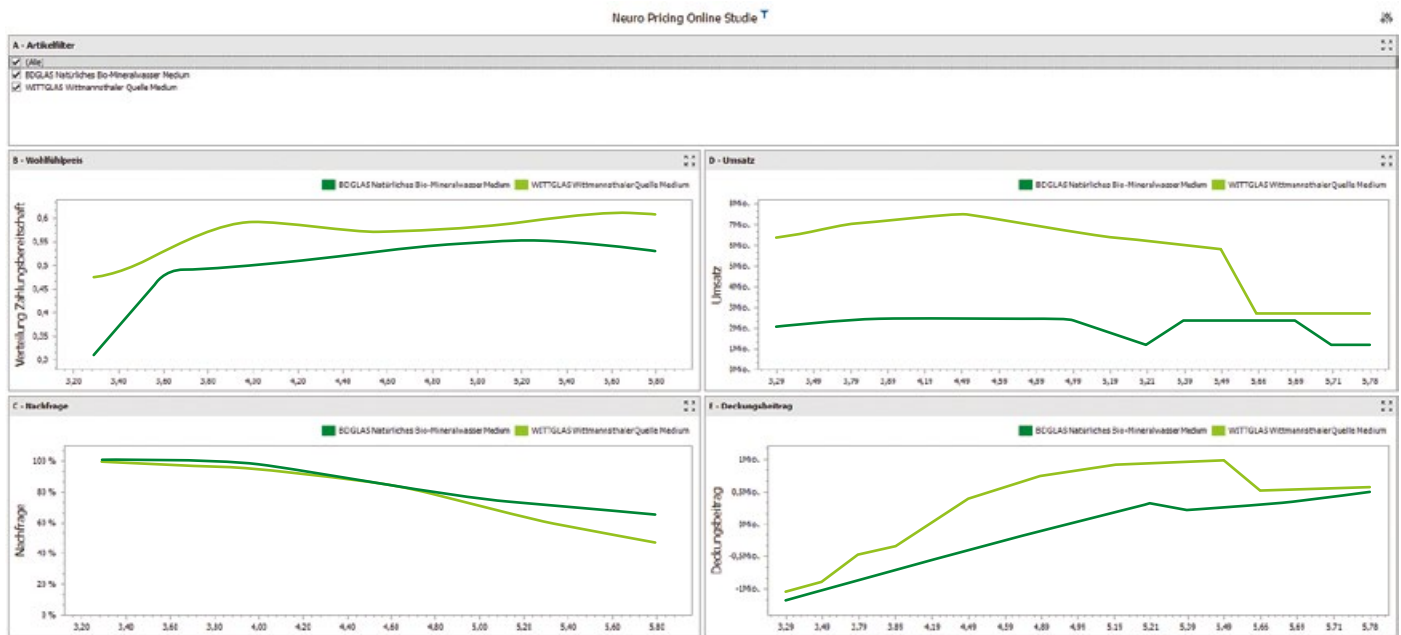
Katalogisierung verschiedener Kostenblöcke bieten moderne digitale Controlling-Systeme. Insbesondere bei Konsumgütern, die primär im stationären Handel verkauft werden, brauchen Vertriebsleiter und Pricing-Manager einen systematischen Überblick über die unterschiedlichen Netto-Verkaufspreise sowie die damit assoziierten Mengen, Discounts, Mengenrabatte, welche die letztendlichen Brutto-Verkaufspreise beeinflussen, sowie die variablen und sprungfixen Kosten.

Bad Dürrheimer Mineralbrunnen GmbH & Co. KG Heilbrunnen zählt zu den bedeutenden Mineralbrunnenbetrieben in Baden-Württemberg. Auf zwei Produktionsanlagen werden täglich bis zu 700 000 Flaschen reinstes natürliches Mineralwasser und alkoholfreie Getränke abgefüllt. Im strategischen Controlling des Unternehmens gibt es eine sauber digitalisierte Kostenübersicht, die unter Zuhilfenahme eines digitalen Controlling-Tools katalogisiert und visualisiert wird. Aus Nutzersicht ist das Controlling-Tool als Dashboard konzipiert.

In einem Projekt mit verschiedenen existierenden und avisierten Produkten der Bad Dürrheimer Mineralbrunnen fand in einem ersten Schritt eine NeuroPricing-Online-Studie statt. Konkret gab es Fragestellungen wie: „Entsteht bei Produkt X durch Bio-Zertifizierung ein Preis-Premium?“ oder „Wie ist die Wertwahrnehmung von Produkt Y ausserhalb des Kernabsatzgebiets in einem potenziellen Wachstumsgebiet?“ Diese strategischen Fragen wurden mithilfe des Reaktionszeitparadigmas NeuroPricing Online beantwortet. Beispielsweise wurde die potenzielle Zielgruppe online mittels des Reaktionszeit-Tools nach der Preisbewertung der Brutto-Verkaufspreise mit und ohne Biosiegel befragt, beziehungsweise bewertete die Zielgruppe im Wachstumsgebiet die

Handlungsempfehlungen

1. Preisforschung professionalisieren – erfolgreiche Marken setzen Preisforschung nicht nur ein, um potenzielle preisstrategische Missgeschicke abzusichern, sondern um ein tiefgreifendes Kundenverständnis zu erlangen.
2. Verzerrungen vermeiden – empfehlenswert ist, bei Preisprognosen nicht nur auf unternehmensinternes Bauchgefühl oder auf explizite Umfragen zu setzen, sondern sich moderner technischer Fortschritte zu bedienen, beispielsweise neurowissenschaftlicher Methoden.
3. Controlling funktionsübergreifend digitalisieren – Marketing- und Vertriebsziele mit digitalen Controlling-Tools zu modellieren, vernetzt Disziplinen und Abteilungen.
4. Connect the dots! Erfolgreiches Marketing- und Vertriebscontrolling bedient sich prädiktiver Hightech-Verfahren wie neurowissenschaftlicher Messmethoden und integriert die Prognosen konsequent, um schliesslich strategisch adäquate Weichen zu stellen.

Abb. 1: Dashboard – Zahlungsbereitschaft bei zwei unterschiedlichen Mineralwassermarken

Quelle: macs Dashboard.

Brutto-Verkaufspreise des „Produkts Y“. Aus den Reaktionszeitdaten wurden wie oben beschrieben die Zahlungsbereitschaften abgeleitet und dann die Nachfrage der entsprechenden Zielgruppenpopulation modelliert. Dies basiert auf einem Modell von Parikh et al. (2017), die zeigten, dass es möglich ist, weitestgehend für jede/n Studienteilnehmer/in die individuelle Zahlungsbereitschaft zu präzisieren und dann darauf basierend die Preis-Absatz-Funktion rechnerisch zu ermitteln.

Die so modellierten Preis-Absatz-Funktionen fanden anschliessend Eingang in die Controlling-Software. Dadurch wurde die zu erwartende Nachfrage über die getestete Stichprobe hinaus in marktrealistische Umsatzwerte überführt. Anstatt möglicherweise undifferenzierter variabler Kosten kommen konkrete Zahlen und detailliert ausdifferenzierte Kostenblöcke zum

Zuge. Damit lassen sich auch dezidierte Umsatz- und Gewinnmaxima errechnen, was weit über die Möglichkeiten herkömmlicher Preisforschung – sei sie explizit oder implizit – hinausgeht.


Die Kostenparameter waren bislang bereits in der IT hinterlegt; neu ist die Integration der neurowissenschaftlich hergeleiteten Preis-Absatz-Funktion. Abbildung 1 zeigt durch Ausschnitte des Dashboards, wie sich die Zahlungsbereitschaft bei zwei unterschiedlichen Mineralwassermarken des Abfüllers verhält und welche Auswirkungen dies auf Nachfrage, Umsatz und Deckungsbeitrag hat. So zeigt sich im vorliegenden Beispiel, dass die Premium-Marke hochwertiger wahrgenommen wird und, in Abbildung 1-C, wie sich diese auf die Preis-Absatz-Funktion auswirkt, referenziert auf die Gesamtzielgruppengrösse: Bei höheren Brutto-Preisen je Kiste Mineralwasser

verkauft das Premium-Produkt relativ zur B-Marke besser. Anders als in der klassischen Preisforschung, die nach diesem Schritt beendet wäre, wird nun der Absatz inklusive des gesamten Vertriebs- und Konditionensystems mit den entsprechenden Netto-Handelsabgabepreisen modelliert. Je nachdem, ob eine umsatz- oder gewinnmaximierende Strategie präferiert wird, lässt sich die Preisstrategie an den Maxima der mathematischen Funktionen in 1-D bzw. 1-E orientieren.

Wenn zusätzlich die Konkurrenz mitgetestet wird, dann lassen sich auch Wettbewerbsmodelle konkret ausdefinieren und visualisieren, sodass die strategischen Stellhebel auf Brutto-Preisadjustierungen der Konkurrenz modelliert werden können. Weiterhin lassen sich praktische und akademische Fragen nach den Charakteristika eines Preispremiiums erfassen, beispielsweise inwie-

fern ein Preispremium eine Konstante oder ein Fixum ist. Zu bedenken gilt, dass mithilfe des Tools die Vorhersagen überprüfbar sind. Dies legt einerseits die Qualität der Prognosen offen, eröffnet andererseits aber die Chance, die Algorithmen im Laufe der Zeit mittels Künstlicher Intelligenz anzureichern und damit individuell zu optimieren.

Zusammengefasst ist es von grossem strategischem Vorteil, die diversen Disziplinen einer Unternehmung digital im Rahmen einer kohärenten Pricing-Strategie zu verbinden. Dabei ist die Einbindung externer Dienstleister mit entsprechenden methodischen Kenntnissen und einer objektiven Sichtweise auf Unternehmen, Produkte und Märkte

sinnvoll. Gleichermassen ist eine professionelle Controlling-Software heute für ein adäquates Kostenmanagement unerlässlich. In Verbindung mit impliziten und damit validen Preisprognosen wird durch verbessertes Forecasting im strategischen Controlling überadditiver Mehrwert für das Unternehmen geschaffen. 

Literatur

Cvencek, D., Meltzoff, A. N., Maddox, C. D., Nosek, B. A., Rudman, L. A., Devos, T., Dunham, Y., Baron, A. S., Steffen, M. C., Lane, K., Horcajo, J., Ashburn-Nardo, L., Quinby, A., Srivastava, S. B., Schmidt, K., Aidman, E., Tang, E., Farnham, S., Mellott, D. S., Banaji, M. R. et al. (2021). Meta-Analytic Use of Balanced Identity Theory to Validate the Implicit Association Test. *Personality & social psychology bulletin* 47 (2), 185–200. DOI: 10.1177/0146167220916631

Daum, J. H. (2002). Beyond Budgeting: Ein Modell für das Performance Management und Controlling im 21. Jahrhundert. *Controlling & Finance*, 33–34.

Dezwaef, J., Cracco, E., Demanet, J., Desmet, T. & Brass, M. (2019). Beyond asking: Exploring the use of automatic price evaluations to implicitly estimate consumers' willingness-to-pay. *PLOS ONE* 14 (7), e0219251. DOI: 10.1371/journal.pone.0219251

Dezwaef, J., Dossche, W., Cracco, E., Demanet, J., Desmet, T. & Brass, M. (2020). Prospecting the use of reaction times, response force and partial response force to estimate consumers' willingness-to-pay: Center for Open Science.

Falk, E. B., Berkman, E. T., Lieberman, M. D. (2012). From neural responses to population behavior: neural focus group predicts population-level media effects. *Psychological Science* 23 (5), 439–445. DOI: 10.1177/0956797611434964

Falk, E. B., Berkman, E. T., Mann, T., Harrison, B. & Lieberman, M. D. (2010). Predicting persuasion-induced behavior change from the brain. *J. Neurosci.* 30 (25), 8421–8424. DOI: 10.1523/JNEUROSCI.0063-10.2010

Greenwald, A. G., McGhee, D. E. & Schwartz, J. L. K. (1998). Measuring individual differences in implicit cognition: The implicit association test. *Journal of Personality and Social Psychology* 74 (6), 1464–1480. DOI: 10.1037/0022-3514.74.6.1464

Herbes, C., Friege, C., Baldo, D. & Mueller, KM. (2015). Willingness to pay lip service? Applying a neuroscience-based method to WTP for green electricity. *Energy Policy* 87, 562–572. DOI: 10.1016/j.enpol.2015.10.001

Kellogg, W. N. (1931). The Time of Judgment in Psychometric Measures. *The American Journal of Psychology* 43 (1), 65. DOI: 10.2307/1414239

Kutas, M. & Federmeier, K. D. (2011). Thirty years and counting: finding meaning in the N400 component of the event-related brain potential (ERP). *Annual review of psychology* 62, 621–647. DOI: 10.1146/annurev.psych.093008.131123

Müller, KM. (2012). *NeuroPricing. Wie Kunden über Preise denken.* Haufe Lexware (Haufe Fachbuch, v. 1332).

Müller, KM. (2021). The mind of the seller. How NeuroPricing™ revolutionized the sales and pricing strategy of an insurance company. *VW-HSG Trendmonitor* (2), 30–32.

Müller, KM., Bocks, M. & van der Leij, A. R. (2020). How do you value peace of mind? A NeuroPricing™ case study with Dräger. In *Neuromarketing Science and Business Association* (Hrsg.), NMSBA Yearbook (S. 84–85).

Nosek, B. A., Greenwald, A. G. & Banaji, M. R. (2005). Understanding and using the Implicit Association Test: II. Method variables and construct validity. *Personality & social psychology bulletin* 31 (2), 166–180. DOI: 10.1177/0146167204271418

Parikh, H., Baldo, D., Müller, KM. (2017). Pricing. In C. Moran & Moran Cerf & M. Garcia-Garcia (Hrsg.), *Consumer Neuroscience*. Cambridge, Mass (S. 241–254). The MIT Press.

Schimmack, U. (2021a). Invalid Claims About the Validity of Implicit Association Tests by Prisoners of the Implicit Social-Cognition Paradigm. *Perspectives on psychological science: a journal of the Association for Psychological Science* 16 (2), 435–442. DOI: 10.1177/1745691621991860

Schimmack, U. (2021b). The Implicit Association Test: A Method in Search of a Construct. *Perspectives on psychological science: a journal of the Association for Psychological Science* 16 (2), 396–414. DOI: 10.1177/1745691619863798

Shim, J. K. (2010). Strategic business forecasting: including business forecasting tools and applications. *Choice Reviews Online* 47 (06), 47-3268-47-3268. DOI: 10.5860/choice.47-3268

Simon, H. & Fassnacht, M. (2016). *Preismanagement. Strategie – Analyse – Entscheidung – Umsetzung* (4., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage). Springer Fachmedien Wiesbaden.

Straub, T. (2020). *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre* (3. Aufl.). Pearson.

Thadeusz, F. (2013). Schock, Zweifel und Staunen. Sind viele Produkte zu billig? Ein schwäbischer Neurobiologe untersuchte die Hirnwellen von Konsumenten - und machte überraschende Entdeckungen. *DER SPIEGEL* 2013, 41, 144. Spiegel. <https://www.spiegel.de/spiegel/print/d-115560297.html>

Völkner, F. (2006). Methoden zur Messung individueller Zahlungsbereitschaften: Ein Überblick zum State of the Art. *JfB* 56 (1), 33–60. DOI: 10.1007/s11301-006-0002-y

Winkelman, P. & Berridge, K. C. (2004). Unconscious Emotion. *Curr Dir Psychol Sci* 13 (3), 120–123. DOI: 10.1111/j.0963-7214.2004.00288.x

Call for Papers: Können wir Sie als Autor gewinnen?

Die Marketing Review St. Gallen verfolgt das Ziel, den Austausch zwischen Theorie und Praxis zu fördern. Alle Beiträge werden im Rahmen eines Double-Blind-Review-Prozesses anonym von einem Wissenschaftler und einer Marketingführungskraft begutachtet. Dadurch wollen wir die anwendungsorientierte Qualität der Marketing Review St. Gallen für den Leser sicherstellen. Beiträge können in deutscher oder englischer Sprache eingereicht werden.

Können wir auch Sie zu den nachstehenden Themen als Autor gewinnen?

Grundsatzbeiträge

Neben unseren inhaltlichen Themenheften suchen wir auch fortlaufend nach Grundsatzbeiträgen. Voraussetzung für einen solchen Grundsatzbeitrag ist, dass das Thema auf ein breites Interesse stösst und in sich geschlossen behandelt wird. Dabei eignen sich besonders Beiträge mit einem thematischen Fokus auf den Bereichen Marketingstrategie, Verkaufs- oder Markenmanagement.

Falls Sie Interesse an einem Grundsatzartikel in der Marketing Review St. Gallen haben, senden Sie bitte einen kurzen Abstract (max. eine Seite) an susannaelisa.renner@unisg.ch und marketingreview@unisg.ch

Schwerpunktthemen

**MRSG 4.2022: „Cognitive Biases“
in der Marketingkommunikation**

Bitte senden Sie einen Abstract (max. eine Seite) bis zum 21. März 2022 an marketingreview@unisg.ch.



Redaktionsleitung

Susanna Renner, M.Sc.
Wissenschaftliche Mitarbeiterin am
Institut für Marketing und Customer
Insight der Universität St. Gallen (HSG)



Universität St.Gallen

Institut für Marketing und Customer Insight

**“From insight
to impact”** 

**Jetzt
anmelden**



“ Was mich besonders überzeugt, sind die Kombination von Industrie und Forschung, die Lösungsansätze für aktuelle Herausforderungen sowie die guten Möglichkeiten sich zu vernetzen und auszutauschen.

Paul Ziety, Pontacol AG, Sales Manager EMEA / Europe

Weiterbildung
HSG-Intensivstudium Marketing Management
Start: 18. Januar 2022

www.ifmhsg.ch/imm
Tel. +41 71 224 71 53

Alles agil oder was?

Potenziale agiler Organisationsstrukturen im B-to-B-Preismanagement

Der Beitrag identifiziert Potenziale und Grenzen agiler Organisationsformen für das Preismanagement in B-to-B-Unternehmen. Während der Mehrwert agiler Strukturen und Methoden bei komplexen Einmalprojekten unstrittig ist, zeigt der Beitrag unterschiedliche Potenziale für die verschiedenen Aufgaben im Preismanagementprozess auf.

