

PixelPower@Adobe.com

Digitales Preismanagement: Der Beitrag des Controllings

Frank Frohmann

Die Digitalisierung ermöglicht neue Geschäftsmodelle, zusätzliche Erlösquellen und innovative Preismodelle. Sie beeinflusst alle Aspekte des Preismanagements und ermöglicht Innovation über die einzelnen Stufen des operativen Pricing-Prozesses hinweg.

Unternehmen können beispielweise neue Methoden für ihre Preisoptimierung nutzen.

Digitales Preismanagement im Überblick

Die Preisoptimierung für Unternehmensleistungen (z. B. Produkte wie Spielekonsolen, Services wie Flugreisen, digitale Services wie Videostreaming) ist allerdings nur eine Fa-

cette des digitalen Preismanagements! Der Preisoptimierung sind wichtige unternehmerische Entscheidungen vorgelagert:

1. Die Festlegung der Erlösquellen (das Erlösmodell).
2. Die Definition des Kundennutzens (Value to Customer) als eine zentrale Säule des Geschäftsmodells.

Digitales Preismanagement muss über die reine Optimierung des Pricing-Prozesses hinaus auch die übergeordneten Entscheidungen zum Geschäftsmodell und zum Erlösmodell reflektieren! Erfolgskritisch für das digitale Pricing ist die Berücksichtigung aller wesentlichen Komponenten des Geschäftsmodells. Von entscheidender Bedeutung ist



Summary

Die Preisgestaltung ist einer der wichtigsten Faktoren für die Wettbewerbsfähigkeit von digitalen Geschäftsmodellen und das Unternehmensergebnis. In diesem Beitrag werden dazu die Logik des digitalen Preismanagements und die Determinanten der Preisfindung beschrieben. Ziel ist es, den Leserinnen und Leser das Konzept der Preisbildung zu erläutern und Empfehlungen für die Umsetzung im eigenen Unternehmen zu geben.

hierbei der „Value to Customer“. Hermann Simon zufolge besteht der wichtigste Aspekt des Preismanagements im „Wert für den Kunden“. Wenn die subjektive Wertvorstellung des Kunden Ausgangspunkt des Pricing ist, muss professionelles Preismanagement zwingend beim übergeordneten Geschäftsmodell (Ebene 1) ansetzen (zu den versch. Ebenen siehe **Abb. 1**). Die Verknüpfung erfolgt allerdings in beide Richtungen. Einer von zahlreichen Belegen für diese Gesetzmäßigkeit sind kreative Pricingmaßnahmen. Innovative Preismodelle führen nicht nur zur besseren Monetarisierung des Nutzens („Value Capture“), sondern sind ein eigenständiger Werttreiber für den Kunden („Value Generation“). Kreative Preismodelle erhöhen den Value to Customer (und werten damit das Geschäftsmodell auf). Preismanagement ist also keinesfalls nur Monetarisierung. Digitales Pricing kann auch zur Wertgenerierung beitragen.

Ausgehend von einem klaren Verständnis für die eigenen Mehrwerte („Value to Customer“) und die zugrunde liegenden Wert-

schöpfungsprozesse wird das Erlösmodell definiert. Das Erlösmodell (Ebene 2) definiert die Umsatzquellen (d. h. die zu bepreisenden Leistungen); dies beinhaltet u. a. auch die Definition der Leistungen, die – in Geldeinheiten gemessen – kostenlos angeboten werden. Daraus leiten sich die Kernentscheidungen innerhalb des operativen Pricing-Prozesses (Ebene 3) ab: Hierzu gehören u. a. die Festlegung von Preisstrukturen und -modellen bis zu konkreten Preisniveaus.

Entscheidend für die klare Trennung der Ebenen 2 und 3 ist: Die meisten Unternehmen arbeiten mit mehrteiligen Erlösmodellen. Diese basieren insbesondere bei Digitalkonzernen (z. B. Alphabet, Amazon, Meta) auf der bewussten Festlegung, mit bestimmten Angeboten keine Erlöse zu erzielen. Dies erklärt die Integration und logische Verknüpfung der Ebenen 2 und 3: Für alle Angebote, die nicht monetarisiert werden sollen, ist der Pricing-Prozess (Ebene 3) nicht relevant.

