

# Wie Big Data gewinnsteigerndes Preismanagement fördert

Die Digitalisierung wirkt sich auf Pricingprozesse und neue Geschäfts- und Preismodelle aus und birgt große Gewinnpotenziale für das Pricing. Dennoch nutzen viele B2B- und B2C-Unternehmen die Möglichkeiten des digitalisierten Preismanagements nicht konsequent.

Der sicherste Weg zu mehr Gewinn ist vor allem ein optimaler Preis. Mit der fortschreitenden Digitalisierung eröffnen sich neuartige Vermarktungsstrategien, die zuvor lange Zeit noch völlig ungeahnt waren, wobei ein breites Warensortiment allein nicht mehr genügt, um der Konkurrenz einen Schritt voraus zu sein. Auch der optimale Artikelpreis muss gefunden werden. Bei diesem Prozess lohnt es sich, das Potenzial von Big Data für sich zu nutzen. Nicht zuletzt das dynamische Pricing bietet oftmals noch Chancen. Der stetig wachsende Onlinemarkt macht es vor, die starre Preistabelle ist dort schon lange überholt.

## Anwendungsfelder und Erfolgswirkungen digitalisierten Preismanagements

Die Methoden reichen von kostenbasierten Ansätzen wie dem „Cost-Plus-Pricing“ über das wettbewerbsorientierte „Competitive Pricing“ bis hin zum wertbasierten „Value Pricing“. Preisdifferenzierung, nicht-lineares Pricing und Bundling sind nur einige Ausprägungen des Power Pricing.

Die meisten Unternehmen im B2B- und B2C-Umfeld haben bereits einen großen Datenschatz, weil sie oft automatisch Informationen zu internen Preisprozessen, zu durchgesetzten Preisen und zu Marktreaktionen auf Preisänderungen digital sammeln. Die weltweit generierte Datenmenge zwischen 2005 und 2015 ist bereits ungefähr auf das 80-fache gestiegen. Schätzungen gehen davon aus, dass sich die Datenmenge bis 2025 noch einmal verfünffachen wird – auf 163.000 Exabyte. Hingegen fehlt es vielen Unternehmen noch an Strukturen, um mit hoher Geschwindigkeit sinnvolle Handlungsempfehlungen aus diesen Datenmengen abzuleiten.

Die Digitalisierung erfasst nahezu alle Unternehmensbereiche, verändert das Verhalten von Kunden und damit auch die Pricing-Rahmenbedingungen. Mobile Commerce bietet die Möglichkeit, an jedem beliebigen Ort und zu jeder Zeit einzukaufen. Gleichzeitig haben Kunden eine hohe Transparenz über die Preise verschiedener Wettbewerber. Zudem ist eine verstärkte Nutzung von „Butler-Services“ abzusehen. Diese erlernen die Präferenzen ihrer Nutzer und könnten ihnen in Zukunft interessante Produkte zu einem individuellen Preis vorschlagen. Auch Unternehmen nutzen immer häufiger die Möglichkeiten von Big Data, wie eine Studie von Bitkom Research (2014) zeigt. Nicht nur intelligente Pricingprozesse, sondern auch neue Preis- und Geschäftsmodelle entstehen. Transaktionsdaten lassen sich intelligent verknüpfen, Preise werden dynamisch oder individuell angepasst und Rabatte situations- und kundenspezifisch vergeben.

Diese Entwicklungen beeinflussen den gesamten Pricingprozess. So sollten Unternehmen bei der Festlegung der Preisstrategie untersuchen, inwieweit die Möglichkeiten der Digitalisierung Chancen für das Unternehmen darstellen.

■ Eine strukturierte Analyse des Preismanagements sowie der Preise und Konditionen kann strategische Entscheidungen erheblich unterstützen.

■ Digitalisierung schafft Transparenz über Preise, Margen und Zahlungsbereitschaften zum Beispiel für verschiedene Produkte, Kundengruppen und Märkte.

■ Ein digitalisiertes Preismanagement erlaubt es Unternehmen darüber hinaus, ungenutzte Preispotenziale auf der Marktseite zu erkennen und ihre Preissetzung zu optimieren.