Prof. Dr. Daniel Stenger, Dr. Mark Friesen

Die Covid-19-Krise hat verdeutlicht, dass sich Unternehmen mehr denn je in einer hochgradig volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Umweltsituation (sog. „VUCA“) befinden (vgl. Worley & Jules, 2020). Die Krise hat die Geschwindigkeit von langfristigen Trends wie Digitalisierung, kürzer werdenden Produktlebenszyklen, steigenden Kundenanforderungen und einem immer dynamischeren Marktumfeld nochmals verstärkt (vgl. Kalaignanam et al., 2021). Lieferketten passen sich zudem nur langsam an das „new normal“ an und führen kurzfristig zu einem stark gestiegenen Kostendruck (Logistik, Energie, Rohstoffe, Löhne, etc.) (vgl. Abdelnour et al., 2021). So verspüren zwei Drittel der in einer Kienbaum-Studie im März 2019 befragten Unternehmen starken Veränderungsdruck, um erfolgreich zu bleiben (Feuersinger et al., 2019). Insbesondere B-to-B-Unternehmen stehen vor der Herausforderung, ihre Organisationsstrukturen an diese Dynamik und Komplexität anzupassen. Der dort weit verbreitete hierarchische Organisationsaufbau ist jedoch nur bedingt geeignet, um auf die vorherrschende VUCA-Umwelt erfolgreich zu reagieren (vgl. Eckert, 2017).

Während moderne Organisationsformen in einmaligen, komplexen Projektstrukturen, bspw. im Rahmen der Produktentwicklung, bereits erste Anwendungsfelder in B-to-B-Unternehmen gefunden haben, stellt das *Preismanagement* ein noch vernachlässigtes Feld dar. Der Preismanagementprozess wird als System von Regeln und Verfahren zur Festlegung und Durchsetzung von Preisen verstanden, welches die Aspekte Preisstrategie, Preisanalyse, Preisfindung, Preisumsetzung und Preiskontrolle beinhaltet (vgl. Simon & Fassnacht, 2016). Praxisbefragungen zeigen, dass die Potenziale eines systematischen, innovativen Value-Based-Pricing (Nutzenorientierte Preisfindung) auch in Zeiten der Pandemie nur vereinzelt genutzt wurden. So haben die Krisengewinner 2021 nur in 21 Prozent der Fälle angegeben, dass verbesserte Preise den zentralen Umsatz- und Gewinnstreiber darstellten (vgl. Simon Kucher & Partners, 2021). Der Fokus des Ressourceneinsatzes lag – wie in der Vergangenheit auch – eher auf Absatz- oder Kostenverbesserungen, um die Wachstumsziele zu erreichen (vgl. Friesen, 2020). Eine mögliche Antwort auf die wachsenden Herausforderungen und zugleich ein Schlüssel zur Potenzialentfaltung von State-of-the-Art-Pricing ist die Einführung agiler Organisationsstrukturen. Ziel des Beitrags ist es daher, Potenziale und Grenzen agiler Organisationsformen für Pricing-Aufgaben in B-to-B-Organisationen zu identifizieren.

Prof. Dr. Daniel Stenger

Professor für Marketing
Hochschule Kaiserslautern

daniel.stenger@hs-kl.de
www.hs-kl.de

Dr. Mark Friesen

Managing Partner
QUINTA Consulting

mark.friesen@quinta-consulting.de
www.quinta-consulting.de

Aktuelle B-to-B-Pricing-Organisation und Stand der Forschung

Pricing in B-to-B-Organisationen zeigt vielerorts deutliches Professionalisierungspotenzial im Vergleich zu verwandten Marketingfunktionen wie Markenkommunikation oder Produktmanagement. Internationale Studien belegen, dass nur 22 Prozent der *Fortune*-500-Unternehmen eine professionelle organisatorische Verankerung des Preismanagements vorweisen können (vgl. Liozu, 2019). Praxisbefragungen im industriellen Mittelstand zeigten bereits im Jahr 2012, dass bei 72 Prozent der befragten Unternehmen in Deutschland das Preismanagement mehrheitlich im Vertrieb verankert ist und dass nur 8 Prozent der Unternehmen das Preismanagement in einer eigenen Pricing-Abteilung bzw. in der Hand eines Pricing-Managers bündeln (vgl. Riekhof & Wacker, 2012). Eine weitere aktuelle Studie bestätigt, dass Pricing vom Top-Management oftmals nur als taktische Maßnahme gesehen und an Controlling, Vertrieb oder Key-Account-Management delegiert wird (vgl. Liozu & Hinterhuber, 2021).

Dies kann in B-to-B-Unternehmen zu einer Reihe *negativer Implikationen für das Preismanagement* führen (vgl. Johansson et al., 2012; Visser et al., 2015):

- Verteidigung der „Preishoheit“ durch Einzelpersonen
- Isolierte Datensilos (z.B. Stammdaten, Kaufverhalten, Produktprofitabilität, Rabatthöhen, Wettbewerbspreise, etc.)
- Geringer interdisziplinärer Austausch
- Geringer Innovationsgrad
- Fokus auf Kosten- und Wettbewerbs-Pricing

Innovative Pricing-Ansätze wie Value-Based-Pricing, Dynamic Pricing oder sogar KI-Pricing (mithilfe von Künstlicher Intelligenz) werden durch derartige Strukturen in ihrer Potenzialentfaltung gebremst oder kommen nur vereinzelt zum Einsatz (vgl. Johansson et al., 2012). Während in der Vergangenheit diese Defizite noch z.T. ausgeglichen werden konnten, muss im heutigen hochdynamischen und komple-

xen Umfeld die Marketing- und Pricing-Organisation als wichtiger Erfolgsfaktor für den Markterfolg neu gedacht werden. Unternehmen, die diese Herausforderung annehmen und die gesamte Pricing-Organisation darauf ausrichten, können mit 1 bis 2 Prozent höheren Gewinnen pro Jahr rechnen (vgl. Hutchinson et al., 2017).

Ein innovativer Ansatz, die aktuellen Herausforderungen zu adressieren, bildet die „*agile Organisation*“, welche sich aus den Methoden und Denkansätzen des „agilen Arbeitens“ ableitet und als eine mögliche strukturelle Antwort auf die VUCA-Umwelt gilt.

Zusammenfassung

Der Beitrag identifiziert Potenziale und Grenzen agiler Organisationsformen für das Preismanagement in B-to-B-Unternehmen. Die Potenzialanalyse agiler Strukturen im B-to-B-Pricing zeigt, dass insbesondere bei klar abgegrenzten Projekten in den Preismanagementprozessphasen „Preisanalyse“ und „Preisfindung“ agiles Arbeiten in interdisziplinären Squads, die von der restlichen Organisation entkoppelt sind, zu schnellen und hoch relevanten Ergebnissen führt.

Kernthesen

These 1:

In einer VUCA-Welt muss die Pricing-Organisation als wichtiger Erfolgsfaktor für den Markterfolg neu gedacht werden.

These 2:

Das B-to-B-Preismanagement ist in der Regel in einer klassischen hierarchischen Organisation in Marketing, Vertrieb oder Controlling verankert.

These 3:

Agile Organisationsformen haben im Projektmanagement einen nachweislichen Mehrwert für den Projekterfolg.

These 4:

Insbesondere in den Phasen „Preisanalyse“ und „Preisfindung“ können agil organisierte Squads einen hohen Mehrwert leisten.

These 5:

In den Prozessphasen „Preisumsetzung“ und „Preiskontrolle“ sollten weiterhin standardisierte Pricing-Prozesse dominieren.

Agile Organisation als Antwort

Die Kernwerte und Prinzipien von agilem Arbeiten wurden im „Agile Manifesto“ (vgl. Beck et al., 2021) im Jahr 2001 mit Bezug auf Software-Entwicklung festgehalten. Im Kern verkörpert es die Überzeugung, Wandel als Chance zu verstehen, eine enge Kooperation und Interaktion von Individuen, konsequente Einbindung von Kundenbedürfnissen sowie iteratives Arbeiten in kurzen Kreisläufen.

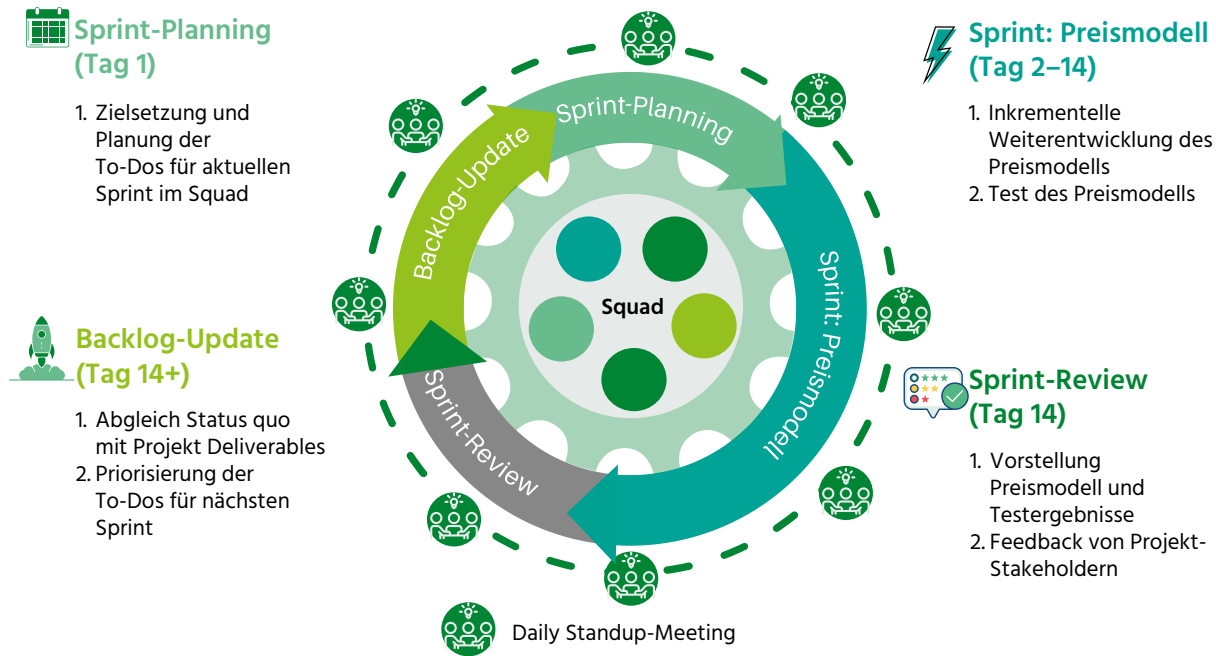
Die daraus abgeleitete organisationale Agilität wird von Hofert (2016) definiert als „[...] die Fähigkeit von Teams und Organisationen, in einem unsicheren, sich verändernden und dynamischen Umfeld flexibel, anpassungsfähig und schnell zu agieren“. In der Umsetzung heisst dies, dass ein Netzwerk von selbstorganisierten, interdisziplinären Teams, in einer menschenzentrierten Kultur, geleitet von einem sinnstiftenden „Purpose“ („Reason why“) anhand kurzer, lernorientierter Entscheidungszyklen Mehrwerte für die Stakeholder schafft (vgl. Aghina et al., 2018; Carreira et al., 2020).

Die selbstorganisierten Teams (sog. „*Squads*“) werden von erfahrenen Coaches unterstützt. Es herrschen flache Hierarchien und klare Rollenzuteilungen mit End-to-end-Verantwortung für die Aufgaben. Die Teams operieren mit unbürokratischen, kurzen Entscheidungswegen und Top-Management-Support mit klaren Zielen und Rahmenbedingungen. Operativ werden Lösungen in einer Vielzahl von „*Sprints*“, die zwei bis vier Wochen andauern, erarbeitet. Tägliche Kurz-Meetings (ca. 15 Min.) sichern einen engen Austausch und sollen zur kritischen Reflexion und Anpassungsplanung genutzt werden (vgl. Visser et al., 2015).

Erste Untersuchungen zeigen den *Erfolg agil organisierter Unternehmen*:

- 5-mal so hohe Wahrscheinlichkeit, überdurchschnittliche Renditen und Wachstumsraten zu erzielen (vgl. Roghé et al., 2017)

Abb. 1: Agile Projektorganisation zur Entwicklung eines dynamischen Preismodells



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Visser et al., 2015.

- 1,5-mal höhere Kundenzufriedenheit (vgl. Feuersinger et al., 2019)
- 2-mal schnellere Markteinführung neuer Produkte (Time-to-Market) (vgl. Feuersinger et al., 2019)
- 2-mal höhere Mitarbeiterzufriedenheit (Feuersinger et al., 2019)

Aktuell sind agile Organisationsstrukturen nur sehr vereinzelt in Unternehmen vorzufinden. So gaben nur 10 Prozent der Teilnehmer einer Studie von Kienbaum und Stepstone (vgl. 2020) an, agil zu arbeiten. Im Rahmen isolierter Projekte hingegen haben agile Organisationsformen bereits in vielen Unternehmen Einzug gehalten. In der Automobilindustrie bspw. werden je nach Unternehmensbereich zwischen 22 Prozent (Controlling & Vertrieb) und 56 Prozent (IT) der Projekte mit agilen Methoden durchgeführt (vgl. Schmidt et al., 2019). Das Zusammenspiel von interdisziplinären Teams und der iterativen Arbeitsweise führt dazu, dass agil organisierte Projekte im Schnitt 28 Prozent erfolgreicher sind als klassische „Wasserfall-Projekte“ (vgl. Sweeney, 2020).

Agile Organisation bei Pricing-Projekten

Die Funktionsweise einer agilen Projektorganisation soll anhand eines Praxisbeispiels verdeutlicht werden. Abbildung 1 zeigt exemplarisch die agile Projektorganisation und Arbeitsweise im Rahmen der Entwicklung eines dynamischen Preismodells bei einem internationalen Aviation-Konzern.

Ziel des Projekts war es, eine Lösung (Minimum Viable Product) zu finden, welche die Preise für eine Mobilitätsdienstleistung täglich dynamisch ausgibt (zu den methodischen Grundlagen des Dynamic Pricing vgl. Gönsch et al., 2009). Als weitere „Deliverables“ des Projekts wurden u.a. definiert, dass die Preisvorschläge täglich in einem Export vorliegen, ein Dashboard die relevanten KPIs anzeigt und die Lösung über die tägliche dynamische Preisgestaltung eine Erlössteigerung von mehr als 5 Prozent gegenüber den aktuell manuell dynamisierten Preisen bietet.

Die *agile Projektorganisation* wurde im Rahmen eines interdisziplinären Projekt-Squads mit Vertretern aus den folgenden Bereichen umgesetzt:

- Digital Factory im Bereich Strategie und Digitalisierung
- Informations- und Kommunikationsdienstleistungen
- Mobilität
- Externer Pricing-Software-Anbieter
- Externer Pricing-Spezialist

Die agile Arbeitsweise wurde iterativ anhand von Sprints umgesetzt und in einer Projektmanagement-Lösung dokumentiert. Den Start jedes Sprints markierte ein Sprint-Planning-Meeting, in dem die Ziele und Deliverables für den aktuellen Sprint unter Einbezug der Review-Ergebnisse des vorangegangenen Sprints festgelegt und im Squad die To-Dos abgestimmt wurden. Im eigentlichen Sprint wurden die Ansätze zur Gestaltung und Optimierung des dynamischen Preismodells konzeptionell erarbeitet sowie parallel IT-seitig im Pricing-Tool umgesetzt und getestet. Das Sprint-Review-Meeting diente dazu, den aktuellen Status des Preismodells und die Testergebnisse den Stakeholdern vorzustellen und kritisch zu reflektieren. In einem halbstündigen Back-

log-Update fand ein Abgleich des Status quo des Preismodells mit dem definierten Projekt Deliverables sowie eine Priorisierung der Aufgaben für den nächsten Sprint statt.

In komplexen Projektstrukturen, die einen hohen Grad an Interdisziplinarität zur Umsetzung bedürfen, bietet die agile Organisation deutliche Vorteile gegenüber der klassischen Wasserfall-Organisation. Die iterative Arbeitsweise erhöhte deutlich die Geschwindigkeit in der Umsetzung von (vorläufigen) Projektergebnissen, z.B. bei IT-Anpassungen. Die Sprints kreierten rasch einen belegbaren „Proof of Concept“. In selbstständig arbeitenden, autonomen Squads konnten z.T. bestehende Abteilungsegoismen und Datensilos überwunden werden. Der enge, fast tägliche Austausch verbesserte nicht nur den Informationsaustausch, sondern erhöhte auch das Commitment aller Team-Mitglieder. Dies zeigte sich u.a. in einer höheren konstruktiven Fehlertoleranz und Kompromissbereitschaft im Sinne einer pragmatischen Lösungsfindung. Insgesamt führte die agile Projektorganisation zu einer Halbierung der Projektdauer im Vergleich zu anderen Projekten mit klassischer Vorgehensweise. Die Gestaltung eines reibungslosen Roll-outs aus einer agilen Projektorganisation in die formale Organisation stellte jedoch eine Herausforderung dar.

Handlungsempfehlungen

1. Wenn komplex, dann agil

Die Einführung agiler Organisationsstrukturen kann vor allem bei komplexen und dynamischen Pricing-Aufgaben mit definiertem Endprodukt (in der Preisanalyse und Preisfindung) einen grossen Mehrwert leisten.

2. Agil hat Grenzen

Wenn Effizienz und Stabilität im Vordergrund stehen, führt die Einführung agiler Strukturen zu einem negativen Aufwand-Nutzen-Verhältnis. In den Prozessphasen „Preisumsetzung“ und „Preiskontrolle“ sollten weiterhin standardisierte Pricing-Prozesse dominieren.

3. Einsatz agiler Inseln

Ein Pricing-Squad kann als „agile Insel“ parallel zur bestehenden hierarchischen Organisation implementiert werden, um den „Transformations-schmerz“ zu lindern.