Dieser Beitrag skizziert wesentliche Herausforderungen im Rahmen des Pricing-

prozesses (Ebene 3): Preisanalyse (die wichtigsten Determinanten; 11 C des Pricing) sowie Preismonitoring (Messung der Zielerreichung).

Einführung in den Pricing-Prozess

Der Pricing-Prozess ist ein zentraler Managementprozess. Der Prozess beginnt mit der umfassenden Analyse aller Pricing-relevanten Daten. Auf eine umfassende Erhebung aller internen und externen Einflussfaktoren folgen konkrete Preisentscheidungen (optimale Preispunkte, Differenzierungsansätze, innovative Preismodelle etc.). Diese strukturellen Festlegungen bilden die Ausgangsbasis für die Gestaltung von Preisverhandlungen und die Durchsetzung von Preisen am Markt. Auch die Preiskommunikation nach innen und außen gehört zur funktionsübergreifenden Disziplin Pricing.

Preisprozesse bestehen aus zahlreichen Herausforderungen, die je nach Sektor (B2C, B2B, C2M, C2C), Branche und Unternehmen unterschiedliche Bedeutung haben. Der Prozess umfasst eine sehr große Zahl von Detailaufgaben und Prozessschritten. Die folgenden Prozessschritte lege ich diesem Beitrag zugrunde: Analyse – Strategie – Struktur – Umsetzung – Monitoring (**Abb. 2**). Der Optimierung von Preisniveaus kommt als zentraler Prozessphase eine besondere Bedeutung für die Wertmonetarisierung zu. Dies basiert im Idealfall auf einer umfassenden Analyse aller unternehmensinternen und -externen Einflussfaktoren. Insbesondere hier kommt dem Controlling eine besondere Bedeutung zu.

Pricing-Analyse: Die 11 Determinanten des Pricing

Die Preisoptimierung für Unternehmensleistungen muss elf wesentliche Informationen einbeziehen. Diese lassen sich mit den „11 C“

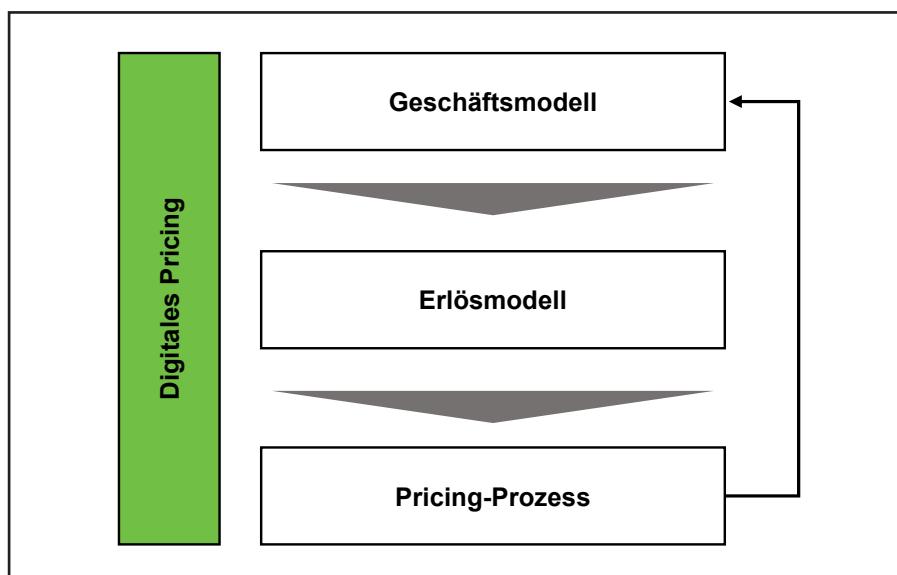


Abb. 1: Das Drei-Ebenen-Modell „Digitales Pricing“ (Quelle: Digitales Pricing, 2. Auflage, Springer Gabler, Frank Frohmann)

