



## Implementierungshürden des Value Based Pricing

In der Theorie besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass das Value Based Pricing dem kostenbasierten und dem konkurrenzbasierten Pricing überlegen ist. In der Praxis dominiert jedoch nach wie vor das kostenbasierte Pricing. Dieser Artikel bietet einen Überblick über die Sonderkosten und über die Implementierungsschwierigkeiten des Value Based Pricing. Damit können Führungskräfte eine Kosten-Nutzen-Abwägung vornehmen und Implementierungsschwierigkeiten des Value Based Pricing antizipieren.

STEFAN MICHEL | PATRICK PFÄFFLI

In der Praxis und in der Theorie lassen sich vereinfacht drei Pricing-Ansätze beobachten und unterscheiden: Das kostenbasierte Pricing, das konkurrenzbasierte Pricing und das Value Based Pricing (Nagle/Hogan 2007; Hinterhuber 2008; Siems 2009). Abbildung 1 vergleicht diese Ansätze und nennt ihre entsprechenden Stärken und Schwächen.

Praktiker und Forscher sind sich weitgehend einig, dass sich mit dem Value Based Pricing (VBP) generell höhere Gewinne erzielen lassen als mit dem kostenbasierten oder dem konkurrenzbasierten Pricing (Kühn/Pfäffli 2007). Verschiedene Kunden beurteilen ein Produkt oder eine Dienstleistung unterschiedlich und messen diesen Leistungen einen unterschiedlichen Nutzen zu,

woraus eine differenzierte Zahlungsbereitschaft resultiert. Das VBP versucht – im Gegensatz zum kosten- oder konkurrenzbasierten Pricing – diese Zahlungsbereitschaft zu bestimmen und möglichst weitgehend abzuschöpfen, was in der Regel zu einer Gewinnsteigerung führt. Abbildung 2 illustriert die unterschiedlichen Überlegungssequenzen.

Trotz dieser grundsätzlichen Überlegenheit des VBP zeigen verschiedene, branchen- und länderübergreifende Studien (Cavusgil et al. 2003; Avlonitis/Indounas 2006; Hinterhuber 2008), dass in der Praxis kosten- und konkurrenzbasierte Ansätze nach wie vor große Verbreitung finden. Dieses vermeintliche Paradox lässt sich durch verschiedene Hürden erklären, die es bei der Implementie-

Abb. 1 Vergleich der drei wichtigsten Pricing-Ansätze

	Kostenbasiertes Pricing	Konkurrenzbasierendes Pricing	Value Based Pricing
<b>Umschreibung</b>	Die Preisbestimmung orientiert sich primär an Daten aus der Kostenrechnung	Die Preisbestimmung orientiert sich primär an Informationen über Konkurrenzpreise und -angebote	Die Preisbestimmung orientiert sich primär an Informationen über die bei den bzw. für die Kunden geschaffenen Werte der Angebote
<b>Beispiele für konkrete Vorgehensweisen</b>	Cost plus Pricing durch Kostenkalkulation und Bestimmung eines Gewinnzuschlags	Preisbestimmung durch Ermittlung der Konkurrenzpreise (bezogen auf spezifische Konkurrenten oder auf Durchschnittspreise) und Bestimmung einer anzustrebenden Preisdifferenz (z. B. durch Angebotsvergleiche)	Preisfestsetzung durch Bestimmung der Wertschöpfung eines Angebots für die Kunden oder durch empirische Bestimmung der angebotsbezogenen Zahlungsbereitschaft der Kunden und Ermittlung des resultierenden Gewinnbeitrags
<b>Stärken</b>	Basisdaten relativ leicht beschaffbar; wird von Kunden oft als „fair“ empfunden	Basisdaten relativ leicht beschaffbar; beachtet den von der Konkurrenzsituation ausgehenden Preisdruck	Ermöglicht eine annähernd optimale Ausschöpfung der Zahlungsbereitschaft der Kunden unter Beachtung der Wettbewerbssituation und der finanziellen Konsequenzen
<b>Schwächen</b>	Vernachlässigt die Kundenbedürfnisse und den Wettbewerb; führt zu suboptimalen Preisen, die entweder zu niedrig sind und Marge verschenken oder zu hoch und Absatzchancen vernichten	Verführt zu mechanistischen Reaktionen auf das Preisverhalten der Konkurrenz und verleitet damit zu Preiskriegen; vernachlässigt Kundenbedürfnisse und führt zu „produktorientierter“ Beurteilung von Angebotsdifferenzen, die keine Bedürfnisrelevanz aufweisen; in Individualgütermärkten existieren keine Informationen über Markt- bzw. Konkurrenzpreise	Beschaffung der Basisinformationen ist schwierig und meist aufwändig; auch die Umsetzung kann zu Zusatzkosten und zu innerbetrieblichen Widerständen führen; Kunden können gewisse Aspekte als unfair empfinden

