

Preismanagement auf neuen Wegen

Die Suche nach dem richtigen Preis ist eine zentrale Fragestellung für die Unternehmen. Modernes Preismanagement geht dafür neue Wege abseits statischer Preise und Preisstrukturen. Erkenntnisse des Behavioral Pricing und neue Möglichkeiten durch die Digitalisierung bindet es in die Preisbildung ein.

Markus B. Hofer, Thomas Weiber

Der richtige Preis hängt heute nicht mehr nur von den Kosten und dem Wettbewerb ab. Viele Unternehmen – ob im Business-to-Business- oder auch Business-to-Consumer-Bereich – beziehen bereits weitere Einflusskriterien wie etwa Zahlungsbereitschaften, Leistungswahrnehmung oder Kundennutzen in ihr Preismanagement mit ein. Hinzu kommen häufig Zeitpunkt des Kaufs, Kaufmenge sowie Zahlungskonditionen, aber auch preispsychologische und verhaltenswissenschaftliche Gesichtspunkte, die eine bessere Preisdurchsetzung beim Kunden anvisieren. Bei näherer Betrachtung der Preisentwicklung für Produkte stellt man jedoch häufig fest, dass sich viele Preise anders als erwartet oder geplant entwickelt haben. Oftmals geht diese Preisentwicklung noch nicht einmal in die gewünschte Richtung. Deshalb lohnt es sich für Unternehmen, einen Pricing-Prozess einzuführen, der die Preisstrategie in konkrete Schritte und Inhalte bei der Preisentscheidung und der Preisdurchsetzung übersetzt.

Trends als Katalysatoren für modernes Preismanagement

Erst eine eingehende Betrachtung der Entwicklung des Preismanagements macht den rasanten Veränderungsprozess, der in den vergangenen Jahren beobachtbar war, bewusst. Lange Zeit herrschten Preisverhandlungen zwischen Personen vor, um Ware gegen Ware oder Ware gegen Geld zu tauschen.

„Viele Unternehmen fokussieren heute nicht mehr die isolierte Anwendung einzelner Methoden. Stattdessen löst die Kombination verschiedener Pricing-Methoden bisherige Prozesse ab und macht die Preisfindung zunehmend komplexer.“

Gegen Ende des 18. Jahrhunderts tauchten erstmals Listen mit fixierten Preisen auf. Starre Preise und fixe Konditionen sind daher vergleichsweise junge Errungenschaften. Zu Recht wurden die neuen Ansätze des Power Pricing gelobt und willkommen geheißen, ermöglichten sie doch einen neuen, unverstellten Blick auf das Preismanagement und dessen Möglichkeiten. Ein wesentliches Element war dabei die Preisdifferenzierung und damit die Feststellung, dass nicht jeder Kunde jederzeit an jedem Ort ein- und denselben Preis für ein Produkt zahlen muss. Zumindest einige Elemente individueller Preisgestaltung wurden so aus der Vergangenheit in die Moderne gerettet. Bis schließlich die Digitalisierung einen weiteren Schub im Preismanagement entfachte, sollte es jedoch noch einige Jahrzehnte dauern.

Seit der Jahrtausendwende haben viele neue Player wie etwa Ebay, Idealo oder günstiger.de die Bühne betreten. Diese Plattformen stellen deutlich den Preis für den Kunden in den Vordergrund, sowohl bei Internetauktionen als auch bei Preisvergleichen. Genauso wie die großen Trends Differenzierung,



Prof. Dr. Markus B. Hofer

ist Gründer und geschäftsführender Partner der EbelHofer Strategy & Management Consultants in Köln und München und lehrt unter anderem Preismanagement an der International School of Management (ISM) in Dortmund.



Dr. Thomas Weiber

ist Director der EbelHofer Strategy & Management Consultants in München.

Markus B. Hofer
EbelHofer Strategy & Management Consultants,
Köln/München, Deutschland
E-Mail: markus.hofer@ebelhofer.com

Thomas Weiber
EbelHofer Strategy & Management Consultants,
München, Deutschland
E-Mail: thomas.weiber@ebelhofer.com

Digitalisierung und Individualisierung der Gesellschaft insgesamt ihren Stempel aufgedrückt haben, beeinflussen sie auch das Pricing.

