

Gibt's nicht, geht nicht!

Eine Konzeptionalisierung von Informationsdefiziten im Preisprozess

Der Preissetzungsprozess wird in der Regel durch Informationsdefizite unterbrochen. Aufgrund von Zeit- und Handlungsdruck können Manager es sich selten erlauben, die Lieferung der entsprechenden Information abzuwarten. Darum weichen sie auf alternative Lösungen aus. Dieser Beitrag konzeptionalisiert mithilfe von Interviews die Reaktionen von Managern auf Informationsdefizite im Preisprozess.

Iris Schmutz, Prof. Dr. Sven Reinecke

In der Pricing-Literatur existieren verschiedene normative Modelle zur Preissetzung, welche (in-)direkt auf preisrelevante Informationen hinweisen und damit implizit eine hinreichende bzw. notwendige Informationsgrundlage für die Preissetzung festlegen (vgl. Diller, 2008; Iyer, Xiao & Nicholson, 2015; Kotler, Keller & Opresnik, 2017; Kunold & Antolin, 2011; Lancioni, 2005; Simon & Fassnacht, 2016). Die Modelle reichen hier von einer Beschreibung des Preissetzungsprozesses und den darin zu beachtenden Entscheidungsfeldern (z.B. Homburg & Totzek, 2011; Simon & Fassnacht, 2016) bis hin zur organisationalen Aufstellung von Preiskompetenzen (z.B. Homburg, Jensen & Hahn, 2012). Gleichzeitig wird – vor allem im B-to-B – immer wieder die Professionalisierung des Pricings gefordert (z.B. Dutta, Zbaracki & Bergen, 2003; Iyer et al., 2015; Scholl & Totzek, 2010) sowie die Funktionsfähigkeit bewusster preisrelevanter Koordination bemängelt (Florissen, 2008). In die B-to-B-Praxis scheinen solche Pricing-Prozesse entweder nur in Teilen und bisweilen gar nicht analog übersetzbar zu sein. Die Symptome zeigen sich in Phänomenen wie informellen Pricing-Plänen (Lancioni, 1997), Pricing-Entscheidungen als „black boxes“ (Sheth & Sharma, 2006, S. 425) sowie in preisrelevanter Informationsverwaltung (Dutta et al., 2003; Homburg & Pflessner, 2000; Kossmann, 2008; Scholl & Totzek, 2010). Verstärkt wird darauf hingewiesen, dass wissenschaftliche Arbeiten Schwächen deduktiver Betrachtungen mit deskriptiven empirischen Realitäten ergänzen sollten (Iyer et al., 2015). Diese seien gerade im B-to-B-Geschäft notwendig, um spezifische Regelmässigkeiten zu verstehen und Management-Implikationen zu definieren (Iyer et al., 2015). Aus verschiedenen Gründen (z.B. hohe Zugangsbarrieren, Datenschutz) wurde die empirische Betrachtung des B-to-B-Pricings allerdings bislang vernachlässigt. So konnte sich eine Lücke zwischen wissenschaftlichen Erkenntnissen und ihren praktischen Implikationen manifestieren: Reale Preisbildungsprozesse im Unternehmen bleiben vermeintlich hinter den wissenschaftlich beschriebenen Potenzialen zurück.

Es gilt also, im Verhalten von (Pricing-)Managern Abweichungen und Gemeinsamkeiten in den Prozessen zu identifizieren. In Analogie zur Idee der Customer-Journey gehen wir von einer „Management Journey“ der Pricing-Manager aus. Entlang dieser preisspezifischen „Reiseroute“ lassen sich Preisfindungsprozesse analysieren und ggf. optimieren.

Die leitende Frage der Studie lautet: Wann und warum weichen Manager von geplanten bzw. idealtypischen Preisprozessen ab und wie genau sehen diese Abweichungen aus? Die Ergebnisse stellen einen Schritt in die Richtung des von

Iris Schmutz

Doktorandin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing, Universität St. Gallen
iris.schmutz@unisg.ch

Prof. Dr. Sven Reinecke

Geschäftsführender Direktor und Titularprofessor am Institut für Marketing, Universität St. Gallen
sven.reinecke@unisg.ch

Ingenbleek (2007) geforderten kumulativen Verständnisses der Preisfindungs-Praxis dar.

In dieser Studie zeigt sich, dass Preiskompetenzen in Unternehmen unterschiedlich verteilt sind, der Preisverhandlungsspielraum des Verkaufs stark variiert, die Preisentscheidungsgremien sich häufig unterschiedlich zusammensetzen und die Informationsbeschaffung sowie der Informationsfluss häufig Herausforderungen für das Preismanagement darstellen.

Die Management-Journey

Der Preisfindungsprozess wird hier als „Management Journey“ verstanden und so nachgezeichnet. Gemäss der Forschungsfrage findet ein Perspektivenwechsel statt: Der Preisfindungsprozess wird nicht von der unternehmensübergreifenden Metaebene, sondern aus der Preismanagement-Sicht betrachtet. Dementsprechend stehen nicht die strategische Preissetzung, sondern die individuell erfahrenen und gestalteten Preisprozesse im Vordergrund der Analyse. Es ist nicht der Anspruch, einen (weiteren) Idealprozess oder eine Präzisierung der bereits vorangegangenen wissenschaftlichen Modelle vorzunehmen. Ziel ist vielmehr, die Managementperspektive realitätsnah abzubilden, sodass Einzelteile der Preissetzungsmodelle besser verstanden und in ihrer Tiefe erfasst werden. Dieses Verständnis des Preisfindungsprozesses hat den Vorteil, dass Hindernisse und Auslöser für solche Abweichungen identifiziert und konkretisiert werden können, welche in den von der Wissenschaft vorgeschlagene-

