

Stahl / Hinterhuber (Hrsg.)

# Erfolgreich im Schatten der Großen

*Wettbewerbsvorteile für kleine  
und mittlere Unternehmen*

*2., völlig neu bearbeitete Auflage*

# **Erfolgreich im Schatten der Großen**

## **Wettbewerbsvorteile für kleine und mittlere Unternehmen**

Herausgegeben von

Professor Dr. Heinz K. Stahl,  
Professor Dr. Hans H. Hinterhuber

Mit Beiträgen von

Dominik Burger, Alexander Cielek, Prof. Dr. Alexander Deseniss,  
Dr. Hans Rudi Fischer, Prof. Dr. Urs Fueglistaller, Dr. Isabella Hatak,  
Prof. Dr. Hans H. Hinterhuber, Katie Hyslop, Dr. Joachim Kappel,  
Konstantin Kremslehner, Prof. Dr. Herbert Neubauer, Evandro Pollono,  
Axel Rink, Dr. Christof Rissbacher, Prof. Dr. Dietmar Rössl,  
Prof. Dr. Heinz K. Stahl, Sabine Staudinger,  
Eva May-Strobl, Prof. Dr. Friederike Welter

2., völlig neu bearbeitete Auflage

---

**ERICH SCHMIDT VERLAG**

EVANDRO POLLONO

## Wertorientierte Preisgestaltung

1. Ausgangspunkt: Die Zahlungsbereitschaft der Kunden
2. Chancen der Differenzierung
3. Drei Schritte zur Bestimmung des Mehrwerts für den Kunden
4. Die Vorgehensweise im Überblick
5. Ein Fazit für die Führung kleiner und mittlerer Unternehmen

## 1. Ausgangspunkt: Die Zahlungsbereitschaft der Kunden

Bei der wertorientierten Preisgestaltung (WOP) stehen nicht wie üblich die Herstellungskosten des Produkts oder der vom Wettbewerb diktierte Preis im Mittelpunkt, sondern der *Nutzen* des Leistungsbündels<sup>1</sup> für den Kunden. Die Senkung der Kosten und die Steigerung der Erlöse zählen in der Praxis zu den häufigsten Maßnahmen, mit denen versucht wird, die Ertragskraft eines Unternehmens zu erhöhen. Genauso wie sich die meisten Unternehmen bei der Preisgestaltung meist auf zwei Vorgehensweisen verlassen: die Zuschlagskalkulation oder die Orientierung am Wettbewerbspreis (HINTERHUBER 2008). Diese Methoden sind insofern überholt, als sie den Unternehmen zu wenig Spielraum lassen, um ihren Ertrag langfristig zu steigern. Sie sind deshalb so beliebt, weil sie einfach zu verstehen und unkompliziert zu handhaben sind. Die Abbildungen 1 und 2 zeigen die Vor- und Nachteile der beiden Vorgehensweisen.

Es ist jedoch durchaus möglich, selbst mit kleinen Verbesserungen in der Preisgestaltung eine erhebliche Wirkung auf den Unternehmenserfolg zu erzielen. Eine Untersuchung, die sich auf Stichproben aus den 500 umsatzstärksten Unternehmen der Welt (FORTUNE 500) stützt, liefert dafür einige Hinweise. So konnte z. B. mit einer fünfprozentigen Preiserhöhung der Gewinn um 22% erhöht werden, während eine fünfprozentige Erhöhung des Absatzes die Gewinnsituation nur um 12% verbesserte (HINTERHUBER 2004) (siehe auch Abb. 3). Ein Unternehmen mit einem Betriebsergebnis von 10% konnte z. B. durch eine 1%ige Erhöhung des Durchschnittspreises den Ertrag um 11% steigern. Diese Zusammenhänge treffen auch auf kleine und mittlere Unternehmen zu. Voraussetzung dafür ist eine systematische Vorgehensweise.

