Wissen für Entscheider

vocatus:

B2B-Pricing

Oftmals sind Kaufentscheidungen in Unternehmen nicht so rational, wie man eigentlich meinen könnte. Ähnlich dem Kaufprozess eines B2C-Kunden beeinflussen auch hier zahlreiche Faktoren das Handeln der verantwortlichen Mitarbeiter, wie etwa festgelegte Unternehmensstrukturen oder der persönliche Entscheidungscharakter. Durch das Verständnis von Preiswissen, Preisinteresse und Preissensitivität eröffnen sich daher ungeahnte Margenpotenziale.

B2B-Pricing – auf den Fersen von Behavioral Pricing

Verantwortliche in Unternehmen entscheiden genauso wenig rational wie Privatpersonen. Sobald diese Erkenntnis im Unternehmen verstanden wurde, eröffnen sich ungeahnte Margenpotenziale und konkrete Ansätze zur Vermeidung von Preiskämpfen.

Vocatus führte im Jahr 2008 eine GRoße Internationale PreisStudie („GRIPS“) in 10 Branchen und 16 Ländern durch, die die Grundlagenforschung für den inzwischen national und international vielfach prämierten preispsychologischen Ansatz von Vocatus bildet. Die grundlegenden Ergebnisse der Studie bezogen sich primär auf den B2C-Bereich und sind in der Kundenzeitschrift „Kundenzentrierte Preisstrategie“ (2/2008, Download unter www.vocatus.de) ausführlich dargestellt.

Die Projekterfahrung der letzten Jahre zeigte nun, dass die Ergebnisse von GRIPS nicht nur im B2C-Bereich zutreffen, sondern im B2B-Bereich ebenso erfolgreich angewendet werden können. Die grundsätzliche Annahme der einschlägigen preispsychologischen Verfahren (Conjoint, PSM etc.) beruht auf einem „Homo Oeconomicus“, einem perfekt informierten Entscheider, der die Preise und Features aller Konkurrenzprodukte genau kennt und auf dieser Basis eine rationale Entscheidung trifft.

Trotz aller Bemühungen sind Preisentscheidungen in Unternehmen selten rational.

Wie in der internationalen GRIPS-Studie gezeigt werden konnte, trifft diese Art der Entscheidungsfindung im Privatkundenbereich nur auf eine Minderheit der Entscheidungen zu. Wie die folgenden Ausführungen zeigen, sind rationale Preisentscheidungen in Unternehmen sogar noch unwahrscheinlicher als im privaten Umfeld.

SAMSUNG

Die 5 Entscheidertypen

Menschen lassen sich empirisch in fünf einfach zu verstehende Entscheidertypen einteilen. Diese Typen finden sich in leicht veränderter Form auch bei den Entscheidern im Unternehmen wieder.

Grafik 1:
GRIPS-Typologie: Die 5 Entscheidertypen.

„Schnäppchenjäger“ Prototyp:
Der Einkäufer, der für Rabatte incentiviert wird und dabei gerne die „total cost of ownership“ außer Acht lässt.

„Verlustaversiver“ Prototyp:
Der unerfahrene Entscheider, der sich sagt „no one ever got fired for buying IBM.“

„Preisbereiter“ Prototyp:
Der erfahrene Entscheider, der weiß auf welche Qualitätsdimension zu achten ist: „Die Qualität bestimmter Bauteile bestimmt die Qualität unseres Produktes insgesamt.“

„Gewohnheitskäufer“ Prototyp:
Wird durch Situationen gefördert, in denen Entscheider und Bezahler unabhängig sind (z. B. Miles & More).

„Gleichgültiger“ Prototyp:
Der User-Chooser, der für sein Budget unbedeutende Dinge spontan und ohne tiefergehende Recherche kauft (z. B. Büromaterial).

Quelle: Vocatus

Die traditionellen Preisforschungsmethoden bauen auf dem Modell des Homo Oeconomicus und der Annahme des vollständigen Preiswissens auf. Der von Vocatus entwickelte preispsychologische Ansatz versteht hingegen, wie Menschen tatsächlich denken und entscheiden. Daraus ergeben sich konkrete Empfehlungen, wie man Preiskämpfe vermeiden und Margenpotenziale ausschöpfen kann.

Auch im B2B-Bereich kennen die Käufer häufig die Produktpreise nicht.

Empirisch ergeben sich fünf Entscheidungstypen, die sich im B2B-Umfeld wie in Grafik 1 charakterisieren lassen.