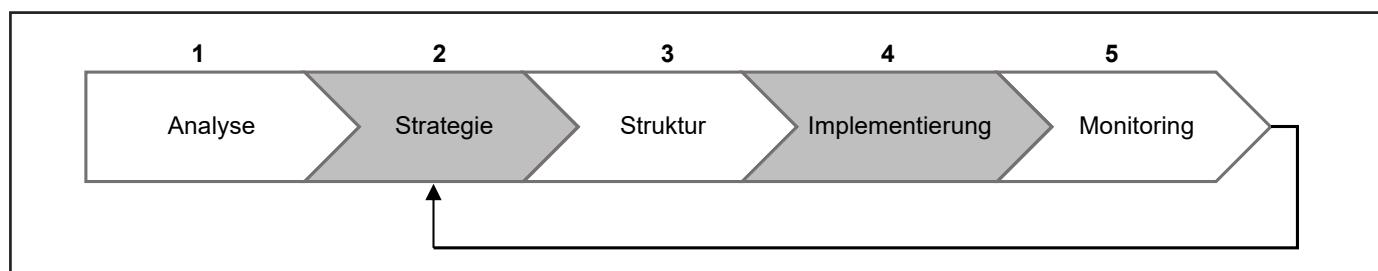


Abb. 2: Der Pricing-Prozess (Quelle: Digitales Pricing, 2. Auflage, Springer Gabler, Frank Frohmann)



Dipl.-Kfm. Frank
Frohmann

blickt auf eine langjährige Erfahrung in der Entwicklung von Geschäftsmodellen und Preisstrategien für zahlreiche Unternehmen verschiedenster Branchen zurück. Sein umfassender Erfahrungsschatz in Strategie, Marketing und Vertrieb basiert auf drei wesentlichen Tätigkeitsfelder: Unternehmensberatung, operatives Preismanagement und Inhouse-Consulting. Sein Buch „Digitales Pricing“ basiert auf fast 30 Jahren branchenübergreifender Praxiserfahrung im Preismanagement.

frank@
frohmann.onmicrosoft.com

des Pricing symbolisieren (Abb. 3). Im Kern der Analysephase stehen folgende Themenbereiche und dazugehörige Fragen:

1. „Customer“: Was sind die Nachfrager zu zahlen bereit? Wie hoch sind die Preiselastizitäten der Kunden für unsere Angebote (Produkte, Dienstleistungen, Software etc.)?
2. „Competition“: Zu welchen Preisen verkauft die Konkurrenz? Wie werden die Wettbewerber auf unsere Maßnahmen reagieren?
3. „Costs“: Wie setzen sich unsere Kosten zusammen? Wie ist das Verhältnis von variablen zu fixen Kosten?
4. „Capacity“: Wie stellt sich die Kapazitätssituation in der Branche dar? Wie hoch ist die Auslastung der Produktions- und Servicekapazitäten?
5. „Cycle Stage“: In welcher Phase des Produktlebenszyklus befindet sich unser Angebot?
6. „Company Targets“: Was ist unsere Strategie? Welche Ziele verfolgen wir?
7. „Compliance“: Welche rechtlichen Rahmenbedingungen sind für das Pricing in unserer Branche zu beachten?
8. „Channel“: Welche Vertriebskanäle nutzen wir? Wie ist deren strategische Relevanz?
9. „Country“: In welchen Ländern sind wir aktiv (Wertschöpfung, Vertrieb etc.)? Welche Pricing-relevanten Beziehungen zwischen den einzelnen Ländern gibt es?
10. „Currency“: Wie sollen Wechselkursänderungen im Pricing reflektiert werden?
11. „Context“: Wie wirkt unsere Preisdarstellung auf die Kundenwahrnehmung? Wie können wir den Kontext, in dem ein Preis präsentiert wird, ändern? Wie können Erkenntnisse zu „Nudging“, „Framing“ etc. bei der Preisoptimierung berücksichtigt werden?

Nun zu den oben genannten Determinanten im Einzelnen:

- Kunden („Customer“): Die Akzeptanz der Preise aus Kundensicht ist ein zentraler Einflussfaktor für Umsatz und Gewinn.
- Wettbewerber („Competition“): Die Kundenpräferenz für ein Angebot ist von den Preisen der Konkurrenz abhängig. Hierbei gilt tendenziell: Je preisgünstiger die Konkurrenzangebote sind, desto geringer sind die eigenen Pricing-Potenziale. Allerdings gibt es zahlreiche Beispiele von Unternehmen verschiedener Branchen, die sich dem Preiswettbewerb auf Basis einer Differenzierungsstrategie weitestgehend entziehen.
- Kosten („Costs“): Höhe und Struktur der Kosten bestimmen den preislichen Spielraum des Unternehmens. Eine wesentliche Aufgabe des Controllers besteht in der Bereitstellung der Kostendaten.
- Kapazitäten („Capacity“): Die Auslastung von Produktionsanlagen bzw. Servicebereitschaften hat eine unmittelbare Auswirkung auf das Pricing. Die Intensität des Preiswettbewerbs resultiert aus dem Verhältnis von Angebotskapazitäten und Nachfrage. Im Fall von Überkapazitäten wird der Preis verstärkt zur Auslastungssteuerung eingesetzt. Die starke

Korrelation zwischen Kapazitätsauslastung und Preisniveau gilt insbesondere in Commodity-Branchen. Bei homogenen Massenprodukten ergibt sich der Marktpreis primär durch das Verhältnis von Angebot und Nachfrage.