Eine wertorientierte Preisgestaltung berücksichtigt die *Zahlungsbereitschaft* der Kunden (HINTERHUBER & LIOZU 2012). Sie ist die einzige Strategie, von der sich empirisch belegen lässt, dass sie auch auf längere Sicht zu einer höheren Ertragskraft führt (LIOZU & HINTERHUBER 2013).

---

<sup>1</sup> Absatzobjekte jeglicher Art kann man sich als Leistungsbündel vorstellen, die durch eine unterschiedlich hohe Inanspruchnahme sogenannter „externer Faktoren“ zustande kommen. Dienstleistungen sind ja u. a. dadurch gekennzeichnet, dass der Kunde bestimmte Faktoren bereitstellen muss, damit die gewünschten Leistungen überhaupt zustande kommen. In Frage kommen etwa folgende „externe“ Faktoren: der Kunde selbst und seine Mitarbeiter als Gegenstand von Beratung oder Schulung; sachliche Objekte wie Gebäude oder Maschinen, die gewartet werden sollen; Informationen, die der Kunde zur Verfügung stellen muss; Rechte, die abgetreten oder Gelder, die bereitgestellt werden müssen, damit der Anwalt oder die Bank die entsprechenden Dienstleistungen vollbringen können; usw. Auch typische Sachgüter werden dadurch erstellt, dass der potentielle Kunde als „externer Faktor“ fungiert und z. B. Informationen über sich in den Prozess der Leistungserstellung einbringt. Anstatt eine strenge Gegenüberstellung von „materiellen Gütern“ und „Dienstleistungen“ zu verfolgen, scheint es also zweckmäßiger, von einem Kontinuum mit einer mehr oder weniger starken Beanspruchung des „externen Faktors“ auszugehen (STAHL 2009, S. 63 ff.).

+	-
Ist leicht zu berechnen, da wenige Daten genügen ...	... ignoriert jedoch die Rolle des Wettbewerbs
Ist einfach anzuwenden	Blendet die Opportunitätskosten <sup>2</sup> aus
Wirkt stabilisierend, weil Veränderungen im Markt ausgeblendet werden	Verwendet historische Kosten und nicht den Wiederbeschaffungswert
Sichert Anbieter gegen unerwartete Kostenerhöhungen ab	Verwendet oft Vollkosten statt Grenzkosten und schlüsselt Gemeinkosten auf
Ist transparent und nachvollziehbar	Die Leistung rückt in den Hintergrund, weil die Kosten ohnehin gedeckt sind

Abbildung 20: Kostenorientierte Preisgestaltung  
Quelle: Eigene Darstellung

+	-
Daten über Wettbewerber sind in der Regel gut verfügbar ...	... aber möglicherweise veraltet oder falsch
Macht es relativ einfach, das Produkt gegenüber dem Wettbewerb zu positionieren	Die Positionierung ignoriert Unterschiede in den Marktsegmenten
Leistungsmerkmale können berücksichtigt werden ...	... die unter Umständen die falschen sein können
Hält Märkte relativ stabil ...	... jedoch auf Kosten einer konservativen Preisgestaltung
Erleichtert die Marktpenetration ...	... lässt jedoch den Kundennutzen außer Betracht
Zwingt zur Auseinandersetzung mit Marktdaten	Ignoriert die emotionale Seite des Angebots

Abbildung 21: Wettbewerbsorientierte Preisgestaltung  
Quelle: Eigene Darstellung

<sup>2</sup> Opportunitätskosten sind der entgangene Nutzen aus der nächstbesten Option (= Opportunität). Sie kommen immer dann zum Tragen, wenn für knappe Ressourcen (z. B. finanzielle Mittel oder Personal) die ertragsreichste Verwendungsmöglichkeit gesucht wird.

