



Editorial

Wer wir sind?

Die faszinierende Welt des Pricings bietet Unternehmen den stärksten Hebel zur Erreichung ihrer Profitabilitätsziele. Die Kombination aus Kreativität, Zahlenorientierung und psychologischem Feingespür macht Pricing jedoch zu einem anspruchsvollen Fachgebiet von Kunst und Wissenschaft gleichermaßen. Die Digitalisierung ermöglicht es, durch smarte Preismodelle sowohl die Profitabilität als auch die Kundenzufriedenheit simultan zu steigern. Der Competence Circle Pricing beantwortet daher aktuelle Fragen aus dem Themenspektrum Pricing speziell im Kontext der Digitalisierung.

Die folgenden Inhalte sind Teil des Promotionsvorhabens von Christian Kolodziejczak.

Digital Pricing für den Profitabilitätshebel #1 nutzen

Die Digitalisierung als Verbreitung von internet-basierten Informationstechnologien in der Schnittstelle zwischen Kunden und Unternehmen ermöglicht neue Geschäftsmodelle, Produkte und Services. Diese Innovationen verdrängen zunehmend analoge Pendanten und bedürfen kundenzentrierter Monetarisierungs-Modelle, effizienter Analysen der Zahlungsbereitschaft und automatisierter Lösungen zur Unterstützung des Price Managements. Die technologische und soziale Digitalisierung bietet dafür riesige Datenmengen sowie brillante Analyselösungen, welche enormes Potential zur simultanen Steigerung der Profitabilität und Kundenzufriedenheit bieten. Im Gegensatz zum traditionellen, analogen Pricing ist das Digital Pricing konsequent wertorientiert (effektiv) und automatisiert wo es sinnvoll und möglich ist (effizient).

Ein Plädoyer für professionelles Pricing wird oft mit einem einfachen Rechenbeispiel begonnen. So kann nachgewiesen werden, dass zumindest im unelastischen Bereich der Preisabsatzfunktion eine Steigerung des Preises um 1 % zu rund 10 % Profitsteigerung führt.¹ Die Profitsteigerung durch eine Verbesserung des Umsatzes, der variablen oder fixen Kosten um jeweils 1 % liegen weit abgeschlagen dahinter zurück.

#DigitalPricing: Von der Pricing Community bis hin zu den Mainstream-Medien wird aktuell angeregt über Trends wie Dynamic Pricing und Personalized Pricing diskutiert. Dieses Whitepaper soll einen Einblick in die innovativen Lösungen des Digital Pricings vom strategischen Monetarisierungs-Modell bis hin zum operativen Definieren der Preispunkte geben.

Echter Kundenfokus und effiziente Organisation durch Digital Pricing

In der Theorie sind die Vorzüge eines effizienten und differenzierten Pricings lange bekannt. Durch die Digitalisierung können B2C- und B2B-fokussierte Unternehmen die Vorzüge der Daten und Technologien auch in der Praxis zu nutzen. Einige Probleme aus dem Bereich des Pricings sind schon länger als Optimierungspotentiale bekannt und werden im Digital Pricing zum zentralen Wettbewerbsfaktor. Fehlende Kundendaten oder mangelnde Investitionen in Wertanalysen bei komplizierten Produkten führen oft zu einer rein kostenbasierten Preispolitik. Diese stark simplifizierende Praktik ignoriert das Wertempfinden bzw. die Zahlungsbereitschaft des Kunden, welche sich aus Produkteigenschaften und Marktpreisen (Wettbewerb) entwickeln. Statt sich mit sich selbst zu beschäftigen, sollten Unternehmen ihr Monetarisierungs-Modell und Pricing auf den Kunden als Buying Center und Gruppe irrationaler Menschen zuschneiden.

Während andere Marketingfunktionen Kundenloyalität und eine positive Beziehung aufbauen wollen, ist das Pricing oft isoliert und verfolgt kurzfristige Finanzziele. Hier muss das Pricing in den Marketing-Mix integriert werden, damit das Unternehmen eine konsistente Positionierung kommunizieren kann. Handarbeit hat beispielsweise im Kunsthandwerk einen besonderen Charme. Im Pricing bedeutet es aber oft Ineffizienz, Inkonsistenz und Ungenauigkeit. Automatisierung der Pricingprozesse bietet daher oft die Lösung zur simultanen Steigerung der Qualität und Quantität der Preispunkt-Entscheidungen bei abnehmenden Kosten der Preisanpassung (Menu Costs). Menschen sind verschieden und so auch deren situative Zahlungsbereitschaft. Gleichzeitig variieren auch die internen (Opportunitäts-)Kosten. Warum also Einheitspreise? Je nach Unternehmen und Markt bieten sich verschiedene Frequenzen der situativen Preissetzung an. Schlussend-

Inhalt

Darum Digital Pricing 01

Digital Pricing Strategy 02

Management & Ziele 03

Implementierung & Betrieb 04

lich sollte das Pricing nicht auf die Gewinnoptimierung einzelner Transaktionen fokussiert werden, denn

wenn Kunden bspw. personalisierte Preisanpassungen im Sekundentakt ablehnen und den Anbieter wechseln,

sinkt der gesamte durch den Kunden generierte Wert (Total Customer Lifetime Value) auf null.