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Hinterhuber 2008, S. 42

zung eines VBP zu überwinden gilt (Simon/Dolan 1997; Xia et al. 2004; Hunt/Forman 2006; Court et al. 2007; Diller 2008; Hinterhuber 2008; Maxwell 2008; Srinivasan et al. 2008).

Dieser Beitrag erläutert die aus der Sicht der Praxis zentralen Implementierungshürden des Value Based Pricing. Er kategorisiert sie folgendermaßen:

**Kategorie A: Sonderkosten der Anwendung von Value Based Pricing**

- Kosten der Leistungsdifferenzierung durch Versioning
- Gefahr der Preiserosion durch Arbitrage und Kosten der Vermeidung von Arbitrage durch Fencing
- Aufwand der Schätzung des differenzierten Kundenwerts und damit verbundene Marktforschungskosten
- Kosten und Komplexität der Preisbestimmung und -kommunikation für Tausende SKUs (Stock Keeping Units)

**Kategorie B: Implementierungsschwierigkeiten beim Value Based Pricing**

- Schwierigkeiten der Marktsegmentierung und der Bestimmung segmentspezifischer Preise
- Schwierigkeiten der Kommunikation des differenzierten Kundenwerts
- Widerstand der Kunden durch wahrgenommene Unfairness

**Kategorie C: Rechtliche Grenzen des Value Based Pricing**

- Rechtliche Einschränkungen der Preisdifferenzierung
- Diese Übersicht ermöglicht dreierlei: Erstens erlaubt sie im konkreten Fall eine Kosten-Nutzen-Analyse für die Einführung eines VBP anhand transparenter Kriterien. Zweitens können, sofern die Kosten-Nutzen-Analyse positiv ausfällt, die Implementierungshürden durch das Management antizipiert und zumindest teilweise überwunden werden. Drittens werden Führungskräfte

Abb. 2 Überlegungssequenzen der drei Pricing-Ansätze

Pricing-Ansatz	Ausgangspunkt	Wirkkette	Resultat
Kostenorientiertes Pricing →	Angebot (Produkt, Service) →	Kosten plus „Gewinnzuschlag“ →	Preis → Produktorientierter Verkauf
Konkurrenzorientiertes Pricing →	Konkurrenz (Preise, Angebote) →	Positionierung in Relation zur Konkurrenz →	Preis → Erhöhter Wettbewerbsdruck, Kampf um Marktanteile
Value Based Pricing →	Kunden (Bedürfnisse, Präferenzen) →	Wert spezifischer Nutzenattribute aus Kundensicht →	Preis → Bedürfnisorientiertes Angebot, preisabhängige Zielkosten

Quelle: eigene Darstellung nach Nagle/Hogan 2007, S. 20

zu möglichen rechtlichen Fragen sensibilisiert. Im Rahmen dieses Artikels ist es aus Platzgründen nicht möglich, auf die Kategorie C, also auf die rechtlichen Aspekte, einzugehen. Es wird empfohlen, im Zweifelsfall kritische strategische Preisentscheide vor der Umsetzung durch Juristen prüfen zu lassen, da verschiedene Rechtsgebiete tangiert sind, und sich die Gesetze und Verordnungen von Land zu Land, aber auch von Branche zu Branche unterscheiden.

