Die van Westendorp-Methode: Ein zu Unrecht vernachlässigtes Verfahren zur Ermittlung der Zahlungsbereitschaft?

Prof. Dr. Sven Reinecke, Dr. Silke Mühlmeier und Peter Mathias Fischer, St. Gallen

1. Herausforderungen bei der Preissetzung

Die am Markt durchgesetzten Preise bestimmen maßgeblich den Erfolg von Unternehmen. Kein anderes Marketinginstrument hat eine derart hohe Durchschlagskraft und Wirkungsgeschwindigkeit auf den Gewinn (vgl. Herrmann, 2003, S. 35; Simon, 1992). Angesichts dieser herausragenden Stellung des Preises ist es erstaunlich, dass Unternehmen ihre Produkte vielfach zu günstig verkaufen, nachdem Millionenbeträge in deren Entwicklung und Produktion investiert worden sind (vgl. Marn/Roegner/Zawada, 2003). Dass insbesondere zu niedrig gesetzte Preise ein Problem darstellen, verdeutlichen die Erkenntnisse der **Prospect Theory**. Hiernach wird eine nachträgliche Erhöhung betragsmäßig stärker wahrgenommen als eine Reduktion um den gleichen Wert. Dies erschwert eine Preiserhöhung nach erfolgter Produkteinführung zu einem günstigeren Preis erheblich (vgl. Kahneman/Tversky, 1979). Folglich ist es von zentraler Bedeutung, bereits bei der Markteinführung eines neuen Produktes den „richtigen“ Preis zu setzen.

Häufig werden aber Preise ausschließlich auf Basis der Kosten und/oder der Wettbewerbspreise sowie teilweise nur mittels des so genannten Daumenfaktors festgelegt (vgl. Breidert/Hahsler/Reutterer, 2006; Wübker, 2006, S. 37). Die Zahlungsbereitschaft der Kunden hingegen wird oftmals nicht berücksichtigt. Zur Bestimmung des optimalen Preises ist jedoch die Kenntnis über die Zahlungsbereitschaft der Kunden bzw. die Preis-Absatz-Funktion unerlässlich. Deren Ermittlung erfordert den Einsatz

von Marktforschungsmethoden – entweder in Form von Beobachtungen oder in Form von Befragungen (siehe Abb. 1). Für Unternehmen besteht hierbei häufig Unsicherheit bezüglich Kosten und erforderlichen Expertenwissen. Nachfolgend wird daher ein einfaches und kostengünstiges Verfahren zur Ermittlung der Zahlungsbereitschaft – die **van Westendorp-Methode** – vorgestellt. Diese ist zwar in wissenschaftlichen Beiträgen häufig genannt, jedoch selten näher beschrieben sowie kritisch betrachtet worden (vgl. z. B. Breidert/Hahsler/Reutterer, 2006).

2. Annahmen und Ziele der van Westendorp-Methode

Die **van Westendorp-Methode** basiert auf **direkter Kundenbefragung** (vgl. Abb. 1). Sie geht auf die Arbeit des niederländischen Ökonomen **van Westendorp** im Jahre 1976 zurück und kann als ein Verfahren zur Messung der Preissensitivität von Konsumenten angesehen werden (vgl. Sullivan, 2003). Bei dieser Methode wird angenommen, dass bei jedem Produkt für das Unternehmen ein Spielraum bei der Festsetzung des Preises besteht. Sowohl bei einer Über- als auch bei einer Unterschreitung dieser Bandbreite möglicher Preise sieht die Mehrheit der Konsumenten vom Kauf des Produktes ab, wenn auch aus unterschiedlichen Gründen. Während es bei der Festlegung eines zu hohen Preises aufgrund eines unzureichenden Preis-Leistungs-Verhältnisses nicht zum Kauf kommt, kann ein zu niedriger Preis insofern einen Abschluss verhindern, als dieser als Indikator für eine schlechte Produkt-

Abb. 1: Methoden zur Ermittlung der Zahlungsbereitschaft bzw. Preis-Absatz-Funktion

Abb. 2: Ermittlung des akzeptablen Preisbereiches

qualität wahrgenommen werden kann (vgl. Diller, 2008, S. 404). Ziel der *van Westendorp*-Methode ist es, mit Hilfe von vier Fragen den Bereich akzeptabler Preise und letztlich einen optimalen Preis zu bestimmen (vgl. *van Westendorp*, 1976).