nen Modellen nicht abgebildet werden können. Hiermit tragen wir zur Professionalisierung des B-to-B-Pricings bei. Eine Synthese von Management-Praxis und wissenschaftlicher Prozess-Modelle kann dann – durch realitätsnähere Abbildung– theoretische wie praktische Beiträge liefern. Ein solcher Perspektivenwechsel hin zur Journey-Betrachtung wurde in anderen Marketingbereichen bereits vollzogen und ist heute oft sogar zum neuen Standard geworden; z.B. Reiseentscheidungen (z.B. Beritelli, Reinhold & Luo, 2019), Customer-Journey-Betrachtungen (z.B. Bitner, Ostrom & Morgan, 2008; Lemon & Verhoef, 2016) und Informations-Journey-Modelle (z.B. Du, 2014; Pontis, Blandford, Greifeneder, Attalla & Neal, 2017).

Hintergrund

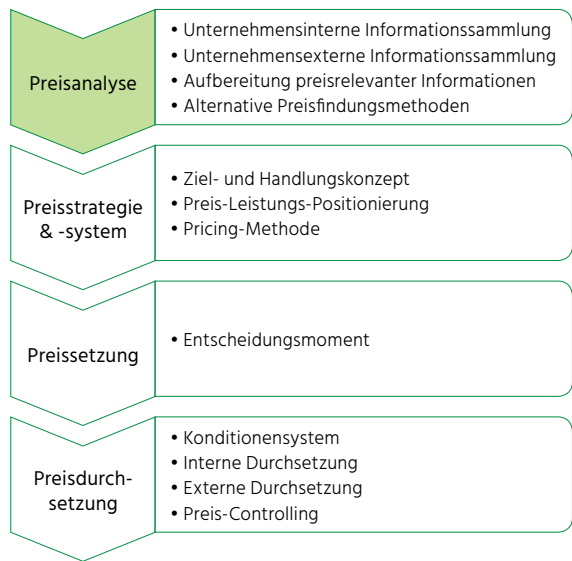
Im Groben unterscheiden alle Darstellungen von Preisfindungsprozessen zwischen einer strategischen Phase (langfristige Preisstrategie, Entscheidungsrichtlinien), einer Informationsbearbeitungsphase (Informationssammlung, Verarbeitung, Aufbereitung), einer Entscheidungsphase (Bestimmung von und Wechselspiel zwischen Entscheidungsträgern) und der Nachbereitung (Preisadjustierungen, -Controlling) (siehe Abb.1).

Eine Unterscheidung zwischen Preisfindung in B-to-B- und B-to-C-Kontexten nehmen nicht alle Autoren vor. Doch unterscheidet sich die B-to-B- von der B-to-C-Preisgestaltung vor allem im Hinblick auf den Zugang zu preisrelevanten Informationen, Händler-Kunde-Beziehungen sowie der Preisverhandlung (vgl. Backhaus & Voeth, 2015; Homburg & Totzek, 2011; Totzek, 2011). Unangefochten von Praxis und Wissenschaft ist die Notwendigkeit jedes dieser Felder

Zusammenfassung

Die Realität des Pricings unterscheidet sich deutlich von Darstellungen der Preisprozesse in der Literatur. Diese Studie trägt mit der Betrachtungsweise der „Management Journey“ zu dem vielfach geforderten tiefergehenden Verständnis der Pricing-Praxis bei. Zusätzlich erweitert sie die bestehenden Modelle um eine realitätsgetreuere Abbildung der Preisanalyse. Im Mittelpunkt stehen der Umgang mit Informationsdefiziten und deren Überbrückung.

Abb. 1: Exemplarisches Preissetzungsmodell



Quelle: In Anlehnung an Homburg & Totzek, 2011.

für professionelles Pricing. Unklar ist bis dato die Ausgestaltung eben jener. Hier setzt diese Studie an.

Da Preisfindung sowohl eine strategische als auch eine operative Bedeutung hat und sich in der Praxis über mehrere Hierarchieebenen und Organisationseinheiten erstreckt, ist sie prozessual als eine marktorientierte Informationsverarbeitung zu verstehen, welche funktions- und abteilungsübergreifenden intraorganisationalen Koordinationsbedarf verlangt (Narver & Slater, 2012; Totzek & Alavi, 2010; Wiltinger, 1998). Daher bieten das Koordinations- und Informationsmanagement wichtige Stellschrauben für die Optimierung des Prozesses: Sie tragen dazu bei, Preisentscheidungen bestmöglich vorzubereiten.

Aufgrund der Informationsknappheit ergeben sich Informations- und Schnittstellenmanagement (Totzek & Alavi, 2010), Informationsdefizite und Koordinierungsmechanismen, interorganisationale Informationssysteme (Florissen, 2008) sowie funktions- und rollenübergreifende Informationsgenerierung (Wiltinger, 1998) als zentrale Optimierungsfelder. Informations- und Koordinationsprozesse bestimmen also die aktive Preisgestaltung und -reaktanz von Organisationen (Dutta et al., 2003; Florissen, 2008; Kossmann, 2008).

Verstärkt wird die Wichtigkeit dieser Koordination durch die Marktumwelt: Markt und Konkurrenz werden

zunehmend dynamischer (VUCA). Eine zeitnahe und erfolgreiche Preisentscheidung ist damit nur durch schnelle und gleichzeitig qualitätsvolle Lieferung von preisrelevanten Informationen möglich, besonders weil sich relevante Preisentscheidungsparameter situativ unterscheiden (vgl. Krämer & Schmutz, 2020). Zusammenfassend ist also in jeder Phase der Preisfindung deren Erfolg hauptsächlich von der preisrelevanten Informationsgrundlage determiniert.

