

1 Monetarisierung als Priorität

»Das einzig wichtige Kriterium bei der Unternehmensbewertung ist die Preissetzungsmacht.

Wenn Sie die Macht haben, Preise zu erhöhen, ohne Umsatz an einen Konkurrenten zu verlieren, dann haben Sie einen sehr guten Umsatz.

Wenn Sie allerdings vor einer zehnprozentigen Preiserhöhung erst ein Gebet sprechen müssen, dann haben Sie einen schlechten Umsatz.«

Warren Buffett, President Berkshire Hathaway

Pricing: Die neue Quelle des Wettbewerbsvorteils

Die erfolgreichsten Unternehmen – also diejenigen mit überdurchschnittlichen Gewinnen – haben eine neue Quelle für einen Wettbewerbsvorteil entdeckt: Pricing als Möglichkeit, den Wert, den sie ihren Kunden bieten, durch innovative Monetarisierungsansätze abzuschöpfen.

Obwohl die Preisgestaltung in vielen Unternehmen der stärkste und vorrangige Gewinntreiber ist, wird ihr Potenzial nicht vollständig ausgeschöpft. So wird der größtmögliche Gewinn nicht erzielt und im schlimmsten Fall verlieren diese Unternehmen durch unpassende Preismodelle auch noch Kunden und somit Einnahmen und Gewinne.

»So haben wir das immer schon gemacht« oder »Wir addieren unsere Marge zu den Grundkosten« sind typische Aussagen zur Preisfestlegung aus der alten Welt, als die Verkäufe rein transaktional abliefen. »Ich gebe dir Produkt x und du gibst mir dafür Betrag y« – so lautete ein gängiges Mantra. Das war vielleicht ein nachhaltiger Ansatz, als die Nachfrage das Angebot übertraf, Kundenwünsche noch nicht so ausgefallen waren, Wettbewerber

mehr oder weniger analog agierten und die Technologie noch nicht so verbreitet war. Doch heute ist das anders – Zeit also für Veränderungen.

Es gibt zwar Unternehmen, die die Bedeutung der Preisgestaltung erkannt haben. Vielen mangelt es allerdings an einem strukturierten Ansatz, um ihre Monetarisierung zu optimieren. Sie ignorieren die vielen Hebel, die ihre Gewinne erheblich steigern könnten, oder aber das Management schenkt diesem Thema nicht genügend Aufmerksamkeit.

Die erfolgreichsten Unternehmen hingegen kennen den Wert, den sie ihren Kunden bieten, und finden innovative Monetarisierungskonzepte, da sie verstanden haben, dass der Preis der wesentliche Gewinntrieber ist.

Nehmen wir den Fall eines Unternehmens mit Fixkosten von 30 Millionen US-Dollar, variablen Kosten von 60 Millionen, einem Umsatzvolumen von einer Million Einheiten zu einem Stückpreis von 100 Dollar. Das ergibt einen Gewinn von zehn Millionen Dollar. Wenn wir nun jeden Gewinntrieber um ein Prozent verbessern, ergibt sich in der Gleichung $\text{Gewinn} = \text{Preis} \times \text{Menge}$ abzüglich fixer und variabler Kosten folgendes Ergebnis: Im Vergleich zu allen drei anderen Gewinntreibern, also Fixkosten bei drei Prozent, Volumen bei vier Prozent und variable Kosten bei sechs Prozent, ist Pricing der Hebel, der die größten Auswirkungen hat, und zwar um bis zu zehn Prozent steigende Gewinne (siehe Tabelle 1.1).

Unternehmen mit überdurchschnittlichen Gewinnen haben diesen Mechanismus schon vor einiger Zeit erkannt. Sie wissen, dass Pricing nicht nur der effektivste, sondern auch der am schnellsten wirksame Hebel ist. Auf der Kostenseite können Verbesserungen von nur einem Prozent bereits große Investitionen erfordern und lange dauern (zum Beispiel die Verlegung von Produktionsanlagen in Länder mit niedrigen Produktionskosten etc.). Eine einprozentige Verbesserung bei der Preisgestaltung macht sich hingegen

	Ausgangssituation	Verbesserung um 1%	Neue Gewinne	Gewinnsteigerung
Fixkosten	€ 30 000 000	€ 29 700 000	10 300 000	3 %
Menge	1 000 000	1 010 000	10 400 000	4 %
Variable Kosten	€ 60	€ 59,40	10 600 000	6 %
Preis	€ 100	€ 101	11 000 000	10 %

Quelle: übernommen aus Zatta, Danilo et al. (2013), *Price Management*, Franco Angeli, S. 15.

Tabelle 1.1: Auswirkungen von einem Prozent auf alle Gewinntreiber

sofort bemerkbar und kostet nichts (so können digitale Preisschilder an den Supermarktregalen innerhalb von Sekunden ohne Kostenaufwand geändert werden).

Sobald sie die Preissetzungsmacht verstanden haben, fragen sich Unternehmen, mit welchen Hebeln sie ihre Monetarisierung verbessern könnten. Die Antwort lautet, dass es nicht nur den einen, sondern mehrere Hebel gibt, die aktiviert werden können, wie im Pricing Framework in Abbildung 1.1¹ deutlich wird. Diese Hebel können vier Kategorien zugeordnet werden.

