



Der Preis ist heiß!

Modelle einer künftigen „Digi-“ oder Share Economy entwerfen neue Bilder von Service-Dienstleistungen. Das wird zur Folge haben, dass auch das Pricing von Dienstleistungen neuen Regeln folgen muss, nämlich einer nutzenbasierten Entlohnung. Aber: Sind deutsche Kunden und Unternehmen schon reif dafür? Ein Selbstversuch mit spannendem Ausgang!

Der Preis einer Dienstleistung übt einen großen Einfluss auf die Kaufbereitschaft, die empfundene Wertigkeit und das Ergebnis eines Unternehmens aus. Laut Theorie bewegen wir uns auf einen Markt zu, indem der Konsument seinen Nutzen und davon abgeleitet den Preis einer Dienstleistung bestimmt. Das könnte die Preisdifferenzierungsstrategie der Zukunft sein. Grau ist alle Theorie – ein Experiment zeigt, Geschäftskunden wollen/können oftmals noch nicht den Preis selbst bestimmen.

Bei der von Harry Wijnvoord moderierten Quiz-Sendung ‚Der Preis ist heiß‘ Ende des letzten Jahrtausends galt es, den Preis eines Produkts möglichst exakt einzuschätzen. Die Faszination des in den USA seit 1956 laufenden Formats besteht darin, dass jeder für sich den Nutzen und damit den Wert eines Produktes ansetzt. Stimmt das eigene Wertempfinden mit dem meines Gegenübers überein? Vor einer ähnlichen Fragestellung stehen Unternehmen, die Dienstleistungen anbieten.

Der nutzenbasierte Preis – Ist das die Zukunft?

Industrie 4.0 zieht eine noch stärkere inhaltliche Individualisierung von Dienstleistungen auf den Nutzer nach sich. Einhergehend damit könnte sich eine spannende neue Preisdifferenzierung entwickeln: der individuelle und nutzenbasierte Preis. Kunden bezahlen den Betrag, den diese für angemessen halten. Das kann entweder erfolgen, in dem der Kunde im Vorfeld angibt, bspw. 20 € für den Haarschnitt auszugeben. Der Friseur entscheidet dann, ob er zu dem Betrag produziert. Oder aber, der Kunde befindet nach dem Haarschnitt, welche Summe er für angemessen hält. Einige Restaurants wenden dieses Modell an. In beiden Fällen handelt es sich um eine Umsetzung des Prinzips nutzenbasierter Preisfindung. Doch funktioniert dieser vom Käufer getriebene Markt in der Praxis? Warum setzte er sich noch nicht breitflächig durch?

Der Auslöser für ein Experiment

Vor Weihnachten 2014 berichtet ein Freund des Autors von einem faszinierenden Erlebnis. Die Person, von Beruf Controller, besuchte mit seiner Frau ein ‚Dinner in the

dark'. Der Clou: Am Ende eines Dreigänge-Menüs inkl. eines Getränks entscheidet der Gast, wie viel er bezahlt. Der Freund beschloss im Vorfeld, 25 € wären ein angemessener Preis für ihn. Nach dem Konsum von Speis und Trank legte er 120,00 €, also jeweils 60,00 € für seine Frau und sich, auf den Tisch.

Unglaublich! Er bezahlte mehr als doppelt so viel, wie er vorher bereit war auszugeben. Dazu sollte man auch wissen: er hätte niemals ein Restaurant besucht, das 60,00 € für ein entsprechendes Menü verlangt.

Die Zeit ist noch nicht reif: Erfahrungen aus einem Experiment „am eigenen Leib“

Funktioniert das auch im Geschäftskundenbereich? Und warum machen das noch keine dem Autor bekannten Unternehmen? In der Theorie klingt alles ganz einfach. Doch wie fühlt es sich in der Praxis an, wenn der Kunde den Preis bestimmt? Dazu führte er ein Experiment im Februar 2015 mit potentiellen Geschäftskunden durch. Interessenten erhielten die Einladung, entweder vor einem seit sechs Jahren bewährten Seminar im Frühjahr oder nach der gleichen Veranstaltung im Herbst, den Preis zu bestimmen, den sie zahlen wollten. Für alle: Ihr Preis = mein Preis. Sprich, jeder Betrag galt für das Experiment.

Die Überforderung der Käufer

Der Autor befragte dafür jeweils 20 Personen auf den Ebenen Entscheider und potentieller Teilnehmer in Unternehmen mit über 250 Mitarbeitern.