Zur Differenzierung der fünf Typen wird empirisch erhoben, welches Preiswissen, Preisinteresse und Preissensitivität eine bestimmte Person in einem bestimmten Markt hat. Dies geht deutlich über die in der Marktforschung üblicherweise verwendeten Ansätze (z. B. Conjoint oder PSM) hinaus, die einen Homo Oeconomicus unterstellen und somit Preiswissen und Preisinteresse als gegeben voraussetzen und sich rein der Preissensitivität widmen.

Sinnvoll ist es hingegen, sowohl Preiswissen als auch Preisinteresse mit zu erheben und zudem die Entscheidungsmotive und typischen Entscheidungsprozesse zu erfassen.

92 Prozent glauben den Preis eines Produktes zu kennen, aber nur 27 Prozent kennen ihn wirklich.

Die Realität im B2B-Bereich zeigt, dass das Preisinteresse zwar erwartungsgemäß relativ hoch ist, aber abhängig von Branche und Produktlebenszyklus stark variiert: Das Preisinteresse ist beispielsweise bei Neuprodukten deutlich geringer und stärker budgetorientiert. Bei bekannten Produkten nimmt das Preiswissen zu, verharrt aber mitunter auf einem erstaunlich niedrigen Niveau, wie die untenstehende Grafik verdeutlicht.

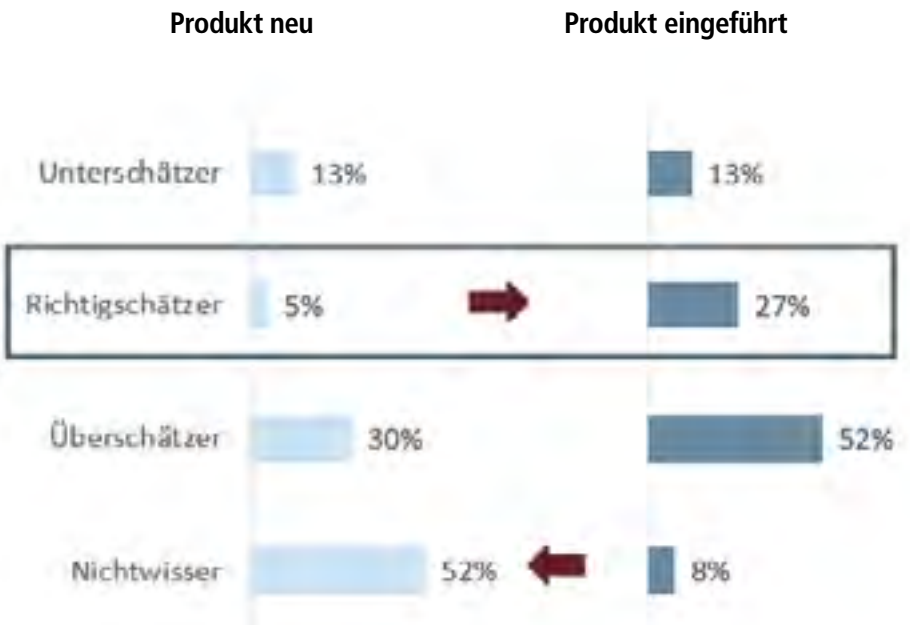
Das Beispiel zeigt, dass sich auch ein Käufer im B2B-Bereich häufig überhaupt nicht für die Preise interessiert und die echten Preise meist nicht einmal kennt. Neben Preiswissen, Preisinteresse und Preissensitivität müssen in einem B2B-Preisprojekt also immer auch die Organisationsstruktur und die Marktstruktur in der Studie beleuchtet und in der Empfehlung integriert sein.

Bei diesem Beispiel im Logistikmarkt war die Preiskenntnis bei der Produktneueinführung erwartungsgemäß gering. Als dasselbe Produkt später im Markt eingeführt war, glaubten immerhin 92 Prozent den Preis zu kennen. Wirklich richtig lagen damit jedoch nur 27 Prozent. Immerhin 52 Prozent überschätzten den tatsächlichen Preis erheblich, was für Lieferanten deutliche Margenpotenizale mit sich bringt.

Grafik 2:

Beispiel: Logistik

Tatsächliches Preiswissen bei B2B-Entscheidern: Bei der Produktneueinführung erwartungsgemäß gering.