### Kompakt

- Unternehmen können das Potenzial von Big Data für ihr Preismanagement nutzen.
- Eine strukturierte Analyse des Preismanagements unterstützt strategische Entscheidungen.
- Preisanalysen helfen Unternehmen, Möglichkeiten zur Gewinnsteigerung zu identifizieren.



© Stefan Bajewski / Fotolia

- Ebenso können Unternehmen neue Wege bei der Preisdurchsetzung einschlagen und ihr Preiscontrolling durch die Definition und das Live-Tracking von KPIs mit Relevanz für das Pricing verbessern.

### Intelligente Preisanalysen als Basis des Preismanagements

Insgesamt bergen Digitalisierung und Big Data hohe Gewinnpotenziale für das Preismanagement. Im B2B-Geschäft lässt sich durch die datengestützte Optimierung des Pricing nicht selten eine Gewinnsteigerung von mehreren Prozentpunkten realisieren. Preisanalysen helfen Unternehmen, ihr aktuelles Pricing zu hinterfragen und relevante Stellhebel für eine Gewinnverbesserung zu identifizieren. Mit den richtigen Preisanalysen unter anderem auf Transaktionsdatenbasis lassen sich Pricing-relevante Zusammenhänge auf verschiedenen Ebenen verstehen; im eigenen Unternehmen, auf Kundenseite sowie im Wettbewerbsumfeld. Diese Analysen geben zum Beispiel Aufschluss darüber,

- welche Konditionsarten das Unternehmen nutzt,
- wie hoch die jeweils gewährten Rabatte sind und
- ob ein Zusammenhang beispielsweise zwischen gewährtem Rabatt und Listenpreisumsatz des Kunden besteht.
- Ebenso lassen sich Preislevel zwischen Geschäftsbereichen, nach Absatzmengen von Produkten und zwischen Märkten vergleichen.

Preisstrukturen und Konditionen sind in vielen Unternehmen über Jahre hinweg gewachsen. Daher bietet es sich an, zunächst Produktpreise und Kundenpreise eingehend zu untersuchen. Viele Firmen sind aufgrund der hohen Komplexität ihres Geschäftsmodells und ihrer Produkt-Kundensegment-Region-Kombinationen im Blindflug unterwegs, der sich durch die richtigen Ansätze verbessern lässt. B2B-An-

bieter nutzen häufig unterschiedliche Rabatt- und Konditionsarten zur Bildung von Nettopreisen und differenzieren Preisbestandteile sowohl nach Produkt- als auch nach Kundengruppen. Analysen auf Kundenebene zeigen, inwiefern diese Differenzierung die gewünschten strategischen Anreize setzt und wann mit Kundenabwanderungen zu rechnen ist. Eine Preisanalyse auf Produktebene gibt Aufschluss darüber, inwiefern Produkteigenschaften und Produktunterschiede konsequent in der Preissetzung berücksichtigt sind.

### Vertriebsorientierte Kundensegmentierung

Basis vieler Analysen ist eine vertriebs- und pricingorientierte Produkt- und Kundensegmentierung. Die Kriterien zur Identifikation und Beschreibung der Kundensegmente lassen sich in Käufermerkmale sowie in Kaufverhaltensmerkmale unterteilen. Segmentierungskriterien für das Produktportfolio sollten neben technischen auch markt- und wertbasierte Kriterien enthalten, die sich aus der Vertriebs- und Pricinganalytik ergeben und sich auch für ein simulationsbasiertes Preisentscheidungsmodell eignen.