### Sonderkosten der Anwendung von Value Based Pricing

Im Folgenden werden spezifische Kostentreiber des Value Based Pricing diskutiert.

#### Kosten der Leistungs differenzierung durch Versioning

Damit ein Unternehmen differenzierte Preise durchsetzen kann, ist es oft notwendig, eine Grundleistung oder ein Kernprodukt in verschiedenen Versionen anzubieten. Ein Beispiel sind die A-Post- und B-Post-Tarife in der Schweiz. Bei der A-Post wird eine Zustellung am nächsten Tag versprochen, bei der B-Post kann die Zustellung innerhalb der Schweiz bis drei Tage dauern. Damit erhebt die Post eine Prämie von 15 Rappen (+18 % auf 85 Rappen) von Kunden, die eine dringliche Zustellung wünschen. Apple's iPod wird in verschiedenen Versionen in einem Preisbereich von 119 SFr. bis 379 SFr. angeboten und die Palette von VW Golf IV-Modellen reicht von 22.900 SFr. bis 43.800 SFr.

Das Versioning kann helfen, unterschiedliche Zahlungsbereitschaften abzuschöpfen, was den Ertrag steigert. Ab einem bestimmten Punkt jedoch sind die Kosten einer zusätzlichen Version möglicherweise höher als die zusätzlichen Erträge. Damit müssen Unternehmen nicht nur die Produktionskosten berücksichtigen, sondern auch die administrativen Mehrkosten eines tiefen Sortiments und die Garantie- und Servicekosten, die möglicherweise über Jahrzehnte hin anfallen. So verwundert es nicht, dass die Schweizerische Post im Rahmen von Kostenüberlegungen bei Aufrechterhaltung von zwei teilweise eigenständig geführten Logistikketten, doppelten Produktmanagementfunktionen und erhöhter Administration die Zusammenlegung von A- und B-Post überlegt. Dagegen lassen sich bei elektronischen Angeboten sehr oft differenzierte Angebote beobachten, weil sich zusätzliche Versionen mit tiefen Zusatzkosten realisieren lassen.

#### Gefahr der Preiserosion durch Arbitrage und Kosten der Vermeidung von Arbitrage durch Fencing

Als Ergebnis der Einführung eines Value Based Pricing entsteht häufig eine Preisstruktur, die für gewisse Kundengruppen höhere Preise erzielt als der frühere Referenzpreis, anderen Kundengruppen hingegen eine Preisreduktion ermöglicht. Die Gefahr besteht nun darin, dass auch Kunden mit höherer Zahlungsbereitschaft in den Genuss von ungewollten Preisreduktionen kommen. Dieser Effekt wird als Arbitrage bezeichnet.

Offensichtlich ist es von entscheidender Bedeutung, dass Kunden mit einer hohen Zahlungsbereitschaft nicht in den Genuss des

### Kunden nutzen Pricing-Fehler eines Cargo-Unternehmens aus

Ein europäisches Luftfahrtunternehmen hat vor einigen Jahren ein eigenes Yield Management (Ertragsmanagement zur gleichzeitigen Optimierung von Auslastung und Deckungsbeitrag) beim Cargo-Geschäft eingeführt. Insbesondere war die Absicht, das Risiko von ungenutzten Kapazitäten den Kunden, u. a. globalen Logistikunternehmen, zu übertragen. Aus diesem Grund wurden fixe Kapazitäten Monate im Voraus zu günstigen Konditionen angeboten, während für Expressaufträge kurz vor Abflug sehr hohe Tarife zu zahlen waren. Zur großen Enttäuschung des Managements hat sich dieses Preissystem jedoch als problematisch erwiesen. Die mächtigen Kunden haben erstens die günstigen Reservationen nur für Strecken gebucht, die sich durch eine hohe Auslastung auszeichneten und daher kein Risiko darstellten. Zweitens haben sie gebuchte, aber nicht benötigte Kapazitäten vertragswidrig kurzfristig storniert. Die vertraglich vereinbarte Stornogebühr wurde ihnen zwar in Rechnung gestellt, konnte aber wegen der Verhandlungsmacht der Großkunden nicht durchgesetzt werden. Das Resultat war faktisch, dass die Kunden tiefere Preise realisiert haben, ohne effektiv Kapazitätsrisiken zu übernehmen.