## 2. Chancen der Differenzierung

Es wird oft angenommen, dass die WOP lediglich auf Unternehmen anwendbar ist, denen von vornherein eine Strategie der Differenzierung offensteht. Sie sind in der glücklichen Lage, durch die Andersartigkeit der von ihnen angebotenen Leistungsbündel eine höhere Kaufbereitschaft bei den Kunden zu wecken. Eine reine Strategie der Kostenführerschaft bleibt ihnen durch das Fehlen von Größenvorteilen und/oder von Erfahrungskurveneffekten<sup>3</sup> meist verwehrt. Allerdings schwinden in vielen Märkten die Leistungsunterschiede und Kunden nehmen die Angebote als zunehmend austauschbar wahr. Unternehmen sehen sich immer häufiger in der sogenannten „Commodity-Falle“ gefangen. Sie verspüren einen steigenden Preis- und Margendruck, sind mit Überkapazitäten in der Produktion konfrontiert und geraten immer mehr in den Sog eines rein preisbasierten Wettbewerbs. Oft sind diese Unternehmen nicht unverschuldet in diese Falle geraten. Sie haben es einfach versäumt, die vielfältigen Möglichkeiten der Differenzierung<sup>4</sup>, auch in Commodity-Märkten<sup>5</sup>, aufzuspüren und zu verwirklichen (HINTERHUBER 2016). Durch eine durchdachte und systematische Differenzierung kann der Weg zur Realisierung einer WOP geebnet werden.

## 3. Drei Schritte zur Bestimmung des Mehrwerts für den Kunden

Zuerst muss das Referenzobjekt bestimmt werden, also das von dem wichtigsten Wettbewerber angebotene Leistungsbündel, das somit den Maßstab setzt. Im zweiten Schritt sind jene Merkmale zu eruieren, in denen sich das Unternehmen von der Konkurrenz unterscheiden kann. Schließlich muss der Nutzen für den Kunden in quantitativer Hinsicht (Vorteile mit unmittelbarer monetärer Auswirkung) und in qualitativer Hinsicht (Vorteile, die nicht auf Anrieb in Geld ausgedrückt werden können) geschätzt werden. In den folgenden Passagen wird jeder Schritt ausführlich erklärt (siehe auch Abb. 4).

---

<sup>3</sup> Anders als bei den Größenvorteilen ist die Erfahrungskurve nicht generell gültig. Nicht alle konkurrierenden Anbieter operieren entlang der gleichen Erfahrungskurve. Außerdem unterstellt das Konzept, dass die Unternehmen eine unbegrenzte Produktionskapazität besitzen und dass auch die Absatzmöglichkeiten unbegrenzt sind.

<sup>4</sup> Differenzierungsmöglichkeiten liegen z. B. in der Zuverlässigkeit und Verfügbarkeit des Produktes selbst, in Zusatzfunktionalitäten, Design und Ergonomie, in der Produktverpackung, im „Marktauftritt“, in der Gestaltung von Firmengebäuden, Produktionsstätten, Schauräumen und Firmenfahrzeugen, im Angebot von Dienstleistungen der verschiedensten Art, in der Schaffung persönlichen Beziehungen etc.

<sup>5</sup> Das gemeinsame Merkmal von „Commodities“ ist ihre Austauschbarkeit, wodurch die Märkte, auf denen sie gehandelt werden, nahezu völlig transparent sind. Der Handel mit vielen dieser undifferenzierten Güter existiert schon seit der Antike.

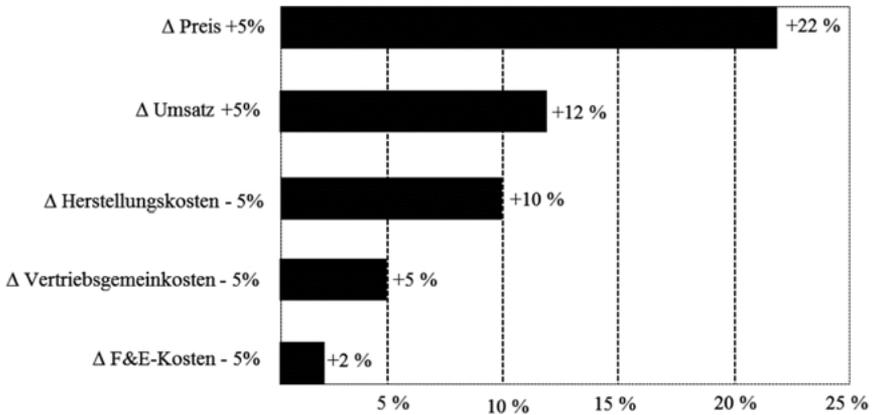


Abbildung 22: Auswirkungen verschiedener operativer Maßnahmen auf das Betriebsergebnis (EBIT)  
Quelle: HINTERHUBER 2004