Ein weiteres wesentliches Instrument der Preisanalytik ist die Abschätzung und Simulation von Volumen- und Gewinneffekten. Dabei gilt es, Kundenreaktionen auf Preismaßnahmen in das Modell zu integrieren. Dies kann in Form von Preis-Absatz-Funktionen, Preiselastizitäten und Preisschwellen erfolgen. Die Ermittlung eines solchen Preis-Absatz-Zusammenhangs erfordert detaillierte Informationen über Preisänderungen und Verkaufsvolumina. Die notwendigen Berechnungen sind jedoch mit erheblichem Analyseaufwand verbunden, selbst wenn Transaktionsdaten über mehrere Jahre verfügbar sind. Beispielsweise müssen saisonale oder andere periodische Effekte oder Marktwachstum genauso separiert werden wie Sondereffekte, um einen Preis-Mengen-Zusammenhang korrekt zu er-

mitteln. Entscheidend ist es, die Kausalität zwischen Preisänderung und Mengenänderung nachzuweisen. Big Data erlaubt zwar entsprechende Analysen, jedoch erfordern sie ein klares Konzept, das alle Einflussfaktoren auf Mengenveränderungen berücksichtigt.

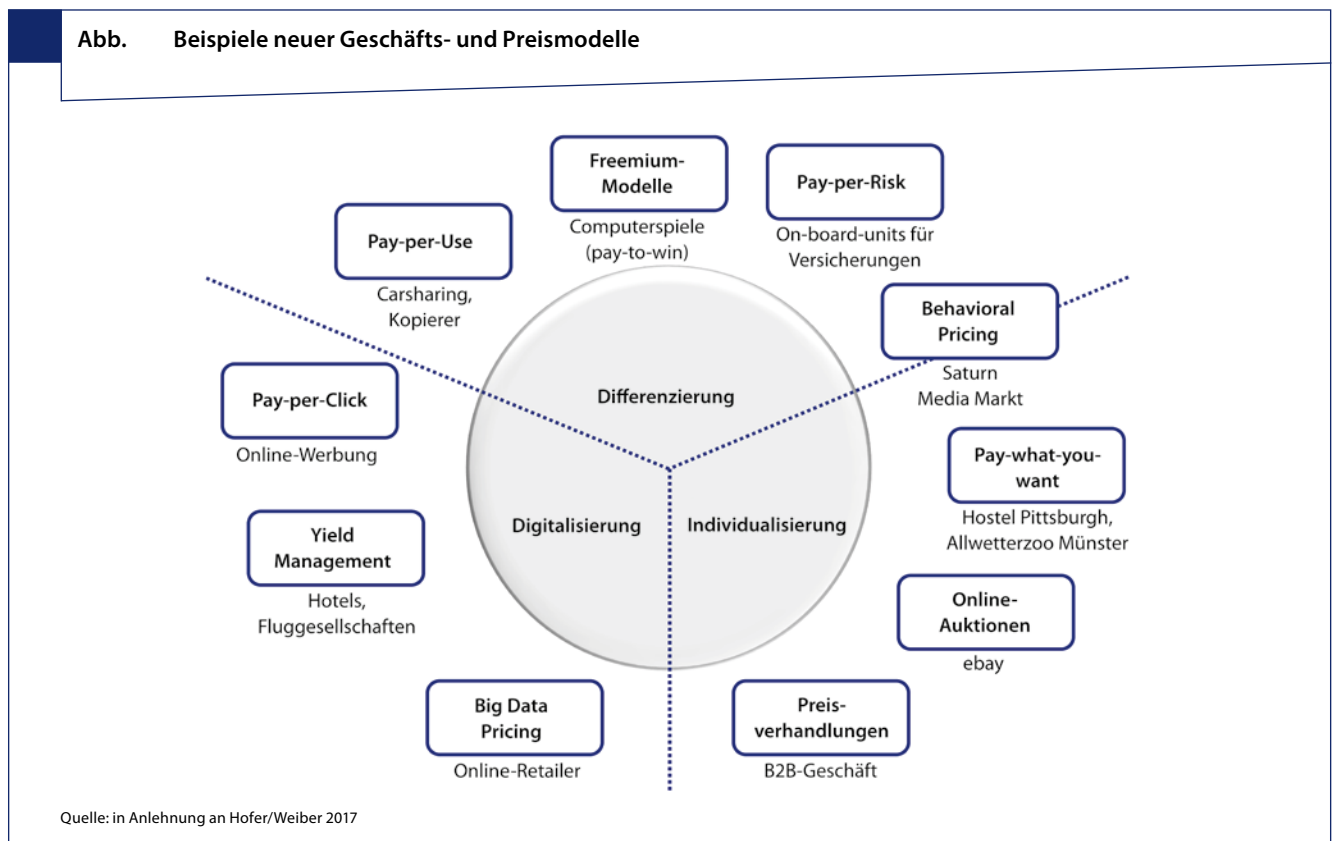
### Datenbasierte Preisstrategie und Preissetzung