Angebots kommen, das für Kunden mit tiefer Zahlungsbereitschaft konzipiert ist. Um diese Wirkung zu erreichen wird etwa bei einem reduzierten Eintrittspreis für Studierende von diesen verlangt, einen Studentenausweis zu zeigen, damit nicht jedermann in den Genuss des speziellen Preisnachlasses kommt.

Eine solche Abgrenzung wird Fencing (engl. Fence = Zaun) genannt und im Deutschen als „Barrieren“ übersetzt (Simon/Dolan 1997, S. 147). Die „a-priori-Kosten“ entstehen dabei weniger bei der Gestaltung der Barrieren als bei deren Durchsetzung. Einerseits müssen die Regeln in den IT-Systemen und andererseits bei den Mitarbeitern verankert werden. Dies ist besonders dann schwierig, wenn das Unternehmen einen Multi-Kanal-Vertrieb betreibt. Dazu kommen die „post-hoc-Kosten“, die entstehen, wenn die Barrieren durchbrochen werden. Die Preisinkonsistenzen müssen mit den Kunden, den Mitarbeitern und den Handelspartnern identifiziert und behoben werden.

#### Aufwand der Schätzung des differenzierten Kundenwerts und Marktforschungskosten

Gemäß der Studie von Hinterhuber (2008, S. 44) besteht die größte Hürde für die Einführung eines Value Based Pricing bei der Schätzung des differenzierten Kundenwerts (spezifischer Wert, der ein Angebot für einen Kunden stiftet) und den damit verbundenen Marktforschungskosten. Sie wurde von 79 % der befragten Führungskräfte genannt.





Weshalb ist es so schwer, differenzierte Kundenwerte zu ermitteln? Im Business-to-Business-Geschäft besteht die Schwierigkeit zum einen in der Komplexität der Produkte und Dienstleistungen. Es braucht ein sehr gutes Verständnis der Prozesse beim Kunden, um abschätzen zu können, wieviel Mehrwert die eigene Lösung gegenüber der nächstbesten Alternative generiert. Zum anderen sitzt der Key Account Manager beim Verhandlungsprozess immer häufiger Procurement-Managern gegenüber, deren Ziel es ist, einen möglichst tiefen Einkaufspreis zu erzwingen. Die Procurement-Manager werden aus taktischen Gründen allfällige Vorteile des angebotenen Produktes im Vergleich zum Konkurrenzprodukt in den Verhandlungen negieren und keine erhöhte Zahlungsbereitschaft signalisieren.

Im Business-to-Consumer-Geschäft können unterschiedliche Zahlungsbereitschaften mit der Conjoint-Analyse recht valide erhoben werden. Allerdings sind die Kosten hierfür nicht zu vernachlässigen, da die Conjoint-Analyse viel Expertenwissen verlangt, ansonsten sind die Resultate nicht nur wertlos, sondern können sogar kontraproduktiv sein. Eine gute Übersicht zur Methode findet sich auf der Website des führenden Conjoint-Software-Anbieters Sawtooth (Johnson/Olberts 1996; Curry 2001).

### **Kosten und Komplexität der Preisbestimmung und -kommunikation für Tausende SKUs (Stock Keeping Units)**

Bereits mittelgroße Unternehmen müssen nicht nur für eine einzelne Dienstleistung den Preis bestimmen, sondern für Tausende, manchmal Hunderttausende von Produkten und Dienstleistungen (Court et al. 2007). Ein Unternehmen mit 1.000 SKUs, das vier Kanäle bedient und vier Rabattstufen anbietet, muss bereits 16.000 Einzelpreise steuern. Wenn dazu noch regionale Promotionen und Bundling-Preise kommen, steigt die Anzahl der zu bestimmenden Preispunkte über 100.000. Damit werden Preisfehler sehr wahrscheinlich.