1	2	3
<p><b>Bestimmen Sie das Referenzobjekt samt dessen Preis</b></p> <p>Wählen Sie zwischen einem bestimmten Wettbewerber, dem Branchenniveau oder dem Status quo</p>	<p><b>Bestimmen Sie Ihre Vorteile gegenüber den Angeboten der Konkurrenz</b></p> <p>Berücksichtigen Sie dabei quantitative und/oder qualitative Merkmale</p>	<p><b>Bestimmen Sie den Mehrwert Ihres Angebots aus der Sicht des Kunden</b></p> <p>Drücken Sie diesen Mehrwert in konkreten Geldeinheiten aus</p>

Abbildung 23: Die drei Schritte im Überblick  
Quelle: Eigene Darstellung

### Bestimmung des Referenzobjekts

Es gibt drei Möglichkeiten, das passende Referenzobjekt zu bestimmen.

- Im B2B-Geschäft<sup>6</sup> treten oft nur wenige Wettbewerber gegeneinander an. Hier kann man leicht herausfinden, welcher *einzelne Anbieter* von den Kunden als besonders attraktiv wahrgenommen wird. In diesem Fall sollte man das eigene Angebot mit dem Produkt des Konkurrenten vergleichen.

<sup>6</sup> „B2B“ steht für Beziehungen zwischen *Unternehmen*. Auch wenn es dabei natürlich um Menschen geht, die miteinander reden, tun sie das nicht in ihrer Eigenschaft als Privatpersonen, sondern als Funktionsträger in einem Unternehmen. Bei „B2C“ stehen einander Konsumenten (Privatpersonen) auf der einen Seite und Unternehmen auf der anderen gegenüber.

- Wenn kein von den Kunden bevorzugter Konkurrent herausragt, stellt das *Branchenniveau* einen vernünftigen Maßstab dar.
- Schließlich sollte man nicht übersehen, dass auch der *Status quo* ein passender Bezugspunkt sein kann. Nicht immer ist es z. B. die technisch überlegene Lösung, die dem Kunden den optimalen Nutzen bietet. Für kleine Produktionsmengen, die flexibel hergestellt werden müssen, oder für Kunden, die neu in einen bestimmten Markt einsteigen, gelten eben andere Gesetze.

### Analyse der Wettbewerbsvorteile

Wettbewerbsvorteile sind das, was das eigene Unternehmen in den Augen der Kunden auf positive Art und Weise von anderen unterscheidet. Produktmerkmale eignen am besten, um nach Wettbewerbsvorteilen zu suchen: z. B. die Verwendung von zuverlässigeren Bauteilen, die Minimierung von Wartungsarbeiten, eine kompaktere oder ergonomisch bessere Produktform, langlebigere Materialien, höhere Energieeffizienz etc. Auch außerhalb des Produktkerns gibt es viele Möglichkeiten Wettbewerbsvorteile aufzuspüren: z. B. ein zuverlässiger Kundendienst jenseits großspuriger Ankündigungen (wie z. B. „Ihr kompetenter Partner für ...“), pünktliche Lieferung, eine kulante<sup>7</sup> Abwicklung bei Mängeln, erfahrene Mitarbeiter, die Tipps für die Produktanwendung geben können, Mitarbeiter, welche die gleiche Sprache sprechen wie der Kunde, und so fort.