3. Vorgehensweise – Fallbeispiel Tennisschläger Rocking Racket (R^2)

Anhand eines Praxisbeispiels soll im Folgenden die Vorgehensweise erläutert werden: Ein Sportartikelhersteller bringt einen neuartigen, innovativen Tennisschläger auf den Markt, das Rocking Racket (R^2) oder auch „den Schläger mit ordentlich Musik dahinter“, wie das Unternehmen sein Produkt im Rahmen einer Pre-Marketing-Kampagne bewirbt. In der Tat konnten erste Produkttests des Unternehmens bereits zeigen, dass die völlig neue Konstruktion des R^2 den Tennisspieler bei gleichem Kraftaufwand zu bis zu 20 % schnelleren Schlägen befähigt. Zudem konnte in den Tests nachgewiesen werden, dass die geringere Belastung des Armes dem Auftreten eines Tennisellenbogens vorbeugen kann.

Zur Festlegung des Preises möchte das Unternehmen die *van Westendorp*-Methode anwenden. Dabei wird zunächst einer gewissen Anzahl von Personen das zu bewertende Produkt vorgestellt. Bezüglich der Repräsentativität und der Signifikanz sind hierbei zwei Aspekte in besonderem Maße zu beachten. Zum einen sollte zur Ermittlung eines realistischen Preises die Stichprobe aus potenziellen Kunden bestehen. Für das Produkt Rocking Racket würden sich beispielsweise leistungsorientierte Spieler, welche ihr Spiel weiter verbessern wollen und eine Veranlagung zum Tennisarm haben, als Versuchspersonen eignen. Zum anderen ist es von zentraler Bedeutung, dass die Teilnehmerzahl in Abhängigkeit der gewünschten Sicherheitswahrscheinlichkeit ausreichend groß ist. Als Faustregel kann man stark vereinfacht annehmen, dass die Stichprobe in der Regel nicht unter 300 Personen liegen sollte.

Nach erfolgter Vorstellung des Produkts werden die Probanden gebeten, die folgenden vier Fragen zu beantworten:

- Bis zu welchem Preis erachten Sie den Tennisschläger Rocking Racket noch als günstig/als ein gutes Geschäft? (günstig)
- Bei welchem Preis würden Sie den Tennisschläger Rocking Racket als teuer bezeichnen, dennoch aber in Erwägung ziehen, diesen zu kaufen? (teuer)
- Bei welchem Preis würden Sie den Tennisschläger Rocking Racket als zu teuer bezeichnen und einen Kauf nicht mehr in Erwägung ziehen? (zu teuer)
- Bei welchem Preis betrachten Sie den Tennisschläger Rocking Racket als so günstig, dass Sie dessen Qualität ernsthaft anzweifeln und infolgedessen diesen nicht kaufen? (zu billig)

Anschließend werden die einzelnen Antworten der Teilnehmer auf die vier Fragen aggregiert und in einem Diagramm dargestellt (vgl. Wildner, 2003, S. 6). Während auf der Abszisse der Preis abgetragen wird, stellt die Ordinate den kumulierten Anteil der Befragten dar.

3.1. Ermittlung des akzeptablen Preisbereiches

Abb. 2 zeigt beispielhaft die aggregierten Antworten der Probanden auf die vier Fragen. Die beiden zusätzlichen Kurven „Nicht günstig“ und „Nicht teuer“ stellen die Inversen der Kurven „Günstig“ bzw. „Teuer“ dar und werden für die Bestimmung des akzeptablen Preisbereichs benötigt. Dieser berechnet sich folgendermaßen:

Die **Preisuntergrenze** wird durch den Schnittpunkt der beiden Kurven „Zu billig“ und „Nicht günstig“ bestimmt. In der Literatur wird dieser Punkt auch als „**Punkt der marginalen Günstigkeit**“ bezeichnet (vgl. Lewis/Shoemaker, 1997, S. 48). Diese Preisuntergrenze ist insofern intuitiv, als eine weitere Reduktion des Preises dazu führen würde, dass der Anteil derer, welcher das Produkt als zu billig empfindet den Anteil derer, welcher jenes als nicht günstig erachtet, übersteigen würde. Das Schaubild suggeriert, dass der Preis für den Tennisschläger Rocking Racket nicht unter € 80 liegen sollte.