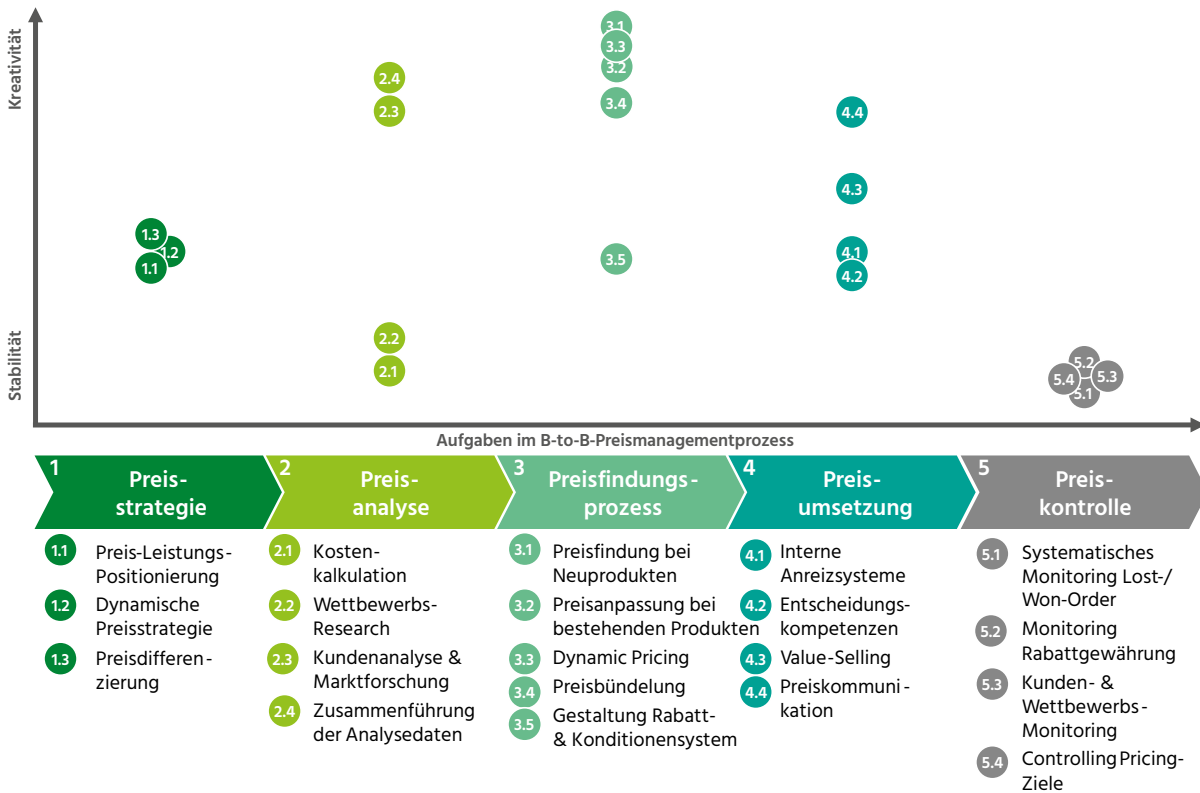
4. Nachhaltige Umsetzung

Ein interdisziplinärer Austausch mit einer iterativen, datengetriebenen und systematischen Vorgehensweise lässt sich nur in nachhaltig veränderten, agilen Organisationsstrukturen realisieren.

Potenzialanalyse agiler Strukturen im B-to-B-Pricing

Während der Mehrwert agiler Organisationsstrukturen in B-to-B-Pricing-Projekten unbestritten ist, sollte eine agile Transformation der gesamten Pricing-Organisation differenziert betrachtet werden. Eine umfassende Studie des Fraunhofer-Instituts zur Umsetzung agiler Organisationsformen im industriellen Mittelstand zeigt, dass agile Strukturen ihre Potenziale immer dann am besten entfalten, wenn Kreativität und Innovation in komplexen Fragestellungen gefragt sind. In Unternehmensbereichen, in denen es besonders auf effiziente und stabile Prozesse ankommt, bietet hingegen die hierarchische Organisation Vorteile (vgl. Heidelberg et al., 2020). Insbesondere der Transformationsprozess von hierarchischer zu agiler Organisationsform ist nicht immer „schmerzfrei“ für Unternehmen und sollte daher gründlich abgewogen werden. Bestehende Strukturen und Hierarchien müssen aufgebrochen werden, was nicht selten zu Spannungen im Unternehmen führt. Die Anforderungen an die Mitarbeiter steigen insbesondere in Bezug auf Selbstorganisation, Kommunikation, Methodenkompetenz sowie Frustrationstoleranz stark an. Der Schulungsaufwand ist folglich nicht zu unterschätzen. (vgl. Jahn et al., 2019).

Abb. 2: Potenzialanalyse der Aufgaben im B-to-B-Preismanagementprozess für agile Organisationsstrukturen



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Klenk et al., 2009.

Um Handlungsempfehlungen für das optimale Mass an „Agilität“ für das B-to-B-Preismanagement abzuleiten, sollte eine differenzierte Betrachtung entlang des Preismanagementprozesses erfolgen.

Zunächst wurde hierzu der B-to-B-Preismanagementprozess in seine Phasen und Aufgaben zerlegt. Im Anschluss daran erfolgte eine qualitative, unternehmensübergreifende Expertenbewertung dieser Pricing-Aufgaben in den Polen „hohe Bedeutung von Innovation & Kreativität“ bzw. „hohe Bedeutung von Effizienz & Stabilität“. Die Analyseergebnisse finden sich in Abbildung 2 wieder.

Die Festlegung der eigenen *Preisstrategie* (Preis-Leistungs-Positionierung, Skimming vs. Penetration, etc.) erfordert die Zusammenführung bestehender strategischer Informationen sowie einen interdisziplinären Austausch mit Un-

ternehmensführung, Produkt- und Preismanagement (vgl. Simon & Fassnacht, 2016). Der Prozess ist jedoch wenig kreativ und der Bedarf an innovativen Ideen gering. Eine Umsetzung dieser Aufgaben im Rahmen agiler Organisationsstrukturen führt nur bedingt zu einem messbaren Mehrwert. In der *Preisanalyse* kann der Einsatz von agilen Teamstrukturen hingegen zu einer höheren Qualität und Geschwindigkeit, insbesondere in den Aufgabenfeldern „Marktforschung“, „Analyse von Kundendaten“ (Big Data) und der IT-seitigen „Konsolidierung der Daten“ führen. Der B-to-B-Kauf- und Entscheidungsprozess auf Kundenseite ist oft komplex und beinhaltet eine Reihe von Akteuren. Eine ganzheitliche Nutzenanalyse, die durch enge Verzahnung von Vertrieb, Marken- sowie Produktmanagement durchgeführt wird, ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für die anschlies-

sende Preisfindung (vgl. Simon & Fassnacht, 2016). Die kontinuierliche Erhebung von Kosten- und Wettbewerbsinformationen kann effizienter in klassischen Organisationsprozessen erfolgen.

Der grösste Mehrwert agiler Strukturen findet sich in der *Preisfindung*. Die Anforderungen an interdisziplinären Austausch, die Zusammenführung von Daten verschiedener Bereiche (Controlling, Marktforschung, Marketing, Vertrieb, etc.) sowie der Einsatz von IT-Tools ist hier am prominentesten. Innovative Ansätze wie Value-Based-Pricing oder Dynamic Pricing im B-to-B-(E)-Commerce bedingen oftmals ein Aufbrechen klassischer Datensilos und Hierarchien (vgl. Bages-Amat et al., 2018). Im B-to-B-Bereich erfordert die Preisfindung für neue wie bestehende Produkte nicht selten eine IT-seitige Unterstützung des Vertriebs, z.B. bei der Preiskalkulation von individuell bepreisten Angeboten. Das Arbeiten des Squads in Sprints kann hier auf schlanke Art und Weise mehrere Entwicklungsstufen eines Pricing-Tools konzipieren, direkt mit dem Vertrieb testen und inkrementell weiterentwickeln. Im Gegensatz zur hochdynamischen Preisfindung eines B-to-C-Händlers wie Amazon sollten B-to-B-Unternehmen neu geschaffene Preissysteme eher über längere Zeiten stabil halten und dafür Sorge tragen, dass die neuen Prozesse zur Preiskalkulation in der Organisation (insbes. Vertrieb) erlernt und standardisiert eingesetzt werden.

Je höher die Dynamik und der marktseitige Veränderungsdruck in einem Unternehmensbereich, desto eher bietet sich eine agile Organisation im B-to-B-Preismanagement an.

Im Rahmen der *Preisumsetzung* ist der Bedarf an Stabilität und Effizienz deutlich grösser. So sollten Anreizsysteme und Kompetenzen im Vertrieb nach einmaliger Entwicklung über längere Zeiträume konstant und stabil umgesetzt werden. In der Preiskommunikation können psychologische Ansätze des Behavioral Pricing (bspw. Nutzung von Referenzpreisen, Reihenfolgeeffekte bei der Visualisierung von Preisen, etc.) im Rahmen eines kreativen interdisziplinären Austauschs genutzt werden, um die Preiswahrnehmung zu optimieren. Die Aufgaben der *Preiskontrolle* wie die systematische Analyse gewonnener und verlorener Angebotsstel-

lungen (Lost-/Won-Orders-Monitoring) oder die Kontrolle zur Einhaltung definierter Regeln in der Rabattvergabe (nach dem Gegenleistungsprinzip) sollten in standardisierten Prozessen in der Organisation verankert werden. Die Weitergabe der generierten Informationen zur Optimierung der anderen Prozessschritte im Preismanagement sollte jederzeit gewährleistet sein. Einzig in der Entwicklung neuer Monitoring- und Controlling-Tools kann eine agile Organisation einen signifikanten Mehrwert stiften (vgl. Simon & Fassnacht, 2016).

Fazit – agile Transformation mit Mass

Die Einführung agiler Organisationsstrukturen kann vor allem bei komplexen und dynamischen Aufgaben mit defi-

Literatur

- Abdelnour, A., Bages-Amat, A., Moss, S. & Prabhu, M. (2021). Defying cost volatility: A strategic pricing response. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/defying-cost-volatility-a-strategic-pricing-response>
- Aghina, W., Ahlback, K., De Smet, A., Lackey, G., Lurie, M., Muraka, M. & Handscomb, C. (2018). The five trademarks of agile organizations. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>
- Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R.C., Mekkorr, S., Schwaber, K., Sutherland, J. & Thomas, D. (2001). Manifesto for Agile Software Development. Agilemanifesto. <https://agilemanifesto.org>
- Bages-Amat, A., Baker, W., Magnette, N. & Winkler, G. (2018). What really matters in B2B dynamic pricing. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/what-really-matters-in-b2b-dynamic-pricing>
- Carreira, D., Horii, M., Kim, M. & Rocha, A. (2020). Organizing for speed Agile as a means to transformation in Japan. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/organizing-for-speed-agile-as-a-means-to-transformation-in-japan>
- Eckert, R. (2017). Wie gestaltet man zukunftsfähige Organisationsstrukturen? In H. Roehl & H. Asselmeyer (Hrsg.), Organisationen klug gestalten. Das Handbuch für Organisationsentwicklung und Change Management, (S. 148–153). Schäffer-Poeschel Verlag.
- Feuersinger, N., Schwill, M., Zeuzem, T., Beckehoff, K. & Wright, V. (2019). All Agile Organization. Kienbaum Studienreport (Hrsg.), Kienbaum Consultants International. Kienbaum. <https://www.kienbaum.com/de/publikationen/all-agile-organization-studie>
- Friesen, M. (2020). «Pricing» in Zeiten von Corona – was jetzt sinnvoll ist. HSLU Hochschule Luzern. <https://hub.hslu.ch/ikm/2020/04/29/pricing-in-zeiten-von-corona-was-jetzt-sinnvoll-ist/>

niertem Endprodukt einen grossen Mehrwert leisten. Insbesondere bei klar abgegrenzten Projekten führt agiles Arbeiten in interdisziplinären Squads, die von der restlichen Organisation entkoppelt sind, zu schnellen und hoch relevanten Ergebnissen. Im Preismanagement ist dies insbesondere in der Preisanalyse und Preisfindung der Fall. In den Prozessphasen „Preisumsetzung“ und „Preiskontrolle“ dominieren standardisierte Prozesse, die punktuell durch neue Tools unterstützt werden sollten. Hier steht Effizienz und Stabilität im Vordergrund, sodass bei der Einführung agiler Strukturen ein eher negatives Aufwand-Nutzen-Verhältnis zu erwarten ist. Grundsätzlich gilt: *Je höher die Dynamik und der marktseitige Veränderungsdruck in einem Unternehmensbereich, desto eher bietet sich eine agile Organisation im B-to-B-Preismanagement an* (vgl. Heidelberg et al.,

2020). Die agile Transformation bspw. von Preisanalyse und Preisfindung in einem interdisziplinären Pricing-Squad kann parallel zur bestehenden hierarchischen Organisation erfolgen. Der Einsatz sog. „agiler Inseln“ in der Organisation minimiert den organisatorischen „Transformations-schmerz“ und lässt dennoch die Vorteile agiler Arbeitsweisen zur Entfaltung kommen. Die eingeführten agilen Strukturen sollten jedoch über kurzfristigen Projektcharakter hinausgehen. Ein interdisziplinärer Austausch mit einer iterativen, datengetriebenen und systematischen Vorgehensweise lässt sich nur in nachhaltig veränderten, agilen Organisationsstrukturen realisieren. Die Forschung zur Umsetzung und Wirkung von agiler Organisation im Preismanagement steht jedoch noch am Anfang und bietet viel Raum für weitere Untersuchungen. 🚩

Gönsch, J., Klein, R., Steinhardt, C. (2009). Dynamic Pricing – State-of-the-Art. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 3 'Operations Research in der Betriebswirtschaft', 1–40.

Heidelberg, J., Schmidhäuser, P., Volkwein, M., Stahl, T., Hespig, S. & Schöllhammer, O. (2020). Agile Organisation. Die beste Organisationsform – Orientierung und Handlungsempfehlungen für den industriellen Mittelstand. Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung IPA (Hrsg.). Fraunhofer IPA. https://www.ipa.fraunhofer.de/de/publikationen/studien/studie_agile_organisation.html

Hofert, S. (2016). Agiler Führen. Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität. Gabler.

Hutchinson, R., Petzke, A., Banerjee, S. & Pineda, J. (2017). Building a Strategic Pricing Organization. BCG. <https://www.bcg.com/de-de/publications/2017/digital-go-to-market-transformation-building-strategic-pricing-organization>

Jahn, R., Nolten, A. & Weigand, M. (2019). Leadership gefragt – das agile Organisationsprinzip Scrum und die „heilige Ordnung“ angesichts der Facts of Organization. Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 26(2), 227–241. <https://doi.org/10.1007/s11613-019-00602-1>

Johansson, M., Hallberg, N., Hinterhuber, A., Zbaracki, M. & Liozu, S. (2011). Pricing strategies and pricing capabilities. Journal of Revenue and Pricing Management, 11(1), 4–11. <https://doi.org/10.1057/rpm.2011.42>

Kalaiganam, K., Tuli, K. R., Kushwaha, T., Lee, L. & Gal, D. (2021). Marketing Agility. The Concept, Antecedents, and a Research Agenda. Journal of Marketing, 85(1), 35–58. <https://doi.org/10.1177/0022242920952760>

Kienbaum, S. (2020). Agile Unternehmen – Zukunftstrend oder Mythos der digitalen Arbeitswelt?. Media Kienbaum. https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2020/02/Kienbaum_StepStone_Agile_Unternehmen_2020.pdf

Klenk, P., Potthoff, P. F. & Göpfert, A. (2009). Ganzheitliches Preismanagement: Trends und Lösungen in B2B-Märkten. Marketing Review St. Gallen, 26(5), 14–19. <https://doi.org/10.1007/s11621-009-0070-1>

Liozu, S. M. (2019). Penetration of the pricing function among global Fortune 500 firms. Journal of Revenue and Pricing Management, 18(6), 421–428. <https://doi.org/10.1057/s41272-019-00209-2>

Liozu, S. & Hinterhuber, A. (2021). Pricing as a driver of profitable growth: An agenda for CEOs and senior executives. Business Horizons. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.06.002>

Riekhof, H.-C. & Wacker, P. (2012). Pricing-Prozesse für Komponentenhersteller im Maschinen- und Anlagenbau. PFH (Hrsg.), Forschungspapiere No. 2012/2. PFH Private Hochschule Göttingen. https://www.pfh.de/file-admin/Content/PDF/forschungspapiere/fp_2012_02_riekhof_wacker.pdf

Roghé, F., Toma, A., Scholz, S., Schudey, A. & Koike, J. (2017). Boosting Performance Through Organization Design. BCG. <https://www.bcg.com/de-de/publications/2017/people-boosting-performance-through-organization-design>

Schmidt, T., Vogg, M., Thöle, B., Kirchfeld, A., Huemer, G. Bock, C. H., Gemünde, D., Schubert, I. & Metz, F. (2019). Agile Organizations. Capgemini Invent. https://www.capgemini.com/de-de/wp-content/uploads/sites/5/2019/02/Capgemini-Invent_Agile-Organization-PoV.pdf

Simon, H. & Fassnacht, M. (2016). Preismanagement. Strategie – Analyse – Entscheidung – Umsetzung (4. Aufl.). Springer Gabler.

Simon Kucher & Partners (2021). Global Pricing Study 2021. Simon-Kucher & Partners. <https://www.simon-kucher.com/en/simon-kucher-global-pricing-study>

Sweeney, M. (2020). Agile vs Waterfall. Which method is more successful?. CLEARCODE. <https://clearcode.cc/blog/Agile-vs-waterfall-method>

Visser, J., Field, D. & Sheerin, A. (2015). The Agile Marketing Organization, BCG. <https://www.bcg.com/de-de/publications/2015/marketing-brand-strategy-agile-marketing-organization>

Worley, C. G. & Jules, C. (2020). COVID-19's Uncomfortable Revelations About Agile and Sustainable Organizations in a VUCA World. The Journal of Applied Behavioral Science, 56(3), 279–283. <https://doi.org/10.1177/0021886320936263>

Zur Zukunft des Pricings

Pricing hat in den letzten 20 Jahren mehr Innovationen erlebt als in den 2000 Jahren zuvor. Der primäre Grund liegt in technischen Innovationen. Die Diskrepanz zwischen grundlegender Idee und praktischer Implementation lässt sich am Beispiel von Sokrates illustrieren. Er sagte: „Glück erwächst nicht aus dem Besitz, sondern aus der Nutzung eines Produkts.“ Sokrates kann somit als Erfinder der Sharing Economy gelten, in der man auf Eigentum an einem Auto oder einem Fahrrad verzichtet und diese Objekte lediglich nutzt. Die zunehmende Verbreitung der Sharing Economy durch Unternehmen wie Uber, AirBnB usw. verändert ganze Branchen radikal.