Das hier aufgezeigte „Mengenproblem“ der Preisbestimmung und -kommunikation wird bei Anwendung eines Value Based Pricing wesentlich verschärft. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die Abschöpfung unterschiedlicher Zahlungsbereitschaften durch Leistungsdifferenzierung bzw. Versioning angestrebt wird und damit zu einer preisstellungsbedingten Erhöhung der Zahl der SKUs führt. Zudem ist generell davon auszugehen, dass beim VBP

### **Eine McKinsey-Studie ...**

---

hat für ein Unternehmen im Business-to-Business-Bereich mit einem Umsatz von zwei Milliarden US-Dollar die Kosten von Preisfehlern geschätzt. Danach fallen für die Korrektur von Preisfehlern Kosten von etwa 2 Mio. US-Dollar an, der direkte Umsatzverlust beträgt etwa 20 Mio. US-Dollar und die Kosten der Kundenzufriedenheit lassen sich gar nicht bestimmen (Marn et al. 2005, S. 163).

---

wegen der höheren Komplexität der Preisbestimmung durch Kundenwertschätzung sich die Zahl des SKUs deutlich stärker in höheren Preisbestimmungskosten niederschlägt, als dies bei den leichter standardisierbaren kosten- bzw. konkurrenzorientierten Preisbestimmungsverfahren der Fall ist.

Unternehmen wie Zilliant oder PROS Revenue Management haben ihr Geschäftsmodell auf diese Herausforderung ausgerichtet und bieten Softwarelösungen für die automatisierte Preisanalyse, -gestaltung und -überwachung an. Allein in den USA erzielen die Anbieter in diesem Markt einen Umsatz von über einer Milliarde US-Dollar pro Jahr, mit zweistelligen Wachstumsraten. Nicht eingerechnet in diesen Zahlen sind die Kosten, die auf der Seite der Unternehmen anfallen, um die IT-Systeme und Datenbanken aufzurüsten und zu integrieren.

### **Die Firma RevPAR ...**

---

hilft Hotels, ihre Preise automatisch anzupassen, abhängig vom Buchungsverlauf, von historischen Buchungen und von Konkurrenzpreisen, die online von Buchungsplattformen heruntergeladen und analysiert werden. Bis zu 150 Mal am Tag werden die Zimmerpreise neu berechnet und automatisch auf die Buchungsplattformen (z. B. Expedia, Orbitz) hochgeladen.

---

## Implementierungsschwierigkeiten beim Value Based Pricing

### Schwierigkeiten der Marktsegmentierung und der Bestimmung segmentspezifischer Preise

Value Based Pricing verlangt, dass der Preis dem wahrgenommenen Wert durch den Kunden entspricht. Theoretisch müsste also jeder Kunde einen anderen Preis angeboten erhalten. Dies ist praktisch selten durchführbar. Wie in anderen Bereichen des Marketing (Produktinnovation, Werbung, Distribution) wird auch beim Pricing das Dilemma zwischen Massenmarkt (tiefe Kosten) und vollständiger Individualisierung (hoher Ertrag) über die Segmentierung gesucht. Segment-spezifische Preise sollen den Ertrag steigern, ohne dass zusätzlich anfallende Kosten den entsprechenden Mehrertrag kompensieren.

Das Problem für viele Unternehmen besteht darin, dass die herkömmlichen Segmentierungsansätze für das Value Based Pricing ungeeignet sind. Die Kunden innerhalb der bestehenden Segmente zeichnen sich in der Regel nicht durch eine homogene Zahlungsbereitschaft aus. Deshalb erfordert das Value Based Pricing eine spezifische, sogenannte „Preissegmentierung“ (Diller 2008, S. 254 ff.), die als Merkmale der Nachfrager und damit der Segmente insbesondere auch Preisinteressen, Preiskenntnisse und Preisintentionen berücksichtigt (Diller/Stamer 2003, S. 9ff.).

### Schwierigkeiten der Kommunikation des differenzierten Kundenwerts

Nach der Identifikation preisspezifischer Segmente (siehe oben) muss das Unternehmen den differenzierten Kundenwert kommunizieren. Dies geschieht häufig über unterschiedliche Vertriebskanäle (Internet ist günstiger als Fachmarkt, Fachmarkt ist günstiger als Fachgeschäft) oder über eine Mehr-Markenstrategie.