Quelle: Christian Kolodziejczak

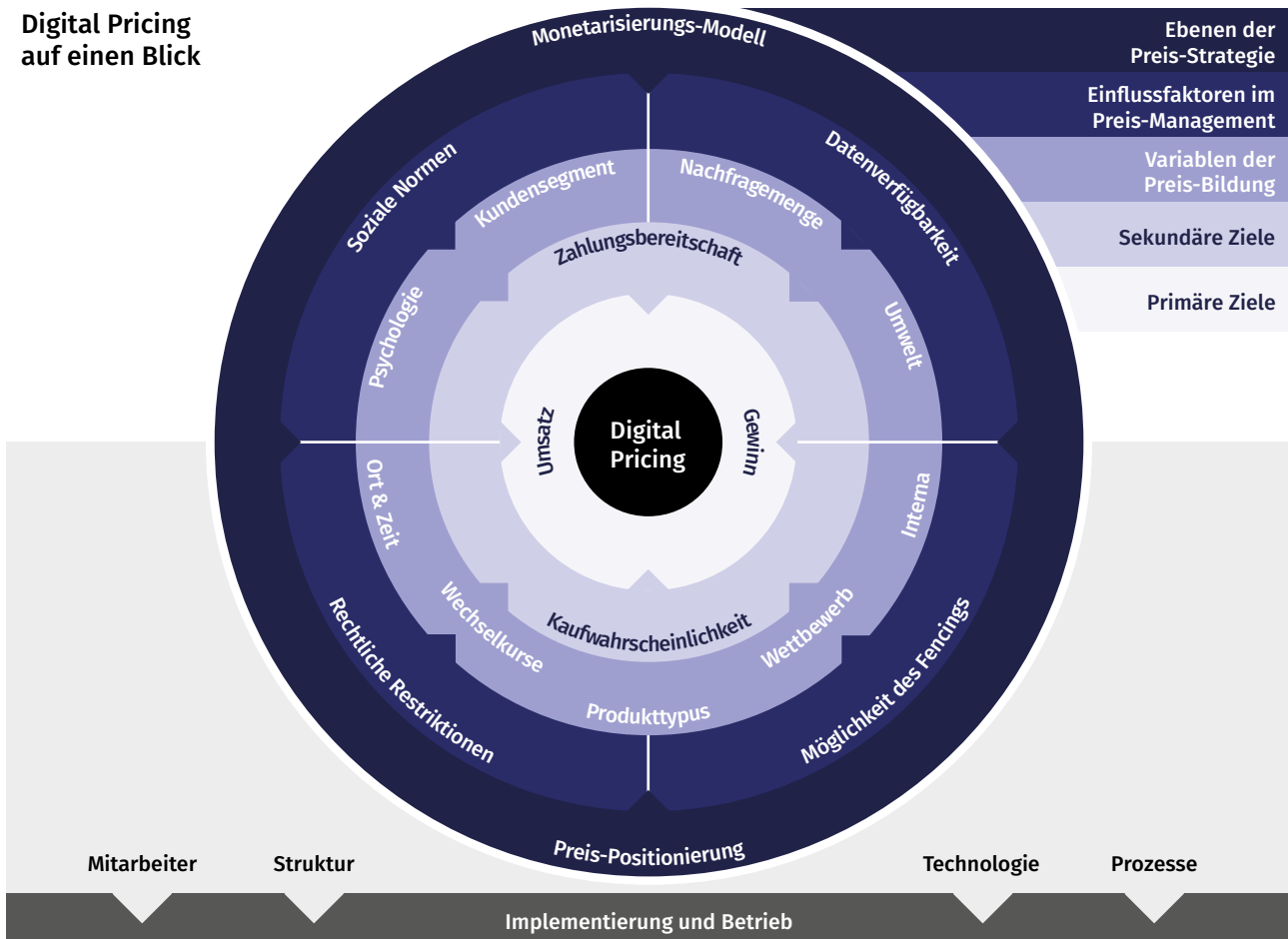
Digital Pricing von der Strategie bis zur Implementierung

Im Digital Pricing werden im Gegensatz zum analogen Pricing neue Monetarisierungsmodelle möglich durch Datenverfügbarkeit und technologische Leistungsfähigkeit bzw. wirtschaftlich durch operative Automatisierung. Bei marginalen „Menu Costs“ (Kosten der

Preisanpassung) ist Digital Pricing dabei hochgradig segmentiert und dynamisch. Im Folgenden soll dazu ein Überblick über Entwicklungsebenen, Einflussfaktoren und Variablen gegeben werden. Darüberhinaus werden die strategischen Unternehmensziele

(primäre Ziele) kausal mit den Zielen des Pricings (sekundäre Ziele) verknüpft.