Quelle: Vocatus

Strukturen in Konzernen und rationale Entscheidungen

Im Unternehmen übliche Strukturen und Prozesse, wie beispielsweise Jahresbudgets, die Verteilung von Entscheidungen auf mehrere Personen und Incentives für Sparverhalten, begünstigen für das Gesamtunternehmen suboptimale Preisentscheidungen. Das Verständnis dieser Strukturen bietet dem Lieferanten hingegen ungeahnte Margenpotenziale.

Man möchte meinen, dass vielleicht Privatpersonen irrationales Kaufverhalten an den Tag legen, nicht jedoch Entscheider in Unternehmen, die für optimale Entscheidungen bezahlt werden. Paradoxerweise ist das rationale Verhalten des Homo Oeconomicus aber im Unternehmen eher noch seltener anzutreffen als bei Privatpersonen. Das liegt zunächst einmal daran, dass auch im Unternehmen nur Menschen entscheiden und nicht Maschinen und diese Menschen den gleichen psychologischen Phänomenen unterliegen wie B2C-Konsumenten.

Vor allem aber liegt es daran, dass in Unternehmen zahlreiche Strukturen vorliegen, die rationale Kaufentscheidungen wenig wahrscheinlich machen. Dazu gehören beispielsweise das Arbeiten mit Jahresbudgets, die Verteilung von Entscheidungen auf mehrere Personen bzw. Entscheidungen, die von Gruppen getroffen werden oder Incentives für Sparverhalten, um nur einige Strukturen zu nennen, die in den meisten größeren Unternehmen und Konzernen verwendet werden. Hinzu kommt dann noch die Vielfalt an individuellen Motiven, wie sie im Artikel über Entscheidertypen beschrieben wurden.

Diese Strukturen mögen alle zur Führung von Personen und zur Steuerung eines Unternehmens sinnvoll und notwendig sein; zu rationalen Kaufentscheidungen führen sie jedoch nicht. Die folgenden Beispiele sollen dies verdeutlichen.

Budgets führen häufig zu irrationalen Preisentscheidungen.

Die meisten mittleren und großen Unternehmen arbeiten mit Budgets für verschiedene Abteilungen und Bereiche, die in der Regel mit einer Einkaufsnummer beauftragt und freigegeben werden müssen. Dieses Budget kann nicht überschritten werden und verfällt, wenn es nicht vollständig verbraucht wird. Budgetverantwortung kombiniert mit Verlustaversion führt

jedoch in der Regel dazu, dass faktisch unvorteilhafte Preismodelle bevorzugt werden.

Häufig kann es beispielsweise sinnvoll sein, ein „Pay as you order“ Preismodell zu buchen. Hier handelt es sich um eine variable, leistungsabhängige Abrechnung, die transparent ist, weil alle Kostenpositionen separat aufgeführt werden und die auch fair ist, weil die ökonomischen Risiken für beide Seiten klar definiert sind.

Vor die Wahl gestellt entscheiden sich die meisten Besteller im Unternehmen jedoch für ein Paketmodell. Hier wird die Leistung pauschal bezahlt, unabhängig davon, ob und wie viel sie genutzt wird.

Der große Vorteil von Leistungspaketen für den Verantwortlichen im Unternehmen besteht darin, dass für ihn alles genau kalkulierbar ist und am Ende des Jahres keine Überraschungen wie Budgetüber- oder -unterschreitungen lauern. Faktisch wird dadurch jedoch ein für das Unternehmen eigentlich unvorteilhaftes Preismodell gewählt.

Ein weiteres Problem der Budgetverantwortung wird am Ende des jeweiligen Geschäftsjahres deutlich. Dann nämlich will der Verantwortliche das noch verbleibende Budget häufig unter Zeitdruck restlos ausschöpfen. Die Diskussion mit dem Lieferanten dreht sich kurz vor Jahresende häufig nicht mehr darum, was die Leistung kostet oder ob sie eigentlich überhaupt benötigt wird, sondern das wichtigste „Produktfeature“ ist dann, ob die Rechnungsstellung mit einem Leistungserbringungsdatum im laufenden Kalenderjahr gestellt und damit noch auf das Jahresbudget angerechnet werden kann. Mit Preisrationalität haben diese Entscheidungen wenig

zu tun. Sie eröffnen jedoch interessante Margenpotenziale für Lieferanten, die sich auf diese Bedürfnisse vorbereiten.