Die Swatch-Gruppe ist ein gutes Beispiel dafür, wie man die Zahlungsbereitschaft für das Produkt „Uhr“ abschöpft. Von der 60 Franken-Swatch über Tissot, Omega, Rado, Blancpain bis hin zur Breguet, die eine Viertelmillion kostet, werden verschiedene Preissegmente bedient. Die Kosten der Mehr-Markenstrategie sind allerdings beträchtlich, wie das aktuelle Beispiel der Migros zeigt (siehe Kasten).

### In einem Pricing-Projekt ...

für einen Schweizer Finanzdienstler waren unterschiedliche Preissegmente zu bilden. Aufgrund von historischen Transaktions- und Bestandsdaten ergaben sich statistische Cluster mit unterschiedlichen Zahlungsbereitschaften. Diese neue Segmentierung wurde von den Key-Account-Managern allerdings bekämpft, da diese ihre eigene Segmentierung (eine Einteilung in Diamant-, Platin-, Gold- und Silberkunden) bevorzugten. Im Laufe des Projektes wurde mit beiden Segmentierungsansätzen operiert. In den konkreten Verkaufsgesprächen mit den Kunden betreffend der neuen Preisstruktur stellten die Key-Account-Manager fest, dass die neu ermittelte Segmentierung eine kundenfokussierte Argumentation ermöglichte.

### Anfangs 2009 hat die Geschäftsleitung ...

des Schweizer Großverteilers Migros beschlossen, das 350 Millionen SFr. schwere Marketingbudget zu kürzen. Ein großer Anteil dieses Budgets wurde bis zu diesem Zeitpunkt für die Vermarktung einer kontinuierlich gestiegenen Anzahl von Eigenmarken investiert. Im Rahmen der neuen Kommunikationsstrategie wurde deren Anzahl stark reduziert, für die im Portfolio verbliebenen die Budgets erhöht und gleichzeitig mehr Mittel in die Führung der Dachmarke investiert. Dabei war darauf zu achten, dass die Kürzungen ohne Umsatzeinbußen zu geschehen hatten.

### Widerstand der Kunden durch wahrgenommene Unfairness

Value Based Pricing bedeutet, dass Kunden unterschiedliche Preise bezahlen für dasselbe oder für ein sehr ähnliches Angebot. Dies kann bei den Kunden und der Öffentlichkeit zu sehr negativen Reaktionen führen, wenn diese Preisdifferenzierung als unfair betrachtet wird (Maxwell 2008).

Kunden bilden sich ein Fairness-Urteil durch den Vergleich zwischen dem wahrgenommenen Preis (und dem dahinterliegenden Preissystem) und einem Referenzpreis (oder einem Referenzprozess) (Xia et al. 2004). Im Fall von Amazon betrachten die meisten Kunden den angegebenen Preis auf der Website als Preis, der für alle Kunden gilt. Anders ist die Situation bei Airlines und Hotels. Hier sind die Kunden mittlerweile gewohnt, dass große Preisdifferenzen je nach Reisedatum, Reservationszeitpunkt, Verkaufskanal und Kundenstatus existieren.

Grundsätzlich gilt, dass eine Preisdifferenzierung so kommuniziert werden sollte, dass der höchste Preis als Preisreferenz verankert wird und dass tiefere Preise an Bedingungen geknüpft werden, die nachvollziehbar sind und als fair wahrgenommen werden (Tversky/Kahneman 1991).

### Der Online-Buchhändler Amazon.com ...

hat im September 2000 begonnen, die Preise für Bücher aufgrund des Kaufverhaltens anzupassen. Der Aufschrei in der Presse war groß, als ein Kunde merkte, dass der Preis für ein bestimmtes Buch von 26.24 auf 22.74 US-Dollar sank, wenn er das Cookie im Browser deaktiviert, und wieder auf 26.24 US-Dollar stieg beim Reaktivieren des Cookies. Amazon.com erhielt Tausende von negativen E-Mails und erlitt einen veritablen Imageschaden. Treue Amazon-Kunden fühlten sich verraten, was die Beziehung nachhaltig trübte. Interessant ist nicht nur die negative Reaktion im Falle von Amazon, sondern die Tatsache, dass Nachfrager ähnliche Preisdifferenzierungen zum Beispiel bei Hotels, Airlines und Mobilfunkanbietern ohne Weiteres zu akzeptieren scheinen.