Digital Pricing auf einen Blick



Quelle: Christian Kolodziejczak

Digital Pricing Strategy

Durch die Digitalisierung als Verbreitung von Internet-basierten Technologien und Informationssystemen in der Schnittstelle zwischen Kunden und Unternehmen haben sich ganz neue Pricing-Strategien entwickelt und alte Ideen durchgesetzt, da sie nun technisch möglich oder wirtschaftlich sinnvoll geworden sind. Aus Sicht der Pricing-Strategie kann die rapide zunehmende Verfügbarkeit von Daten zur Definition der Werteinheiten für innovative und bestehende Produkte genutzt werden. Warum muss eine

Flugzeugturbine gekauft und getrennt vom Hersteller betrieben werden? Ein globaler Turbinen-Hersteller macht vor, dass man diese auch nach Flugstunden monetarisieren kann. Somit verdient der Hersteller der Turbine genau dann Geld, wenn es auch die Airline als Kunde tut und nicht nur, wenn über Instandhaltung Servicegebühren berechnet werden und die Maschine unproduktiv am Boden ist. Die Digitalisierung hat die Harmonisierung des Monetarisierungs-Modells mit dem Geschäftsmodell des Kunden ermög-

licht. Ein Win-Win, da über den Zugang zu Nutzungs- und Verschleißdaten die Produkte optimiert und Instandhaltungseinsätze besser geplant werden können, während die Airline auf optimale Auslastung hoffen kann. Da durch das Monetarisierungs-Modell weniger Kosten bspw. durch unproduktive Instandhaltungszeiten entstehen, bleibt ggf. mehr Spielraum für das Durchsetzen höherer Preise und den Verkauf zusätzlicher Services bei steigender Kundenzufriedenheit mit dem Angebot.

Digital Price Management & Price Setting

Der Umsatz und Gewinn, resultierend aus einem Einheitspreis, liegt in der Regel weit entfernt von einem differenzierten Pricing. Kunden sind unterschiedlich und so ist auch die

Spannweite der individuellen Zahlungsbereitschaft unterschiedlich. Sofern vier Faktoren erfüllt sind, kann das Profitabilitätspotential von Pricing genutzt werden, um so-

wohl die Transaktionswerte als auch den Total Customer Life Time Value (TCLTV) zu steigern.

1. Zunächst müssen soziale Normen berücksichtigt und ggf. entwickelt werden.² So ist Preisdiskriminierung im Kino (Kinotag, Schülerpreise, Zehner-Karte) gesellschaftlich akzeptiert und auch in der Luftfahrtindustrie sind Kunden an zeitlich variierende Preise gewöhnt. In anderen Branchen und auf Basis anderer Differenzierungskriterien kann es zu negativen Kundenreaktionen kommen. Dies mussten nicht zuletzt auch große Online-Händler wie Amazon in der Anfangsphase des Dynamic / Personalized Pricings im Online-Handel erfahren, da einige kritische Zeitungsartikel zu dem Thema veröffentlicht wurden. Also nicht vergessen, dass eine gewinnoptimierte Transaktion in keinem Verhältnis zu einem reduzierten TCLTV steht.
2. Außerdem müssen sich Kunden ausreichend in Bezug auf ihre Zahlungsbereitschaften unterscheiden und durch messbare Merkmale auszeichnen.
3. Basierend auf diesen Merkmalen müssen verlässliche Schätzungen der jeweiligen Bandbreite der Zahlungsbereitschaften angestellt werden können (Value Based Pricing).
4. Schlussendlich wird auch ein effizientes Fencing benötigt, also Mechanismen, die es erlauben, nur den jeweiligen Kunden exklusiv die entsprechenden Preise anzubieten.³