Jedenfalls wäre es kurzsichtig, nur auf die reinen Produktmerkmale zu schielen und einen möglichen Nachteil gegenüber der Konkurrenz sofort durch eine Preissenkung zu kompensieren. So kommt es unweigerlich zu einer „*Kommodifizierung*“, also zu einer schleichenden Einebnung der Angebote mit negativen Folgen für die Überlebensfähigkeit der beteiligten Unternehmen. Wer sein Angebot nicht differenziert, wird an dessen Preis gemessen werden. Und wenn dann auch noch die Möglichkeit fehlt, über eine Degression der fixen Kosten oder über Kostenvorteile aus der Lernkurve die Margen einigermaßen abzusichern, sieht es für die Zukunft düster aus.

Empirische Studien zeigen, dass sich B2B-Unternehmen bei der Wahl ihres bevorzugten Lieferanten zu 80% auf nicht preisbasierten Faktoren verlassen, wie etwa Lieferfähigkeit, Sortimentsbreite oder Fachkompetenz (ULAGA/EGGERT 2006). Leider neigen viele KMU immer noch dazu, dem Beispiel von (oft großen) Wettbewerbern zu folgen, denen die Strategie der Kostenführerschaft offensteht. In einer Zeit volatiler Rohstoffpreise, steigender Lagerkosten und einer unberechenbaren Nachfrage überrascht es nicht, dass z. B. eine fristgerechte Lieferung mit absolut verlässlicher Produkt- und Servicequalität einen Differenzvorteil darstellt, für welchen die Kunden durchaus bereit sind, einen Aufpreis zu bezahlen.

---

<sup>7</sup> Kulanz ist in vielen Fällen bloß eine „Kleinigkeit“, kann aber viel Positives bewirken. Mit einer vermeintlich kleinen Geste können „Botschafter“ für das Unternehmen gewonnen werden. Der alte Grundsatz „Ein positiv gestimmter Kunde bringt wieder einen neuen Kunden, dagegen bewirkt ein enttäuschter Kunde zehn verlorene Kunden!“ stimmt im Prinzip noch immer.

## Quantifizierung des Mehrwerts für den Kunden

Es gibt vier Bereiche, in denen der Mehrwert eines Leistungsbündels für den Kunden direkt in Geldeinheiten ausgedrückt werden kann: Der Kunde gewinnt durch niedrigere Kosten, er vermag höhere Umsätze zu erzielen, er genießt einen geringeren Kapitaleinsatz oder weniger Risiken. Diese Vorteile, die das eigene Angebot bietet, sind einfach zu berechnen. Darüber hinaus gilt es jedoch noch jene Elemente des Angebotes zu berücksichtigen, die der Kunde nicht sofort einer monetären Bewertung unterzieht. Kaufentscheidungen erfolgen niemals rein verstandesmäßig, selbst im B2B-Geschäft nicht. In B2C-Märkten ist dies ohnedies offensichtlich. Hier können oft durch relativ geringe Investitionen, z. B. in Form eines modischen Designs, eines begehrten Marken-Logos, durch die Anmutung von Luxus, durch den Genuss „hier und jetzt“, durch ein erinnerungswürdiges Erlebnis und so fort, Emotionen im Kunden geweckt werden, die einem „gefühlten“ Mehrwert gleichkommen.

In Fokusgruppen<sup>8</sup>, mithilfe einer Conjoint-Analyse<sup>9</sup> oder durch Probeverkäufe lässt sich zumindest näherungsweise ermitteln, welchen Preis die Kunden für welchen Vorteil zu zahlen bereit sind. Um diese Kaufbereitschaft tatsächlich zu realisieren, muss dem Kunden der Gesamtnutzen, also die Summe aus direkten monetären Vorteilen und emotional gesteuertem Zugewinn, vor Augen geführt werden. Im Marketing-Mix ist dafür die „Kommunikation“ zuständig. Sie kann heute mithilfe der digitalen Medien so individualisiert werden, dass der Begriff „Eins-zu-eins-Marketing“<sup>10</sup> nicht übertrieben ist. Damit wird es auch möglich, die sogenannten „Konsumentenrenten“ besser abzuschöpfen. Eine Konsumentenrente ist die Differenz zwischen dem Preis, den der Kunde aufgrund seiner Wertschätzung des angebotenen Leistungsbündels bereit wäre zu zahlen und dem Preis, den der Anbieter tatsächlich verlangt.