## Literatur

- Avlonitis, G./Indounas, K. (2006): Pricing Practices of Service Organizations, in: Journal of Service Marketing, 20, 5, S. 346-356.
- Cavusgil, S. T./Chan, K./Zhang, C. (2003): Strategic Orientations in Export Pricing: A Clustering Approach to Create Firm Taxonomies, in: Journal of International Marketing, 11, 1, S. 47-72.
- Court, D./French, T. D./Knudsen, T. R. (2007): Confronting Proliferation: A Conversation with Four Senior Marketers in: McKinsey Quarterly, 3, S. 18-27.
- Curry, J. (2001): Understanding Conjoint Analysis in 15 Minutes, in: Sawtooth Software Research Paper.
- Diller, H. (2008): Preispolitik, 4. Aufl., Stuttgart.
- Diller, H./Stamer, H. (2003): Preissegmentierung in Konsumgütermärkten. Eine theoretische und empirische Analyse, in: Arbeitspapier, Universität Erlangen, Nürnberg.
- Hinterhuber, A. (2008): Customer Value-Based Pricing Strategies: Why Companies Resist, in: Journal of Business Strategy, 29, 5, S. 41-50.
- Hunt, J. M./Forman, H. (2006): The Role of Perceived Risk in Pricing Strategy for Industrial Products: A Point-of-View Perspective, in: Journal of Product & Brand Management, 16, 6, S. 386-393.
- Johnson, R. M./Olberts, K. A. (1996): Using Conjoint Analysis in Pricing Studies: Is One Price Variable Enough?, in: Sawtooth Software Research Paper.
- Kühn, R./Pfäffli, P. (2007): Wie Unternehmer die Preise erhöhen können, in: Io New Management, 6, S. 78-83.
- Marn, M. V./Roegner, E. V./Zawada, C. C. (2005): The Price Advantage, Upper Saddle River.
- Maxwell, S. (2008): The Price is Wrong – Understanding What Makes a Price Seem Fair and the True Cost of Unfair, Hoboken, NJ.

- Nagle, T. T./Hogan, J. E. (2007): Strategie und Taktik in der Preispolitik, 4. Aufl., München.
- Siems, F. (2009): Preismanagement, München.
- Simon, H./Dolan, R. J. (1997): Profit durch Power Pricing, Frankfurt.
- Srinivasan, S./Pauwels, K./Nijs, V. (2008): Demand-Based Pricing Versus Past-Price Dependence: A Cost-Benefit Analysis, in: Journal of Marketing, 72, 2, S. 15-27.
- Tversky, A./Kahneman, D. (1991): Loss Aversion and Riskless Choice: A Reference Dependent Model, in: Quarterly Journal of Economics, 106, November, S. 1039-1061.
- Xia, L./Monroe, K. B./Cox, J. L. (2004): The Price Is Unfair! A Conceptual Framework of Price Fairness Perceptions, in: Journal of Marketing, 68, 4, S. 1-15.

## Die Autoren

### Stefan Michel

Professor of Marketing, IMD International, Lausanne.  
E-Mail: stefan.michel@imd.ch

### Patrick Pfäffli

CEO und Partner der Input Unternehmens- und Marketingberatung AG, Bern und Zürich.  
E-Mail: p.pfaeffli@input-ag.ch

www.vertriebsdiplom.com

Start  
13. April 2010

**Diplom  
Vertriebsmanager**  
Weiterbildungsdiplo HSG in Vertriebsmanagement

Institut für Marketing  
Universität St. Gallen

GGS  
GERMAN GRADUATE SCHOOL  
OF MANAGEMENT & LAW

Kontakt und Broschüre:

Alexander Schagen, Telefon +41 (0)71 224 71 79, Mail: alexander.schagen@unisg.ch