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon



**Prof. Dr. Dr. h.c. mult.
Hermann Simon**

ist Gründer und Honorary Chairman
von Simon-Kucher & Partners.
Er ist Beiratsmitglied der
Marketing Review St. Gallen

SIMON-KUCHER & PARTNER
Strategy & Marketing Consultants GmbH
Willy-Brandt-Allee 13, D-53113 Bonn
hermann.simon@simon-kucher.com
www.simon-kucher.com

Warum wurde diese revolutionäre sokratische Idee nicht früher umgesetzt? Die Antwort ist offensichtlich. Die Transaktionskosten für die geteilte Nutzung waren vor der Einführung des Internets zu hoch. Einen Roller für 2000 Euro zu verkaufen, erfordert eine einzige Transaktion. Die geteilte Nutzung in Minutendosierung bedeutet Tausende von Transaktionen zu minimalen Beträgen, die sich nur bei einem äusserst kostengünstigen und effizienten Transaktionsprozess lohnen. Hinzu kommt die Notwendigkeit, eine kritische Masse von Nachfragern und Anbietern zusammenzubringen. Beides ist ohne Internet nicht denkbar.

Was können wir aus diesen Erfahrungen zur Zukunft des Pricings lernen? Ich bin überzeugt, dass wir vor einer weiteren Innovationswelle stehen, die zahlreiche Instrumente und Teilgebiete einschliesst.

Bessere Quantifizierung von Kundennutzen: Der Kern des Pricings liegt im Kundennutzen, im „Value-to-Customer“. Dieser Nutzen muss quantifiziert werden, denn nur so lässt sich der per definitionem quantitative Parameter Preis optimieren. Mit Methoden wie Conjoint-Measurement hat es bereits grosse Fortschritte gegeben. Die Messverfahren werden sich weiter verbessern.

Vordringen komplexer Pricing-Systeme: Ist ein Preis zu hoch oder zu niedrig? Diese häufig gestellte Frage ist naiv. Besser wäre es zu fragen, ob ein Preissystem

optimal ist. Wie differenzieren wir Preise? Lohnt sich Dynamic Pricing, bei dem die Preise laufend angepasst werden? Sollte man statt eines eindimensionalen Preises ein mehrdimensionales System haben? Statt Verkaufs- ein Abonnement- oder Subskriptionsmodell? Ziehen die Kunden Pay-per-Use einem Pauschalpreis vor? Kann man erfolgsabhängige Preise verlangen? Ist ein zeitabhängiger Preis besser als ein Einheitspreis, etwa beim Friseur? Es gibt unendlich viele Varianten, zu deren Optimierung man allerdings viel mehr Daten braucht.

Big Data und Künstliche Intelligenz: Als junger Preisforscher in den 1970-Jahren hungerte ich nach Daten. Heute erstickt man in Daten. Aber Daten allein sind keine Information. Die Möglichkeiten


„Glück erwächst nicht aus dem Besitz, sondern aus der Nutzung eines Produkts.“

SOKRATES

der Analyse werden beim traditionellen Vorgehen, etwa mithilfe von Ökonometrie, nicht ausgeschöpft. Hier kommt die Künstliche Intelligenz (KI) ins Spiel. Bei Simon-Kucher haben wir mithilfe von KI und riesigen Datenmengen Preiswirkungen entdeckt, auf die wir „manuell“ nie gekommen wären. Ein Beispiel sind Auswirkungen

von Bundesligaspielen auf Preisbereitschaften. Auch die Individualisierung von Preisen wird von KI profitieren.

Preis und Shareholder-Value: In den meisten Modellen wird der Preis kurzfristig betrachtet. Wie wirkt sich ein bestimmter Preis auf den Gewinn aus? Diese Beziehung lässt sich aufgrund der verbesserten Methoden- und Datenlage zuverlässiger als früher schätzen. Hingegen steht die Forschung zur Beziehung von Preis und Shareholder-Value, also der Marktkapitalisierung, ganz am Anfang. Ich gehe davon aus, dass dieses Feld deutlich grössere Aufmerksamkeit erfahren wird.

Ausdehnung von Preisen: Es scheint so, dass sich Preise unaufhaltsam ausdehnen und in Bereiche vordringen, die traditionell ohne Preise auskamen. Dazu zählen Bildung, Verkehr, Umwelt, Teile des Gesundheitssektors und weitere öffentliche Dienstleistungen. Diese Ausdehnungen des Preises enthalten soziale Spannungspotenziale. Gibt es gegen höhere Preise schnellere Spuren auf Strassen oder reservierte Parkplätze? Erhält man für höhere Preise eine präferierte Behandlung, etwa bei der Sicherheitskontrolle am Flughafen? Können sich nur noch Wohlhabende umweltschädliches Verhalten leisten? Rein ökonomisch sind solche Systeme sowohl finanziell als auch steuerungsmässig sinnvoll – politisch sind sie brisant. Das Thema Pricing bleibt spannend und wir werden viele Innovationen sehen. 

Teamvergütung als Modell der Zukunft

Ist die traditionelle Leistungs- vergütung insbesondere im Vertrieb noch zeitgerecht?

Gewinn, Profitabilität und Wachstum eines Unternehmens sind untrennbar mit dem Arbeitseinsatz und der Mitarbeiterperformance verbunden (Birri, 2014; Bligh et al., 2006). Arbeitseinsatz und Performance wiederum erwachsen massgeblich aus den grundlegenden intrinsischen und extrinsischen Motivationstreibern. Also müssen Unternehmen zur Sicherung ihres Erfolgs mit geeigneten Werkzeugen gezielt auf diese Treiber einwirken. Ein zentrales Werkzeug hierfür sind die Vergütungssysteme der Unternehmen.

Prof. Dr. Marco Schmäh, Prof. Dr. Jörg Gutsche, Mario Schuckert, Claire Mayer, Jana Musch, Vera Spindler, Christina Weidemann

Vergütungssysteme müssen angesichts des fortschreitenden kulturellen und organisatorischen Wandels hin zu immer flacheren und teamorientierten Strukturen in vielen Unternehmen grundsätzlich überdacht werden, um dem Ruf nach mehr Fairness, Flexibilität und vor allem Transparenz in der Vergütung gerecht zu werden. Das Konzept der Teamvergütung, im Folgenden als „Anteil der Vergütung, der abhängig von der Leistung eines Teams im Ganzen ausgezahlt wird“ (Stock-Homburg, 2008) definiert, stellt einen interessanten diesbezüglichen Ansatz dar.

Schwächen individueller Vergütungssysteme

Praktisch folgen viele Unternehmen der tayloristischen These, dass im Wesentlichen monetäre Anreize und Zielvereinbarungen die Mitarbeitermotivation erhöhen – insbesondere im Vertrieb (Dorf, 2000; Viswanathan et al., 2018; Sass, 2019). In der Vergütung wird dieser Ansatz als (individuelle) variable Vergütung oder Leistungsvergütung bezeichnet. Er führt jedoch häufig zu einem Verlust an Eigeninitiative (Cadsby et al., 2007) und stimuliert den Scheuklappeneffekt. Denn durch die Priorisierung von Zielvereinbarungen erfahren exkludierte Verantwortlichkeiten eine Abwertung, die nicht selten zum Schaden aller führt.

Individuelle Vergütungssysteme stehen daher zunehmend in Konflikt mit dem eingangs beschriebenen Trend zur Teamorientierung. Denn faktisch sind Vertriebsserfolge oftmals das Produkt einer Teamleistung (Dorf, 2000). Ferner fand Van Alstyne (2005) in einer Untersuchung heraus, dass in Unternehmen mit einer individuellen variablen Vergütung Mitarbeiter deutlich weniger Wissen teilen, um sich so einen Vorteil zu verschaffen. Ist die Vergütung jedoch an die Leistung eines Teams oder gar des ganzen

Unternehmens gekoppelt, lässt sich ein ausgeprägter Informationsfluss zwischen Kollegen erkennen.

Zu guter Letzt signalisiert der Einsatz variabler Individualvergütung ein gewisses Misstrauen seitens der Unternehmensführung. Dies lässt sich in erster Linie auf den Kontroll- und Weisungscharakter individueller Leistungsvergütung zurückführen (Frey & Osterloh, 2005; Sprenger, 2007).

Intrinsische Motivation und Teamvergütung

Das Konzept der intrinsischen Motivation basiert ursprünglich auf tierexperimentellen Befunden (Harlow, 1950; Harlow et al., 1950). Später wurde es herangezogen, um das Verhalten eines Menschen als Ergebnis seiner Motive in Abhängigkeit von seiner Umwelt zu erklären. Dabei tituliert man Verhalten, dessen Motivation nicht eindeutig auf externe Stimuli zurückzuführen ist, als intrinsisch motiviert (Dickinson, 1989).

Schon im letzten Jahrhundert wiesen Wissenschaftler darauf hin, dass aktive Manipulationen von Verhaltensfolgen in Form von monetären und ähnlichen Anreizen zu einer Reduzierung der intrinsischen Motivation in Bezug auf den Verhaltensfolg führen können (Deci, 1971; Levine & Fasnacht, 1974; Deci, 1975; Condry, 1977; Lepper & Greene, 1978; Deci & Ryan, 1985; Kohn, 1988).

Intrinsische Motivation im Unternehmenskontext bedeutet für Mitarbeiter *Weiterbildung*, *Autonomie* und allen voran *Sinnstiftung* (Pink, 2009). In einer Umfrage sagten 72% der befragten Studenten und 53% der befragten Arbeitnehmer aus, dass sie einen aktiven Beitrag an ihrem Arbeitsplatz leisten möchten (Net Impact, 2012). In einer anderen Umfrage gaben 59% der befragten Geschäftsführer an, dass gut ausgebildete Fachkräfte nach Unternehmen mit sozialen Werten suchen, die im Einklang mit den eigenen Überzeugungen stehen (PricewaterhouseCoopers, 2016).

Prof. Dr. Marco Schmäh

ESB Business School, Lehrstuhl für Marketing & Sales Management
 Marco.Schmaeh@Reutlingen-University.de
 Tel.: +49 (0) 7072 923923

Prof. Dr. Jörg Gutsche

Hochschule Trier,
 Fachbereich Wirtschaft
 J.Gutsche@wir.hochschule-trier.de
 Tel.: +49 (0) 651 8103-584

Mario Schuckert

Geschäftsführender Gesellschafter
 Allwin GmbH & Co. KG
 M.Schuckert@allwin.de
 Tel.: +49 (0) 7141 916550

Claire Mayer

ESB Business School,
 Studiengang International Business
 claire_Madeleine.Mayer@Student.
 Reutlingen_University.de

Jana Musch

ESB Business School,
 Studiengang International Business
 Jana.Musch@Student.
 Reutlingen_University.de

Vera Spindler

ESB Business School,
 Studiengang International Business
 claire_Madeleine.Mayer@Student.
 Reutlingen_University.de

Christina Weidemann

ESB Business School,
 Studiengang International
 Management (dt.-chin.)
 christina-weidemann@web.de

Kontrolle und Weisung als Elemente variabler Individualvergütung widersprechen diesem modernen, team- und kulturorientierten Führungsansatz. Und genau an dieser Stelle setzt das Konzept der Teamvergütung an. Es fördert die beiden wesentlichen Charakteristika einer starken Teamkultur: *Eigenverantwortung* und *Ergebnisorientierung* (Goodman et al., 1988). Auf der einen Seite wird dadurch das Vergütungssystem selbst als Werkzeug der Führungskultur verstanden, welches die Unternehmensprozesse im Ganzen unterstützt, Mitarbeiterautonomie innerhalb des Teams zulässt und gleichzeitig das Gesamtergebnis in den Mittelpunkt stellt. Auf der anderen Seite werden der Mitarbeiterdialog gefördert und die Teamstrukturen gestärkt.

Verschiedene Untersuchungen bekräftigen den Zusammenhang zwischen teambasierten Anreizen und Leistungssteigerungen (Dlamini et al., 2015; Garbers & Konradt, 2013). Grundsätzlich werden die Grundbedürfnisse nach finanzieller Vergütung und Sinnstiftung (Mahon et al., 2014) durch das Konzept der Teamvergütung vereint, aber letztlich hilft hier nur eine empirische Untersuchung weiter. Im Folgenden wurden zwei separate, aufeinander aufbauende Befragungen durchgeführt.

Wie vergüten Unternehmen heute?

Bei über 90% der Unternehmen wird, mit Ausnahme des Vertriebs, ein Festgehalt in das Vergütungsmodell einbezogen. Die Hälfte vergütet zudem mit einer Erfolgsbeteiligung, während 27% der Unternehmen einen variablen Vergütungsanteil heranziehen. Laut 26% der Unternehmen werden bereits heute Teamaspekte in der Vergütung berücksichtigt.

Bei 42 der befragten Unternehmen (35%) wird, mit Ausnahme des Vertriebs, ausschliesslich mit Festgehalt vergütet, wohingegen dieses bei 13% mit einem variablen Individualvergütungsanteil und bei 34% mit einer Erfolgsbeteiligung kombiniert wird. Bei 12% der Unternehmen wird das Festgehalt sowohl mit einer variablen Individualvergütung als auch einer Erfolgsbeteiligung ergänzt. Nicht mehr als 6% der Unternehmen vergüten rein variabel (3%) oder rein mit einer Erfolgsbeteiligung (3%).

Speziell auf den Bereich Vertrieb bezogen, gaben 24 der befragten Unternehmen (20%) an, rein mit Festgehalt zu vergüten. Im Vergleich zu allen befragten Unternehmen (exklusive Vertrieb) liegt der Anteil der Kombination

aus Festgehalt und variablem Anteil mit 41% deutlich höher. Der Anteil der Kombination aus Festgehalt und Erfolgsbeteiligung liegt mit 40% knapp unter dem Wert der übrigen Unternehmen. Zudem ist auffällig, dass im Bereich Vertrieb deutlich mehr Unternehmen rein mit einer Erfolgsbeteiligung (6%) oder rein variabel (9%) vergüten.

Sorgen die aktuellen Vergütungsmodelle für Motivation und Zufriedenheit?

Knapp 40% der Befragten stuften ihr aktuelles Vergütungsmodell als motivierend ein (Note 1 oder 2). Lediglich 12% der Probanden befanden ihr aktuelles Modell als nicht motivierend (Note 5 oder 6). Bezogen auf die Fairness des aktuell verwendeten Vergütungsmodells wurde von 40% der Teilnehmer eine Note 1 (sehr gut) oder Note 2 (gut) vergeben. Knapp die Hälfte der Teilnehmer bewertete die Fairness mit befriedigend (Note 3) oder mangelhaft (Note 4). Lediglich 27% der Teilnehmer schätzten ihr aktuell verwendetes Vergütungsmodell als zukunftsorientiert ein (Note 1 oder 2). 24% gaben an, dass das aktuelle Modell nicht zukunftsorientiert sei (Note 5 und 6).

In der Studie wurde eine generelle Unzufriedenheit mit den aktuellen Vergütungsmodellen deutlich. Rund 60% der Befragten sahen Optimierungspotenzial in den verwendeten Modellen. Besondere Mängel wurden in Bezug auf Motivation, Fairness und Zukunftsorientierung identifiziert. Mit *Zukunftsorientierung* ist die Anpassung der Vergütungsmodelle an die Entwicklungen in den Unternehmensstrukturen gemeint. So empfanden jeweils nur 40% der Befragten das traditionelle Vergütungsmodell als motivierend oder fair. 73% hielten es zudem für nicht zukunftsorientiert. Neben dem Aufgrei-

Datenerhebung der 1. Befragung:

- April bis einschliesslich Mai 2020
- Deutschland
- Online-Umfrage
- 119 Teilnehmer

Branchenzugehörigkeit:

- 40% Industriesektor
- 29% Dienstleistung & Handel
- 31% Sonstige

Unternehmensgrösse:

- 24% mit \geq 1000 MA
- 18% mit 251–500 MA
- 23% mit \leq 25 MA
- 35% Sonstige

Position der Befragten:

- 30% Geschäftsführer
- 26% Vertriebsmitarbeiter
- 36% sonstige Angestellte
- 8% keine Angabe

fen der genannten Unzufriedenheiten wurde als grösstes Optimierungspotenzial eine verstärkt leistungsorientierte Vergütung unter Berücksichtigung von individuellen, Team- oder Abteilungszielen genannt. Laut 50% der Befragten ist daher ein Wandel im Vergütungssystem klar notwendig. Lediglich 16% sahen keinen Bedarf für einen Wandel, während die verbleibenden 34% diesem neutral gegenüberstehen.

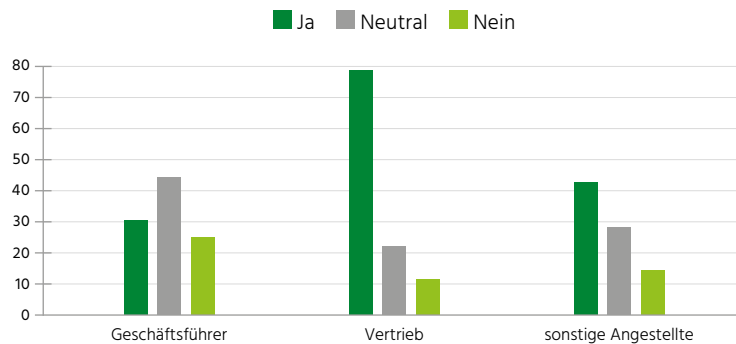
Die Ergebnisse der Umfrage lassen allerdings vermuten, dass sich viele der Unternehmen vor einem etwaigen Wandel scheuen. Dies kann unter anderem auf bestehende Unternehmensstrukturen wie die Einstellung auf Geschäftsführungsebene zurückgeführt werden. Ein Grossteil (47%) derer, die sich gegen einen Wandel im Vergütungssystem aussprachen, taten dies aufgrund ihrer Zufriedenheit mit dem Status quo. Darüber hinaus wurden mögliche Probleme in etwaigen Kosten oder der Komplexität einer Umstrukturierung gesehen. Hier beklagten 23% fehlende Strukturen, die erst weiter ausgebaut und getestet werden müssten. Dies ist in den Augen von 10% der Befragten eine undankbare und komplexe Aufgabe, die laut weiteren 20% eine zu niedrige Priorität vorweist.