Das Ergebnis überrascht: Unternehmen können damit (noch) nicht umgehen. 38 der 40 befragten Personen fanden die Idee der nutzenbasierten Preisfindung an sich spannend. Nur eine Person nimmt am Experiment teil und bestimmt im Vorfeld den Preis auf Basis des eigenen frei verfügbaren Reibudgets.

Für potentielle Teilnehmer besteht die größte Herausforderung darin, einen Preis zu bestimmen. Zitate: ‚Ich will nicht als Schmarotzer dastehen.‘; ‚Da müsste ich mich erstmal fünf Tage lang mit vergleichbaren Angeboten beschäftigen. Wo finde ich diese?‘, ‚Damit fühle ich mich bedrängt, unwohl.‘ Vier Personen geben an, nicht über die Be-

fugnis zu verfügen, über die Teilnahme an einem so teuren (sic!) Seminar entscheiden zu dürfen.

These: Diese Personen verfügen in ihren Unternehmen nicht über eine Position, in der sie Verantwortung übernehmen. Die Herausforderung, plötzlich intern wie extern den Preis für eine Dienstleistung zu bestimmen, stellt eine (zu) große Barriere dar. Es fehlt ein Maßstab.

Wie sieht es bei den Entscheidern aus? Diese sind es schließlich gewohnt, Verantwortung zu übernehmen. In zwölf von 20 Fällen verhindern interne Beschaffungsrichtlinien eine nutzenbasierte Preisfindung! Ohne Wert, keine Bestellung. Ein selbst festgesetzter Wert? – Könnte das nicht als Bestechung ausgelegt werden? Preisverhandlungen führe der Einkauf, für ein Seminar, dessen Wert potentiell unter einer Einkaufsschwelle für die Konzernbeschaffung liege, lohne der Aufwand nicht. Sechs Entscheider antworteten, dass die Mitarbeiter keinen Nutzen an einer Teilnahme sähen, nach dem ihnen offenbart wurde, sie sollen den Preis bestimmen. Zwei Entscheider gaben diese Rückmeldung: ‚Ein Seminar, das nichts kostet, ist nichts wert.‘ oder ‚Ein Anbieter der nicht wisse, was sein Produkt koste, überzeuge nicht.‘ Zum Teil handelt es sich um recht harsche Urteile, die deutlich machen, Käufer im Geschäftskundenbereich können mit einer nutzenbasierten Preisfindung (noch) nicht umgehen.

Unsicherheit auf der Verkäuferseite

Bei dem Anbieter selbst spielt sich im Vorfeld des Experiments ebenfalls einiges im Kopf ab. Was passiert, wenn alle Teilnehmer nur jeweils 1 € ausgeben möchten? Welchen Einfluss übt das Experiment auf zukünftige Seminare aus? Ein enormer wirtschaftlicher Schaden könnte die Folge sein. Taugen die Theorien der Wirtschaftswissenschaftler? Warum macht das noch niemand sonst?

Wer nicht wagt, der nicht gewinnt. Es war eine schwierige Entscheidung für das Experiment. In dem Fall mit dem vorliegenden Ergebnis: leider verloren. Aufwand und Ergebnis stehen in keiner Relation zueinander. Die Erfahrungen für den Anbieter im Experiment lauten: Aufmerksamkeit erzeugt, spannende Telefonate für den Artikel geführt. Alles Weitere bleibt abzuwarten.

Was ist der richtige Preis für eine Dienstleistung?

Prof. Hermann Simon, Guru und Vordenker in Sachen Pricing, bedauert bereits 1992 in seinem Grundlagenwerk ‚Preismanagement: Analyse – Strategie – Umsetzung‘ fehlende Preisdifferenzierungsmethoden für Dienstleistungen. ‚Methoden für Produkte sind nicht übertragbar.‘ Viele Kunden können den Preis einer Dienstleistung nicht einschätzen. Denn die Vergleichbarkeit von Dienstleistungen fällt schwer.

Wer in Köln Nähe Hauptbahnhof Anfang 2015 einen Herrenhaarschnitt erwirbt, kann im Umkreis von 250 Metern entweder 10 € oder 48 € ausgeben. Worin liegt dieser gewaltige Unterschied begründet? Schneidet der eine Friseur fast fünfmal besser, wie der Preis vermuten lässt?