Eine Kernfrage im Rahmen der Preisstrategie ist, wie Preise im Markt beziehungsweise in verschiedenen Märkten gesteuert werden sollen. Produktpreise und Kundenpreise lassen sich von einem Extrem, nämlich weltweit einheitlichen Produktlistenpreisen (vor Steuern, Zöllen, Abgaben) mit hohem Differenzierungsgrad über Rabatte und Boni, ins andere Extrem zu kundenspezifischen Nettopreislisten in einer Vielzahl von Varianten festlegen, die sich zwischen Preisharmonisierung und -differenzierung bewegen. Dabei gilt es immer, die rechtlichen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Auch wenn dynamische Preismodelle, die im Wesentlichen auf der Auswertung großer Datenmengen beruhen, für viele Branchen und Unternehmen (aktuell noch) keine Lösung bieten, müssen doch die Häufigkeiten von Preisänderungen beziehungsweise die regelmäßige Optimierung von Preispunkten

stärker in Erwägung gezogen werden. Dass Kunden sich an häufige Preisänderungen gewöhnen, zeigen zum Beispiel Preisänderungen an Tankstellen und dynamisches Pricing im Online-Handel. Potenziale bei der Preissetzung lassen sich unter anderem durch die Definition von markt- und wertbasierten Kriterien für die Preisentscheidung realisieren. Die Digitalisierung und die Auswertung der vorhandenen Daten erlauben es, diese Kriterien zu identifizieren und auch dynamisch bei der Preissetzung zu berücksichtigen. Aus der Analysephase bekannte Zahlungsbereitschaften, Preisschwellen und Preiselastizitäten können in datenbasierte Preismodelle entsprechend integriert werden. So experimentieren Supermärkte mit der Ausgabe von kundenindividuellen Rabattcoupons an der Kasse basierend auf der Auswertung des bisherigen Kaufverhaltens des Kunden mittels Kundenkarte.

Auch die letzten beiden Phasen des Pricingprozesses sind durch die Digitalisierung stark beeinflusst. So hat sich die Beziehung Vertrieb – Kunde etwa durch den Informationsstand auf Kundenseite, höhere Preissensitivität, stärkere Serviceorientierung und zurückgehende Kundenloyalität stark verändert. Zusätzlich gibt es eine Reihe von Veränderungen, die auf die Digitalisierung zurückzuführen sind, wie etwa neue Produkte, Services und Angebote, neue Wettbewerber und Plattformen, neue Werbeformen, mehr Information für

Abb. Beispiele neuer Geschäfts- und Preismodelle



und über den Kunden, digitale, direkte, zeitnahe Kommunikation mit dem Kunden, unter anderem in Chats, E-Commerce, E-Procurement und eine datenbasierte Vertriebssteuerung annähernd in Echtzeit.

Angesichts dieser Veränderungen ist es notwendig, die Chancen und Möglichkeiten auch bei der Preisdurchsetzung zu identifizieren und zu realisieren. Datengestützte Informationssysteme können aus aktiven CRM-Systemen im Unternehmen gespeist werden, Konditionen und Rabatte kundenindividuell und situationsgerecht vergeben werden und Außen- und Innendienstmitarbeiter auf Basis der Erkenntnisse aus den Analysen zielgerichtet incentiviert werden. Vertriebsmitarbeiter können sich strukturiert und datengestützt auf die Verhandlung vorbereiten, ihr Gegenüber besser einschätzen und Konditionen anpassen.

