

# Die Rolle des Preismanagements in der digitalen Transformation

Preisentscheidungen sind mit dem größten Gewinnhebel für Unternehmen verbunden. Die Preisoptimierung ist allerdings nur eine Facette des Preismanagements. Im Beitrag werden wichtige Stellschrauben für den Vertrieb aufgezeigt.

Der Preisfestlegung für Unternehmensleistungen, zum Beispiel von Produkten, Dienstleistungen oder digitalen Services, sind wichtige unternehmerische Entscheidungen vorgelegt: Dazu gehören die Festlegung der Erlösquellen (das Erlösmodell) und die Definition des Kundennutzens (Value to Customer) als eine zentrale Säule des Geschäftsmodells.

Dies bedeutet: Professionelles Preismanagement muss über die reine Optimierung des Pricing-Prozesses hinaus auch die übergeordneten Entscheidungen zum Geschäftsmodell und zum Erlösmodell reflektieren. Zahlreiche Erfolgsbeispiele von Unternehmen belegen, wie man mithilfe digitaler Technologien Kundennutzen generieren und abschöpfen kann.

## Beispiel Hitachi: Softwarebasierte Services

Das lässt sich gut am Beispiel Hitachi skizzieren: Das Unternehmen veränderte vor einigen Jahren die Architektur der Wertschöpfung in einem seiner B2B-Geschäftsbereiche. Neueste Sensortechnologien wurden in die Zugsysteme integriert. Diese neuen Messmethodiken erlaubten eine deut-

liche Verbesserung der Pünktlichkeitsrate der Züge. Der Value to Customer für die industriellen Kunden veränderte sich: Vom Verkauf von Produkten zum Angebot softwarebasierter Services. Das Preismodell ist „Outcome-based“, orientiert sich also an der erbrachten Leistung. Die Vertriebsarbeit wird hierdurch deutlich vereinfacht.

## Level 1 – Das Geschäftsmodell als Ausgangspunkt

In digitalen Geschäftsmodellen, etwa Plattformen, Marktplätzen, Ökosystemen etc., ist der Preis keine verlässliche Kennzahl mehr für Wettbewerb. Zwei wesentliche Ursachen hierfür sind:

- Viele Firmen subventionieren Teile ihres Geschäfts quer. Nicht alle Geschäftsbereiche müssen zum Gewinn beitragen. Leistungen werden deshalb oft umsonst oder unterhalb der Herstellungskosten angeboten.
- In digitalen Geschäftsmodellen können Kunden mit einem anderen Gegenwert als Geld zahlen. So zum Beispiel mit Aufmerksamkeit im Rahmen von Freemium-Modellen. Hier nehmen sie Werbung in Kauf, um bestimmte Leistungen, sogenannte „Free“-Komponenten, kostenlos nutzen zu können. Kunden können aber auch mit ihren Daten zahlen. Diese Betrachtung führt zum zweiten Baustein des „Digital Pricing“, dem Erlösmodell.

## Level 2 – Digitale Erlösmodelle

Das Erlösmodell beantwortet folgende Fragen:

- Mit welchen Leistungen möchte das Unternehmen Geld verdienen?
- Welche Einnahmen resultieren aus welchen Quellen?
- Wie kann das Unternehmen neue Erlösquellen erschließen?

### Kompakt

- Die digitale Transformation von B2B-Unternehmen befeuert Innovationen auf allen drei Ebenen des „Digital Pricing“: bei Geschäftsmodellen, bei Erlösmodellen und über den Pricing-Prozess hinweg.
- Pricing-Innovationen führen nicht nur zur besseren Monetarisierung des Nutzens, sondern sind ein eigenständiger Werttreiber für den Kunden.
- Innovative Preisstrukturen, zum Beispiel kundenorientierte Preismodelle, werten das Geschäftsmodell auf und unterstützen die Kundenbetreuung der Vertriebsteams in besonderem Maß.

Digitale Geschäftsmodelle führen zu einer massiven Veränderung der Erlösmodelle von Unternehmen. In den meisten Sektoren verschieben sich Erlösanteile von Produkten (Hardware) zu Services, Software, Online-Content und digitalen Services. Auch Online-Werbung und Daten haben als Erlösquellen an Bedeutung gewonnen.

Die Konsequenz aus der deutlichen Erweiterung von Erlösmodellen lautet: Für das Pricing und den Vertrieb ergeben sich viel mehr Herausforderungen als noch vor zehn Jahren.

