

Kremmel, Dietmar; von Walter, Benjamin; Sieber, Simon

Article

Preiserhöhungen bei Industriegütern erfolgreich umsetzen

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Kremmel, Dietmar; von Walter, Benjamin; Sieber, Simon (2022) :
Preiserhöhungen bei Industriegütern erfolgreich umsetzen, Marketing Review St.Gallen, ISSN
1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 39, Iss. 1, pp. 16-23

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/276172>

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



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“).

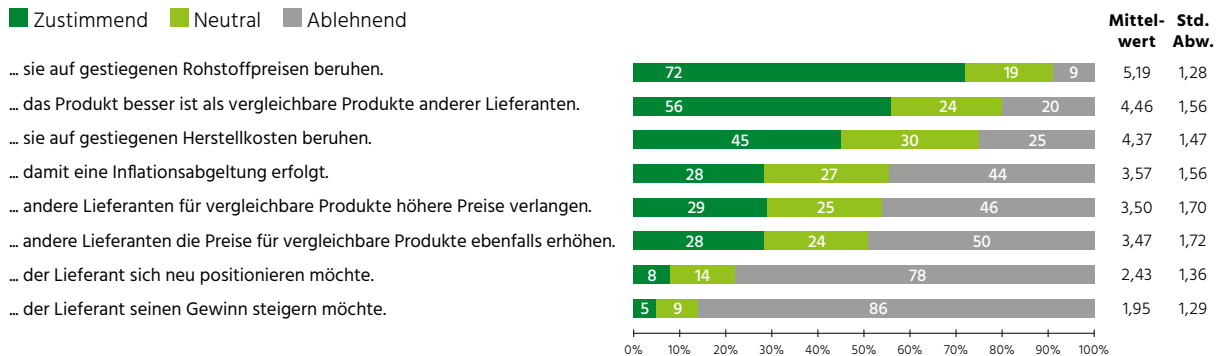
Es zeigt sich, dass in Übereinstimmung mit der Dual-Entitlement-Theo-

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.“

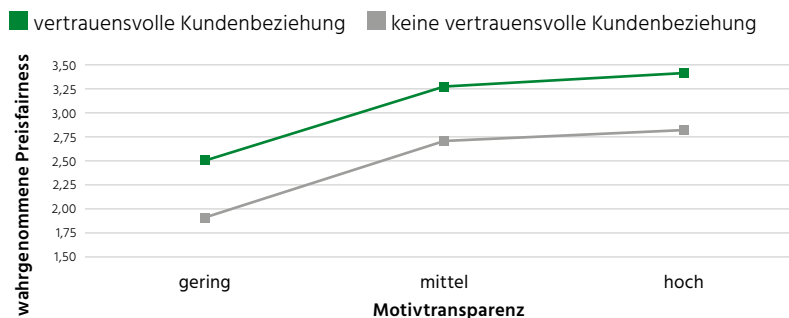
Quelle: Eigene Darstellung.

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