



Steuern und Entscheiden

3 TRENDS FÜR EIN MODERNES PREISMANAGEMENT

Ein modernes Preismanagement verzichtet auf statische Preise und Preisstrukturen: Das Kundenverhalten gewinnt auch dank der Digitalisierung an Bedeutung.

von Markus B. Hofer

Die Suche nach dem richtigen Preis beschäftigt Unternehmen von jeher – es war und ist eine der zentralen betrieblichen Fragestellungen. Beschäftigte man sich jedoch bislang hauptsächlich mit statischen Preisen und Preisstrukturen auf der Basis nutzenoptimierter Kaufentscheidungen der Kunden, geht modernes Preismanagement neue Wege. Zum einen werden die Erkenntnisse des Behavioral Pricing zunehmend in den Preisbildungsprozess eingebunden. Zum anderen profitiert das Pricing von den großen Trends Differenzierung, Digitalisierung und Individualisierung.

Der richtige Preis ist heute nicht mehr nur von den Kosten und dem Wettbewerb abhängig. Viele Unternehmen sowohl im Business-to-Business- als auch Business-to-Consumer-Bereich nutzen bereits weitere Einflussfaktoren wie etwa Leistungswahrnehmung, Zahlungsbereitschaften und Kundennutzen aktiv für ihr Preismanagement. Hinzu kommen häufig Kaufzeitpunkt, Kaufmenge und Zahlungskonditionen, aber auch preispsychologische und verhaltenswissenschaftliche Aspekte, die auf eine bessere Preisdurchsetzung beim Kunden abzielen. Betrachtet man die Preisentwicklung für Produkte näher, stellt man jedoch häufig fest, dass sich viele Preise anders als erwartet oder geplant entwickelt haben - und oftmals noch nicht einmal in die gewünschte Richtung. Deshalb lohnt es sich für Unternehmen, einen Prozess für ihr Pricing zu installieren, der die Preisstrategie in konkrete Schritte und Inhalte bei der Preisentscheidung und der Preisdurchsetzung übersetzt.

Trends als Katalysatoren für modernes Preismanagement

Erst wenn man sich die Entwicklung des Preismanagement vergegenwärtigt, wird der rasante Veränderungsprozess, der in den vergangenen Jahren beobachtbar war, bewusst. Lange Zeit waren Preisverhandlungen zwischen Personen vorherrschend, um Ware gegen Ware oder Ware gegen Geld zu tauschen. Gegen Ende des 18. Jahrhunderts tauchten erste Listen mit fixierten Preisen auf. Starre Preise und fixierte Konditionen sind also 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 seine Möglichkeiten. Ein wesentliches Element war dabei die Preisdifferenzierung und damit die Erkenntnis, dass nicht jeder Kunde zu jeder Zeit an jedem Ort denselben Preis für ein Produkt zahlen muss. Es wurden zumindest einige Elemente individueller Preisgestaltung aus der Vergangenheit in die Moderne gerettet. Es dauerte aber noch einmal einige Dekaden, bis schließlich die Digitalisierung einen weiteren Schub im Preismanagement entfachte.

Seit der Jahrtausendwende haben viele neue Spieler wie etwa Ebay, Idealo oder günstiger.de die Szene betreten. Bei diesen Plattformen steht deutlich der Preis für den Kunden im Vordergrund, sowohl bei den Internetauktionen als auch bei den Preissuchmaschinen bzw. Preisvergleichsplattformen. Aber genauso wie die großen Trends Differenzierung, Digitalisierung und Individualisierung der Gesellschaft insgesamt ihren Stempel aufgedrückt haben, wird davon das Pricing beeinflusst.

Behavioral Pricing erweitert das Pricingspektrum

Die isolierte Anwendung einzelner Methoden, wie etwa Kostenplus-Ansätze, wettbewerbsorientiertes Pricing oder kundennutzenorientiertes Pricing, steht heute bei vielen Unternehmen nicht mehr im Vordergrund. Stattdessen löst die Kombination verschiedener Methoden bestehende 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 bzw. nutzenoptimale Variante wählt. Ist dies im Business-to-Business immer noch eine häufig akzeptierte Annahme, entscheiden die wenigsten Endkunden und Käufer auf diese Weise. Modernes Pricing hat mehr denn je auch mit Psychologie zu tun. Das Kundenverhalten ist zu einem wesentlichen Einflussfaktor geworden, Preisimage und Preiswahrnehmung haben nun einen herausgehobenen Stellenwert. Daher fließen vermehrt verhaltenswissenschaftliche und preispsychologische Aspekte in das Pricing mit ein. Behavioral Pricing ist nun nicht mehr nur ein rein wissenschaftstheoretischer Zweig, sondern wichtige Basis für praktisches Handeln. Die positiven Effekte von effizienten Preisimagestrategien nutzen Unternehmen wie Media Markt und Saturn bereits seit vielen Jahren sehr erfolgreich für sich.