Widersprüchliche Ansichten bezüglich eines möglichen Wandels

Tendenziell kann bei Geschäftsführern, welche sowohl Entscheider als auch Risikoträger sind, eine grosse Unentschlossenheit in Bezug auf die Notwendigkeit eines Wandels identifiziert werden. Etwa die Hälfte der Geschäftsführer (46%) positionierte sich bei dieser Frage nicht klar. In Kontrast dazu zeichnet sich eine auffällig hohe Zustimmung für einen Wandel bei Mitarbeitern des Vertriebs (81%) sowie bei sonstigen Angestellten (44%) ab.

Abb. 1: Wandel im Vergütungssystem

Ist ein Wandel im Vergütungssystem notwendig?



n=119. Quelle: Eigene Darstellung.

Tabelle 1: Durchschnittliche Benotung des verwendeten Vergütungssystems

Unter Berücksichtigung der Auszahlungsfrequenz der Erfolgsbeteiligung (1 = sehr gut, 6 = ungenügend)

	jährlich	monatlich
Motivierend	2,95	2,20
Zukunftsorientiert	3,53	2,20
Fair	3,14	1,90
Transparent	3,03	2,17

n=119. Quelle: Eigene Darstellung

Die unterschiedlichen Interessen, die zu diesem differenzierten Meinungsbild führen, betonen die Notwendigkeit eines engeren Dialogs zwischen der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite. Um den Hintergrund dieses drastischen Unterschieds gänzlich zu begreifen, bedarf es jedoch weiterer Untersuchungen.

Erfolgsbeteiligung als Element aktueller Vergütungssysteme

Aus der Analyse des Ist-Zustandes geht hervor, dass eine Erfolgsbeteiligung zwar häufig in Kombination mit ande-

ren Vergütungsmethoden verwendet wird, allerdings nur in Ausnahmefällen allein auftritt. 53% der Teilnehmer erhalten in ihrem Unternehmen eine Erfolgsbeteiligung, welche in der Mehrheit (72%) jährlich ausgezahlt wird. Dabei sollte die Häufigkeit einer Erfolgsbeteiligung eine gründlichere Betrachtung erfahren. Die Studie zeigt, dass eine Erfolgsbeteiligung in geringeren Abständen die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem Vergütungssystem deutlich verbessert.

Während Teilnehmer mit einer jährlichen Auszahlung den motivierenden Aspekt ihres aktuell verwendete-

Zusammenfassung

Der Mitarbeiterbindung kommt im Mittelstand die höchste Priorität zu. Und um gut ausgebildete Fachkräfte zu gewinnen und langfristig binden, ist es für Unternehmen unerlässlich, auf die modernen Motivationstreiber zu reagieren. Ein geeignetes Werkzeug hierfür ist das Vergütungssystem. Der Wandel in Organisationen hin zu stärkeren Teamstrukturen und die zunehmende Emanzipation der Mitarbeiter ist nicht mehr konform mit den traditionellen Vergütungssystemen. Teamvergütung hat das Potenzial, auf diesen Zeitgeist zu antworten, zu einer prosperierenden Unternehmensentwicklung beizutragen und so das Unternehmen auch für Krisenzeiten zu wappnen.

Kernthesen

1. Der Trend in Organisationen zu vermehrt teamorientierten Strukturen erfordert ein Umdenken in den traditionellen Vergütungssystemen.
2. Das Konzept der Teamvergütung fördert die beiden wesentlichen Charakteristika einer starken Teamkultur: Eigenverantwortung und Ergebnisorientierung.
3. Eine etablierte und transparent gestaltete Teamvergütung leistet einen positiven Beitrag zu einer gemeinsam Unternehmens- und Ergebniskultur.
4. Die Notwendigkeit einer Neuausrichtung in der Vergütung ist von Geschäftsführern in weiten Teilen noch nicht erkannt, obwohl Unternehmen insbesondere in Krisenzeiten von einer starken, intrinsisch motivierten Teamkultur profitieren.

ten Vergütungssystem als befriedigend beurteilen, bewerten Teilnehmer mit einer monatlichen Ausschüttung dies mit einer durchschnittlichen Schulnote von 2,2. Ein ähnlicher Effekt ist bei dem Attribut der Zukunftsorientierung identifizierbar. Zwischen der durchschnittlichen Benotung der Befragten mit einer jährlichen und einer monatlichen Auszahlung liegt mehr als ein ganzer Notenpunkt. Zusätzlich schätzen Teilnehmer mit monatlicher Auszahlung ihr Vergütungssystem als deutlich fairer und transparenter ein. In Bezug auf die Fairness des Systems verändert sich die durchschnittliche Benotung von 3,14 (jährlich) auf 1,9 (monatlich). Auch bei dem Attribut der Transparenz ist eine bes-

sere Einschätzung bei monatlicher Auszahlung feststellbar. Hier liegt die Diskrepanz zwischen jährlicher und monatlicher Ausschüttung bei fast einem ganzen Notenpunkt.

Diskussion des Status quo bei der Vergütung

Die Ergebnisse der ersten Umfrage zeigen, dass fast die Hälfte der Unternehmen im Vertrieb variable individuelle Vergütungsbausteine einsetzen, wobei der Grossteil der befragten Mitarbeiter mit dem Status quo nicht zufrieden ist. Die Kritikpunkte lassen sich in weiten Teilen auf die etablierten Erkenntnisse zum Thema extrinsische und intrinsische Motivation zurückführen. So emp-

finden die Mitarbeiter ihre aktuellen Vergütungsmodelle oft als wenig motivierend, fair oder zukunftsorientiert.

Dabei würden auch Geschäftsführer von einer Veränderung hin zu flexibleren Vergütungsbausteinen profitieren. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten führt eine nicht vorhandene Personalkostenflexibilität zu einer eingeschränkten Handlungsfähigkeit der Unternehmen. Wenn Erträge stagnieren oder schrumpfen, die Kostensituation jedoch nahezu unverändert bleibt, fällt das Jahresergebnis teils drastisch. Intrinsisch motivierte Mitarbeiter, die das Gefühl haben, aktiv zum Unternehmensergebnis und der gemeinsamen, wirksam kommunizierten Vision beizutragen, stützen in solchen Zeiten ein Unternehmen wesentlich.

Konkret bedeutet das, dass beispielsweise Erfolgsbeteiligungen an Kennzahlen wie die Überschreitung des Deckungsbeitrags gekoppelt werden sollten. Dabei sollten Auszahlungsintervalle verkürzt werden beziehungsweise zumindest in zeitlicher Korrelation stehen, damit ein Mitarbeiter seinen persönlichen Beitrag besser begreifen kann. Da flexible Vergütungsbausteine in einem Spannungsfeld zwischen Kunde, Mitarbeiter und Unternehmen stehen, zeichnet sich konstruktive, flexible Erfolgsbeteiligung durch einen klaren *Fokus*, eine echte *Spürbarkeit* und eine nachhaltige *Wirtschaftlichkeit* aus. Um die Wirtschaftlichkeit erfassen zu können, sind neben der Kennzahl immer für die Leistungserbringung eingesetzten Ressourcen einzubeziehen. Anschliessend sollte der Erfolg über eine Kontrollgrösse wie beispielsweise die Personalaufwandsquote evaluiert werden. Intrinsisch motivierte Teams können diese günstig beeinflussen.

Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass flexible, ganzheitlich ori-

enterte Vergütungsbausteine, solange sie fair und transparent gestaltet sind, den Weg hin zu einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung im Rahmen der gelebten Leistungskultur ebnet.

Teamvergütung als Erfolgsmodell der Zukunft?

Zum Abschluss der ersten Studie wurden die befragten Unternehmen gebeten, konkret das Potenzial von Teamvergütung hinsichtlich der Charakteristika „motivierend“, „fair“ und „zukunftsorientiert“ zu evaluieren. Mit 57% hält die Mehrheit der Befragten Teamvergütung für motivierend und vergab die Note 1 oder 2. Lediglich 12% empfinden Teamvergütung als nicht motivierend (Note 5 oder 6). Bezogen auf die Fairness von Teamvergütung wurden von 35% der Befragten die Noten 1 und 2 vergeben. Der Grossteil von 51% bewegt sich mit den Noten 3 oder 4 im Mittelfeld. Die deutlichsten Ergebnisse konnten unter anderem in der Bewertung der Zukunftsorientierung verzeichnet werden. Hierbei vergaben 60% der Befragten die Bestnoten 1 und 2. Für Note 3 und 4 entschieden sich 30% der Teilnehmer, während lediglich 10% die Noten 5 und 6 vergaben.

Bei der Analyse befand eine Mehrheit von über 61% der Teilnehmer, dass ein anderes Vergütungssystem als die traditionell verwendeten Modelle Motivation und Leistung der Mitarbeiter steigern könnte. Ein Grossteil der Arbeitnehmer (sonstige Angestellte: 64%; Vertrieb: 68%) vermutet sogar, dass durch die Berücksichtigung von Teamaspekten ein höheres Unternehmensergebnis erzielt werden kann. Es fällt auf, dass hauptsächlich Geschäftsführer diesen Zusammenhang nicht wahrzunehmen scheinen und ein vergleichsweise geringes Potenzial für ein höheres Unter-

nehmensergebnis in der Einführung von Teamaspekten sehen (lediglich 44% vergaben die Noten 1 und 2).

Nicht nur in Bezug auf eine potenzielle Steigerung des Unternehmensergebnisses durch Teamaspekte unterscheidet sich die Einschätzung von Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite deutlich. Arbeitnehmer schätzen das Modell der Teamvergütung als deutlich motivierender sowie zukunftsorientierter ein als die Partei der Arbeitgeber. Allgemein scheinen Geschäftsführer eher den traditionellen Modellen zugeneigt.

Besonders innerhalb der Vertriebsteams (77%) wird Teamaspekten grosses Potenzial zugesprochen, insbesondere für eine erfolgreichere Zusammenarbeit zwischen Vertriebsinnen- und -aussendienst. Diese Ansicht wird hingegen von nur 44% der Geschäftsführer geteilt. Die Untersuchung möglicher Gründe für diese Diskrepanz bietet Anlass für zukünftige Forschungsansätze.

Zwischenfazit auf Basis der ersten Umfrage

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass zwar mehr als die Hälfte der Befragten Teamvergütung als zukünftig realistisch und motivierend einstufen, jedoch nicht im gleichen Masse als fair. Darüber hinaus tun sich vor allem Unternehmen mit traditionellen Führungs- und Vergütungsmodellen schwer, eine alternative Sichtweise einzunehmen.

Eine etablierte und transparent gestaltete Teamvergütung kann einen positiven Beitrag zu einer gemeinsamen Unternehmens- und Ergebniskultur leisten. Ein starker, interner Mitarbeiterdialog und eine gemeinsam gelebte Unternehmensvision geben den Mitarbeitern ein besseres Verständnis der Unternehmensziele und in der Folge ein stärkeres Interesse am Unter-

nehmensergebnis. Weiterhin reduziert der die Abkehr von Individualzielen hin zu Gruppenzielen den bereits beschriebenen Scheuklappeneffekt. Insgesamt steigert Teamvergütung Transparenz, Autonomie und Sinnhaftigkeit und so intrinsische Motivation.

Folgestudie zur Vergütung in der Krise

Die durchgeführte Folgestudie zeigt, dass die gegenwärtige Corona-Pandemie viele Sektoren vor zusätzliche Herausforderungen stellt. In nur 8% aller befragten Unternehmen ist der Vertrieb nicht eingeschränkt worden. Daraus ergeben sich weitläufige Konsequenzen in Form von ausbleibenden Anfragen, Investitionszurückhaltung, Projektverschiebungen und schlussendlich

Datenerhebung der 2. Befragung:

- April bis einschliesslich Mai 2020
- Deutschland
- telefonisches Interview
- 226 Teilnehmer

Branchenzugehörigkeit:

- 39% Industrie und Maschinenbau
- 19% Gross-/Fachhandel
- 42% Sonstige

Unternehmensgrösse:

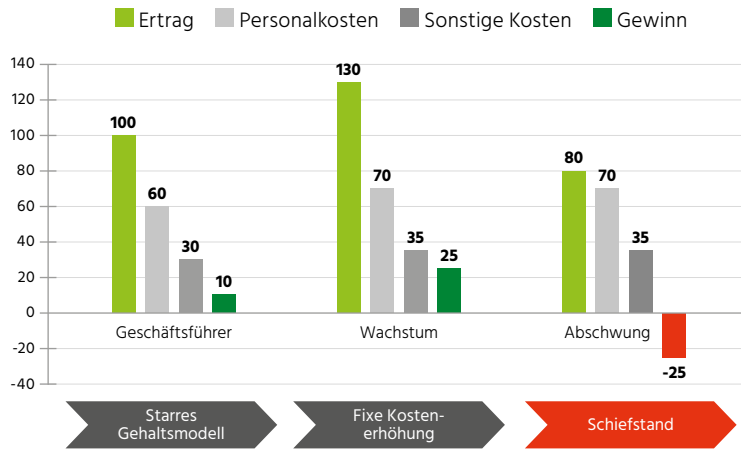
- 31% mit \geq 250 MA
- 22% mit 101–250 MA
- 17% mit 51–100 MA
- 30% mit \leq 50 MA

Position der Befragten:

- 73% Führungskräften
- 27% sonstige Angestellte

Abb. 2: Inflexible Gehaltsmodelle

Problem: Inflexible Geschäftsmodelle beeinträchtigen die Wettbewerbsfähigkeit



n=226. Quelle: Deutsche Vertriebsberatung, Allwin (2020): Vergütung und Vertrieb in Krisenzeiten.

weniger Aufträge. So befindet sich eine Vielzahl an Unternehmen in einer abwartenden Haltung, die mit vermuteten Ertragseinbußen von bis zu 20% einhergehen. Hieraus leiten sich parallel vermehrt Kurzarbeit bis hin zum ersten Stellenabbau als Auswirkungen der Pandemie ab. Dies führt zu einer differenzierten Motivationslage unter Vertriebsmitarbeitern, von motiviert bis völlig frustriert. Unternehmen sind daher gefordert, sich in vielen Bereichen neu aufzustellen und herkömmliche Arbeitsweisen zu hinterfragen. Dies trifft auch auf die verwendeten Vergütungsmethoden zu.

Starke Teams sind gewappnet für die Krise

Die Folgestudie untersuchte ferner den Einfluss der eingesetzten Vergütungsmodelle auf die Zusammenarbeit in der Krise. Bei Teams, die bereits vor der Krise eine ausbaufähige Zusammenarbeit an den Tag legten, führt die Krise zu einer bemerkbaren Verschlechterung der Zusammenarbeit. Innerhalb starker Teams hingegen festigt die Krise sogar bestehende Teamstrukturen. Gleichzeitig zeichnet sich ein ähnlicher Effekt bei der Form der Entlohnung ab. Während starre Festvergütung tenden-

ziell einen negativen Effekt auf Teams aufweist, vermerken Unternehmen mit flexibleren Vergütungssystemen vermehrt einen positiven Effekt auf die einzelnen Teams, die sich in einer stärkeren Identifikation äussern.

Fazit

Der fortschreitende Wandel hin zu vermehrt teamorientierten Strukturen im Arbeitsalltag, die aktuell anhaltende Krise und die dadurch wegbrechenden Geschäfte lassen den Ruf nach einer Anpassung der traditionellen Vergütungssysteme lauter werden. Neue Ansätze, die auf *Eigenverantwortung* und *Ergebnisorientierung* basieren, sind das Mittel der Wahl. Teamvergütung, welche die intrinsische Mitarbeitermotivation, die gemeinsame Unternehmensvision und den internen Unternehmensdialog gleichermaßen fördert, kann so als Führungswerkzeug verstanden werden. Sie bildet einen Vergütungsansatz, welcher die Unternehmensprozesse unterstützt und das Gesamtergebnis des Unternehmens in den Fokus eines jeden Mitarbeiters rückt. Dabei werden der finanzielle Aspekt und immaterielle Motivationsstreiber wie Fairness, Transparenz und Sinnhaftigkeit in Einklang gebracht.

Zusammenfassend kann in der betrieblichen Praxis festgestellt werden, dass nicht qualifizierte (subjektive) Zielpunkte leicht zu Demotivation der


Tabelle 2: Entlohnungsformen und Einfluss auf den Umgang mit der Krise

Frage: Hat die Form der Entlohnung Einfluss auf den Umgang mit der Krise?

Eingesetzte Entlohnungsstrategie	Einfluss die aktuelle Lage auf Zusammenarbeit			
Teilhabe und variable Vergütung	→ Team wird gestärkt	40%	Mitarbeiter ziehen sich zurück	11%
Vergütung ist strategischer Wettbewerbsvorteil	→ Team wird gestärkt	64%	Mitarbeiter ziehen sich zurück	9%
Starre Festvergütung	→ Team wird gestärkt	26%	Mitarbeiter ziehen sich zurück	24%

n=226. Quelle: Deutsche Vertriebsberatung, Allwin (2020): Vergütung und Vertrieb in Krisenzeiten.

Mitarbeiter führen. Gute Zielvereinbarungsgespräche erfordern somit einschlägig qualifizierte Führungskräfte.

Das Potenzial von Teamvergütung als Vergütungsmodell der Zukunft wurde in der durchgeführten Erststudie allerdings primär von Arbeitnehmern erkannt. Daraus lässt sich die Notwendigkeit eines engeren Dialogs zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern ableiten. Da Teamvergütung jedoch in erster Linie das Ziel hat, Teamstrukturen zu stärken, indem gemeinsam auf ein Erfolgsergebnis vor dem Hintergrund einer gelebten Unternehmensvision hingearbeitet wird, muss diese Vision klar definiert und kommuniziert sein. Ansonsten fehlt die *Sinnhaftigkeit* als wesentliche Motivationstreiber von Teamvergütungskonzepten. 