Die **Preisobergrenze** berechnet sich aus dem Schnittpunkt der Kurven „Zu teuer“ und „Nicht teuer“ und wird als „**Punkt des marginalen Teuerseins**“ bezeichnet. Eine marginale Preiserhöhung ist an dieser Stelle insofern nicht empfehlenswert, als in diesem Falle der Anteil der Befragten, welcher das Produkt als zu teuer einschätzt, den Anteil jener übersteigt, welcher das Produkt als nicht teuer ansieht. Wie anhand des Schaubilds zu erkennen ist, liegt die Preisobergrenze des Tennisschlägers bei € 190. Der akzeptable Preisbereich liegt somit zwischen € 80 und € 190.

3.2. Ermittlung des optimalen Preises

Während der „Punkt der marginalen Günstigkeit“ und der „Punkt des marginalen Teuerseins“ die Grenzen der möglichen Preise bilden, repräsentieren diese keineswegs den umsatzmaximalen Preis. Der nachfrageorientierte Preis, ohne Berücksichtigung der Kostenstruktur, ist vielmehr dann optimal, wenn der **Kaufwiderstand** der Konsumenten

Abb. 3: Ermittlung des optimalen Preises

ten **am geringsten** ist (vgl. Lewis/Shoemaker, 1997, S. 48). Dies ist bei jenem Preis der Fall, bei welchem die gleiche Anzahl der potenziellen Kunden das Produkt als zu teuer bzw. zu billig wahrnimmt. Dies entspricht, wie Abb. 3 zeigt, dem Schnittpunkt der beiden Kurven „Zu teuer“ und „Zu billig“. Dieser liegt in unserem Beispiel bei einem Preis in Höhe von € 110.

Der Preis, bei welchem gleich viele potenzielle Konsumenten das Produkt als teuer bzw. günstig bezeichnen, wird als **Indifferenzpreis** bezeichnet. Dieser Preis ist höher als der optimale Preis und entspricht im Fallbeispiel € 145. Auch wenn dieser im Gegensatz zum Optimalpreis und dem „Punkt der marginalen Günstigkeit bzw. des marginalen Teuerseins“ eine geringere Aussagekraft hat, lohnt ein Vergleich zwischen Indifferenzpreis und optimalem Preis. Je geringer der Unterschied dieser beiden Preise, desto höher die Preissensitivität der potenziellen Kunden.

4. Kritische Würdigung der van Westendorp-Methode

Die van Westendorp-Methode stellt ein Verfahren zur Ermittlung der Zahlungsbereitschaft der Kunden dar. Gegenüber anderen Instrumenten wie vor allem der **Conjoint Analyse** hat die van Westendorp-Methode den zentralen Vorteil, dass diese leicht verständlich ist und kostengünstig durchführbar ist (vgl. Lyon, 2002, S. 10). Durch die Festlegung einer Preisuntergrenze wird zudem im Gegensatz zur Conjoint Analyse explizit der möglichen Wirkung des **Preises als Qualitätsindikator** Rechnung getragen (vgl. Simon, 1992, für einen Überblick über die Faktoren, welche dazu führen können, dass der Preis als Qualitätsindikator wirkt). Die Herausforderung, dass es aufgrund mangelnder Preisvorstellungen der Kunden sehr schwierig ist, von diesen einen konkreten Produktpreis zu erfragen (vgl. Piller/Hönigsmid/Müller, 2002, S. 4), wird durch die Ermittlung des akzeptablen Bereiches ebenfalls berücksichtigt. Weiterhin kann die grafische Illustration als ein Vorteil der van Westendorp-Methode angesehen werden.