Dazu ein Beispiel aus der Praxis. HINTERHUBER & PARTNERS arbeitete vor kurzem mit einem weltweiten IT-Dienstleistungsunternehmen zusammen, um rentable Preisstrategien zu entwickeln. Dieses Unternehmen hatte klare Wettbewerbsvorteile, jedoch gelang es dem Management nicht, diese Wettbewerbsvorteile in einen konkreten Wert für den Kunden umzusetzen. Folglich unterboten aggressive Konkurrenten das Unternehmen im Preis. Daraus entstand folgendes Dilemma: Sollte das Unternehmen den Preis senken, mit der ungewissen Hoffnung, mehr

<sup>8</sup> Gemischte Diskussionsgruppen behandeln, angeregt durch einen Moderator, ein konkretes Thema, wobei die Prinzipien der *Offenheit* und *Perspektivenvielfalt* gelten.

<sup>9</sup> Eine Form der Befragung, bei der Personen mit Produktprofilen konfrontiert werden, die verschiedene Kombinationen ausgewählter Merkmalsausprägungen aufweisen. Die Befragten äußern dann ihre Präferenz für die eine oder andere Konfiguration. So kommt die Untersuchung in die Nähe einer wirklichen Einkaufssituation, da nicht einzelne Eigenschaften des Produktes separat bewertet werden, sondern die Abwägung des Gesamtnutzens im Vordergrund steht.

<sup>10</sup> Hier rückt, im Gegensatz zum Massenmarketing, die einzelne Kundenbeziehung in den Mittelpunkt. Die Digitalisierung der Kommunikation ermöglicht eine zielgenaue Gestaltung des angebotenen Leistungsbündels, und damit auch des Preises, mit relativ geringem Aufwand.

Umsatz zu erzielen, oder sollte das Unternehmen den Preis halten und das Risiko eingehen, noch mehr Kunden zu verlieren?

HINTERHUBER & PARTNERS fand eine Antwort auf dieses Dilemma, das typisch ist für Unternehmen, die unter Wettbewerbsdruck stehen. Nach der Befragung von Führungskräften, Kunden und Lieferanten, nach der Sammlung von Daten über typische Preisniveaus und schließlich nach Einsatz eines Verfahrens zur Ermittlung und Quantifizierung von Werttreibern entwickelten HINTERHUBER & PARTNERS ein Instrument zur Quantifizierung des Kundennutzens („*value quantification tool*“). Dieses half dem Unternehmen, den konkreten Wert eines bestimmten Produkts für eine bestimmte Kundengruppe besser zu verstehen. Mit diesem Tool wurde das Leistungsbündel quasi in seine wichtigsten Bestandteile zerlegt, der Wert der Komponenten für den Kunden bestimmt und alles wieder zu einem, jetzt werthaltigen Ganzen zusammengefügt. Diese Vorgehensweise führte unmittelbar zu erheblichen Gewinnverbesserungen.

Ein anderes Beispiel (siehe Abb.5) verdeutlicht dieses Prinzip. Unternehmen MX könnte mit der Methode des Kostenaufschlags ein Angebot in Höhe von etwa 350.000 € erstellen. Wie in der Vergangenheit würde MX dieses Angebot durch Preisnachlässe rasch verwässern, um dem Kundendruck nachzugeben. Ausgerüstet mit den Ergebnissen einer WOP ist MX nun in der Lage, selbstbewusst seine Lösung für 450.000 € anzubieten. Dieser Preis ist verglichen mit dem insgesamt quantifizierten Wert für den Kunden in Höhe von 800.000 € ausgesprochen niedrig. Die WOP liefert MX handfeste und überzeugende Argumente, sein Produkt (a) zu einem höheren Preise und (b) noch dazu mit erheblichen Vorteilen für den Kunden zu verkaufen: Die gegenüber dem Konkurrenzangebot bestehende Preisdifferenz von 100.000 € stellt für den Kunden eine Investition dar, die ihm einen klar dokumentierten und quantifizierten Mehrwert von 400.000 € einbringt. Dies entspricht einer Kapitalrendite von 300%. Damit wird der entscheidende Vorteil einer wertorientierten Preisgestaltung deutlich: Die Diskussion mit Kunden dreht sich nicht mehr um Differenzen im Preis, sondern um Unterschiede im Wert. Wird dieser Wert systematisch quantifiziert und dokumentiert, profitieren Kunden *und* Anbieter.