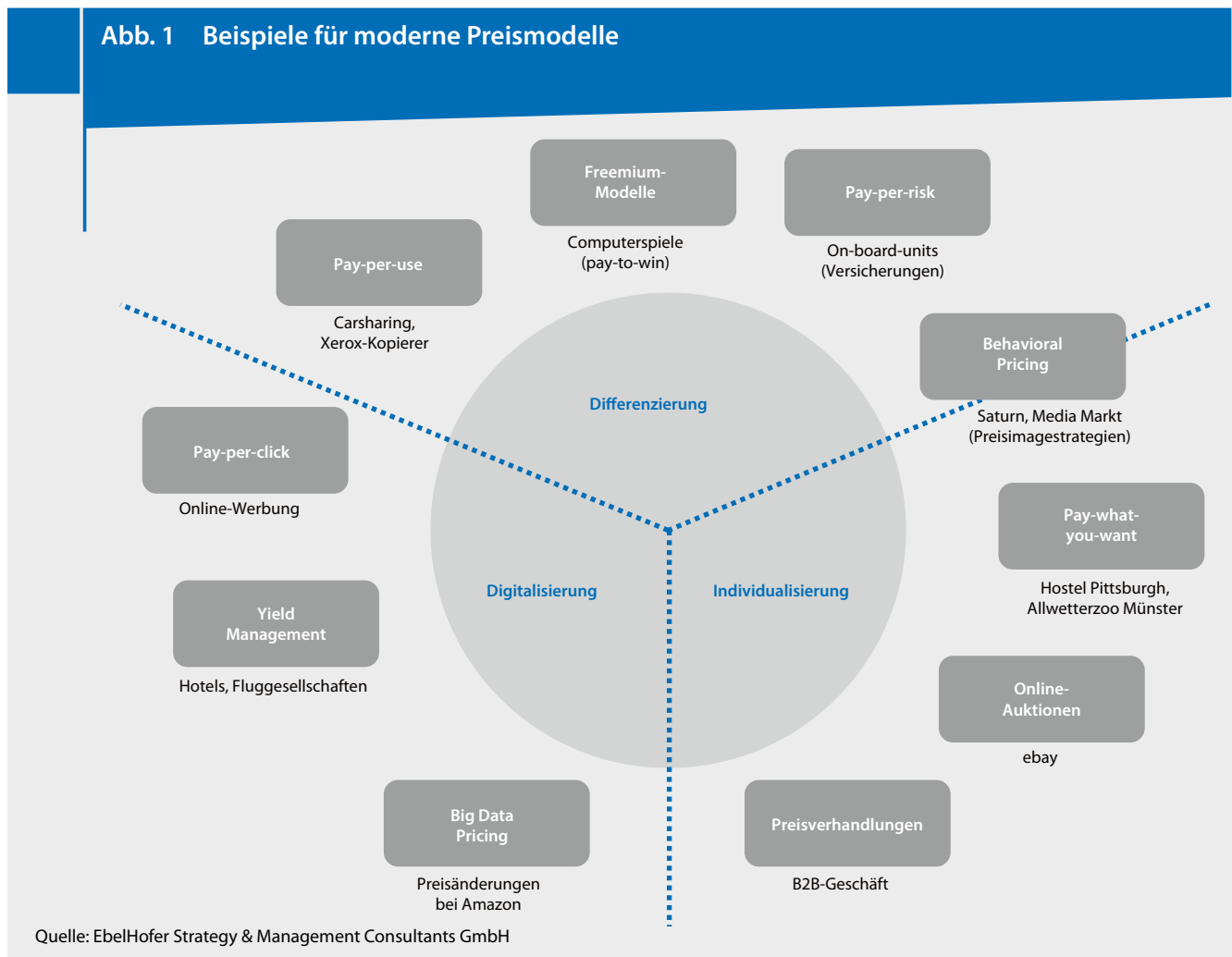
Erweiterung des Pricing-Spektrums durch Behavioral Pricing