Auch die Verteilung der Entscheidungsbefugnis auf verschiedene Personen ist im Unternehmen natürlich strukturell notwendig, fördert aber nicht immer rationale Kaufentscheidungen. In einem der untersuchten Unternehmen dürfen beispielsweise Gruppenleiter bis zu einer Höhe von 50 Euro pro Anschaffung selbst über Ausgaben entscheiden. Unter diesen Rahmenbedingungen haben in einem mittelgroßen Konzern Hunderte von Gruppenleitern ein Jahresabonnement einer bestimmten Zeitschrift zu einem Preis von 49 Euro bestellt.

Der günstigste Anbieter verliert Marktanteile, weil er als teurer wahrgenommen wird.

Eine reine Messung der Preissensitivität ergab, dass die Gruppenleiter sehr wohl auch eine höhere Zahlungsbereitschaft von beispielsweise 55 Euro hätten. Würde man auf dieser Basis jedoch den Preis der Zeitschrift erhöhen, so würde sich das schnell als Eigentor herausstellen. Bei Überschreitung der Budgetgrenze von 50 Euro würde die Entscheidung nämlich an die nächsthöhere Stelle delegiert werden, wo schnell auffallen würde, dass im Unternehmen eigentlich viel zu viele Exemplare ein und derselben Zeitschrift gekauft werden. Ein höherer Preis würde somit zu massiven Umsatzeinbrüchen durch gekündigte Abonnements führen.

Besonders offensichtlich wird die Förderung irrationaler Entscheidungen bei Incentivierungsmodellen in der Einkaufsabteilung. In vielen Unternehmen erhält der Einkäufer eine variable Gehaltskomponente, die sich nach der Höhe der Einsparungen richtet, die er bei seinen Verhandlungen erzielt hat. Dies führt dazu, dass der Einkäufer quasi per Arbeitsvertrag zum klassischen Schnäppchenjäger gemacht wird, der sich nicht für den absoluten Preis interessiert oder gar um die Nutzungskosten in den Folgejahren („total cost of ownership") kümmert, sondern lediglich dem höchsten Rabatt hinterherjagt, um seinen eigenen Nutzen zu maximieren.

Ein gutes Beispiel hierfür ist Grafik 3, die einen klassischen Markt im weiterverarbeitenden Gewerbe zeigt. Listenpreise sind zwar vorhanden, aber aufgrund der hohen Anzahl der Produkte sind die Listen sehr dick, unübersichtlich und unverständlich. Aufgrund der hohen Rabatte werden die Listenpreise systematisch unterschätzt und kaum mehr ernst genommen. Sie haben ihre Steuerungsfunktion verloren.

Kombiniert mit einer Einkaufsabteilung, die primär auf Rabatte fokussiert ist, ist der Markt zum klassischen Schnäppchenjägermarkt geworden, in dem die Gesamtpreise aus dem Blickfeld verschwinden und die entscheidenden Preissignale von Rabatten ausgehen, die zudem viel einfacher zu erkennen und zu verstehen sind als die „dicke" Preisliste zahlreicher Einzelprodukte. So kann es passieren, dass Anbieter A als „teuer" erscheint, weil er nicht mit Preisvergünstigungen wirbt, und Anbieter B aufgrund seiner hohen Rabatte als „fair" wahrgenommen wird, obwohl der Endpreis hier letztendlich doch teurer ist. Durch eine geschickte Preisstruktur kann Anbieter B höhere Preise durchsetzen und dabei gleichzeitig Marktanteile gewinnen, während Anbieter A teurer erscheint und dadurch bereits seit Jahren Marktanteile verliert.

Festzustellen bleibt, dass sich Entscheider im Unternehmen möglicherweise sehr wohl individuell rational verhalten, aber eben im Rahmen der im Unternehmen vorliegenden Regeln und Strukturen. Wer also im B2B-Markt Preiskämpfe vermeiden und optimale Margen erzielen will, muss nicht nur die psychologischen Faktoren, sondern vor allem auch die strukturellen und organisatorischen Rahmenbedingungen des Entscheidungsprozesses seines Kunden genau kennen.

Grafik 3:

Beispiel Weiterverarbeitendes Gewerbe
Verlust von Marktanteilen aufgrund des Preisimages.

	Anbieter A	Anbieter B
Listenpreisniveau der 4 umsatzstärksten Produkte (normiert)	100	115
Durchschnittlich gegebene Rabatte auf Listenpreis	36%	42%
Niveau der Effektivpreise (normiert)	64	67
Preisimage	Teuer	Fair

Anbieter A verliert seit längerer Zeit stetig Marktanteile.