- Lebenszyklus („Cycle Stage“): Die Variation von Preisen über den Produktlebenszyklus ist einer der entscheidenden Stellhebel für den Unternehmenserfolg. Preisstrategien und -niveaus unterscheiden sich für die vier Phasen Einführung, Wachstum, Reife und Degeneration grundlegend. Die Marktpenetration ist vom Unternehmen steuerbar. So kann z. B. ein niedriger Einführungspreis den Diffusionsprozess beschleunigen.
- Ziele („Company Targets“): Die Grundgleichung Gewinn = Menge × Preis – Kosten verdeutlicht die direkte Beziehung zwischen Preis und Gewinn. Im Gewinn als Zielgröße verdichten sich alle aus einer Preisaktion resultierenden Folgen.
- Rechtliche Rahmenbedingungen („Compliance“): Die Chancen und Risiken der Marktbearbeitung werden insbesondere in digitalisierten Branchen durch gesetzliche Details bestimmt. In anderen Branchen gelten rechtliche Vorgaben zur digitalisierten Preisveröffentlichung (z. B. Tankstellen) sowie Einschränkungen der Potenziale des Bundling (z. B. Software).
- Vertriebskanäle („Channel“): Digitalisierung hat zu einer deutlichen Ausweitung der Vertriebskanäle geführt, u. a. Webshops, Online-Marktplätze, Plattformen. Neben den Online-Vertriebskanälen stehen indirekter Vertrieb (über einen Distributor oder Händler) sowie Direktvertrieb – dies macht das Preismanagement über alle Kanäle hinweg deutlich herausfordernder. Für bestimmte Kundengruppen und Produkte haben sich Online-Shops bewährt (z. B. Ersatzteile, einfache Produkte, Kunden mit geringem Servicebedarf, Zusatzprodukte). Selbst bei einer groben Zweiteilung der Kanäle in „online“ und „offline“ gibt es verschiedene Optionen im Pricing: keine Preisunterschiede, „Best Buy“-Modell, Preisdifferenzierung „offline“ vs. „online“. Online-Kanäle können – je nach Branche und Strategie – durchaus auch preislich höher positioniert sein als stationäre Läden. Die letztgenannte Strategie wurde von Walmart 2018 verfolgt. Ursächlich hierfür waren drei der oben bereits skizzierten Einflussfaktoren: Costs (höhere Logistikkosten), Customer (Bequemlichkeit) und Company Targets (Traffic-Verschiebung in den stationären Kanal).
- Regionen („Country“): Preisvariationen in Abhängigkeit von Ländern, Regionen oder Vertriebsgebieten sind durch eine Vielzahl von Parametern zu begründen (u. a. Unterschiede im Wettbewerb, bei den Kosten oder den Preisbereitschaften, steuerliche Einflüsse). Eine besondere Herausforderung sind Warenströme zwischen den Ländern, die von den Unternehmen nicht intendiert sind (Reimporte, graue Importe). Parallelimporte führen zu Gewinneinbußen durch Kannibalisierung.