Preisentscheidung und -durchsetzung lassen sich durch die Digitalisierung nicht nur einmalig optimieren, sondern können dynamisch auf die Änderung von Nachfrage, Zahlungsbereitschaften oder Kosten reagieren. Durch die Definition entsprechender KPIs lässt sich in Unternehmen ein Preiscontrolling etablieren, das Entscheidern auf einen Blick die Notwendigkeit von Preisadjustments darstellt und sie bei Handlungsbedarf automatisch informiert. In der Praxis lässt sich ein solches Preiscontrolling in so genannten „Pricing Cockpits“ umsetzen.

## Fazit

Digitalisierung und Big Data beeinflussen alle Phasen des Pricingprozesses. Dabei unterstützen intelligente Preisanalysen Unternehmen, Potenziale im Pricing zu erkennen und bessere Preise zu setzen. Preisstrategisch und im operativen Preissetzen ergeben sich fundamental neue Möglichkeiten für die Preisdifferenzierung, individuelle Preissetzung und dynamisches Pricing. Ein Beispiel, welche Möglichkeiten die Digitalisierung dem Pricing eröffnet, zeigt sich in der Preissetzung für große Produktportfolios. Weil Preise meist nicht für jedes Produkt einzeln festgelegt werden können, bietet sich ein automatisiertes Vorgehen an, das hohe Gewinnpotenziale birgt. Ebenso professionalisiert ein digitalisiertes Preismanagement die Preisdurchsetzung mit Tools zur Vertriebsunterstützung und verbessert das Preiscontrolling. Neben der Unterstützung und Optimierung bestehender Prozessschritte schafft die Digitalisierung neue Geschäfts- und Preismodelle. Der Erfolg eines digitalisierten Preismanagements verändert auch die Anforderungen an Infrastruktur, Prozesse und IT-Systeme in Unternehmen. Diese sollten durch ausreichende „Management Attention“ und durch entsprechenden Kapazitätszusagen sichergestellt werden. Infra-

struktur und Prozesse von Unternehmen müssen auf ein dynamisches Umfeld reagieren können, wofür kurze Reaktionszeiten innerhalb der Organisation und die Geschwindigkeit in der Datenauswertung wichtige Voraussetzungen sind. Ebenso steigen die Anforderungen an Daten- und Prozesssicherheit, wie jüngste Hackerangriffe auf Firmen weltweit belegen. Nicht zuletzt ist die Konsolidierung aller relevanten Informationen in einer entsprechenden Datenbasis unerlässlich. Unternehmen sammeln bereits an vielen Stellen Pricing-relevante Informationen zu Produktionsprozessen, Transaktionen und das Kundenverhalten. Allerdings verfügen noch die wenigsten über eine organisations- oder länderübergreifende Datenbasis oder führen erst jetzt einheitliche IT-Systeme ein. Die rechtlichen Rahmenbedingungen sind bei diesen und allen anderen Pricing-Maßnahmen natürlich zu berücksichtigen. Um die Potenziale der Digitalisierung und von Big Data zu nutzen, wird es entscheidend darauf ankommen, dass Unternehmen digitales Pricing in Zukunft fokussiert in Angriff nehmen. ■

## Quellen

Die gesammelten Quellen zum Beitrag finden Sie unter [www.springerprofessional.de/link/16297204](http://www.springerprofessional.de/link/16297204).



### Autoren

**Prof. Dr. Markus B. Hofer** ist Geschäftsführer von Ebel Hofer Strategy & Management Consultants ([www.ebelhofer.com](http://www.ebelhofer.com)) in München, International School of Management (ISM)  
E-Mail: [info@ebelhofer.com](mailto:info@ebelhofer.com)



**Dr. Thomas Weiber** war bis 2017 als Director von Ebel Hofer Strategy & Management Consultants in München tätig.  
E-Mail: [info@ebelhofer.com](mailto:info@ebelhofer.com)



Pricing



Roll, O.: Pricing als Ertragswerkzeug, in: return Nr. 2, Wiesbaden 2018  
[www.springerprofessional.de/link/15655320](http://www.springerprofessional.de/link/15655320)

Frohmann, F.: Grundlagen und Besonderheiten des digitalen Pricing, in: Frohmann, F.: Digitales Pricing, Wiesbaden 2018  
[www.springerprofessional.de/link/16019008](http://www.springerprofessional.de/link/16019008)