In immer mehr Fällen stellt sich zunächst die Frage, welche Leistungen überhaupt bepreist werden sollen. Diese Herausforderung muss optimiert werden, bevor man sich mit den Details des Pricing-Prozesses beschäftigt.

### Level 3 – Der digitale Pricing-Prozess

Der Pricing-Prozess ist einer der bedeutendsten Wertschöpfungsprozesse von Unternehmen. Er umfasst die Phasen Analyse, Strategie, Struktur, Umsetzung und Monitoring. Der Prozessansatz kann durch neue Technologien wie IoT, AI, Cloud oder Blockchain deutlich effizienter gestaltet werden. Der Pricing-Prozess übersetzt die Strategie in konkrete Preisentscheidungen, wie Preispunkte, Differenzierungsansätze, innovative Preismodelle etc. Diese bilden die Ausgangsbasis für die Gestaltung von Preisverhandlungen des Vertriebs und die Durchsetzung von Preisen am Markt. Wichtig ist: Preismanagement geht über die Festlegung von Preisen weit hinaus. Es geht unter anderem auch darum, Werte für den Kunden zu schaffen, zum Beispiel, indem kreative Strukturen und Preismodelle eingeführt werden.

### Kundenorientierung als Klammer für alle drei Ebenen des „Digital Pricing“

Mehr als 70 Prozent aller Neuprodukteinführungen scheitern im Markt. Die Hauptursache dafür ist, dass Kundenanforderungen zu wenig Beachtung finden. Dort, wo Preisbereitschaften und Kundenfeedbacks ignoriert werden, sind Probleme vorprogrammiert. Als Sixt vor Jahren mit einem Aufschlag für Langstrecken in Deutschland experimentierte, war der Aufschrei der B2B-Kunden groß. Sixt gab die Initiative auf. Die Begründung für das Kundenfeedback ist einfach: Systemwettbewerber wie die Deutsche Bahn arbeiten mit Preisanreizen für längere Distanzen. Eine Abkehr von diesem gelernten Mechanismus wurde von den Nutzern abgestraft. Dieses Beispiel ist kein Einzelfall. Zahlreiche Unternehmen haben in der jüngeren Vergangenheit Pricing-Situationen für den Vertrieb ihrer Angebote teilweise falsch ein-

geschätzt. Die gute Nachricht: Digitale Lösungen erlauben es Unternehmen, deutlich fundiertere und zeitnahe Informationen über ihre Kunden zu erhalten und entsprechende Kurskorrekturen im Pricing vorzunehmen, falls erforderlich. Moderne Methoden wie „Voice of Customer“-Analytics stehen zur Verfügung.

*„Für Pricing und Vertrieb ergeben sich viel mehr Herausforderungen als noch vor zehn Jahren.“*

Digitalisierung ermöglicht neue Geschäftsmodelle, zusätzliche Erlösquellen, eine stärkere Einbindung von Kunden in Pricing-Prozesse oder kreative Preismodelle. Sie beeinflusst alle Aspekte des Preismanagements. Digitales Preismanagement wird in den Medien leider immer noch auf Themen wie automatisierte Preisbildung (Dynamic Pricing) oder das Pricing für Online-Kanäle limitiert. Dies ist jedoch viel zu kurz gesprungen. ■

*Hinweis: Beispiele für innovative Preismodelle im B2B-Sektor finden Sie unter diesem Link: <https://go.sn.pub/RKR6xa>*



#### Autor

#### Frank Frohmann

ist Unternehmensberater und blickt auf eine langjährige Erfahrung in der Entwicklung von Geschäftsmodellen und Preisstrategien für zahlreiche Unternehmen verschiedener Branchen zurück. Mit Fragestellungen der Digitalisierung beschäftigte er sich bereits Ende der 90er-Jahre in Projekten für B2B-Firmen. Bei Springer ist sein Buch „Digitales Pricing“ erschienen.

Leseprobe unter <https://go.sn.pub/rxS1rz>

E-Mail: [frank.frohmann@t-online.de](mailto:frank.frohmann@t-online.de)



#### Digitales Pricing



Frohmann, F.: Digitales Pricing, in: Frohmann, F.: Digitales Pricing, Wiesbaden, Springer 2018, <https://go.sn.pub/iMbqOI>

Simon, H., Fassnacht, M.: Grundlagen des Preismanagements, in: Simon, H., Fassnacht, M.: Preismanagement, Wiesbaden 2016, <https://go.sn.pub/6GZneP>