Damit geht die Frage nach Informationsmaximierung vs. Informationsoptimierung einher. Den normativen Preissetzungsprozessen folgend, wäre das Thema der Informationsoptimierung hauptsächlich in der Preisanalyse angesiedelt. Im Ganzen sind also für den Umgang mit Informationsdefiziten im Preissetzungsprozess nebst den Modellen zur Preisfindung auch die Informationsökonomik sowie die Informationssuche relevant. Ausgehend von diesem Stand der Forschung zu Preissetzungsprozessen, wurden in dieser Studie

Auslöser für Abweichungen identifiziert sowie die Reaktion von Managern modelliert.

Vorgehen

Aufgrund der induktiven Natur der Forschungsfrage folgte diese Studie dem Ansatz der „Grounded Theory“ und liess Probanden zusätzlich, wenn möglich, Beispiele von „Crucial Incidents“ geben. Demzufolge beschrieben die Probanden Vorgehen, Hindernisse, Herausforderungen und Umwege in ihren Preissetzungsprozessen. Das Datenset besteht aus 23 Interviews mit Pricing-Verantwortlichen aus dem B-to-B-Geschäft verschiedener Branchen (vgl. Abb. 2). Die Interviews wurden als semi-strukturierte Interviews zum Preisfindungsprozess mit besonderem Augenmerk auf der Informationsanalyse und -defiziten geführt. In einer Fokusgruppe mit fünf Pricing-Experten wurden die Ergebnisse trianguliert, diskutiert und damit gefestigt.

Abb. 2: Beschreibung der Studienteilnehmer/innen

Nr.	Position	Geschäftsfeld	Ort
1	Head of Pricing	Haushaltsgeräte	Büros des Probanden & Showroom
2	Geschäftsführung (Fokus auf Pricing)	Food	Büros des Probanden
3	Produkt- und Category-Manager	Food	Büros des Probanden
4	Pricing-Manager	Wearables	Telefonisch
5	Head of Product Management (mit Funktion Pricing)	Sicherheitssysteme	Büros des Probanden
6	Pricing-Manager	Maschinenbau und Elektrotechnik	Büros des Probanden
7	Head of Marketing	Sicherheitsausstattung	Büros des Probanden
8	Head of Product-Management	Maschinenbau und Elektrotechnik	Büros des Probanden
9	Marketing-Director	Sicherheitssysteme und Produktion	Büros der Universität
10	Leiter Zentrale Sales-Abteilung	Sensoren- und Lasertechnologie	Büros des Probanden & Showroom
11	Pricing-Manager	Baugewerbe	Büros des Probanden
12	CEO (mit Funktion Pricing)	Ladeneinrichtung und -ausstattung	Büros des Probanden
13	Pricing-Manager	Haushaltsgeräte	Büros des Probanden & Showroom
14	Head of Pricing	Fahrzeugtechnik/Mobilität	Telefonisch
15	Head of Pricing	Fahrzeugtechnik/Mobilität	Telefonisch
16	Pricing-Manager	Maschinenbau und Elektrotechnik	Büros des Probanden
17	Pricing-Specialist	Chemieingenieurwesen	Telefonisch
18	Pricing-Specialist	Consulting	Telefonisch
19	Pricing-Unit/CEO	Consulting	Telefonisch
20	Pricing-Team	Mobilitätsbranche	Erfahrungsbericht
21	Produkt-Manager	Mobilitätsbranche	Erfahrungsbericht
22	Head of Pricing	Transport & Generatoren	Telefonisch
23	Head of Marketing and Sales	Transport & Energie	Telefonisch

Quelle: Eigene Darstellung.

Ergebnisse

Bereits in der ersten Kodierungsrunde wurde deutlich, dass im B-to-B-Geschäft die Phasen der Informationsbearbeitung und Preisentscheidung nicht nur durch separate Prozessschritte getrennt sind: „Wenn es aber Projekte gibt [...], koordinieren und leiten wir sie und bereiten auch die Entscheidungen vor.“¹ Auch personell finden Preisentscheidungen bei unterschiedlichen Personen oder Gremien statt als die Ent-

Die Schwierigkeit besteht in der B-to-B-Praxis darin, dass der gesamte Pricing-Prozess zwischen Marktreife und Markteinführung liegt. Daher werden Handlungs- und Zeitdruck von Befragten als Erklärung für Umwege angeführt.

scheidungsvorbereitung: „[Die Entscheidungsmacht] ist gestaffelt nach Höhe des Angebots: Entweder der Vertriebsleiter kann selbst entscheiden, oder er muss eine Ebene höher gehen und ab einer Grössenordnung, die für das Unternehmen existenziell werden könnte, ist es die ganze Geschäftsführung.“ Für beide Phasen zeigten sich unterschiedliche personelle Konstellationen, die sich hauptsächlich durch die Wichtigkeit der Einzelprodukte oder des Einzelkunden sowie durch die Verantwortungszuordnung des Feldes „Pricing“ innerhalb eines Unternehmens ergeben. „[Es gibt eine] Arbeitsgruppe mit verschiedenen Leuten, die den Markt kennen, Kunden kennen (also Vertrieb/Service) und Produktmanagement, die sich Wettbewerbsgeräte bis ins Detail angeschaut haben.“ Gleichzeitig wurde auch von einer überregionalen Struktur berichtet, in der „alle Leiter des Produktmarketings aus allen Ländern über das Pricing [...] entscheiden“.