Diese initiale Analyse erlaubt es, sukzessive die relevanten Faktoren zu definieren, welche zur konkreten Preisbildung (Price Setting) verwendet werden sollen. Neben den kundenzentrierten Faktoren, können beispielsweise auch interne Variablen wie Preiskorridore (Preisunter- und -obergrenzen), die Aktivitäten des Wettbewerbs und generische Umweltfaktoren wie das Wetter oder Fei-

ertage integriert werden. Wichtig ist darüber hinaus die Berücksichtigung des Produkttypus, bei dem Fokus- und Nebenprodukte unterschieden werden. Fokusprodukte werden vom Kunden regelmäßig nachgefragt, preislich verglichen und bedürfen auf Grund der entstehenden Transparenz kompetitiver Preise. Die Kundenwahrnehmung dieser Preise im Wettbewerb bestimmt maßgeblich über

die generelle Preispositionierung des Anbieters in „billig“ oder „teuer“. Nebenprodukte zeichnen sich hingegen durch ein geringeres Kundeninteresse an Vergleichen aus, wodurch die Preissensibilität abnimmt und höhere Margen möglich werden, ohne die wahrgenommene Preispositionierung zu gefährden.⁴

Primäre und sekundäre Ziele

Die Preisbildung kann dabei durch Algorithmen zur automatisierten Optimierung erfolgen. Üblicherweise wird dabei als sekundäres Ziel versucht, die individuelle oder Segment-spezifische Zahlungsbereitschaft abzugreifen, sowie die Kaufwahrscheinlichkeit im Rahmen von Grenzwerten (Preisuntergrenzen)

zu maximieren. Die sekundären Ziele im Pricing sind kausal mit den primären Unternehmenszielen der Gewinnmaximierung oder der Umsatzsteigerung (Marktanteilserhöhung) verbunden. Somit ist Digital Pricing eine zentrale Säule zur Erreichung der strategischen Unternehmensziele und Investitionen in Pricing kön-

nen oft sehr schnell und stark überkompensiert werden.

²Garbarino & Maxwell (2008): Consumer response to norm-breaking pricing events in e-commerce

³Zhang & Bell (2010): Price fencing in the practice of revenue management: An overview and taxonomy

⁴Heda et al. (2017): How Customers Perceive a Price Is as Important as the Price Itself

Implementierung und Betrieb

Die initiale Implementierung und der sukzessive operative Betrieb einer digitalisierten Pricing-Funktion bedarf der üblichen Säulen, bestehend aus Mitarbeitern, Strukturen, Technologien und Prozessen. Welche Ressourcen und Fähigkeiten der Mitarbeiter, Technologien und Strukturen sinnvoll so-

wie Prozesse notwendig sind, ist stark von der Branche und Unternehmensgröße abhängig. Zur Steuerung der entwickelten Strukturen empfiehlt sich ein Price-Controlling, welches im Digital Pricing quantitative und qualitative Variablen inkludiert.



Digital Pricing birgt das Potential zum stärksten Profitabilitätshebel und muss daher frühzeitig bei der Digitalisierung von Geschäftsmodellen berücksichtigt werden. Dynamische Märkte verlangen auch ein dynamisches Pricing, um stets wettbewerbsfähig positioniert zu sein. Das Streben nach Kundenzentrierung und die Erkenntnis über situativ variierende Zahlungsbereitschaften legen diffe-

renzierte Preise nahe. Beides wird durch das Modell des Digital Pricings ermöglicht. Für eine initiale Implementierung und den operativen Betrieb der Digital Pricing-Organisation müssen Mitarbeiter, Strukturen, Prozesse und Technologien geschaffen werden. So können simultan Kundenzufriedenheit und Profitabilität gesteigert werden.

Autor:

Christian Kolodziejczak

Kontaktdaten:

Kolodziejczak@marketingverband.de



Kontakt Competence Circle

Christian Kolodziejczak

Kolodziejczak@marketingverband.de

Kontakt DMV

Katja Mentzel

Telefon: 0211.864 06-10

mentzel@marketingverband.de

Competence Circles

Die acht Competence Circles bilden eine inhaltliche Themen- und Kompetenz-Plattform für den DMV und sorgen mit ihrer Expertise u.a. durch die Erstellung der WHITEPAPER für einen Know-how Transfer auf allen Ebenen des Deutschen Marketing Verbands.

Die einzelnen Gruppen stehen für folgende acht Themen:

- 1 Employer Branding
- 2 Markenmanagement
- 3 Marketingplanung- und optimierung
- 4 Mediamanagement
- 5 Online-Performance Marketing
- 6 Pricing
- 7 Sponsoring
- 8 Vertriebskanalmanagement

Impressum

Herausgeber: Deutscher Marketing Verband e.V. (DMV)
Sternstraße 58, 40479 Düsseldorf

Fon +49 (0) 211.864 06-0, Fax: +49 (0) 211.864 06-40

info@marketingverband.de

www.marketingverband.de

Bildquellen: ©Fotolia

1. Auflage, Mai 2017

ISSN (Print) 2512-5842

ISSN (Online) 2512-5656