Wie bei allen Methoden der direkten Befragung kann die zwangsläufige Fokussierung der Teilnehmer auf den Preis

als problematisch eingestuft werden (vgl. Lyon, 2002, S. 10). Die van Westendorp-Methode basiert zwar weniger auf direkten Fragestellungen wie die **Gabor-Granger-Methode**, bei welcher nach der Kaufwahrscheinlichkeit in Abhängigkeit des Preises gefragt wird; dennoch besteht auch bei jener weiterhin die Gefahr des strategischen Antwortverhaltens oder einer Überbewertung des Preises im Vergleich zu den übrigen Produkteigenschaften. Ein weiterer Nachteil ist zudem auch in der Nichtberücksichtigung von Konkurrenzprodukten zu sehen. Dies macht eine Simulation der Veränderungen von Marktanteilen infolge von Preisänderungen unmöglich (vgl. Diller, 2008, S. 188). Die **Validität** muss somit insbesondere bei sich verändernden Marktbedingungen als kritisch angesehen werden. Dennoch sei darauf hingewiesen, dass auch indirekte Preisabfragungen wie die Conjoint Analyse mit Validitätsproblemen behaftet sein können, da diese maßgeblich von der Operationalisierung der einzelnen Produkteigenschaften abhängt. Eine Beurteilung der **Konvergenzvalidität** kann insofern nicht vorgenommen werden, als nach unserem Wissen in keiner Studie ein direkter Vergleich zwischen dem von der van Westendorp-Methodik und dem der Conjoint Analyse ermittelten Preis vorgenommen worden ist.

Eine Beurteilung der van Westendorp-Methode hinsichtlich ihrer **Reliabilität** muss differenziert erfolgen. Generell kann hierbei zwischen der **Durchführungs-, Auswertungs- und Interpretationsreliabilität** unterschieden werden. Da bei der van Westendorp-Methode die Schritte zur Durchführung und Auswertung klar vorgegeben werden, kann von einer zufrieden stellenden Durchführungs- und Auswertungsreliabilität ausgegangen werden. Bezüglich der Durchführungsreliabilität können sich nur dann Probleme ergeben, wenn die Datenerhebung nicht auf einer schriftlichen Befragung, sondern auf persönlichen Interviews beruht und infolgedessen ein Interviewerbias entstehen kann. Allerdings ergeben sich im Hinblick auf die Interpretationsreliabilität gewisse Einschränkungen. Die Tatsache, dass die identischen Ergebnisse bei der van Westendorp-Analyse zu unterschiedlichen Interpretationen führen können, ist jedoch nicht überraschend. Während die Ermittlung des akzeptablen Preisbereiches dem einen Entscheidungsträger als Grundlage für die Rechtfertigung des maximal zulässigen Preises dienen, wird ein anderer Entscheidungsträger bei jenem Preis auf den hohen Kaufwiderstand hinweisen und stattdessen den Preis, bei welchem sich die Kurven „zu billig“ und „zu teuer“ schneiden, bevorzugen.

Abb. 4 enthält einen Überblick über die Vor- und Nachteile der van Westendorp-Methode.

5. Implikationen

Durch die Anwendung der van Westendorp-Methode besteht für ein Unternehmen die Möglichkeit, relativ einfach die Zahlungsbereitschaft von Kunden zu ermitteln und diese neben den Kosten und den Wettbewerbspreisen bei

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Kostengünstig • Einfach durchführbar • Graphische Illustration • Berücksichtigung einer möglichen Wirkung des Preises als Qualitätsindikator • Ermittlung Preisspanne (als Ansatzpunkt für die Festlegung des Preises bei innovativen Produkten) 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Berücksichtigung der Konkurrenzsituation • Starke Fokussierung auf den Preis kann zu einer Überbewertung des Preises bzw. zu strategischem Antwortverhalten führen • Validitätsprobleme bei dynamischem Umfeld • Niedrige Interpretationsreliabilität

Abb. 4: Vor- und Nachteile der van Westendorp-Methodik

der Preisfestlegung zu berücksichtigen. Es würde sich beispielsweise für die Unternehmenspraxis aus Kostengründen anbieten, einem bereits existierenden Fragebogen zur Kundenzufriedenheit die vier Fragen der *van Westendorp*-Methode hinzuzufügen, ohne dabei die Fragebogenlänge signifikant zu erhöhen bzw. die Befragten zu überlasten.