Der Preissetzungsprozess in der Praxis

Bezüglich der Preissetzung bestätigen die Interviews die Unterbrechung von Preisprozessen durch Informationsdefizite: „Wir haben selten eine grosse Menge an Informationsquellen oder -punkten, von denen wir sagen können, dass die auch (statistisch) aussagekräftig wären.“ Die Abweichungen

unterscheiden sich in der Frequenz und kommen wiederholt innerhalb eines Prozesses vor. Hiermit bestätigen die Probanden die Differenz zu den Modellen und attestieren der Preisanalyse eine Tiefe, in der sie wissenschaftlich noch nicht analysiert wurde.

Ursachen und Auslöser

Aus den Interviews kann die Abweichung vom geplanten/normativen Prozess in vielen Fällen durch ein preis- oder entscheidungsrelevant eingeschätztes Informationsdefizit erklärt werden:

„Wir haben in der Vergangenheit mehr auf Zuruf oder erst im Prozess Risiken entdeckt, als wir den Auftrag schon hatten und umsetzen mussten – da haben wir die Stolpersteine entdeckt.“

„Also wo wir uns schon schwertun, ist die Evaluation von Marktpreisen. Obwohl wir eben auf unseren Sales zugreifen können, ist auch das immer übermittelt.“

„Woher kriege ich, ausser aus Kundenbefragungen, Insights dazu? Weil auch unsere Konkurrenten agieren mit Preislisten, die ich schon rausholen kann, aber ohne Kundendiscount.“

Bzgl. dem ersten Teil der Forschungsfrage zeigt dies, dass die Informationsverarbeitung eine tiefergehende Betrachtung erfordert und Preisprozesse von Informationsdefiziten unterbrochen werden. Die Schwierigkeit entsteht in der B-to-B-Praxis darin, dass der gesamte Pricing-Prozess zwischen Marktreife und Markteinführung liegt. Daher werden Handlungs- und Zeitdruck von fast allen Befragten als Er-

Kernthesen

1. Die Preisentscheidung hängt sehr stark von der Preisanalyse und der Zusammensetzung von preisrelevanten Informationen ab.
2. Gibt's nicht, geht nicht! Informationsdefizite müssen und werden bestmöglich durch Annäherungen und Schätzungen überbrückt.
3. Je mehr Informationen in den inneren beiden Preis-Relevanz-Räumen vorhanden sind, desto weniger Bauchgefühl muss in die Preisentscheidung einfließen.

¹ Dieses und nachfolgende kursiv geschriebene Zitate stammen alle aus dem von den Autoren eigens erhobenen Datensatz. Die Namen der interviewten Probanden bleiben anonym.

Abb. 3: Exogene und endogene Auslöser von Informationsdefiziten

	Exogene Faktoren	Endogene Faktoren
Beschreibung	Exogene Faktoren, die die Abwesenheit einer solchen Information bedingen, sind external in Bezug auf das Unternehmen und damit nicht direkt beeinflussbar.	Endogene Faktoren, auf der anderen Seite, sind Faktoren, welche strukturellen, prozessualen und/oder personellen Ursprungs sind und daher vom Unternehmen direkt beeinflussbar.
Arten von Informationen	Dazu zählen z.B. legale oder methodische Einschränkungen sowie Unsicherheiten, welche durch zukünftige Informationsschätzungen entstehen.	Dazu gehören internes Wissensmanagement, Informationsfluss zwischen Abteilungen (z.B. Sales und Marketing), selektive Weitergabe von fördernden Informationen und Rückhaltung von hindernden Informationen etc.
Beispiele aus den Interviews	Kartellrechtliche Einschränkungen zur Vorbeugung von Marktabsprachen verhindern die offene Kommunikation vieler preisrelevanter Informationen.	Implizites Wissen des Sales-Personals wird nicht oder nur unstrukturiert dokumentiert. Gründe hierfür sind Anreizsysteme, Zeitdruck, Mangel an passenden Dokumentationstools uvm.
Power-Quotes	<ul style="list-style-type: none"> • „Wenn wir das machen würden, wären wir bei der Wettbewerbskommission ziemlich schnell wegen Preisabsprache dran [...] Und wenn der Verdacht da ist, hat man ein formales Problem.“ • „Oftmals gibt es [...] selektive Embargos, die für bestimmte Produktgruppen gelten.“ 	<ul style="list-style-type: none"> • „Das hat uns die Erfahrung gelehrt, weil wir in der Vergangenheit auf Zuruf oder erst im Prozess Risiken entdeckt haben, als wir schon den Auftrag hatten und erst da einige Stolpersteine entdeckt haben.“ • „Dann haben wir vom Kunden erhöhten Zeitdruck, weil sie die Preise schon früher haben möchten als in der Vergangenheit. Weil sie noch aufwendige Systeme bei sich damit bearbeiten müssen.“
Implikationen	Planbare Informationsdefizite	Koordinationsaufwand innerhalb der Informationsbeschaffung

Quelle: Eigene Darstellung.

klärung für Umwege angeführt. So können auch temporäre Informationsdefizite Auslöser solcher Umwege sein.

„[Wenn] nicht jeder rechtzeitig liefert oder die Kanalpartner Trouble machen, weil sie die Preise haben wollen, da haben wir z.T. noch nicht alle Informationen zu Entwicklungs- und Herstellkosten usw. Von daher ist der Preisprozess immer wieder ein Abenteuer.“

„Wir haben verschiedene Faktoren beleuchtet, die uns hier bisher Schwierigkeiten bereitet haben, z.B. Preiserhöhungsfaktoren vom Vorstand. Das ist zunächst mal die Durchschnittsvorgabe, die das Unternehmen durchsetzen möchte. Die globale Vorgabe kam für einige Bereiche zu spät.“

Aus den Interviews ergeben sich zwei Ursachen preis-/entscheidungsrelevanter Informationsdefizite: exogene und endogene Ursachen. Die exogenen sind von Unternehmen oder Pricing-Verantwortlichen nicht direkt beeinflussbar, z.B. legale oder methodische Einschränkungen (Bsp. in Abb. 2). Die endogenen, auf der anderen Seite, sind strukturellen, prozessualen oder personellen Ursprungs und daher vom Unternehmen oder den Pricing-Verantwortlichen direkt beeinflussbar, z.B. Informationsfluss zwischen Ab-

teilungen (z.B. Sales und Marketing), selektive Weitergabe von Informationen.