#### **4. Die Vorgehensweise im Überblick**

Der schwierigste Teil der Quantifizierung und Dokumentierung des Kundennutzens ist vermutlich die Analyse der Wettbewerbsvorteile. Rein technische Daten, alte Gewohnheiten und ein Gruppendenken erzeugen oft „blinde Flecken“, das heißt, man sieht nicht, was man nicht sieht. Wichtig ist daher, in dieser Stufe des Prozesses die Scheuklappen abzulegen und immer wieder zwischen der eigenen Sichtweise, der Position des oder der Kunden und der Perspektive der Konkurrenten zu wechseln. Man beginnt also möglichst breit (wie bei einem Brainstorming) und verengt dann den Prozess schrittweise bis man zu einer Rangfolge der wichtigsten (!) in Geldeinheiten bewerteten Vorteile für den einzelnen Kunden oder die Kundengruppe gelangt. Oft liefern drei, vier Vorteile 80 bis 90% des gesamten Mehr-

werts für den Kunden. Es ist daher ratsam, sich bei den Vorteilen, die ja mit dem Kunden verhandelt werden müssen, auf die am schwersten wiegenden zu beschränken. Dies schon deshalb, weil es die Kommunikation mit dem Kunden erleichtert. ANDERSON, NARUS und VAN ROSSUM (2006) waren die ersten, die ein solches Verfahren systematisch beschrieben und dafür die Metapher des „Trichters“ verwendeten (siehe auch Abbildung 6).

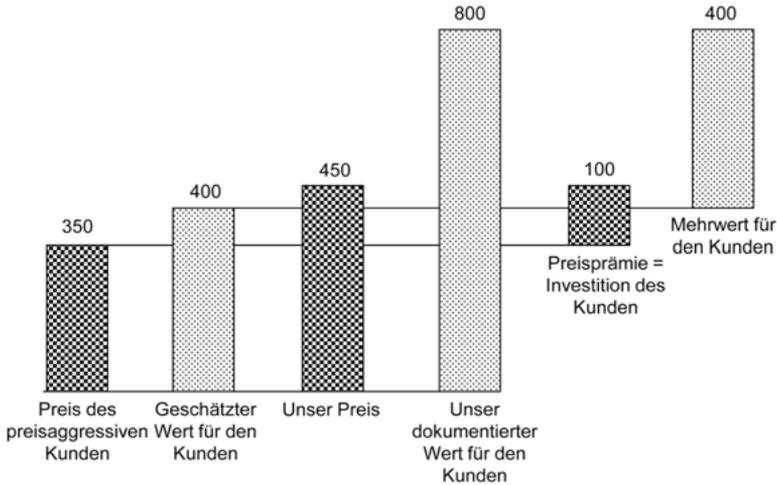


Abbildung 24: Wertorientierte Preisgestaltung und die Quantifizierung des Kundennutzens in der Praxis  
Quelle: Eigene Darstellung