Viele Unternehmen fokussieren heute nicht mehr die isolierte Anwendung einzelner Methoden wie zum Beispiel Kosten-plus-Ansätze, wettbewerbsorientiertes Pricing oder kundennutzenorientiertes Pricing. Stattdessen löst die Kombination verschiedener Pricing-Methoden bisherige Prozesse ab und macht die Preisfindung zunehmend komplexer. Jedoch basieren viele Methoden und Theorien immer noch auf dem Prinzip des „Homo Oeconomicus“, der stets rational entscheidet und die günstigste beziehungsweise nutzenoptimale Variante wählt. Ist dies im B2B-Bereich immer noch eine häufig akzeptierte Annahme, entscheiden die wenigsten Endkunden und Käufer auf diese Weise.

Modernes Pricing nutzt mehr denn je auch Psychologie. Das Kundenverhalten ist zu einem wesentlichen Einflussfaktor für die Preisfindung geworden, Preisimage und Preiswahrnehmung haben nun einen herausgehobenen Stellenwert. Daher beeinflussen vermehrt verhaltenswissenschaftliche und preispsychologische Aspekte das Pricing. Behavioral Pricing ist nun nicht mehr nur ein rein wissenschaftstheoretischer Zweig, sondern wichtige Grundlage für praktisches Handeln. Die positiven Effekte von effizienten Preisimagestrategien nutzen Unternehmen wie Media Markt und Saturn bereits seit vielen Jahren sehr erfolgreich für sich.

Kundennutzen als Fokus neuer Preismodelle

In immer mehr Branchen lösen neue Preismodelle (siehe **Abbildung 1**) das traditionelle Preismodell ab, etwas im Voraus zu bezahlen, um es erst dann nutzen zu können. Stattdessen zahlt der Kunde nur noch die tatsächliche Nutzung. Solche nutzenbasierten Pay-per-use-Ansätze existieren in verschiedenen Formen.



Zusammenfassung

Modernes Preismanagement muss über klassische Preisstrategien und Preisprozesse hinausgehen, die noch zu oft ausschließlich Kosten und Wettbewerb fokussieren. Verhaltensbasierte Erkenntnisse des Behavioral Pricing und dynamische Strategien unterstützen den Trend der Differenzierung, Digitalisierung und Individualisierung, der sich auch im nutzenorientierten Preismanagement widerspiegeln soll.

Klassische Beispiele nutzungsabhängiger Preismodelle finden sich bei den Unternehmen Xerox oder Rolls-Royce Flugzeugtriebwerke. Kunden zahlten nun nicht mehr die Anschaffungskosten für den Xerox-Kopierer. Stattdessen wurde pro kopierter Seite abgerechnet. Für das Geschäftsmodell war dies ein radikaler Wechsel: Sowohl die Kosten auf Nutzerseite als auch die Erlöse von Xerox wurden verstetigt.

Schon in den 1980er-Jahren hatte Rolls-Royce damit begonnen, Flugzeugturbinen anhand der Laufzeit des Triebwerks beim Kunden abzurechnen – sämtliche Wartungsarbeiten waren dabei im Preis bereits inbegriffen. Dieses Modell erhielt den Namen Power-by-the-hour. Mittlerweile setzen auch andere Triebwerkshersteller dieses Abrechnungsmodell ein.

Aber nicht nur im B2B-Bereich finden diese Preismodelle großen Anklang. Auch im B2C-Segment lassen sie sich gut anwenden. Wurden Autos früher vorwiegend gekauft und zwischenzeitlich mehrheitlich geleast oder finanziert, werden heute Carsharing-Angebote immer populärer. Dabei zahlt der Kunde nicht den Besitz eines Fahrzeugs, sondern ausschließlich dessen Nutzung.

Ein weiteres Beispiel liefert aktuell der Automobilhersteller Audi. Hier gibt es Überlegungen, im Rahmen der Digitalstrategie des Konzerns den Kunden Sonderausstattungen nicht mehr zu verkaufen, sondern nach Bedarf und Gebrauch zur Verfügung zu stellen. Sitzheizung, Klimaanlage & Co. wären dann zwar in jedem Wagen verfügbar, müssten aber nur bei Inanspruchnahme und nach Gebrauch bezahlt werden. Audi prüft derzeit noch, ob die Kosten für die Verbauung von Hardware in allen Modellen für den Hersteller nicht doch zu hoch wären. Experten sehen das Potenzial hauptsächlich bei softwarebasierten Diensten und Optionen.