1. Alles dreht sich um den Kundennutzen

Neue Preismodelle lösen in immer mehr Branchen das traditionelle Preismodell ab, etwas im Voraus zu bezahlen und dann zu nutzen. Stattdessen zahlt man nur noch die tatsächliche Nutzung. Derartige Pay-per-use-Ansätze existieren in verschiedenen Formen.

Klassische Beispiele eines solchen nutzungsabhängigen Preismodells sind Xerox oder Rolls-Royce Flugzeugtriebwerke. Kunden zahlten nicht mehr die Anschaffungskosten für den Xerox-Kopierer. Abgerechnet wurde pro kopierter Seite. Dies stellte einen radikalen Wechsel des Geschäftsmodells dar: Sowohl die Kosten auf Nutzerseite als auch die Erlöse von Xerox wurden verstetigt.

Bereits in den 1980er Jahren hatte Rolls-Royce damit begonnen, Flugzeugturbinen nach der Laufzeit des Triebwerks beim Kunden abzurechnen – sämtliche Wartungsarbeiten waren dabei im Preis bereits inbegriffen. Dieses Modell wurde Power-by-the-hour genannt und wird mittlerweile auch von anderen Triebwerksherstellern eingesetzt.

Aber nicht nur im Business-to-Business-Bereich finden diese Preismodelle großen Anklang. Auch im Business-to-Consumer-Segment lassen sie sich gut einbinden. 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. Dessen Überlegungen gehen in die Richtung, im Rahmen seiner Digitalstrategie den Kunden Sonderausstattungen nicht mehr zu verkaufen, sondern nach Bedarf zur Verfügung zu stellen. Sitzheizung, Klimaanlage & Co. wären

dann in jedem Wagen verfügbar, müssten aber nur bei Inanspruchnahme und nach Gebrauch bezahlt werden. Geprüft wird 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.

Im Zuge der zunehmenden Digitalisierung kommen weitere Formen des klassischen Pay-per-use-Modells zum Einsatz. Pay-per-click-Modelle sind üblich, um Online-Werbung dem Kunden zu verrechnen. Bezahlt wird nicht die Platzierung von Werbung wie klassischerweise in einer Zeitung, sondern der „Erfolg“ oder die „Nutzung“ der Werbung, indem nur das Anklicken zu Kosten für den Kunden führt.

Firmen mit Freemium-Modellen bieten den Kunden eine kostenlose Einstiegsvariante. Diese haben jedoch 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.

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

2. 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 Zahlungsbereitschaft 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.

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 Laufe eines Tages. Die Firma Minderest registrierte im

vergangenen Jahr mehr als 1 Million Preisänderungen in der Kategorie "Elektronik und Computer" bei Amazon Deutschland in 72 Stunden.

3. 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 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 4- bis 5-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 angemessen 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.

NEUE MODELLE BRAUCHEN NEUE PROZESSE

Die vielfältigen Entwicklungen im Preismanagement stellen Unternehmen im Business-to-Business- wie im Business-to-Consumer-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 Pricingprozess und nutzt die Möglichkeiten des Behavioral Pricing und der Digitalisierung. Modernes Pricing optimiert Preisdifferenzierung und verstärkt Preisdynamisierung und Preisindividualisierung.

Über den Autor:



(c) Markus B. Hofer

Prof. Dr. Markus B. Hofer ist einer der Gründer und Geschäftsführenden Partner bei **Ebel Hofer Strategy & Management Consultants**. Sein Beratungsfokus liegt auf Wachstums- und Ergebnissteigerungsprojekten, vor allem in Pricing und Vertrieb. Er lehrt unter anderem Preismanagement an der International School of Management (ISM) in Dortmund.

von Markus B. Hofer