Handlungsempfehlungen

1. Binden Sie die klar kommunizierte Unternehmensvision in Ihr Vergütungssystem ein, um die internen Teamstrukturen genau auf die Unternehmensentwicklung im Rahmen einer gelebten Leistungskultur auszurichten.
2. Begreifen Sie Ihr Vergütungssystem als Multifunktions-Werkzeug, um auf die modernen Motivationstreiber zu reagieren und so die Performance und Loyalität Ihrer Mitarbeiter zu steigern.
3. Gestalten Sie Ihr Vergütungssystem wirtschaftlich, indem Sie es an alle relevanten Unternehmensprozesse binden und dessen Kennzahlen anhand des Ressourceneinsatzes bewerten.
4. Gestalten Sie Ihr Vergütungssystem transparent, indem Sie Mitarbeiter stärker an der Entscheidung über das Vergütungssystem beteiligen und die Auszahlungsintervalle in Bezug zu ihrer zeitlichen Korrelation setzen.
5. Gestalten Sie Ihr Vergütungssystem fair, indem Sie für Ihre Erfolgsbeteiligungen Kennzahlen wählen, die Teamleistungen berücksichtigen und eine Verbesserung des Gesamtergebnisses stimulieren.

Literatur

- Birri, R. (2014). Human Capital Management. Ein praxiserprobter Ansatz für ein strategisches Talent Management. Springer Gabler.
- Bligh, M. C., Pearce, C. L. & Kohles, J. C. (2006). The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work: A meso-level model of leadership dynamics. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 296–318
- Cadsby, C. B., Song, F. & Tapon, F. (2007). Sorting and Incentive Effects of Pay for Performance: An Experimental Investigation. *Academy of Management Journal*, 50(2), 387–405.
- Candry, J. (1977). Enemies of exploration: Self-initiated versus other-initiated learning. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 459–477.
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105–115.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. Plenum Press.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press.
- Deutsche Vertriebsberatung, Allwin. (2020). Vergütung und Vertrieb in Krisenzeiten (Studie). Allwin. <https://allwin.de/medien/studie-2020-vertrieb-und-verguetung-in-der-krise/>
- Dickinson, A. M. (1989). The Detrimental Effects of Extrinsic Reinforcement on "Intrinsic Motivation". *The Behavior Analyst*, 12, 1–15.
- Dlamini, M., Sutherland, M. & Werbeloff, M. (2015). The effects of hybrid pay incentives on work-team performance: A longitudinal study. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 18(4), 463–474.
- Dorf, P. R. (2000). Designing Compensation to Boost Sales Performance. *National Productivity Review (Wiley)*, 19(3), 73–77.
- Frey, B. S. & Osterloh, M. (2005). Yes, Managers Should Be Paid Like Bureaucrats. *Journal of Management Inquiry*, 14 (1), 96–111.
- Garbers, Y. & Konradt, U. (2013). The effect of financial incentives on performance: A quantitative review of individual and team-based financial incentives. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 102–137.
- Goodman, P., Devadas, R. & Hughson, T. (1988). Groups and productivity: Analyzing the effectiveness of self-managing teams. In J. Campell & R. Campell (Hrsg.), *Productivity in organizations*. CA: Jossey-Bass.
- Harlow, H. F. (1950). Learning and satiation of response in intrinsically motivated complex puzzle performance by monkeys. *Journal of Comparative and Physiological Psychology*, 289–294.
- Harlow, H. F., Harlow, M. K. & Meyer, D. R. (1950). Learning motivated by a manipulative drive. *Journal of Experimental Psychology*, 40, 228–234.
- Kohn, A. (1988). Incentives can be bad for business. *Inc.*, 93–94.
- Lepper, M. R., & Greene, D. (1978). The hidden costs of reward: New perspectives on the psychology of human motivation. Lawrence Erlbaum.
- Levine, F. M. & Fasnacht, G. (1974). Token rewards may lead to token learning. *American Psychologist*, 29, 816–820.
- Mahon, E. G., Taylor, S. N. & Boyatzis, R. E. (2014). Antecedents of organizational support engagement: exploring vision, mood and perceived organizational with emotional intelligence as a moderator. *Front. Psychol.*, 5:1322.
- Net Impact (2012). *What Workers Want in 2012*. Net Impact <https://netimpact.org/sites/default/files/documents/what-workers-want-2012-summary.pdf>
- Pink, D. H. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books.
- PricewaterhouseCoopers (2016). *Redefining business success in a changing world CEO Survey*. PWC. von <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2016/landing-page/pwc-19th-annual-global-ceo-survey.pdf>
- Sass, E. (2019). *Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung: was erwarten Arbeitnehmer?*/Enrico Sass. Springer Gabler.
- Sprenger, R. (2007). *Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse (17. Aufl.)*. Campus.
- Stock-Homburg, R. (2010). *Personalmanagement: Theorien – Konzepte – Instrumente (2. Aufl.)*. Gabler Verlag.
- Van Alstyne, M. W. (2005). *Create Colleagues, Not Competitors*. Harvard Business Review, 24f.
- Viswanathan, M., Li, X., John, G. & Narasimhan, O. M. (2018). *Is Cash King for Sales Compensation Plans? Evidence from a Large-Scale Field Intervention*. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 55(3), 368–381.

Plaid, Airscarf, or PDK?

Naming Product Features in Online Configurators

Product feature names in the automotive industry are becoming more sophisticated, more acronymic, and less descriptive. Along with a categorization of feature names, insights from 26 qualitative consumer interviews, and two online studies, this paper outlines the qualities that feature names should exhibit (regardless of industry) to be perceived as useful by consumers.

Dr. des. Johanna Hasenmaile-Aspin

Imagine buying a new car. You visit different manufacturer websites and, while customizing product features, you read words like ‘Plaid,’ ‘Insane,’ or ‘PDL5 Plus.’ How do you feel? Confident or maybe lost?

Mass customization is becoming omnipresent, and manufacturers from different industries are enabling consumers to customize products or services online (e.g., cars, computers, insurances, t-shirts, or sneakers; Freudmann, 2020; Ralph Lauren, 2021; Vinoski, 2020). Over 1400 configurators exist in 17 industries (cyLEDGE, 2021). However, little is known about how product features should be named in such mass customization systems (MCSs). This is surprising because MCSs are a crucial tool for manufacturers. Feature names in the automotive industry are becoming ever more acronymic (e.g., PDL5), more sophisticated (e.g., Tesla’s Insane mode), and creative (e.g., airscarf for neck-level heating). This applies to the automotive and other industries, including insurance (e.g., CDW) and household appliances, as the example of washing machines shows (e.g., CapDosing or WCS).

This paper analyzes how product feature names can be categorized in MCSs, and how they impact consumers’ decision-making and satisfaction. Further, it aims to formulate specific recommendations on how to name product features. The findings are particularly valuable for marketing managers seeking to enhance the customer experience in online configurators.

Product features (hereafter features) are defined as specific attributes or product options. Features (e.g., colors, driving assistance systems; see figure 1) are situated two levels beneath brands (e.g., Porsche) and one level beneath products/models (e.g., 911). Typically, consumers can customize features in a configurator after selecting their preferred model.

Theoretical Background

Complexity in Mass Customization Systems

Mass customization is composed of mass production and customization (Fiore et al., 2004). It has been defined as “a process in which consumers can choose levels from a set of predefined product modules to compose their own most preferred alternative” (Dellaert & Dabholkar, 2009, p. 44). MCSs have attracted much research in the field of consumer behavior (e.g., D’Angelo, Diehl, & Cavanaugh, 2019; de Bellis et al., 2019; Franke & Schreier, 2010; Kaiser et al., 2017; Schlager et al., 2018). They are predominantly based on attribute-based choice architectures, where consumers customize their product sequentially based on different attributes. For complex products like cars, this process can be onerous as it involves several hundred at-

Dr. des. Johanna Hasenmaile-Aspin

Customer & User Experience
Manager, Oris SA,
Hölstein, Switzerland
Tel.: +41 (0) 61 9561111
johanna.hasenmaile@oris.ch

tribute choices (Huffman & Kahn, 1998). Research has therefore suggested minimizing customization effort and increasing enjoyment in MCSs (Dellaert & Stremersch, 2005; Franke et al., 2010). New choice architectures (e.g., customization based on starting solutions or needs) have been presented (Hasenmaile-Aspin & Scharfenberger, 2020; Hildebrand et al., 2014; Randall et al., 2007). Feature naming in MCSs might also play an important role in reducing complexity and improving customer experience. This aspect has yet to be investigated.

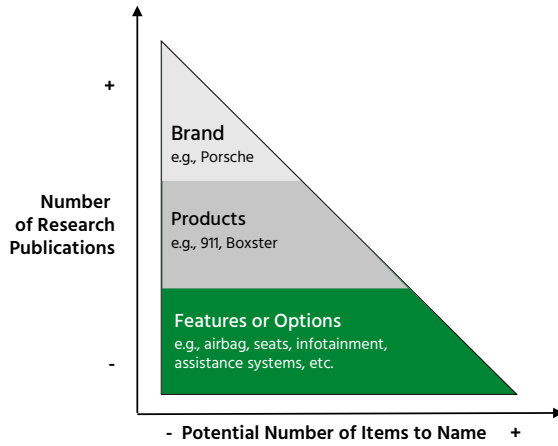
Naming Brands, Products, and Features

Language is used to name objects, transmit information, or influence others (Vaas, n. d.). It also helps humans to “understand the world without becoming entirely overwhelmed by it” (Sagan, 1985, p. 130). Consumers, however, seem increasingly overpowered or confused by language, especially by feature names in online configurators.

Previous research on naming has mainly focused on analyzing brand names and has indicated that effective names enhance awareness and create favorable product images (Aaker, 1991; Grewal et al., 1998; Keller et al., 1998). Further research has analyzed the role of numbers (Gunasti & Ross, 2010) and sound (Klink & Wu, 2014; Pogacar et al., 2015) in brand names. Research has shown, for example, that unusual spellings can increase brand name memory (Lowrey et al., 2003) and that suggestive and descriptive names are preferred to coined and arbitrary ones (Kohli & Suri, 2000).

Research has also studied product names (Gunasti & Devezer, 2016; Scharfenberger et al., 2020; Stoner et al.,

Fig. 1: Naming Pyramid



Source: Own illustration.

2018; Wu et al., 2019). Research on consumer confusion, a well-known marketing problem, has found that product names can mislead consumers to believe that products deliver benefits they cannot (Mitchell & Papavassiliou, 1999).

However, no studies have yet investigated feature names. This is surprising because the number of features is high, particularly in the automotive industry (see figure 1).

Context and Methods

This paper explores feature naming in the automotive industry, a highly relevant and increasingly complex application field of mass customization (Statista, 2021a). Especially in the age of digitalization, where 46% of new car buyers use online car configurators as a source of information (DAT, 2020).

In a first step, given the lack of research, an exploratory study categorized 1091 feature names of eight premium automotive manufacturers to gain initial insights into naming practices. Names were collected from car manufacturer websites (in German), and brands chosen based on sales figures (Statista, 2021b). Feature names were categorized according to the characteristics described in Table 1.

Second, 16 semi-structured interviews were conducted to find out more about how feature names impact customer experience. Interviewees were postgraduate students from a European business school. The interviews were conducted in German via ZOOM and lasted 31 minutes on average. They were video-recorded, partly transcribed, coded, and analyzed using summarizing qualitative content analysis (Mayring & Fenzl, 2014). The interviewees were first asked to customize a car online (choosing from either BMW, Mercedes, Porsche, Tesla, or Volvo). Next, they answered questions about feature names and naming categories. Finally, they were shown other manufacturers' feature names.

Third, an online study (with 150 students from the same business school as above) examined agreement rates for differ-

Table 1: Categories of Feature Names

Acronyms	Names formed from initial letter(s) of successive terms; differentiation between universal (e.g., LED) and brand-specific acronyms (e.g., PHC for Porsche Hill Control) which are used only by a specific brand.
Associative	Names taken from other areas (e.g., movies, wildlife, chemistry) to highlight special characteristics (e.g., Birch Light Metallic, wade sensing).
Comparative	Names conveying a sense of newer, better equipped, or further developed features (e.g., plus, premium, or high-end).
Descriptive	Informational; names describing or conveying feature benefit or function (e.g., backup camera, airbag).
Vague descriptive	Names that are somewhat informational, but whose precise function remains vague; mostly used for packages (e.g., light package, business package).
Geographical	Names with a geographical designation (e.g., Eiger Grey or Firenze Red).
Invented	Names that are etymological creations or company-owned trademarks (e.g., Pivi for an infotainment system or Parktronic for a parking assistance system).
Lexical	Names with wordplays, capital letters, foreign words, or intentional misspellings (e.g., KEYLESS GO, designo, or SportDesign).
Own Brand Name	Names containing the brand name (e.g., Lexus Intelligent Park Assist, or BMW Head-up Display).
Unusual	Names that are surprising and unexpected (e.g., Plaid for a drivetrain or Thor's Hammer for headlights).

Source: Based on Arora et al., 2015; Chen et al., 2017, and Lischer, 2015.

Table 2: Analysis of Feature Names

Manufacturer	Mercedes	Tesla	Porsche	Land Rover	Volvo	Lexus	Audi	BMW	All
Model	C-Class	Model S	Macan	Evoque***	V90	ES	A4	520i	
Analyzed Features*	149	59	265	168	71	126	157	96	1091
Naming Categories									
Brand-specific acronyms	2% ^{ab**}	0% ^b	5% ^a	2% ^{ab}	1% ^{ab}	1% ^b	0% ^b	1% ^b	1%
Universal acronyms	4% ^b	2% ^b	4% ^b	13% ^a	1% ^b	9% ^{ab}	3% ^b	5% ^b	5%
Associative	8% ^{ab}	7% ^{ab}	6% ^b	2% ^b	16% ^a	5% ^b	10% ^b	6% ^{ab}	8%
Comparative	9% ^{ab}	15% ^a	4% ^b	3% ^b	4% ^{ab}	2% ^b	6% ^{ab}	4% ^{ab}	6%
Descriptive	60% ^b	88% ^a	86% ^a	81% ^a	69% ^{ab}	91% ^{ab}	69% ^{ab}	78% ^{ab}	78%
Vague descriptive	19% ^a	0% ^c	7% ^{bc}	7% ^{bc}	8% ^{abc}	3% ^c	17% ^{abc}	10% ^{ab}	9%
Geographical	1% ^a	0% ^a	3% ^a	6% ^a	0% ^a	2% ^a	2% ^a	6% ^a	2%
Invented	8% ^a	2% ^{bc}	0% ^c	2% ^{bc}	5% ^{ab}	0% ^c	1% ^c	0% ^{bc}	2%
Lexical	16% ^a	2% ^b	5% ^b	1% ^b	0% ^b	23% ^a	0% ^b	0% ^b	6%
Own Brand Name	0% ^b	2% ^b	6% ^b	0% ^b	0% ^b	6% ^b	22% ^a	14% ^a	6%
Unusual	1% ^b	17% ^a	0% ^b	0% ^b	1% ^b	0% ^b	0% ^b	0% ^b	2%
Languages									
German	56% ^c	72% ^{abc}	85% ^a	66% ^{bc}	62% ^{bc}	77% ^{ab}	87% ^a	66% ^{bc}	71%
English	8% ^a	15% ^{ab}	3% ^c	15% ^{ab}	19% ^a	2% ^c	1% ^c	14% ^{ab}	10%
German & English	28% ^a	12% ^b	12% ^b	14% ^b	12% ^b	20% ^{ab}	11% ^b	21% ^{ab}	16%
Others	8% ^a	2% ^b	0% ^b	5% ^b	7% ^{ab}	1% ^b	0% ^b	0% ^b	3%

* The number of analyzed features varies by brand due to manufacturers' different product management strategies (e.g., in terms of standard equipment). Engines, wheels, and upholstery were not considered in the analysis. Feature names were assigned to up to three categories.

** Same letters (a, b, c) indicate no statistically significant differences between the respective values ($P < 0.05$; ANOVA followed by post hoc Tukey test).

*** Range Rover Evoque. Source: Own illustration.

ent statements from the previous interview findings. The focus was on attitudes toward acronyms and on own brand names.

Fourth, an online study with 100 Porsche owners and fans and 10 telephone interviews with persons from the same target group provided further insights into acronyms, a Porsche-typical naming category.

Results

The analysis of the selected feature names (Table 2) showed that the category descriptive (e.g., seat heating or lane change assist) was used most often (78%). However, only 61% were purely descriptive, while 17% featured multiple categories (e.g., 'LED high performance headlights' was assigned to the categories descriptive, acronymic, and comparative). The share of non-descriptive feature names (22%) seemed quite high, as the main reason for naming a feature is to capture

and convey its benefit or function. Vague descriptive feature names, the second most common naming strategy (9%), were mainly used for equipment packages (e.g., business package). Associative names (8%) were mostly used for exterior colors (e.g., pine grey) or for technical functions (e.g., wade sensing). Acronyms (7%) were either universal (e.g., LED) or brand-specific (e.g., PSM for Porsche Stability Management). Sometimes, brand names (6%) were added to feature names (e.g., Audi sound system). Comparative names (6%) were mainly used for different levels of packages (e.g., advanced, high-end), or to highlight progress and superiority (e.g., plus). Lexical names (6%) were mainly capitalized (e.g., DYNAMIC SELECT). While the remaining categories (geographical: 2%, invented: 2%, unusual: 2%) were not as frequent, they seemed important for some manufacturers. For example, invented names were typical of Mercedes (e.g., Tempomat), unusual ones of Tesla (e.g., Plaid).

Analyzing the interviews and the two online studies yielded eight key findings:

1. Some names were misunderstood

“There are relatively many features that you check in detail before making a purchase decision. I have a lot to do with cars [...] but still, I couldn't intuitively decide whether I needed a certain feature or not.” (Nils)

Most feature names in the tested configurators were described as descriptive, self-explanatory, and intuitive. Yet, a notable amount of feature names was more difficult to understand than others. Even experienced participants struggled to understand some names and found the function of some features baffling (e.g., What is a Xenium package? Or what is COMAND Online good for?). In some cases, they confused or misunderstood the benefit of features (e.g., PRE-SAFE System). They also pointed out the risk of not choosing potentially important options because they did not understand them.