Besonders geeignet ist die *van Westendorp*-Methode bei der **Preisschätzung von innovativen Leistungen**, für die noch keine Preisvorstellung existiert sowie kein Konkurrenzumfeld vorhanden ist. Hierbei liefert insbesondere die Ermittlung des akzeptablen Preisbereiches einen wertvollen Anhaltspunkt für die Preisgestaltung. Um Aktionen der Konkurrenz zu berücksichtigen und Marktanteilsveränderungen durch Preismaßnahmen zu ermitteln, ist die *van Westendorp*-Methode hingegen ungeeignet. Als Alternative bietet sich die Conjoint Analyse an. Allerdings sei darauf hingewiesen, dass eine mögliche Unterlegenheit der *van Westendorp*-Methode gegenüber jenem Verfahren bis heute in keiner wissenschaftlichen Untersuchung empirisch belegt werden konnte (vgl. *Völckner*, 2006, S. 44). Auch wenn dies keinesfalls die Interpretation einer möglichen Überlegenheit der *van Westendorp*-Methode zulässt, lässt sich schlussfolgern, dass die *van Westendorp*-Methode vor allem aufgrund von Gesichtspunkten der Effizienz eine sinnvolle, bisher häufig zu sehr vernachlässigte Alternative zur Preisbestimmung darstellt.

Literatur

- Breidert, Ch., M. Hahsler, Th. Reutterer*, A Review of Methods for Measuring Willingness-to-Pay, in: *Innovative Marketing*, Vol. 2 (2006), S. 8–32.
- Diller, H.*, Preispolitik, 4. Aufl., Stuttgart 2008.
- Herrmann, A.*, Relevanz des Preismanagements für den Unternehmenserfolg, in: *H. Diller, A. Herrmann* (Hrsg.), *Handbuch Preispolitik*, Wiesbaden 2003, S. 33–45.
- Kahneman, D., A. Tversky*, Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk, in: *Econometrica*, Vol. 47 (1979), S. 263–292.
- Lewis, R.C., S. Shoemaker*, Price-Sensitivity Measurement: A Tool for the Hospitality Industry, in: *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 38 (1997), S. 44–54.
- Lyon, D.W.*, The Price is Right (or is it?), in: *Marketing Research*, Vol. 14 (2002), S. 8–13.
- Marn, M.V., E.V. Roegner, C.C. Zawada*, Pricing New Products, in: *McKinsey Quarterly*, Vol. 3 (2003), S. 40–49.
- Piller, F. T., F. Hönigsmid, F. Müller*, Individualität und Preis: Eine empirische Untersuchung zur Preissensibilität und Zahlungsbereitschaft bei Mass-Customization-Produkten: Kurzauswertung und Zusammenfassung der Ergebnisse, Arbeitsbericht Nr. 28 (Mai 2002) des Lehrstuhls für Allgemeine und Industrielle Betriebswirtschaftslehre der TU München.
- Simon, H.*, Preismanagement: Analyse-Strategie-Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden 1992.
- Sullivan, P.*, Comparing Price Sensitivity Research Models for New Products, Working Paper, Portland State University (2003).
- Van Westendorp, P.H.*, NSS-Price Sensitivity Meter: A New Approach to Study Consumer Perception of Prices, Venice ESO-MAR Congress, Amsterdam: European Marketing Research Society (1976).
- Völckner, F.*, Methoden zur Messung individueller Zahlungsbereitschaften: Ein Überblick zum State of the Art, in: *Journal für Betriebswirtschaft*, Vol. 56 (2006), S. 33–60.
- Wildner, R.*, Marktforschung für den Preis, in: *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, Vol. 49 (2003), S. 4–26.
- Wübker, S.*, Power Pricing für Banken – Wege aus der Ertragskrise, Frankfurt/Main 2006.