Quelle: Vocatus

Besonderheiten der B2B-Preisforschung

Die B2B-Preisforschung ist häufig deutlich umfangreicher als die ohnehin schon komplexe B2C-Preisforschung, weil die Strukturen im Unternehmen und im Markt ebenfalls in das Erhebungsdesign und in die Ergebnisse einfließen müssen.

Die Basis von erfolgreicher Preisforschung ist wie immer zunächst das Verständnis des realen Entscheidungsprozesses. Im B2B-Bereich ist dazu häufig ein komplexeres Erhebungsdesign notwendig als bei Endkundenstudien. Denn die besondere Herausforderung im Rahmen der Befragung liegt nicht darin, 100 Einkäufer und 100 Fachverantwortliche zu befragen, sondern dabei jeweils einen Einkäufer und einen Fachverantwortlichen aus demselben Unternehmen zu befragen. Oft sind dabei die inhaltliche Kompetenz und die Entscheidungs- und Budgetverantwortungen nicht in einer Hand. Deshalb gehört auch die Analyse formaler Regeln, Rollen und Budgets zu einer Preisstudie dazu.

Bei einer Preisstudie geht es dabei nicht nur darum, die Preissensitivität des Entscheiders zu verstehen. Das Thema Pricing muss fundamentaler auf Basis einer Analyse der Marktstruktur angegangen werden, denn Wert und Preis ergeben sich auch aufgrund bestimmter Macht- und Marktstrukturen.

Die B2B-Preisforschung ist komplexer als die B2C-Preisforschung.

Das Ergebnis eines Pricing-Projektes ist im B2B-Bereich daher weit mehr als nur ein definierter Preispunkt. Nicht nur der Entscheidungsprozess, sondern auch der Verkaufs- und Verhandlungsprozess muss im Rahmen des Projektes verstanden werden. Die Preisempfehlungen können dann sehr unterschiedlich sein, je nachdem, ob der Vertrieb beispielsweise primär über Preis oder über Wert, über Vertriebskompetenz oder Servicequalität verkauft.

Der Vertrieb ist im B2B-Bereich in der Regel sehr viel individueller und persönlicher, so dass ein neues Pricing häufig auch organisatorische und organisationspsychologische Fragestellungen aufwirft.

Eine Preisstrategie muss auch die Umsetzung in der Organisation einbeziehen.

Die Umsetzung einer optimalen Preisstrategie ist besonders in großen Organisationen nicht ohne eine detaillierte Integration in die Organisationsstruktur mit entsprechenden Verantwortlichkeiten und Kontrollmöglichkeiten denkbar. Wichtig ist nicht nur die optimale Preisstrategie, sondern auch ein sinnvolles Preiscontrolling und eine unternehmensweite Preisdurchsetzung. Eine noch so gute Preisstrategie kann nicht funktionieren, wenn sie beispielsweise durch das Provisionssystem nicht unterstützt oder gar konterkariert wird.

Diese Ansätze zeigen, dass Preisforschung gerade im B2B-Umfeld mehr ist als die Messung von Preisbereitschaften und dass eine Preisstrategie viel mehr umfasst als die Definition von Preispunkten. Das macht die B2B-Forschung noch etwas schwieriger als die ohnehin schon komplexe B2C-Preisforschung, aber gleichzeitig auch ungleich spannend und lohnend für das Unternehmen.

vocatus:

Vocatus ist ein international tätiges, innovatives Marktforschungs- und Beratungsunternehmen, das sich auf Entscheidungsanalyse, Preisoptimierung, Kundenzufriedenheit und Mitarbeiter-Commitment spezialisiert hat. Höchsten Stellenwert bei allen Projekten haben problemorientierte Lösungen, konkrete Empfehlungen und effiziente Umsetzbarkeit der Ergebnisse.
Für seine innovativen Studien und praxisnahen Konzepte wurde Vocatus bereits mehrfach international ausgezeichnet.
Vocatus ist aktives Mitglied im Berufsverband Deutscher Markt- und Sozialforscher (BVM) und der European Society for Opinion and Marketing Research (ESOMAR).

Impressum
Herausgeber:
Vocatus AG
Oppelner Straße 5
82194 Gröbenzell / München
Telefon: 0049 8142 5069 - 0
Redaktion:
Anja Weber, Andrea Amberg
Gestaltung: Strukturplan

vocatus:

informiert Sie regelmäßig über aktuelle Trends, innovative Methoden und relevante Erkenntnisse für Entscheider. Weitere Veröffentlichungen finden Sie auf www.vocatus.de / publikationen