2. Acronyms are unknown and only beneficial for manufacturers

“I don't like abbreviations at all, they only help those who work in the company. I don't understand why this is communicated to the outside world. It's of no use to the customer.” (Hannah)

Most of the universal, and almost all of the brand-specific acronyms were unknown to the interviewees. Even Porsche owners and fans struggled to understand Porsche's acronyms: Only for 14% of the 13 tested brand-specific acronyms (e.g., PDLS, PDK) did they know what the feature is about. Interviewees called acronyms difficult, techy, masculine, nerdy, and only for real insiders, while Porsche's acronyms were also considered too similar to each other. Participants felt overwhelmed and saw no benefit of acronyms, as these mainly facilitate manufacturers' internal communication or help shorten user manuals. Interviewees assumed that engineers devise acronyms and that manufacturers might be trying to anchor these acronyms in consumers' minds to build new brands (even though this approach has rarely succeeded in the past). Interviewees were skeptical about brand-specific acronyms, while well-known acronyms were considered okay. Awareness rates were 87% for ABS, 71% for LED, 25% for HUD, 7% for PDC, 6% for HDC, 4% for BLIS, and 4% for EDW.

The online study confirmed the interviewees' slightly negative attitude toward acronyms. Acronyms were described as complicated, as confusing (unless they were ordinary), as evoking uncertainty, and as elusive for laypersons. Besides severely complicating the decision process, they were time-consuming and unnecessarily technical.

On the positive side, interviewees said that acronyms can increase readability and simplify communication among those who understand them. They were found to be logical, easily memorizable (if learned), and speeding up communication. Porsche acronyms were considered typical of and inte-

Management Summary

Mass customization is becoming omnipresent and enables consumers to easily customize products online. Thus far, little is known about how product features are named in such environments. This paper presents a categorization of feature names in the automotive industry. Along with insights from interviews and online studies, it presents specific qualities that feature names in mass customization systems should have to be perceived as helpful by consumers. The results are relevant for practitioners and academics alike.

Main Propositions

1. Feature names have great potential to influence the customer experience in online configurators.
2. Non-descriptive names can lead to features that are not comprehended or misunderstood.
3. Acronyms are largely unknown. They are considered complicated, difficult to remember, unnecessary, and only for insiders.
4. If rarely used, combining a brand name with a feature name communicates exclusivity.
5. Basic features should be given simple and descriptive names, while selected signature features may be assigned special names (e.g., associative, invented, or unusual names).

gral to the corporate identity. Commonly known acronyms (e.g., LED) were said to add value if used wisely. Exaggerated use, however, was found annoying and frustrating. Analyzing the agreement rates for acronym-related statements (7-point Likert scale; 1 – totally disagree, 7 – totally agree) revealed that consumers do not consider acronyms helpful (M=2.81, SD=1.41). Participants found acronyms suitable for consumers strongly interested in cars (M=5.37, SD=1.45), yet unsuitable for the average consumer (M=2.39, SD=1.17). Acronyms were considered confusing and difficult to remember (M=4.89, SD=1.55), with no benefit (M=2.48, SD=1.38; all five items are significantly different to the scale midpoint of 4.00, $p < .001$). The Porsche study showed similar results.

3. Own brand names communicate exclusivity

According to interviewees, adding the brand name to a feature can communicate exclusivity and quality, besides creating the impression that a manufacturer has developed the feature itself. However, brand add-ons to standard features (e.g., smartphone integration) seemed weird, as other manufacturers also offer such features and might even have the same suppliers. As Franca said: “When you customize a BMW, it's obvious that it's all about BMW options.” Participants recommended that companies use add-ons sparsely (i.e., only with innovative or in-house features). Moreover, this naming strategy should be used solely for brand-character-building features. Tesla, for example, could label a specific charging feature with their brand name.

The online study confirmed that feature–brand combinations appear exclusive (M=4.68, SD=1.71), but also superfluous (M=4.60, SD=1.60; both significantly different to the scale midpoint of 4.00, $p < .001$).

4. Terms such as “plus,” “professional,” and packages were perceived as vague

Interviewees struggled to grasp feature names involving comparatives. For instance, a “business package” and a “business package plus” seemed hard to distinguish. Some participants would prefer the additional function to be described instead of just the word “plus” being appended.

Participants found certain package names difficult to understand or could not picture the package contents (e.g., night package). They felt overwhelmed by Mercedes' variant packages (e.g., advanced, high-end). Some interviewees mentioned that they would feel dissatisfied unless they chose the best version, therefore disliked such packages. They an-

icipated regretting their decision when not choosing the best package, thinking that they might miss a relevant function. Instead, they preferred precise and easily understandable package names (e.g., winter or park assistance package). Names should focus on benefits or needs instead of being creative as this might prove overwhelming. Most participants preferred Volvo's and BMW's package names to those of Mercedes, as the former two brands use simpler names.

5. Same names should be used for same features

“I would prefer a uniform standard across brands. Otherwise, it's very confusing when brands name their own things as fancily as possible.” (Joel)

Participants suggested naming the same features the same way, as Porsche's lane-keeping assist system presumably does the same as that of Mercedes. This would enable easy comparisons between the features of different brands. Interviewees mentioned that manufacturers might use feature names to set themselves apart from other manufacturers or to justify price differences. The online study confirmed that the same features should be named the same way (M=6.05, SD=1.16; significantly different to the scale midpoint of 4.00, $p < .001$).

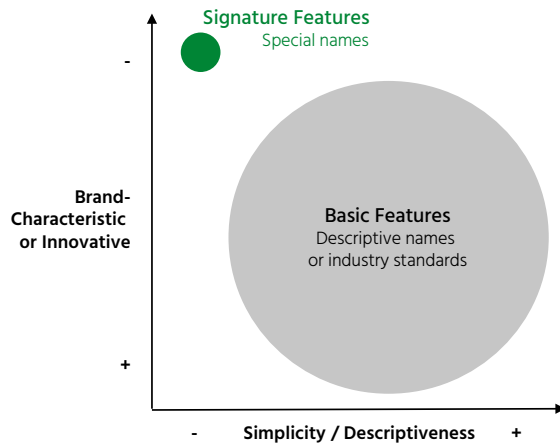
6. Simple and functional names for basics and special names for signature features

“Industry standards in particular should be named without brand-specific terminology.” (Matthias)

Participants preferred short, simple, intuitive, and pragmatic names. Naming should be consistent throughout the brand and fit the brand image. Participants liked Tesla's simple, entirely intuitive, and self-explanatory naming (e.g., auto park) as this makes unique feature names stand out. Participants proposed naming basic features according to industry standards. Only a few features should be given a fancy name, and those features need to be unique and characteristic of the brand. Names should still be somewhat intuitive. Volvo, for example, could highlight a safety feature with a special name and advertise it accordingly.

The online study confirmed that signature features ought to be given special names (M=4.52, SD=1.62). Names should be intuitive (M=5.62, SD=1.29), and feature function should be immediately evident (M=5.99, SD=1.10; all three significantly different to the scale midpoint of 4.00, $p < .001$).

Fig. 2: Feature Naming Model



Source: Own illustration.

7. Associative names exude exclusivity and stimulate the imagination

Participants stated that associative color names sound beautiful, amplifying, and exude a certain exclusivity. However, some struggled to understand associations with gemstones or minerals (e.g., what does obsidian black look like?). Participants liked easily conceivable names (e.g., arctic blue) or where associations created special feelings (e.g., Mediterranean blue conjured up holiday feelings).

The interviews revealed no clear tendency regarding the consumer preference of associative feature names. Feature function should be clear. If this cannot be guaranteed, a potentially more boring (i.e., descriptive) name should be used. Thor’s Hammer, the associative name of Volvo headlights, was discussed controversially. Some interviewees found it funny and mystic (a good metaphor and related to Volvo’s Scandinavian origin). Others, however, associated nothing with the term or considered it too far-fetched.

8. No real benefit of English names in German-speaking countries

Participants agreed that language-wise feature names should be named consistently. Mixing languages was not considered user-friendly. One interviewee mentioned seeing no reason for mixing languages, except that it might sound cool. Interviewees expected German manufacturers to use fewer English features

than non-German ones. This was confirmed by the online study, where 48% of respondents expected a German manufacturer to use German names (versus 19% for non-German manufacturers). The fact that Tesla uses more German terms than some German manufacturers prompted one interviewee to shake his head. Further, feature naming should also consider elderly consumers, who might struggle to understand English names.

General Discussion

This paper shows that many current feature names in online configurators do not match consumer needs as they are too acronymic, too diverse, and too vague. Consumers become confused or are misled by non-descriptive feature names. Not even owners are aware of the brand-specific acronyms for features that they probably have in their products, implying that potential new customers might struggle even more. Consumers prefer simple and descriptive names for basic features and would like names to directly convey feature benefit(s) or function(s). Therefore, basic features which are not especially brand-characteristic or innovative should be given simple and descriptive names, or, if available, follow industry standards (figure 2). Signature features which are innovative or build brand character could be assigned special names (e.g., associative or unusual names). This paper also reveals that such feature names need to be carefully selected and used rarely. Acronyms, comparative and vague names should be kept to the minimum.

Theoretical and Practical Implications

This research contributes to the literature on mass customization and advances the understanding of the importance of naming features (beyond products and brands). Previous research has suggested minimizing customization effort and increasing enjoyment in MCSs and has presented various approaches. Crucially, however, it has not yet addressed an essential factor: feature naming. The research presented here shows that feature names play an important role in customer experience and can be simplified. It is one of the first in-depth studies on feature names—a highly relevant level of the naming pyramid given the large number of features.

This research also has practical implications. First, it illustrates that companies have partly lost sight of consumer needs regarding feature naming. Automotive manufacturers seem to be concentrating more on internal company requirements than on consumers’ needs when designing mass customization systems (Fanderl et al., 2019; Jacobson, 2019). Product managers seem keen to express themselves through



Foto: © Stockphoto

Lessons Learned

Feature names in mass customization systems must be based on consumer needs to facilitate the customization process and increase satisfaction:

1. Ensure consumers correctly understand feature function to avoid confusion. The function of language is to transmit information.
2. Use simple, descriptive, and precise names. Use industry terms for basic, non-differentiating features and avoid company-specific names.
3. Naming just a few signature features (e.g., brand-characteristic or innovative features) with special names will strengthen exclusivity and brand image and might create new sub-brands.
4. Signature features may be combined with the brand name or with associative or unusual expressions to create special names (which should still be somewhat intuitive).
5. Whenever possible, avoid vague add-ons (e.g., 'plus') and unspecific feature names (e.g., for packages).

Literature


- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. The Free Press.
- Arora, S., Kalro, A. D., & Sharma, D. (2015). A comprehensive framework of brand name classification. *Journal of Brand Management*, 22(2), 79–116.
- Chen, K., Newell, S. J., Kou, G., Zhang, L., & Li, C. H. (2017). Effective strategies for developing meaningful names and associations for co-branded products in new and emerging markets. *Journal of Brand Management*, 24(4), 362–374.
- cyLEDGE Media. (2021). *Configurator database*. Cyledge Configurator Database. www.configurator-database.com.
- D'Angelo, J., Diehl, K., & Cavanaugh, L. A. (2019). Lead by example? Custom-made examples created by close others lead consumers to make dissimilar choices. *Journal of Consumer Research*, 46(4), 750–73. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucz019>
- DAT. (2020). *Kurzbericht DAT Report 2020*. Datagroup. https://www.datgroup.com/fileadmin/at/DAT_Report/2020/DAT-Report2020_KURZBERICHT.pdf
- de Bellis, E., Hildebrand, C., Ito, K., Herrmann, A., & Schmitt, B. (2019). Personalizing the customization experience: A matching theory of mass customization interfaces and cultural information processing. *Journal of Marketing Research*, 56(6), 1050–1065. <https://doi.org/10.1177/0022243719867698>
- Dellaert, B. G. C., & Dabholkar, P. A. (2009). Increasing the attractiveness of mass customization: the role of complementary on-line services and range of options. *International Journal of Electronic Commerce*, 13(3), 43–70. <https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415130302>
- Dellaert, B. G. C., & Stremersch, S. (2005). Marketing mass-customized products: striking a balance between utility and complexity. *Journal of Marketing Research*, 42(2), 219–227. <https://doi.org/10.1509/jmkr.42.2.219.62293>
- Fanderl, H., Matthey, A., Pratsch, S., & Stöber, J. (2019). Driving the automotive customer experience toward the age of mobility. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/driving-the-automotive-customer-experience-toward-the-age-of-mobility#>
- Fiore, A. M., Seung-Eun, L., & Kunz, G. (2004). Individual differences, motivations, and willingness to use a mass customization option for fashion products. *European Journal of Marketing*, 38(7), 835–849. <https://doi.org/10.1108/03090560410539276>
- Franke, N., & Schreier, M. (2010). Why customers value self-designed products: the importance of process effort and enjoyment. *Journal of Product Innovation Management*, 27(7), 1020–1031. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2010.00768.x>
- Franke, N., Schreier, M., & Kaiser, U. (2010). The “I Designed It Myself” effect in mass customization. *Management Science*, 56(1), 125–140. <https://doi.org/10.2307/27784096>
- Freudmann, A. (2020). Customers want customization, and companies are giving it to them. *New York Times*. <https://www.nytimes.com/2020/03/18/business/customization-personalized-products.html>
- Grewal, D., Krishnan, R., Baker, J., & Borin, N. (1998). The effect of store name, brand name and price discounts on consumers' evaluations and purchase intentions. *Journal of Retailing*, 74(3), 331–352. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(99\)80099-2](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(99)80099-2)
- Gunasti, K., & Devezer, B. (2016). How competitor brand names affect within-brand choices. *Marketing Letters*, 27(4), 715–727. <https://doi.org/10.1007/s11002-015-9374-x>
- Gunasti, K., & Ross, W. T. (2010). How and when alphanumeric brand names affect consumer preferences. *Journal of Marketing Research*, 47(6), 1177–1192. <https://doi.org/10.1509/jmkr.47.6.1177>
- Hasenmaile-Aspin, J., & Scharfenberger, P. (2020). Automated product suggestions with needs-based configurators. *Marketing Review St.Gallen*, 37(5), 34–41.
- Hildebrand, C., Häubl, G., & Herrmann, A. (2014). Product customization via starting solutions. *Journal of Marketing Research*, 51(6), 707–725. <https://doi.org/10.1509/jmr.13.0437>
- Huffman, C., & Kahn, B. E. (1998). Variety for sale: mass customization or mass confusion? *Journal of Retailing*, 74(4), 491–513. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(99\)80105-5](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(99)80105-5)
- Jacobson, M. (2019, February 12). The auto companies need to stop referring to

fancy names. However, they do so unsupported by market research on whether consumers understand the chosen names. Second, this research highlights areas of concern regarding naming and derives five recommendations for naming features (see Lessons Learned). Companies can improve customer experience by (again) focusing on naming needs. This will increase consumers' satisfaction and reduce their confusion and uncertainty. It will also reduce the need for explanation (e.g., in stores) and might increase revenues.

Future Research

Future research could generalize the present findings and recommendations for feature names beyond cars and in additional population groups. It might analyze specific naming

categories in more detail (e.g., which categories should be used for which features and which target groups). Experimental study designs could more specifically examine how specific naming categories impact satisfaction, brand attitudes, or revenues, and whether complex names make products look more sophisticated, for example. In addition, the interplay of feature names, section headlines, and descriptive texts in MCSs might be an interesting area to investigate. Further, the internal perspective of the company should be considered to obtain a holistic perspective.

By the way, are you still wondering what Plaid, PDK, and PDLs stand for? Plaid is Tesla's drivetrain and goes back to Spaceballs, a Star Wars parody. PDK stands for Porsche Doppelkupplungsgetriebe, and PDLs is the Porsche Dynamic Light System. 

themselves as OEMs. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/auto-companies-need-stop-referring-themselves-oems-mark-jacobson/>

Kaiser, U., Schreier, M., & Janiszewski, C. (2017). The self-expressive customization of a product can improve performance. *Journal of Marketing Research*, 54(5), 816–831. <https://doi.org/10.1509/jmr.14.0293>

Keller, K. L., Heckler, S. E., & Houston, M. J. (1998). The effects of brand name suggestiveness on advertising recall. *Journal of Marketing*, 62(1), 48–57. <https://doi.org/10.2307/1251802>

Klink, R. R., & Wu, L. (2014). The role of position, type, and combination of sound symbolism imbeds in brand names. *Marketing Letters*, 25(1), 13–24. <https://doi.org/10.1007/s11002-013-9236-3>

Kohli, C., & Suri, R. (2000). Brand names that work: A study of the effectiveness of different types of brand names. *Marketing Management Journal*, 10, 112–120. <https://doi.org/10.1177/0022243718820571>

Lischer, B. (2015). 7 popular types of brand names. *Ignyte*. <https://www.ignitebrands.com/7-popular-types-of-brand-names/>

Lowrey, T. M., Shrum, L. J., & Dubitsky, T. M. (2003). The relation between brand-name linguistic characteristics and brand-name memory. *Journal of Advertising*, 32, 7–17. <https://doi.org/10.1080/00913367.2003.10639137>

Mayring, P., & Fenzl, T. (2014). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Eds.), *Handbuch Methoden der empirischen*

Sozialforschung (pp. 543–556). Springer Fachmedien Wiesbaden.

Mitchell, V. W., & Papavassiliou, V. (1999). Marketing causes and implications of consumer confusion. *Journal of Product & Brand Management*, 8(4), 319–342. <https://doi.org/10.1108/10610429910284300>

Pogacar, R., Plant, E., Rosulek, L. F., & Kouril, M. (2015). Sounds good: Phonetic sound patterns in top brand names. *Marketing Letters*, 26(4), 549–563. <https://doi.org/10.1007/s11002-014-9288-z>

Ralph Lauren. (2021). Ralph Lauren introduces the custom polo, made to order. https://corporate.ralphlauren.com/pr_210518_MadeToOrder.html

Randall, T., Terwiesch, C., & Ulrich, K. T. (2007). Research note—user design of customized products. *Marketing Science*, 26(2), 268–280. <https://doi.org/10.1287/mksc.1050.0116>

Sagan, C. (1985). *Contact*. Simon & Schuster.