Hilfskriterien, sogenannte Surrogate, halten her, wenn es um die Beurteilung des Preises aus der Sicht des Käufers geht. Mögliche Kriterien beim oben genannten Beispiel wären:

- Welchen Eindruck gewinnt der potentielle Konsument von den Mitarbeitern des Haarkünstlers?
- Wie einladend wirken die Verkaufsräume?
- Wie viele andere Kunden befinden sich im Laden?
- Möchte der Kunde Gast im ‚ersten Haus am Platz‘ sein?
- 10 € vs. 48 € – Preisspielraum für Anbieter

Lehrbücher des vergangenen Jahrtausends erklären den Preis als Ergebnis der Addition von Kosten und Marge. Heute steht die Frage im Vordergrund, welchen Nutzen ein Kunde aus einer Leistung zieht und welche Zahlungsbereitschaft daraus resultiert.

Das obige Praxisbeispiel aus Köln zeigt den Preisspielraum für Anbieter. Ein Haarschnitt basiert maßgeblich auf dem Produktionsmittel ‚Arbeitszeit‘. Die Auslastung eines Friseurs pro Stunde stellt somit einen wesentlichen Parameter für die Wirtschaftlichkeit eines Haarsalons dar. Mit Dauer argumentieren auch viele Coiffeure bei der Erklärung des fast branchenweiten Preisunterschieds zwischen Damen und Herren. Zeit lässt sich allerdings noch weiter fassen. ‚Bei schwacher Auslastung gilt ein günstigerer Preis.‘ – ein altbekanntes Konzept, mit dem Energieversorger für Nachtspeicherheizungen werben.

Einfluss 10 % Veränderung je Parameter				
Preis	100,00 €	110,00 €	100,00 €	100,00 €
Menge	1.000 Stk.	1.000 Stk.	1.100 Stk.	1.000 Stk.
Kosten	90,00 €	90,00 €	90,00 €	81,00 €
Ergebnis	10.000,00 €	20.000,00 €	11.000,00 €	19.000,00 €

Der richtige Preis entscheidet über das Ergebnis. Doch wie erreicht man dieses am besten?

Quelle: schematische Darstellung von eisq

Mehr Abnahme führt zu einem günstigeren Preis. Einkäufer schwören darauf. Das bei Friseuren häufig anzutreffende Bonusprogramm ‚Ein Haarschnitt kostet 10 €, der zehnte erfolgt ohne Berechnung‘ folgt dieser Logik.

Die Lage des 10 €-Friseurs direkt in der Einkaufszeile des Kölner Hauptbahnhofs spricht eigentlich für eine Preisdifferenzierung nach oben: Gute Lage = mehr Frequenz = höhere Miete = höherer Preis. So oder so ähnlich verargumentieren/rechtfertigen Mietwagenfirmen Standortzuschläge. Stattdessen schlägt der Marktbegleiter des Haarstylisten in Nähe des Doms zu.

Nach diesem Exkurs zur Rolle von Preisen. zurück zu den möglichen Preisdifferenzierungsstrategien.

Treiber Nummer 1 – der Preis

Der Einfluss des Preises auf das Ergebnis eines Unternehmens darf nicht unterschätzt werden. Die nachfolgende schematische Tabelle zeigt es: Der Preis ist heiß! Eine zehnprozentige Veränderung führt beim Preis zum größten Ausschlag im Ergebnis. Erhöht man im Beispiel die Menge um ein Zehntel, steigt bei gleichbleibenden Kosten das Er-

gebnis um ein Zehntel. Gelingt es die Kosten entsprechend zu beeinflussen, verbessert sich das Ergebnis hier schon 9.000 €. Die stärkste Veränderung bringt die Anpassung des Preises um zehn Prozent. Verglichen mit dem Ausgangswert verdoppelt sich der Betrag unter dem Strich auf 20.000 € (siehe Grafik oben).

Funktionierende und nicht-funktionierende Preisdifferenzierungen

Die Discounterkette ‚Kwik Save‘ gilt als Pionier des ‚no-frills-Konzepts‘, was auf Deutsch so viel wie ‚kein Schnickschnack‘ bedeutet. Keine Regale für Getränke, keine teure Fernsehwerbung, keine zwanzig verschiedene Chips-Sorten. Die Differenzierung erfolgt im reduzierten Umfang des Leistungsangebots. Seit etwa 15-20 Jahren boomt ‚no-frills‘ nicht nur bei Discountern, sondern auch bei Fluglinien, Mobilfunkanbietern und Energieversorgern. Aktuell wird es als eines der besten Preisdifferenzierungssysteme angesehen. Kein Wunder, dass Matt Groening in seiner beißenden Gesellschaftssatire The Simpsons Kwik Save ein Denkmal mit dem Kwik-e-Mart setzt. Ganz entsprechend

der Satire kosten im Kwik-e-Mart die Waren besonders viel, statt besonders wenig.