Als Konsequenz der zunehmenden Digitalisierung kommen weitere Formen des klassischen Pay-per-use-Modells

zum Einsatz. Pay-per-click-Modelle sind üblich, um dem buchenden Werbekunden Online-Werbung zu berechnen. Dieser zahlt nicht die Platzierung von Werbung an sich wie klassischerweise in einer Zeitung, sondern den „Erfolg“ oder die „Nutzung“ der Werbung, indem nur das Anklicken der Onlinewerbung Kosten für den Kunden verursacht.

Eine kostenlose Einstiegsvariante bieten Firmen ihren Kunden mit sogenannten Freemium-Modellen. Diese haben nur eine eingeschränkte Funktionalität, Erweiterungen dieser Basisversion sind kostenpflichtig. LinkedIn und Dropbox sind typische Beispiele für dieses Preismodell. Varianten davon sind das Free-to-play-Modell und das Pay-to-win-Modell für Computerspiele, in dem Zusatzangebote ebenfalls bezahlt werden müssen.

„Genauso wie die großen Trends Differenzierung, Digitalisierung und Individualisierung der Gesellschaft insgesamt ihren Stempel aufgedrückt haben, beeinflussen sie auch das Pricing.“

Neue Möglichkeiten bieten sich beispielsweise auch für Versicherungen, die insbesondere für junge Fahrer kostenlose On-board-units zur Aufzeichnung des Fahrverhaltens anbieten. Die Daten werden in sogenannten Pay-per-Risk-Modellen genutzt – sie orientieren sich an Risikofaktoren und berücksichtigen Fahrverhalten, Zeit, Ort und weitere Daten, die über GPS gewonnen werden. Je nach Position im Vergleich zu anderen Nutzern erhält der Kunde einen Prämienrabatt.

Dynamisches Pricing erreicht verschiedenste Zielgruppen

Grundsätzlich nicht neu für Kunden ist das dynamische Pricing, bei dem sich der Preis über die Zeit verändert. Anders als bei der Preisdifferenzierung, bei dem sich zwar zu unterschiedlichen Zeitpunkten unterschiedliche Preise ergeben können, werden die Preise hierbei „dynamisch“ auf Basis von Einflussfaktoren wie etwa Nachfrage, verbleibendes Angebot oder Wettbewerbspreisen verändert. Seit vielen Jahren nutzen Fluggesellschaften und Hotels dieses Prinzip beim Yield Management, um eine optimale Kapazitätsauslastung mit Hilfe dynamischer Preise zu erlangen. So sollen möglichst viele Kundengruppen mit unterschiedlicher Zahlungsbereit-

schaft angesprochen werden. Die Unternehmen realisieren damit einen höheren Ertrag bei gleichbleibender Kapazität.

Auch an der Zapfsäule haben sich Kunden inzwischen an sich dynamisch verändernde Preise gewöhnt. Preisschwankungen um bis zu neun Cent im Tagesverlauf sind keine Seltenheit. Und diese Dynamisierung wird durch eine annähernd vollkommene Transparenz verstärkt, die die Markttransparenzstelle für Kraftstoffe beim Bundeskartellamt durch das Sammeln und Veröffentlichen von Preisdaten in Echtzeit schafft.

„Behavioral Pricing ist nun nicht mehr nur ein rein wissenschaftstheoretischer Zweig, sondern wichtige Grundlage für praktisches Handeln.“

Neu und ungewohnt sind dynamische Preise jedoch im Online-Retailgeschäft. Auch hier schwankt der Kaufpreis für Produkte mehrmals im Laufe eines Tages – offensichtlich abhängig von Nachfrage und Wettbewerbsverhalten. Die Digitalisierung – und damit die Auswertungsmöglichkeiten für Big Data – haben dazu geführt, dass man das Kundenverhalten messen, überprüfen und auswerten kann. Als eine logische Folge werden diese Daten nun vielfach auch für das Preismanagement genutzt. Bei Amazon gibt es nicht selten für ein und dasselbe Produkt eine Reihe von Preisänderungen im