Scharfenberger, P., Landwehr, J. R., Tsai, C. I., Zimmermann, J. L., Herrmann, A., & McGill, A. L. (2020). How consumption vocabulary directs product discussions: the guiding influence of feature labels on consumers' communication and learning about products in online communities. *Journal of Marketing Behavior*, 4(2–4), 173–202. <https://doi.org/10.1561/107.00000070>

Schlager, T., Hildebrand, C., Häubl, G., Franke, N., & Herrmann, A. (2018). Social product-customization systems: peer input, conformity, and consumers' evaluation of customized products. *Journal of Management*

Information Systems, 35(1), 319–349. <https://doi.org/10.1080/07421222.2018.1440763>

Statista. (2021a). Anzahl der Neuzulassungen von Personenkraftwagen weltweit von 2013 bis 2020 und eine Prognose für 2021. Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/247129/umfrage/weltweite-neuzulassungen-von-pkw/>

Statista. (2021b). Anzahl der verkauften Premium-Automobile ausgewählter Automarken weltweit im Jahr 2020. Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/950227/umfrage/anzahl-der-verkauften-premium-automobile-nach-marken/>

Stoner, J. L., Loken, B., & Stadler Blank, A. (2018). The name game: how naming products increases psychological ownership and subsequent consumer evaluations. *Journal of Consumer Psychology*, 28(1), 130–137. <https://doi.org/10.1002/jcpy.1005>

Vaas, R. (n.d.). *Sprache*. Spektrum Lexikon. <https://www.spektrum.de/lexikon/neurowissenschaft/sprache/12159>

Vinoski, J. (2020). New research shows consumers already expect mass personalization. Time to get ready! *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/jimvinoski/2020/01/20/new-research-shows-consumers-already-expect-mass-personalization-time-to-get-ready/?sh=6c8677b2223e>

Wu, F., Sun, Q., Grewal, R., & Li, S. (2019). Brand name types and consumer demand: evidence from China's automobile market. *Journal of Marketing Research*, 56(1), 158–175. <https://doi.org/10.1177/0022243718820571>



Hermann Simon

HIDDEN CHAMPIONS

Die neuen Spielregeln
im chinesischen Jahrhundert

Campus, Frankfurt 2021,
280 Seiten, Hard Cover

Preis: CHF 45,02 / EUR 39,95

ISBN: 978-3-593-51484-0

Buchrezension

Abstract

Hidden Champions – diesen Begriff prägte Hermann Simon vor ungefähr 30 Jahren für jene Top-Mittelständler, die häufig in Nischenmärkten Weltmarktführer sind. Die meisten von ihnen sitzen nicht etwa im Silicon Valley, sondern in Deutschland, in der Schweiz und in Österreich. Inzwischen sind viele von ihnen für Wirtschaftsfachleute streng genommen nicht mehr „hidden“, wohl aber der breiten Öffentlichkeit nicht bekannt.

Im Laufe der letzten Jahrzehnte haben sich die Spielregeln jedoch geändert. Nach den Exportboom-Jahren von 1990–2010 stehen die Volkswirtschaften und somit auch die Hidden Champions vor grossen Herausforderungen: Direktinvestitionen verdrängen den Export, die tangiblen Warenströme werden zunehmend durch Software und digitale Dienstleistungen verdrängt. „Sustainability“ öffnet neue Mög-

lichkeiten, erfordert jedoch neue Unternehmensstrategien.

Das Buch erläutert Konzept, Entstehung und Entwicklung des Phänomens „Hidden Champions“ und erläutert mit unzähligen Fakten und Abbildungen den weltweiten Aufstieg dieser Gruppe von Unternehmen. Anschliessend zeigt Simon auf, wie sich die Globalisierungskräfte und auch die Zielmärkte Amerika und China im Laufe der letzten Jahre verändert haben. Dabei widmet er sich insbesondere den Antriebskräften des wirtschaftlichen Erfolgs.

Autor

Der Autor Hermann Simon ist Gründer und Honorary Chairman von Simon-Kucher & Partners, ehemaliger Hochschullehrer und anerkannter Experte für Strategie, Marketing und Pricing. In China wurde eine Business-School, die sich insbesondere dem Hidden-Champions-Konzept widmet, nach ihm benannt.

Nutzen für die Praxis

Das Buch regt zum Reflektieren und zum Handeln an – sowohl für Führungskräfte in der Wirtschaft als auch für Politiker. Einmal erzielter Erfolg ist nicht für immer garantiert, sondern muss immer wieder neu erarbeitet werden. Insbesondere wenn man in „Sunset“-Branchen tätig ist, müssen Unternehmensführungen aktiv werden, um neue Wachstumsfelder zu erschliessen. Und Politik, Gesellschaft und Wirtschaft müssen sicherstellen, dass es auch in Zukunft genügend „Sunrise“-Branchen und Champions geben wird. Es ist daher wichtig, schneller als die Konkurrenz zu sein.

Sven Reinecke

Kernthesen

1. Nicht nur die besondere Rolle der klein- und mittelständigen Unternehmen trägt dazu bei, dass es im deutschsprachigen Raum so viele unbekanntes Weltmarktführer gibt, sondern auch deren Unternehmenskultur.
2. Das Hidden-Champions-Konzept stösst weltweit auf grosses Interesse in Politik und Wirtschaft – auch andere Länder versuchen, das Erfolgsrezept zu kopieren, wenn auch mit unterschiedlichem Erfolg.
3. Auf China entfallen 16 Prozent der globalen Wirtschaftsleistung, mit steigender Tendenz. Wer daher langfristig mithalten möchte, muss in China präsent sein.
4. Digitalisierung, Innovation und Nachhaltigkeit sind drei zentrale Herausforderungen, die nicht nur Hidden Champions aufgreifen und aktiv gestalten müssen, um langfristig erfolgreich zu sein.

Der Marketing-Podcast der Universität St.Gallen



Universität St.Gallen

Institut für Marketing und Customer Insight

Mit der Folge „Die Poesie des Pricing“ schliessen wir unseren Podcast „Marketing Kaffee – Ungefiltert“ ab. Vielen Dank an alle Gäste, Zuhörerinnen und Zuhörer dieses kleinen Experiments und besonders an unsere grossartige Moderatorin Iris Schmutz für 13 spannende Episoden!

Mit Beiträgen über die
Poesie des Pricing, die
Geheimnisse von Ricola,
& vielen mehr

Jetzt Reinhören unter:
www.ifmhsg.ch/podcast

... sowie auf Apple Podcasts,
Google Podcasts und Spotify



Literatur zum Thema: Pricing – Capturing Value

Literaturhinweise zusammengestellt von Iris Schmutz

Bücher

Diller, H., Müller, S., Ivens, B. & Beinert, M. (2020). Pricing: Prinzipien und Prozesse der betrieblichen Preispolitik. Kohlhammer Verlag.

Kossmann, J. (2008). Die Implementierung der Preispolitik in Business-to-Business-Unternehmen: eine prozessorientierte Konzeption. Wissenschaftliche Gesellschaft für Innovatives Marketing e. V.

Rekettye, G. & Liu, J. (2018). Pricing: The new frontier. Transnational Press London.

Simon, H. & Fassnacht, M. (2016). Pricing: Strategie – Analyse – Entscheidung – Umsetzung. Springer Gabler.

Artikel

Achterberg, L. H., Omar, M., Ambituuni, A. & Roll, O. (2018). Facts or gut feelings: Analysis of external pricing antecedents for SMEs in Germany. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25(6), 886–901. <https://doi.org/10.1108/JSBED-12-2017-0398>

Bertini, M., Halbheer, D. & Koenigsberg, O. (2020). Price and quality decisions by self-serving managers. *International Journal of Research in Marketing*, 37(2), 236–257. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.07.008>

Estalami, H., Maxwell, S. & Ingenbleek, P. (2007). Value-informed pricing in its organizational context: Literature review, conceptual framework, and directions for future research. *Journal of Product & Brand Management*, 16(7), 441–458. <https://doi.org/10.1108/10610420710834904>

Feurer, S., Schuhmacher, M. C. & Kuester, S. (2019). How pricing teams develop effective pricing strategies for new products. *Journal of Product Innovation Management*, 36(1), 66–86. <https://doi.org/10.1111/jpim.12444>

Geiger, I. & Hüffmeier, J. (2020). “The more, the merrier” or “less is more”? How the number of issues addressed in B2B sales negotiations affects dyadic and seller economic outcomes. *Industrial Marketing Management*, 87(January), 90–105. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.02.013>

Gousgounis, Y. Y. L. & Neubert, M. (2020). Price-setting strategies and practice for medical devices used by consumers. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 19(3), 218–226. <https://doi.org/10.1057/s41272-019-00220-7>

Hamilton, N., Burns, D., Harrison, K. & Luedi, T. (2021). How B2B firms can price with confidence as inflation rises. *Harvard Business*

Manager. <https://hbr.org/2021/07/how-b2b-firms-can-price-with-confidence-as-inflation-rises>

Homburg, C., Jensen, O. & Hahn, A. (2012). How to organize pricing? Vertical delegation and horizontal dispersion of pricing authority. *Journal of Marketing*, 76(5), 49–69. <https://doi.org/10.1509/jm.11.0251>

Lancioni, R. A. (2005). A strategic approach to industrial product pricing: The pricing plan. *Industrial Marketing Management*, 34(2 SPEC. ISS.), 177–183. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.07.015>

Lancioni, R., Schaur, H. J. & Smith, M. F. (2005). Intraorganizational influences on business-to-business pricing strategies: A political economy perspective. *Industrial Marketing Management*, 34(2 SPEC. ISS.), 123–131. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.07.010>

Liozu, S. M., Feurer, S., Hinterhuber, A. & Woodside, A. (2021). Configurational theory and practices of firms employing multiple pricing policies: assessing effective and ineffective pricing recipes in multiple firm contexts. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 20(4), 420–435. <https://doi.org/10.1057/s41272-021-00306-1>

Liozu, S. M. & Hinterhuber, A. (2013). CEO championing of pricing, pricing capabilities and firm performance in industrial firms. *Industrial Marketing Management*, 42(4), 633–643. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.09.003>

Liozu, S. M., Hinterhuber, A., Perelli, S. & Boland, R. (2012). Mindful pricing: Transforming organizations through value-based pricing. *Journal of Strategic Marketing*, 20(3), 197–209. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2011.643916>

Mohammed, R. (2020). What B2B companies get wrong about volume discounts. *Harvard Business Manager*. <https://hbr.org/2020/10/what-b2b-companies-get-wrong-about-volume-discounts>

Mohammed, R. (2021). Should you raise your prices this summer? *Harvard Business Manager*. <https://hbr.org/2021/06/should-you-raise-your-prices-this-summer>

Saab, A. B. & Botelho, D. (2020). Are organizational buyers rational? Using price heuristics in functional risk judgment. *Industrial Marketing Management*, 85(May 2018), 141–151. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.10.001>

Schmutz, I. & Reinecke, S. (2020). Gibt's nicht, geht nicht! Eine Konzeptionalisierung von

Thema der nächsten Ausgabe: Privacy as Strategy?

Informationsdefiziten im Preisprozess. Marketing Review St. Gallen, 37(6), 64–73.

Schmutz, I., Reinecke, S. & Manole, A.-M. (2020). Allocating resources in pricing – which capabilities are worth fostering in the face of AI? Die Unternehmung, 74(3).

Scholl, M. & Totzek, D. (2010, April). Die Preispolitik professionalisieren. Harvard Business Manager, 42–50.

Simon-Kucher und Partners. (2021). Global Pricing Study 2021. Simon-Kucher und Partners.

Töytäri, P., Keränen, J. & Rajala, R. (2017). Barriers to implementing value-based pricing in industrial markets: A micro-foundations perspective. Journal of Business Research, 76, 237–246. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.183>

Töytäri, P., Rajala, R. & Alejandro, T. B. (2015). Organizational and institutional barriers to value-based pricing in industrial relationships. Industrial Marketing Management, 47, 53–64. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.005>

Die Schnittstelle zwischen Datenschutz und Marketing erhält nicht nur Dank regulatorischer Massnahmen wie etwa der europäischen Datenschutz Grundverordnung DSGVO, sondern auch wegen der vermeintlichen Marktmacht datenverarbeitender Unternehmen immer mehr Aufmerksamkeit. Zudem wird das projizierte Wachstum von Big-Data-Technologien (z.B. Bilderkennung, Spracherkennung, IoT usw.) die Diskussionen um die „Verwundbarkeit der Verbraucher“ weiter intensivieren. Da verschiedene Stakeholder auf unterschiedliche und z.T. un-

vorhersehbare Weise betroffen sind, ist aus Marketingsicht eine interdisziplinäre Perspektive gefragt, die den organisatorischen, ethischen und rechtlichen Belangen der Thematik gerecht wird. Sowohl in der Forschung als auch in der Marketingpraxis entsteht somit der Bedarf, Datenschutz und Privatsphäre als Teil nachhaltiger Unternehmensstrategien zu verstehen. Vor diesem Hintergrund freuen wir uns über Beiträge, die Datenerhebungs-, Datenanalyse- und Datenschutzprozesse aus Unternehmenssicht beleuchten.

Impressum

Marketing Review St. Gallen
Thesis Verlag
Universität St. Gallen
Institut für Marketing
und Customer Insight
Dufourstrasse 40a
CH-9000 St. Gallen

Redaktionsleitung
Universität St. Gallen
Susanna Renner, M.Sc.
Telefon: +41 (0) 71 224 28 40
susannaelisa.renner@unisg.ch

Redaktion & Satz
Communication
Network Media
Ridlerstrasse 35a
D-80339 München
Telefon: +49 (0) 89 7295 99-15
Deivis Aronaitis,
Alexandra Budik

Schlussredaktion
Wolfgang Mettmann (deutsch)
Renate Schilling (englisch)

Layout & Produktion
deivis aronaitis design | dad |
Leonrodstrasse 68
D-80636 München
Telefon: +49 (0) 89 120 278 10
Telefax: +49 (0) 89 120 228 14
grafik@da-design.it

Anzeigenleitung
Susanna Renner, M.Sc.
Telefon: +41 (0) 71 224 28 40
susannaelisa.renner@unisg.ch

Titelbild
© iStockphoto/scanrail

Insights
Die Inhalte unter dieser
Rubrik sind aus der
Marketingpraxis
gesponserte Beiträge.

Leserservice
Magdalena Britt
Telefon: +41 (0) 71 224 71 52
magdalena.britt@unisg.ch

Druck & Verarbeitung
Aumüller Druck
GmbH & Co. KG
Kennwort:
Marketing Review St. Gallen
Weidener Strasse 2
D-93057 Regensburg

Herausgeber
Prof. Dr. Sven Reinecke
(schriftführend)
Prof. Dr. Thomas Bieger
Prof. Dr. Johanna Gollhofer
Prof. Dr. Dennis Herhausen
Prof. Dr. Andreas Herrmann
Prof. Dr. Christian Hildebrand
Prof. Dr. Thomas Rudolph
Prof. Dr. Christian Schmitz
Prof. Dr. Marcus Schögel
Prof. Dr. Dr. h.c. Torsten
Tomczak
Prof. Dr. Dirk Zupancic

Mitbegründer
Prof. Dr. Christian Belz
Prof. Dr. Heinz Weinhold-
Stünzi †

Beirat
Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Backhaus, Berlin
Andreas Balazs
Prof. Dr. Hans H. Bauer, Mannheim
Dr. Hans-Jürg Bernet
Prof. Dr. Dr. h.c. Dr. h.c.
Manfred Bruhn, Basel
Prof. Dr. Christoph Burmann, Bremen
Prof. Dr. Dr. h.c. Hermann Diller, Nürnberg
Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch,
Oestrich-Winkel
Prof. Dr. Jürgen Häusler
Prof. Dr. Manfred Krafft, Münster
Dr. Michael Löffler
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert,
Münster
Prof. Dr. Anton Meyer, München
Prof. Dr. Dominique von Matt
Dr. Michael Reinhold
Felix Richterich
Urs Riedener
Prof. Dr. Bernhard Swoboda, Trier
Prof. Dr. Bodo B. Schlegelmilch, Wien
Prof. Dr. Hans-Willi Schroiff, Aachen
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon
Alexander Stanke

**Bezugsmöglichkeit und
Erscheinungsweise**
Das Heft erscheint sechsmal
jährlich, Auflage: 3600 Exemplare.
Bestellmöglichkeiten und Details
zu den Abonnementbedingungen
sowie AGB finden Sie unter
www.marketing-review.ch
Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck
Die Zeitschrift sowie alle in ihr
enthaltenen einzelnen Beiträge
einschliesslich sämtlicher
Abbildungen, Grafiken, Fotos sind
urheberrechtlich geschützt. Sofern
eine Verwertung nicht ausnahms-
weise ausdrücklich vom Urheber-
rechtsgesetz zugelassen ist, bedarf
jedwede Verwertung eines Teils dieser
Zeitschrift der vorherigen schriftlichen
Zustimmung des Verlages. Dies gilt
insbesondere für Vervielfältigungen,
Nachdrucke, Bearbeitungen,
Übersetzungen, Mikroverfilmungen,
öffentliche Zugänglichmachung sowie
die Einspeicherung und Verarbeitung
von Teilen dieser Zeitschrift in
Datenbanken und die Verarbeitung
oder Verwertung über elektronische
Systeme.

Die Artikel von Marketing
Review St. Gallen sind mit grösstmög-
licher Sorgfalt erstellt. Die Redaktion
übernimmt jedoch keine Gewähr für
die Richtigkeit, Vollständigkeit und
Aktualität der abgedruckten Inhalte.
Für den Inhalt der Werbeanzeigen
ist das jeweilige Unternehmen bzw.
die jeweilige Gesellschaft
verantwortlich.

Für unverlangt eingeschickte
Manuskripte, Fotos und Illustrationen
wird keine Gewähr übernommen.

Marketing Review St. Gallen erscheint
im 39. Jahrgang
ZKZ 70610
ISSN 1865-6544

Marketing Review St. Gallen



Möchten Sie weiterhin von exklusivem und qualitativ hochwertigem Marketingwissen profitieren?

Dann schliessen Sie ein Abonnement der Marketing Review St. Gallen ab. Ihr Premium-Magazin für Marketing im D-A-CH-Raum.

Qualität ohne Kompromisse.

www.marketing-review.ch