Beide Arten führen zu Informationsdefiziten, der Unterschied liegt jedoch in der Vorhersehbarkeit: Informationsdefizite aufgrund exogener Faktoren variieren nicht über Preisfindungsprozesse hinweg. Dadurch sind sie vorhersehbar und erlauben langfristige Lösungen. Endogen induzierte Informationsdefizite erfordern meist schnelle, kurzfristige Reaktionen, da das Informationsdefizit spontan auftritt oder die Auswirkung erst spät erkannt wird (vgl. Abb. 3).

Informationsdefizite dominieren: Preis-Relevanz-Modell

Der zweite Teil der Forschungsfrage baut auf den identifizierten Auslösern für Umwege auf: Wie sehen diese Umwege aus und zu welchem (alternativen) Ziel führen sie? Informationen, welche aufgrund exogener Faktoren fehlen, können nicht in den Preisfindungsprozess eingehen. Das bedeutet allerdings nicht, dass auf sie verzichtet werden kann, denn meist sind sie hoch preisrelevant. Ein Beispiel stellen Wettbewerbspreise dar: Im B-to-B-Geschäft gibt es zwar meist nur eine kleine Anzahl an Wettbewerbern und einen übersichtlichen Markt, aber der Austausch von Preis-

Informationen zwischen Unternehmen ist oft durch das Kartellrecht eingeschränkt (z.B. Bundesversammlung Eidgenossenschaft, 1995; European Commission, 2008 para. 101). Zusätzlich verschärft wird die Situation durch die erhebliche Differenz zwischen Listenpreis und realisiertem Preis. Das bedeutet, Unternehmen können nicht auf Wettbewerbspreise verzichten, um einen markt- und wettbewerbsfähigen Preis zu finden, allerdings dürfen sie auch keinen direkten Zugang zu den notwendigen Informationen haben.

Ähnlich verhält es sich mit preisrelevanten Informationen, deren Abwesenheit durch endogene Faktoren begründet ist. Zeit- und Handlungsdruck erlauben nicht die notwendigen Verzögerungen zur Beschaffung der spezifischen Information. Ebenso gilt aber, dass in Ermangelung jener Informationen die Preisentscheidung auf Basis grosser Informationsdefizite gefällt werden muss. Aus den Interviews ist zu

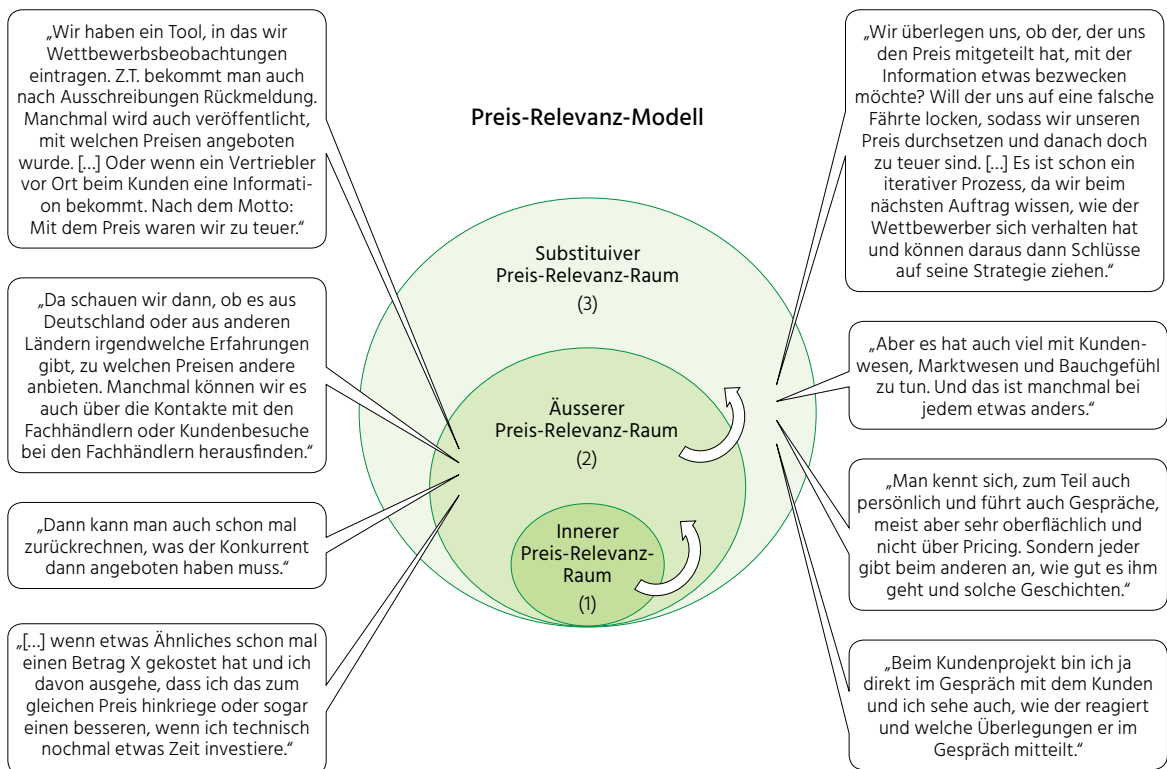
schliessen, dass Pricing-Verantwortliche es nicht beim Ausbleiben der Information belassen, sondern Umwege einschlagen, um dem Dilemma zu entfliehen.