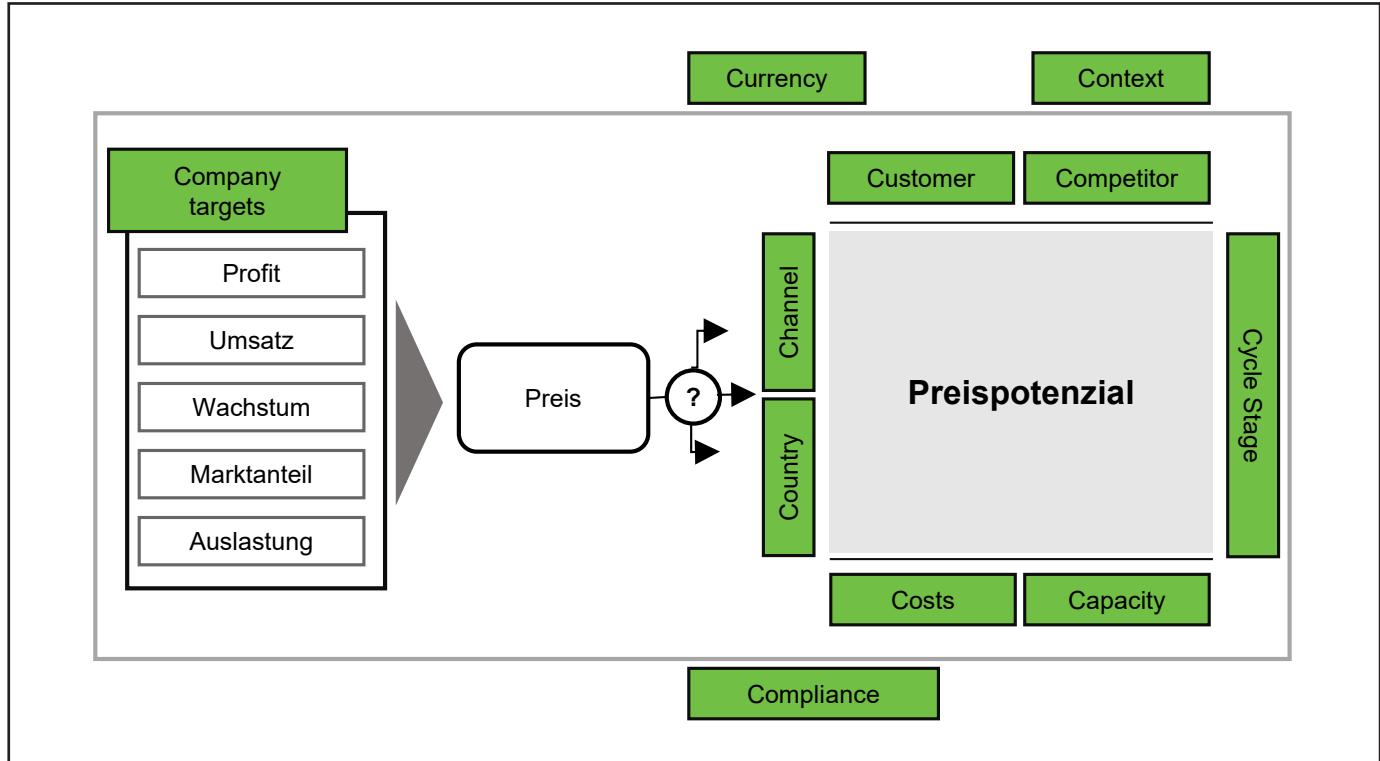


Abb. 3: Die 11 Determinanten des Pricing (Quelle: Digitales Pricing, 2. Auflage, Springer Gabler, Frank Frohmann)

- balisierung, denen durch einen Preisrahmen aktiv begegnet werden kann. Ein Preiskorridor ist eine Kompromisslösung zwischen Einheitspreisen und unabhängigen Landespreisen.
- Währungseinflüsse („Currency“): Wechselkursveränderungen spielen im Preismanagement von globalen Unternehmen eine herausragende Rolle. Auch hier spielt das Controlling eine besondere Rolle.
 - Kontext („Context“): Die Nutzen- und Preiswahrnehmung von Endnutzern, Kunden und Vertriebspartnern sind vom Kontext (Situation, Ort, Preisdarstellung etc.) abhängig. Die Preisdarstellung ist wichtiger für die Wahrnehmung als die objektive Preishöhe. Pricing muss folglich zwingend neueste Erkenntnisse der Verhaltenspsychologie einbeziehen. Neueste Erkenntnisse aus der Gehirnforschung müssen bei allen wesentlichen Herausforderungen des Pricing-Prozesses integriert werden.

Die häufigsten Fehler beim Preismanagement

Professionelles Preismanagement erfordert die Integration aller skizzierten Einflussfaktoren. Unternehmerische Fehlentscheidungen sind vorprogrammiert, wenn einzelne Faktoren ignoriert werden. Zu den

häufigsten Fehlern in der Unternehmenspraxis gehören:

- Kosten, Kunden und/oder Wettbewerb isoliert zu berücksichtigen
- Rechtliche Rahmenbedingungen außer Acht zu lassen
- Keine klaren Ziel-Prioritäten zu setzen
- Inkonsistente Preisbildung über Vertriebsregionen und Kanäle hinweg.