Kerngedanken

1. Trends wie Digitalisierung, Differenzierung und Individualisierung haben durch ihren Einfluss auf die Gesellschaft auch einen Impact auf das Pricing.
2. Dynamische Preismodelle nutzen die Digitalisierung und Vernetzung zur Preisfestlegung und passen den Preis zum Beispiel neuen Gegebenheiten im Markt an.
3. Nutzenorientierung ermöglicht die Realisierung zusätzlicher Preispotenziale und die erfolgreiche Implementierung neuer Geschäftsmodelle.
4. Verhaltensbasierte Ansätze und Behavioral Pricing gewinnen zunehmend an Bedeutung bei der Preissetzung.

Laufe eines Tages. Die Firma Minderest registrierte 2015 mehr als eine Million Preisänderungen in der Kategorie „Elektronik und Computer“ bei Amazon Deutschland in 72 Stunden.

Preisindividualisierung als Konzept mit Trendcharakter

Waren individuelle Preise für Produkte und Dienstleistungen über Jahrhunderte hinweg der Normalfall, sind diese mit der Einführung von fixierten Preisen stark in den Hintergrund getreten. Nur in Preisverhandlungen zwischen Unternehmen über Vertragskonditionen oder zwischen Privatpersonen beispielsweise auf Flohmärkten spielten individualisierte Preise eine wesentliche Rolle. Darüber hinaus waren klassische Auktionen der einzige Weg, bis diese Preisfindungsform durch die Etablierung von Onlineauktionen wieder stärker in das Bewusstsein gerückt ist. Ebay ist heute der maßgebliche, aber nicht der einzige Spieler in diesem Bereich. Ergänzt werden sollten digitale Plattformen, auf denen Kunden zu ihren Preisvorstellungen Produkte oder Dienstleistungen suchen.

Die Expedia-Tochter Orbitz Worldwide hat 2012 auf ihrer Webseite mit der Differenzierung von Hotelpreisen experimentiert. Nutzern von Apple-Computern wurden bei der Hotelsuche teurere Hotels weiter oben in der Ergebnisliste angezeigt als Nutzern von Windows-Computern. Die Strategie von

„Modernes Pricing nutzt mehr denn je auch Psychologie. Das Kundenverhalten ist zu einem wesentlichen Einflussfaktor für die Preisfindung geworden, Preisimage und Preiswahrnehmung haben nun einen herausgehobenen Stellenwert.“

Orbitz basierte auf der Auswertung von Nutzerdaten. Demnach gaben Apple-User im Schnitt 20 bis 30 Prozent mehr für ein Hotelzimmer aus als Windows-Nutzer. Dabei buchten Apple-Nutzer mit 40 Prozent höherer Wahrscheinlichkeit Vier- bis Fünf-Sterne-Hotels.

Ein weiteres Modell für Preisindividualisierung ist „Pay-What-You-Want“. Dieses einfache Konzept eines dynamischen Preismodells überlässt Kunden die alleinige Bestimmung über den Preis eines Produkts. Der Kunde bezahlt den Preis, den er für ein Produkt oder eine Dienstleistung für an-

Handlungsempfehlungen

- Modernes Preismanagement benötigt Prozesse, die Preisstrategien in konkrete Schritte und Inhalte zur Preisentscheidung und -durchsetzung übersetzen.
- Es ist sinnvoll, Preismodelle auf Basis des Kundennutzens zu etablieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben und die Ertragssituation zu verbessern.
- Es gilt zu prüfen, ob und wie sich Preisdifferenzierung, -individualisierung und -dynamisierung in bestehende Preismodelle integrieren lassen.

gemessen hält. Wie viel ihm das Produkt wert ist, kann dabei auch deutlich über einem möglichen Einheitspreis liegen, wodurch entsprechend höhere Erlöse zu erwarten sind. Dieses Konzept wird bereits in der Gastronomie (zum Beispiel Lentil As Anything in Australien), der Musikindustrie (zum Beispiel Radiohead) oder der Hotelbranche (zum Beispiel Not Another Hostel in Pittsburgh) verwendet. Auch der Allwetterzoo in Münster hat dieses Preismodell für fünf Wochen getestet. Es konnte eine Verfünffachung der Besucherzahlen und eine Steigerung der Erlöse in diesem Zeitraum erzielt werden, obwohl keine fixen Eintrittspreise verlangt wurden.