Diese führen an ein alternatives Ziel – eine Information, welche nicht genau den Gehalt der ursprünglich angestrebten Information enthält, jedoch im besten Fall eine Annäherung, im etwas schlechteren Fall nur eine Idee der spezifischen Information darstellt. Diese Management-Journey stellen wir in einem Lotus-Modell dar (Abb. 4).

Preis-Relevanz-Räume

Das Modell zeigt eine Kategorisierung von preisrelevanten Informationen. Ebenso kann anhand des Modells die Management-Realität des Pricing-Verantwortlichen während der Preisanalyse-Phase abgebildet werden. Auf die Feststel-

Abb. 4: Preis-Relevanz-Modell mit illustrativen Zitaten



Quelle: Eigene Darstellung.

lung eines Informationsdefizits folgt eine Kompensationsaktion für dasselbe. Der Fokus wird von der ursprünglich angestrebten Information auf ihren nächstbesten Ersatz bzw. ein Set aus Näherungsvariablen verlegt. Diese Zusatzinformationen können anhand ihrer Eigenschaften in unterschiedliche Kategorien unterteilt werden, was in dem von uns vorgeschlagenen Preis-Relevanz-Modell durch die drei Preis-Relevanz-Räume abgebildet ist (Abb. 4).

Im inneren Preis-Relevanz-Raum sind sichere, konkrete Informationen verortet. Diese Informationen werden ursprünglich angestrebt; es ist genau hier, wo ein Problem und darauffolgend eine Abweichung entstehen kann, sollte eine relevante Information fehlen. Auf der Ebene der Einzelinformation beginnt nun die Suche nach sinnvoller Kompensation und es wird auf die weiter aussen liegenden Preis-Relevanz-Räume ausgewichen. So finden sich im äusseren Preis-Relevanz-Raum Approximationen, Näherungsvariablen und Hilfsinformationen, welche eine Annäherung an die ursprünglich gebrauchte Information erlauben. Sollten die Informationen dieser Ebene nicht ausreichen, greifen Manager auf Informationen im substitutiven Preis-Relevanz-Raum zu. Dieser kann die ursprüngliche Information ersetzen, allerdings auf Kosten der Verlässlichkeit und Präzision der Information. Dies bedeutet auch, dass der einzelne Manager und seine Einschätzung

Die Information wurde meist
im Kontext einer Verhandlung
als Argument angeführt.
Die Gebundenheit an
eine Intention lässt Zweifel
an der Verlässlichkeit
der Information zu.

sehr viel stärker gefordert sind, denn in diesem Preis-Relevanz-Raum arbeitet er mit Vermutungen, Schätzungen, Intuitionen bis hin zu „Bauchgefühlen“. Hier müssen sinnvolle Gewichtungen der Informationen sowie die strategische Verifizierung der Informationsquellen vorgenommen werden.

Gibt's nicht, geht nicht! Ein Beispiel

Um einen marktfähigen Preis zu bestimmen, orientieren sich Unternehmen an Wettbewerbspreisen (z.B. Diller, 2004; Noble & Gruca, 1999; Totzek, 2011). Im B-to-B sind Preislisten

Handlungsempfehlungen

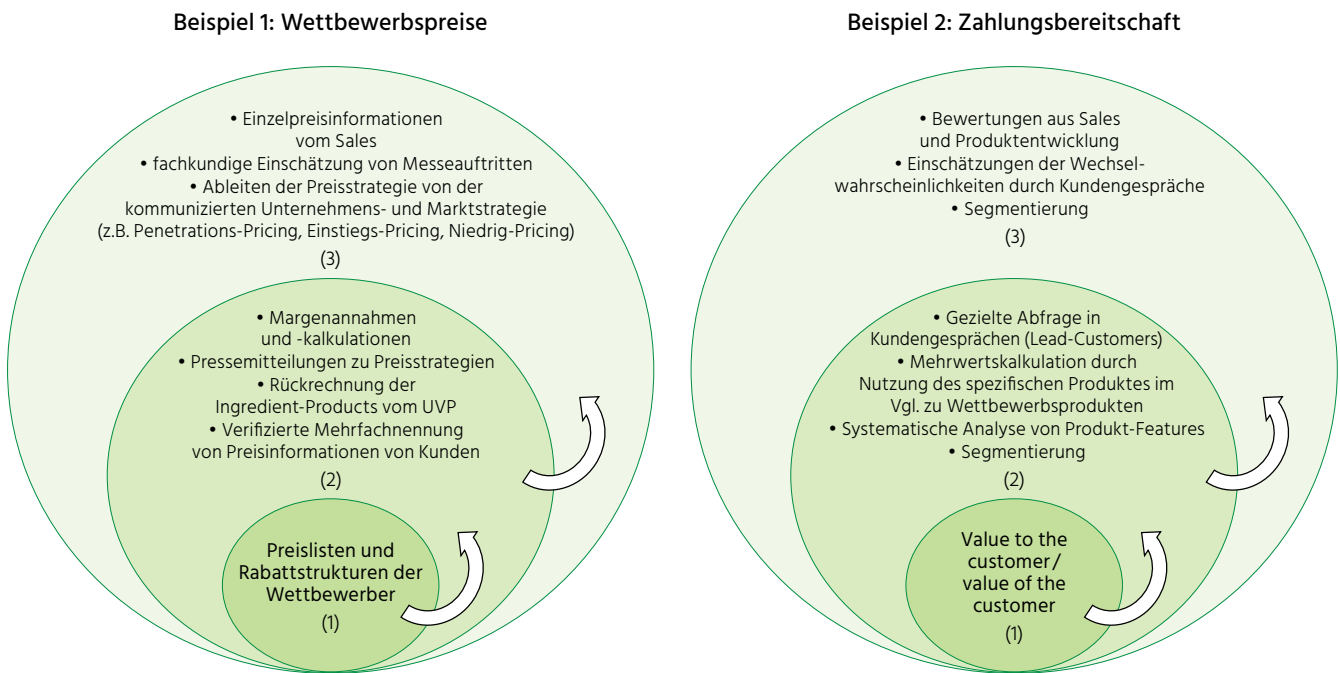
1. Preisentscheider sollten sich der Zusammensetzung des preisrelevanten Informationssets vor ihrer Entscheidung bewusst sein.
2. Pricing-Manager sollten ihre eigene „Management Journey“ beobachten und kritisch analysieren.
3. Innerhalb des Preis-Controllings sollten die Informationsdefizite analysiert werden, sodass Organisationen aus vorhergehenden Prozessen lernen und Informationsdefizite minimiert werden können.