Die in Abb. 3 dargestellte Vielschichtigkeit und Komplexität werden im Kontext des Dynamic Pricing weiter erhöht. Dynamic Pricing ist ein zeitbezogener Ansatz zur Preisoptimierung, der über die skizzierten Faktoren hinaus eine Vielzahl weiterer Kriterien einbezieht: zeitliche Faktoren wie Jahreszeit, Wochentag oder Tageszeit; Kontextkriterien wie Standort und Wetter; kundenbezogene Faktoren wie Endgerät oder Such-Agent bis hin zu Angebotskriterien wie Verderblichkeit. Grundvoraussetzung für einen profitorientierten Preisprozess ist, dass alle relevanten Informationen in der Analysephase entscheidungsoptimal aufbereitet werden

Preismonitoring: Herausforderungen

Das Preiscontrolling zieht aus der unglaublichen Vielfalt von Daten verschiedenster

Quellen, Formate und Systeme relevante Erkenntnisse für das Preismanagement. Um ein effektives Preismonitoring sicherzustellen, sind integrierte Softwarelösungen zwingend notwendig. Die wesentlichen Ziele des Preiscontrolling (bzw. Aufgaben des Controllers) lauten:

- Übermittlung von preisrelevanten Steuerungsinformationen (wie Gewinn, Umsatz, Rentabilität und Deckungsbeitrag) an alle relevanten Funktionen
- Überwachung aller Phasen des Preismanagement-Prozesses
- Messung der Profitabilität von Kunden, Produkten, Vertriebskanälen und Regionen
- Steuerung des Pricing-Prozesses über Kennzahlensysteme
- Messung des Gesamterfolgs des Preismanagements im Unternehmen.

Das Monitoring des Pricing-Erfolgs über Messgrößen (Key Performance Indicators, KPIs) setzt voraus, dass die übergeordneten Ziele bei der Festlegung der Pricingstrategie operationalisiert werden. Operationalisierung bedeutet für den Controller, klar zu definieren, was in welchem Ausmaß bis wann erreicht werden soll. Es geht im Sinne eines Pricing-Audit um eine möglichst vollständige Transparenz bezüglich der Performance im Preismanagement. Die integrierte Erfolgsmessung anhand eines