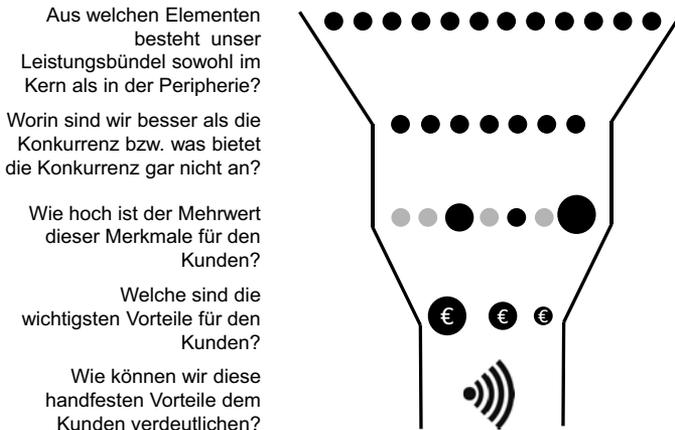


Abbildung 25: Die Vorgehensweise auf einen Blick  
Quelle: Eigene Darstellung

## 5. Ein Fazit für die Führung kleiner und mittlerer Unternehmen

In vielen Unternehmen werden Programme zur Verringerung der Distanz zum Kunden überlegt, eingeführt, durchgeführt – oder auch stillschweigend wieder begraben. Total-Quality-Programme, die dem Unternehmen durch übertriebene Reglementierung eine zusätzliche Komplexität aufbürden, oder Geschäftsprozesse, in welchen sich die Beteiligten an den internen Schnittstellen aufreiben und darüber den Kunden vergessen, seinen hier als Beispiele erwähnt. Oft verliert das Management einfach die Geduld oder der Erfolg solcher Programme ist nicht greifbar genug. Die wertorientierte Preisgestaltung ist hingegen ein praktikabler Weg zu mehr Kundennähe. Sie setzt die Nähe zum Kunden geradezu voraus und kann sich darüber hinaus für beide Seiten so sehr lohnen, dass daraus robuste Kunden-Lieferanten-Beziehungen entstehen können.

Kleine und mittlere Unternehmen sollten deshalb immer wieder „eine Meile in den Schuhen des Kunden laufen“, um es im Geiste des Taoismus auszudrücken. Sie sollten sich diese Wendigkeit bewahren, die den Großen meist verwehrt bleibt. Für den Kunden ist der „Preis“ immer mit einem Verusterlebnis verbunden. Darauf hat der Nobelpreisträger DANIEL KAHNEMAN (z. B. 2012) schon oft hingewiesen. In dem Moment jedoch, in dem sich die Diskussion mit dem Kunden um den „Wert“ für ihn und sein Unternehmen dreht, wendet sich das Blatt. Jetzt geht es um Wertschöpfung im positiven Sinne dieses Wortes.

### Literatur

- ANDERSON, J. C., NARUS, J. A., & VAN ROSSUM, W. (2006): Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review*, 84(3), S. 90.
- HINTERHUBER, A. (2004): Towards value-based pricing—An integrative framework for decision making. *Industrial Marketing Management*, 33 (8), S.765–778.
- HINTERHUBER, A. (2008): Customer value-based pricing strategies: why companies resist. *Journal of Business Strategy*, 29(4), S. 41–50.
- HINTERHUBER, A. (2015): Violations of rational choice principles in pricing decisions. *Industrial Marketing Management*, 47, S. 65–74.
- HINTERHUBER, A. (2016): The pricing myths that kill profits. *Business Horizons*, 59(1), S. 1–15.
- HINTERHUBER, A., & LIOZU, S. (2012): Is it time to rethink your pricing strategy? *MIT Sloan Management Review*, 53(4), S. 69–77.
- KAHNEMAN, D. (2012): *Schnelles Denken, langsames Denken*. München.
- LIOZU, S., & HINTERHUBER, A. (2013): Pricing orientation, pricing capabilities, and firm performance. *Management Decision*, 51(3), S. 594–614.
- STAHL, H. K. (2009): *Modernes Kundenmanagement – Wenn der Kunde im Mittelpunkt steht*. 3. Aufl., Renningen.
- ULAGA, W., & EGGERT, A. (2006): Value-based differentiation in business relationships: Gaining and sustaining key supplier status. *Journal of Marketing*, 70(1), S. 119–136.