der Wettbewerber aber häufig aufgrund kartellrechtlicher Einschränkungen unzugänglich. Die Studienergebnisse zeigen, dass Pricing-Verantwortliche, in der Absicht dieses Informationsdefizit zu überbrücken, zunächst auf die Hilfsinformationen im äusseren Preis-Relevanz-Raum zurückgreifen: In diesem Beispiel können dies die eigene Wettbewerbspositionierung oder Preisschätzungen auf Basis von Margenannahmen sein. Zur Ergänzung dieser Annäherungsinformation greifen manche Pricing-Verantwortliche dann auf substitutive preisrelevante Informationen zu. Dies könnten beispielsweise Einschätzungen des Verkaufspersonals sein, welche diese im Direktkontakt mit den Kunden sammeln (also Informationen zweiter Hand): „Das Wettbewerbsprodukt ist beim Konkurrenten deutlich günstiger.“ Oder „Wenn das Produkt noch teurer wird, können wir dieses nicht mehr verbauen.“

Diese Information gibt zunächst Auskunft über Marktpreise und ggf. über Zahlungsbereitschaften – theoretisch ein Ersatz für die ursprüngliche Zielinformation. Zum einen ist die Information aber kontextual und zum anderen transitorisch. Die Information wurde meist im Kontext einer Verhandlung als Argument angeführt. Die Gebundenheit an eine Intention lässt Zweifel an der Verlässlichkeit der Information zu. Zusätzlich ist die Informationsweitergabe vom Sales-Personal an das Pricing häufig selektiv: Informationen, welche den Sales unter Druck setzen, werden wichtiger wahrgenommen und vornehmlich weitergegeben. Der Kontext der Information muss also vorberücksichtigt werden.

Des Weiteren sind Preisinformationen stark zeitgebunden. Es besteht die Gefahr, dass Informationen zum Einsatzzeitpunkt bereits veraltet sind. Daher können sie ein Gefühl für den Wettbewerb, eine Momentaufnahme des situativen Marktumfeldes, geben, werden aber erst und nur in Kombination mit anderen Variablen wertvoll. Probanden dieser

Abb. 5: Beispiele für Preis-Relevanz-Räume



Quelle: Eigene Darstellung.

Studie berichteten von folgenden Lösungen: Zum einen Strukturierung von Preisinformationen aus dem Verkauf durch Untermauerung von Einzelinformationen durch mehrere Preispunkte desselben Produktes. Zum anderen Prüfung von Informationen mithilfe eigener Produktionskosten und interner Firmenexpertise. Die Leitfrage, von der berichtet wurde, lautet: „Kann bei aktueller Kostenlage, geschätzter Absatzmenge sowie vermuteter Preisstrategie des Wettbewerbers ein solcher Preis überhaupt ermöglicht werden?“

Zusammenfassend ist das Ziel die Informationsanreicherung sowie die Kompensation. Um die bestmögliche Informationsgrundlage für die Entscheidung zu ermöglichen, ist es das Ziel, den inneren Bereich zu maximieren (Abb.5).


Ein Modell mit Wirkung

Die „Reise“ durch die Preis-Relevanz-Räume und die damit verbundene Neuausrichtung der Zielinformation zeigen die Dynamik des Modells auf. Dies wird vor allem dann klar, wenn man sich von der Ebene der Einzelinformation auf die

Ebene des Informations-Sets begibt. Die Probanden illustrieren, dass die Realität selten aus einzeln zu bearbeitenden Informationen besteht, sondern meist aus parallel bearbeiteten Informationssträngen. So erfordert ein Informationsdefizit nicht nur kompensatorische Massnahmen, sondern auch die Vernetzung verschiedener Alternativinformationen zur Annäherung an die Ursprungsinformation.

Diese Systematisierung der Preismanagement-Praxis kann als Grundlage für aufbauende Forschungsfragen dienen. Diese könnten die Ausgestaltung der einzelnen Kompensationen von Informationsdefiziten betreffen: Wie sehen die Kompensations-Mechanismen von Pricing-Verantwortlichen aus? Welche Umstände oder Determinanten führen zu den einzelnen Kompensationsarten? Wie können Typen der Kompensation beschrieben und gesteuert werden? Oder aber sie betreffen die Wechselwirkungen zwischen Informationsdefiziten, Kompensation und der entscheidungstragenden Einheit. Damit legt das Modell auch eine Grundlage für verhaltenswissenschaftliche Forschung von einer bislang nur wenig erforschten Managementgruppe: der Pricing-Verantwortlichen.