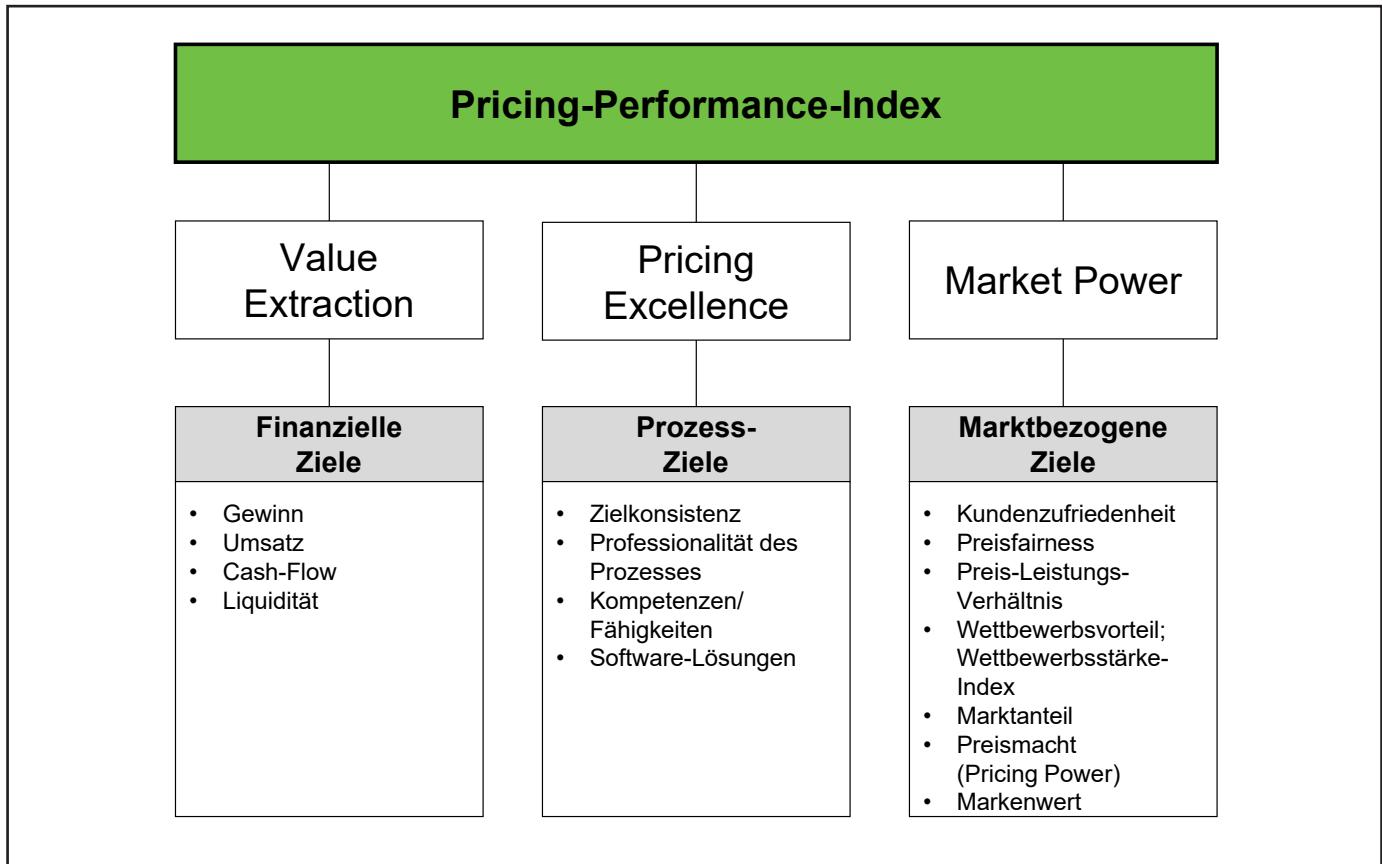


Abb. 4: Drei Säulen des Preis-Monitoring (Quelle: Digitales Pricing, 2. Auflage, Springer Gabler, Frank Frohmann)

Gesamtwerts (Pricing-Index) umfasst drei inhaltliche Ebenen:

1. Finanzielle Ziele
2. Professionalität des Pricing-Prozesses
3. Marktziele.

Der Pricing-Index setzt sich aus Kriterien und Messgrößen bezüglich drei Dimensionen zusammen (vgl. Abb. 4):

1. Auf der Ebene 1 (Finanzen) geht es um Standardkennzahlen wie Umsatz, Deckungsbeitrag, Gewinn, Rentabilität, Cashflow.
2. Die Prozessdimension (Ebene 2) umfasst die interne „Excellence“ des Pricing.
3. Die Marktdimension (Ebene 3) bezieht sich auf kunden- und wettbewerbsorientierte Kriterien wie Image, Zufriedenheit des Kunden, Preis-Leistungs-Verhältnis, Marktanteil und Pricing Power.

Der Erfolg im Pricing ist umso höher, je

- positiver die Entwicklung der finanziellen Zielgrößen, die im Rahmen der Strategieentwicklung definiert werden (z. B. Umsatz, Rendite, Deckungsbeitrag, Gewinn, Cashflow, Customer lifetime value)
- positiver die Entwicklung von marktbezogenen Zielen wie Kundenzufriedenheit, Preisfairness, Preis-Leistungs-Verhältnis, Wettbewerbsvorteil, Wettbewerbsstärke-Index, Marktanteil, Preismacht (Pricing Power) und Markenwert.

heit, Kundenbindung, Marktanteil, Revenue retention Rate etc.

- höher die interne Performance über den Pricing-Prozess hinweg ist.