Fazit

Die vielfältigen Entwicklungen im Preismanagement stellen Unternehmen im B2B- wie im B2C-Bereich vor die Herausforderung, ihre Prozesse zu optimieren und ihre Preissetzung wo sinnvoll dynamisch zu gestalten. Neue Geschäftsmodelle entstehen entlang der vielfältigeren Möglichkeiten im heutigen Preismanagement. Traditionelle Modelle weichen radikal veränderten Preissystemen. Dynamische Preismodelle nutzen die Digitalisierung und Vernetzung zur Preisfestlegung. Sie passen den Preis neuen Gegebenheiten im Markt, bei Wettbewerbern oder auf Kundenseite an. Preisindividualisierung löst die starren Preise ab und weicht fixierte Konditionen zunehmend auf.

Modernes Preismanagement ist die Kombination aller Methoden der Preissetzung – kostenbasiert, wettbewerbsorientiert, kundennutzenfokussiert. Es folgt einem intelligenten Pricing-Prozess und nutzt die Möglichkeiten des Behavioral Pricing und der Digitalisierung. Modernes Pricing optimiert Preisdifferenzierung und verstärkt Preisdynamisierung und Preisindividualisierung.

Literatur und Quellen

⬇ Fasnacht, M., Simon, H. (2016): Preismanagement, Strategie – Analyse – Entscheidung – Umsetzung, 4. Auflage, Wiesbaden (www.springerprofessional.de/link/10341712)

Schindler, R. M. (2011): Pricing Strategies: A Marketing Approach, Los Angeles (u. a.)

Bundeskartellamt (2017): Markttransparenzstelle für Kraftstoffe, www.bundeskartellamt.de/DE/Wirtschaftsbereiche/Mineral%C3%B6l/MTS-Kraftstoffe/mtskraftstoffe_node.html, Abruf 17.03.2017

Goethe-Universität Frankfurt am Main (2008): Das Projekt, www.pay-what-you-want.net, Abruf 17.03.2017

Mattioli, D. (2012): On Orbitz, Mac Users Steered To Pricier Hotels, www.wsj.com/articles/SB10001424052702304458604577488822667325882, Abruf 17.03.2017

Minderest S.L. (2015): Minderest registriert mehr als 1 Million Preisänderungen bei Amazon am Valentinstag, www.prmaximus.de/121404, Abruf 17.03.2017

o.N. (2013): Fünf Mal so viele Besucher dank „Pay what you want“, www.welt.de/regionales/duesseldorf/article113280670/Fuenf-Mal-so-viele-Besucher-dank-Pay-what-you-want.html, Abruf 17.03.2017

Signan, L. (2012): Mac users pay more than PC users, says Orbitz, www.cnet.com/news/mac-users-pay-more-than-pc-users-says-orbitz/, Abruf 17.03.2017

Stockburger, C. (2016): Extras für gewisse Stunden, www.spiegel.de/auto/aktuell/audi-digitalstrategie-extras-fuer-gewisse-stunden-a-1105990.html, Abruf 17.03.2017

⬇ Abonnenten des Portals www.springerprofessional.de erhalten diesen Beitrag kostenlos im Volltext.



Weitere Empfehlungen der Verlagsredaktion aus www.springerprofessional.de zu:

🔍 Preismanagement

Leinsle, P.: Preisimage, Corporate Social Responsibility und Preisfairness, in: Leinsle, P.: Determinanten der Preisfairness, Wiesbaden 2017, www.springerprofessional.de/link/12230024

Stadie, E., Zwirgmaier, K.: Neue Technologien im Preismanagement, in: Binckebanck, L., Elste, R. (Hrsg.): Digitalisierung im Vertrieb, Wiesbaden 2016, www.springerprofessional.de/link/6949164