Die Interviews unterstützen die Annahme einer häufig unstrukturierten Informationsanalyse, welcher es meist an konkreter Zieldefinition mangelt. Hier leistet die „Management Journey“ einen Beitrag in der strategischen Informationsoptimierung vs. -maximierung für das praktische Preismanagement. Die Entscheidung über Zusatzinformationen wird ein Stück weiter rationalisiert, indem „blinder“ und teurer Informationsmaximierung vorgebeugt werden kann.

Des Weiteren kann die „Management Journey“ Pricing-Manager darin unterstützen, Informationen und deren Nutzen zu bewerten. Zusätzliche Informationen sollten nur dann angestrebt werden, wenn der innere Preis-Relevanz-Raum keine hinreichende Informationsbasis bietet. Eine Information ist erst dann als wertvoll einzustufen, wenn sie Einfluss auf das Ergebnis des Preisvorschlages nimmt und somit auf die Preisentscheidung. 

Literatur

- Backhaus, K. & Voeth, M. (2015). Besonderheiten des Industriegütermarketing. In K. Backhaus & M. Voeth (Hrsg.), *Handbuch Business-to-Business-Marketing* (2. Aufl., S. 17–29). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Beritelli, P., Reinhold, S. & Luo, J. (2019). “How Come You Are Here?” Considering the Context in Research on Travel Decisions. *Journal of Travel Research*, 58(2), 333–337. <https://doi.org/10.1177/0047287517746017>
- Bitner, M. J., Ostrom, A. L. & Morgan, F. N. (2008). Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. *California Management Review*, 50(3), 65–94.
- Bundesversammlung Eidgenossenschaft. 251 Kartellgesetz, (1995).
- Diller, H. (2004). Preisstrategien im Industriegütermarketing. In K. Backhaus & M. Voeth (Hrsg.), *Handbuch Industriegütermarketing* (S. 947–968). https://doi.org/10.1007/978-3-322-91260-2_36
- Diller, H. (2008). Preispolitik. In H. Diller & R. Köhler (Hrsg.), *Preispolitik* (4. Aufl.). Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Du, J. T. (2014). The Information Journey of Marketing Professionals: Incorporating Work Task-Driven Information Seeking, Information Judgments, Information Use, and Information Sharing. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 65(9), 1850–1869. <https://doi.org/10.1002/asi>
- Dutta, S., Zbaracki, M. J. & Bergen, M. (2003). Pricing process as a capability: A resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, 24(7), 615–630. <https://doi.org/10.1002/smj.323>
- European Commission. Consolidated Versions of the Treaty on European Union and the Treaty on the Functioning of the European Union (2008/C 115/01). 51 Official Journal of the European Union § (2008).
- Florissen, A. (2008). Preiscontrolling — Rationalitätssicherung im Preismanagement. *Controlling & Management*, 52(2), 85–90. <https://doi.org/10.1007/s12176-008-0027-2>
- 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>
- Homburg, C. & Pflesser, C. (2000). A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37, 449–462.
- Homburg, C. & Totzek, D. (2011). *Preismanagement auf Business-to-Business-Märkten* (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Iyer, G. R., Xiao, S. & Nicholson, M. (2015). Behavioral Issues in Price Setting in Business-to-Business Marketing: A Framework for Analysis. 47, 1–48. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.001>
- Kossmann, J. (2008). Die Implementierung der Preispolitik in Business-to-Business-Unternehmen: eine prozessorientierte Konzeption. Aufgerufen von <https://books.google.ch/books?id=6k4uqcnaBcgC>
- Kotler, P., Keller, K. & Oprešnik, M. (2017). *Marketing-Management* (15. Aufl.). Pearson.
- Krämer, A. & Schmutz, I. (2020). Mythos Value-Based Pricing: Der Versuch einer (wertfreien) Einordnung. *Marketing Review* St. Gallen, (2), 44–53.
- Kunold, R. & Antolin, D. (2011). Systematisches Preismanagement im Maschinenbau. In C. Homburg & D. Totzek (Hrsg.), *Preismanagement auf Business-to-Business-Märkten* (1. Aufl., S. 265–282). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- 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>
- Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Narver, J. C. & Slater, S. F. (2012). The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Developing a Market Orientation*, 54(4), 45–78. <https://doi.org/10.4135/9781452231426.n3>
- Noble, P. M. & Gruca, T. S. (1999). Industrial pricing: Theory and managerial practice. *Marketing Science*, 18(3), 435–454. <https://doi.org/10.1287/mksc.18.3.435>
- Pontis, S., Blandford, A., Greifeneder, E., Attala, H. & Neal, D. (2017). Keeping up to date: An academic researcher’s information journey. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 68(1), 22–35. <https://doi.org/10.1002/asi.23623>
- Scholl, M. & Totzek, D. (2010). Die Preispolitik professionalisieren. *Harvard-Business-Manager*, 32, 42–50.
- Sheth, J. & Sharma, A. (2006). The surpluses and shortages in business-to-business marketing theory and research. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21, 422–427. <https://doi.org/10.1108/08858620610708902>
- Simon, H. & Fassnacht, M. (2016). *Preismanagement* (4. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Totzek, D. (2011). *Preisverhalten im Wettbewerb* (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Totzek, D. & Alavi, S. (2010). Professionalisierung des Preismanagements auf Business-to-Business-Märkten: Die Rolle der Marktorientierung und der Unternehmenskultur. *Schmalenbachs Zeitschrift Für Betriebswirtschaftliche Forschung*, 62(5), 533–562. <https://doi.org/10.1007/BF03372835>
- Wiltinger, K. (1998). *Preismanagement in der unternehmerischen Praxis*. Springer Gabler Verlag.