Die Auswirkungen von Preismaßnahmen dürfen nicht nur auf Kennzahlen mit finanzieller Relevanz reduziert werden. Kundenorientierte Messgrößen müssen zwingend Bestandteil eines Monitoring-Systems sein. Sie erfassen die langfristigen Wirkungen von Produkt- und Preismaßnahmen, die über kurzfristige Finanzeffekte hinausgehen. Für das Preismanagement relevante KPIs sind:

1. Marktanteil
 2. Net Promoter Score (als Indikator der Kundenzufriedenheit)
 3. Kundenbindung
 4. Anzahl der preisbezogenen Beschwerden
 5. Preisimage
 6. Wahrgenommene Preisfairness
 7. Kundennutzen
 8. Wahrgenommenes Preis-Leistungs-Verhältnis
 9. Pricing Power.
- Preismacht ist das Potenzial eines Unternehmens zur Durchsetzung von Preisvorstellungen gegenüber Kunden. Es umfasst die Fähigkeit, Kosten an die Kunden weiterzugeben, ohne den Absatz zu beeinträchtigen. Von entscheidender Bedeutung ist die Quantifizierung der Pricing Power eines Unternehmens, eines Geschäftsbereichs oder eines Produkts.

Markt- und kundenorientierte KPIs sind als Frühindikatoren oft deutlich besser geeignet als Finanzkennzahlen. Sinkende Marktanteile, eine signifikante Reduzierung des wahrgenommenen Kundennutzens sowie eine Schwächung der „Pricing Power“ können zu einer mittelfristigen Erosion von Gewinnen führen. Es ist langfristig kontraproduktiv, den Fokus zu sehr auf eine Profitoptimierung zu setzen. Ziele wie Kundenzufriedenheit und Preisimage dürfen nicht vernachlässigt werden.

Strategisches Preismonitoring darf sich nicht auf die Wirkungen von Preismaßnahmen auf Kunden beschränken. Darüber hinaus sind durch den Controller auch all jene Preisaspekte einzubeziehen, die für das Management von digitalen Geschäftsmodellen relevant sind. Unabdingbar sind ergänzende Metriken zur Messung des Erfolgs der digitalen Transformation. Auch das Monitoring der Pricing-Professionalität

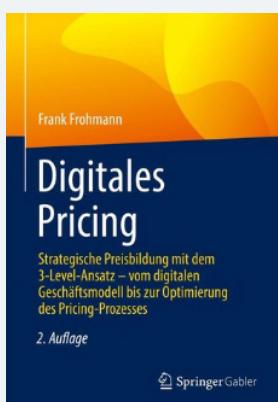
darf nicht vernachlässigt werden. Professionalität im Pricing bezieht sich auf den Prozess und die Konsistenz der einzelnen Schritte. Konsistenz umfasst zwei Dimensionen. Horizontal: Über den Pricing-Prozess hinweg. Vertikal: Das Zusammenspiel von Geschäftsmodell, Erlösmodell und Pricing-Prozess.

Zusammenfassung

Digitalisierung ermöglicht neue Geschäftsmodelle, zusätzliche Erlösquellen, innovative Preismodelle etc. Sie beeinflusst alle Aspekte des Preismanagements und ermöglicht Innovation über die einzelnen Stufen des Pricing-Prozesses hinweg.

Digitales Preismanagement muss über die reine Optimierung des Pricing-Prozesses hinaus auch die übergeordneten Entscheidungen zum Geschäftsmodell und zum Erlösmodell reflektieren! Die Verknüpfung erfolgt allerdings in beide Richtungen. Einer von zahlreichen Belegen für diese Gesetzmäßigkeit sind kreative Pricing-Maßnahmen. Innovative Preismodelle führen nicht nur zur besseren Monetarisierung des Nutzens („Value Capture“), sondern sind ein eigenständiger Werttreiber für den Kunden („Value Generation“). Kreative Preismodelle erhöhen den Value to Customer (und werten damit das Geschäftsmodell auf)! Preismanagement ist also keinesfalls nur Monetarisierung. Digitales Pricing kann auch zur Wertgenerierung beitragen.

Die wichtigste Herausforderung des Preismonitoring ist die Messung des Gesamterfolgs des Preismanagements im Unternehmen. Es geht im Sinne eines Pricing-Audit um eine möglichst vollständige Transparenz bezüglich der Performance im Preismanagement. Bei der Messung des Pricing-Index schließt sich der Kreis zur Zieldefinition. Die integrierte Erfolgsmessung anhand eines Gesamtwerts umfasst drei inhaltliche Ebenen: finanzielle Ziele; Marktziele; Professionalität des Pricing-Prozesses. ■



**Strategische
Preisbildung mit
dem 3-Level-Ansatz –
vom digitalen
Geschäftsmodell
bis zur Optimierung
des Pricing Prozesses**

**Buch € 59,99
eBook € 46,99**