Preisbündel, als ein Element der Preisdifferenzierung, finden sich bei Dienstleistungen häufig, wenn es um Fehlschläge geht. Sie repräsentieren ein Stück weit eine Art Gegenstück zu ‚no-frills‘. Die Idee dahinter lautet wie folgt: Einzelne Komponenten schnürt ein Anbieter zu einem neuen Produkt zusammen. Das Paket soll dem Konsu-

menten einen höheren Nutzen bieten und damit einen – in der Regel – höheren Preis oder zumindest eine bessere Auslastung für den Anbieter rechtfertigen. Das Problem dabei: Trifft das neue Produkt auf Interesse am Markt? Unser 10-€-Frisör könnte beispielsweise ein ‚Verjüngungsprodukt für Herren‘, bestehend aus Haarschnitt, Färben und Bartpflege, anbieten. Unterstellen wir, dass der Haarschnitt weiterhin 10 €, Färben 20 € und eine Bartpflege 15 € normalerweise kosten, könnte er sein Paket nun ebenfalls für 48 € anbieten. Damit könnte er zum gleichen Preis wie sein Konkurrent vom Dom mehr Leistungen anbieten und zusätzlich 3 € (48 € Verkaufspreis minus 45 € Verkaufspreis der einzelnen Bausteine) generieren. In der Theorie kann es klappen. Die Wahrheit zeigt der Markt. Denn Preisbündel bei Dienstleistungen bieten oftmals einen noch schwerer zu fassenden Nutzen für den Käufer, als es physikalische Produkte tun. Da hat man was in der Hand. Darin begründet, vermutet der Autor den Grund für häufiges Scheitern.

Wenn überhaupt, dann äußerst selten, funktionieren Phantasiepreise. Als solche bezeichnet der Autor Beträge, die auf keinem dem Käufer schlüssigen Differenzierungskonzept beruhen. So wirbt beispielsweise ein Marketingdienstleister für seinen Webanalyse-Service: 99 € monatlich für Unternehmen bis 1 Mio. € Umsatz, darüber 199 €. Der Umsatz eines Unternehmens steht in keinem direkten Zusammenhang mit dem Verkehr auf dem Webauftritt, mit dem Wert der dort gehandelten Dienstleistungen und Produkte oder mit einem sonstigen auf die Kosten Einfluss nehmenden Faktor. Welchen Wert misst somit ein potentieller Käufer der Dienstleistung bei? Die erste unweigerliche Assoziation lautet weniger als 99 €, weil der Anbieter ja mit dem Preis profitabel zu arbeiten scheint. Die Zeit ist noch nicht reif für den nutzenbasierten Preis. Vielleicht kommt er nie. Der Preis ist auf alle Fälle heiß. Das wissen wir seit Harry Wijnvoord.

Bernhard Gandolf



Bernhard Gandolf ist Experte für operative Exzellenz im Dienstleistungs- und Servicemanagement bei der Unternehmensberatung eisq in Osnabrück.
bernhard.gandolf@eisq.eu

TIPPS ZUM PRICING VON NUTZENBASIERTEN DIENSTLEISTUNGEN

1. Unternehmen können mit Services als Dienstleistung dann gutes Geld verdienen, wenn der Preis richtig bestimmt wird.
2. Konsumenten bewerten den Preis einer Dienstleistung in der Regel einerseits nach Nutzen und/oder andererseits nach dem unterstellten Ressourceneinsatz.
3. Phantasiepreise von Dienstleistungen (wie beispielsweise 99 € für Unternehmen bis 1 Mio. Umsatz, 199 € für Unternehmen bis 10 Mio. Umsatz), die sich weder am Nutzen noch am unterstellten Ressourceneinsatz orientieren, funktionieren in der Regel nicht.
4. Der Preis stellt den Ertragstreiber Nummer eins dar. Eine inkonsistente Preispolitik im Dienstleistungsmanagement kann sich schnell zu einem negativen Treiber entwickeln.