Die erste betrifft die *Preisstrategie* und umfasst verschiedene Aspekte wie das Erlösmodell, die Positionierung und die Differenzierung. In diese Kategorie fallen auch die vom Unternehmen festgelegten

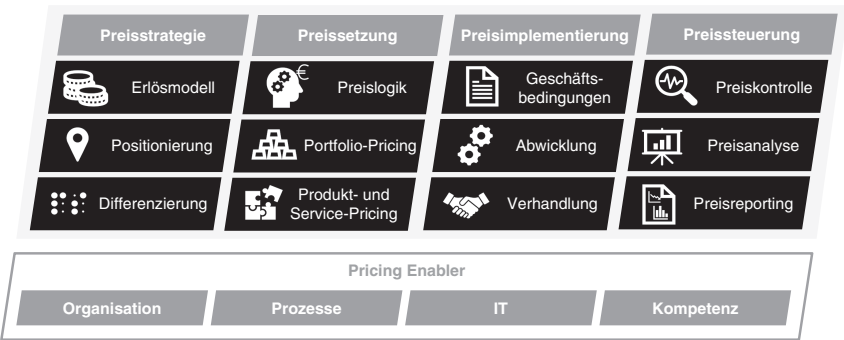


Abbildung 1.1: Das Pricing Framework: von der Preisstrategie zur Preissteuerung Quelle: mit freundlicher Genehmigung von Horváth

Monetarisierungsprioritäten. Dabei muss sich das Unternehmen fragen, ob es darauf vorbereitet ist, zur Steigerung des Gewinns Marktanteile zu opfern. In der Automobilbranche war die Antwort auf diese Frage bis vor einigen Jahren ein klares »Nein«. Volumen und Marktanteile diktierten das Geschehen. Heute hat sich die Auffassung diesbezüglich drastisch verändert.

In der zweiten Kategorie geht es um *Preissetzung*. Wesentliche Aspekte hierbei sind die Preislogik, das Portfolio-Pricing sowie Produkt- und Service-Pricing. Bei der Preislogik finden wir beispielsweise mehrere mögliche Ansätze von Cost-plus Pricing bis zum Competitive Pricing oder dem Value Pricing, je nach Reifegrad des Preismanagements eines Unternehmens, siehe Abbildung 1.4.

Sobald über die Preisstrategie entschieden wurde und die Preise festgelegt sind, erkennen wir im Verkaufsvorgang, dass sich die Preise vom anfänglichen Listenpreis zum finalen Transaktionspreis bewegen. Das ist das Wesentliche der dritten Kategorie, der *Preisimplementierung*, in die beispielsweise die Geschäftsbedingungen, die ein Unternehmen seinen Händlern und Distributionspartnern bietet, die Abwicklung und die Preisverhandlung fallen. Es gibt auch Unternehmen, die direkt oder ohne Preislisten verkaufen, beispielsweise im Projektgeschäft mit sehr kunden-spezifischen Produkten oder Dienstleistungen. Das gehört ebenfalls in diese Kategorie.

Schließlich müssen die Unternehmen im Blick behalten und sicherstellen, dass die angestrebte Rentabilität am Ende des Jahres erreicht wird. Dafür benötigt man die *Preissteuerung*. Das finden wir in der letzten Kategorie, in der Preiskontrolle, Preisanalyse und Preisreporting behandelt werden.

Damit die Preisgestaltung ein integraler Bestandteil der Unternehmenspolitik und richtig umgesetzt wird, gibt es eine tragende Schicht, die sich *Befähiger (Pricing Enabler)* nennt. Darunter

verstehen wir eine klar strukturierte Pricing-Organisation, definierte Prozesse zur Preisgestaltung (zum Beispiel verbunden mit jährlichen Pricing Reviews und Preiserhöhungen), IT-Systeme und Pricing-Kompetenz.

Die Elemente, deren typische Gewinnauswirkung in Abbildung 1.2² gezeigt wird, verdeutlichen, wie viele und unterschiedliche Hebel Unternehmen zur Preisgestaltung aktivieren können. Das kann von Branche zu Branche variieren, die wesentlichen Erkenntnisse gelten jedoch für alle Branchen: Es gibt nicht nur ein einziges Element, das auf der Erlösseite aktiviert werden kann, um profitabler zu werden. Verschiedene Pricing-Hebel können optimiert werden und deren Auswirkungen insgesamt verbessern das Ergebnis erheblich.

Beschleuniger der Preismodell-Revolution

In den vergangenen Jahren haben Unternehmen ihre Monetarisierungskonzepte verändert. Die profitabelsten Unternehmen waren in der Lage zu beurteilen, wo Kunden einen Wert wahrnahmen. Sie konnten ihre Monetarisierungsansätze entsprechend anpassen und sich einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil verschaffen.

Durch die Pandemie zwischen 2020 und 2022 wurden Digitalisierung und Veränderungen angekurbelt. Neue Pricing- und Erlösmodelle, die zuvor lange auf Widerstände stießen, waren auf einmal möglich.

Bei diesem Prozess erkennen wir bestimmte Elemente, die wir in vier Gruppen unterteilt haben. Diese Elemente sind die Beschleuniger oder *Trigger* der Preismodell-Revolution (Abbildung 1.3). Sie verändern zunehmend den Weg, wie Unternehmen Wert aus dem Markt schöpfen und weiterhin schöpfen werden.

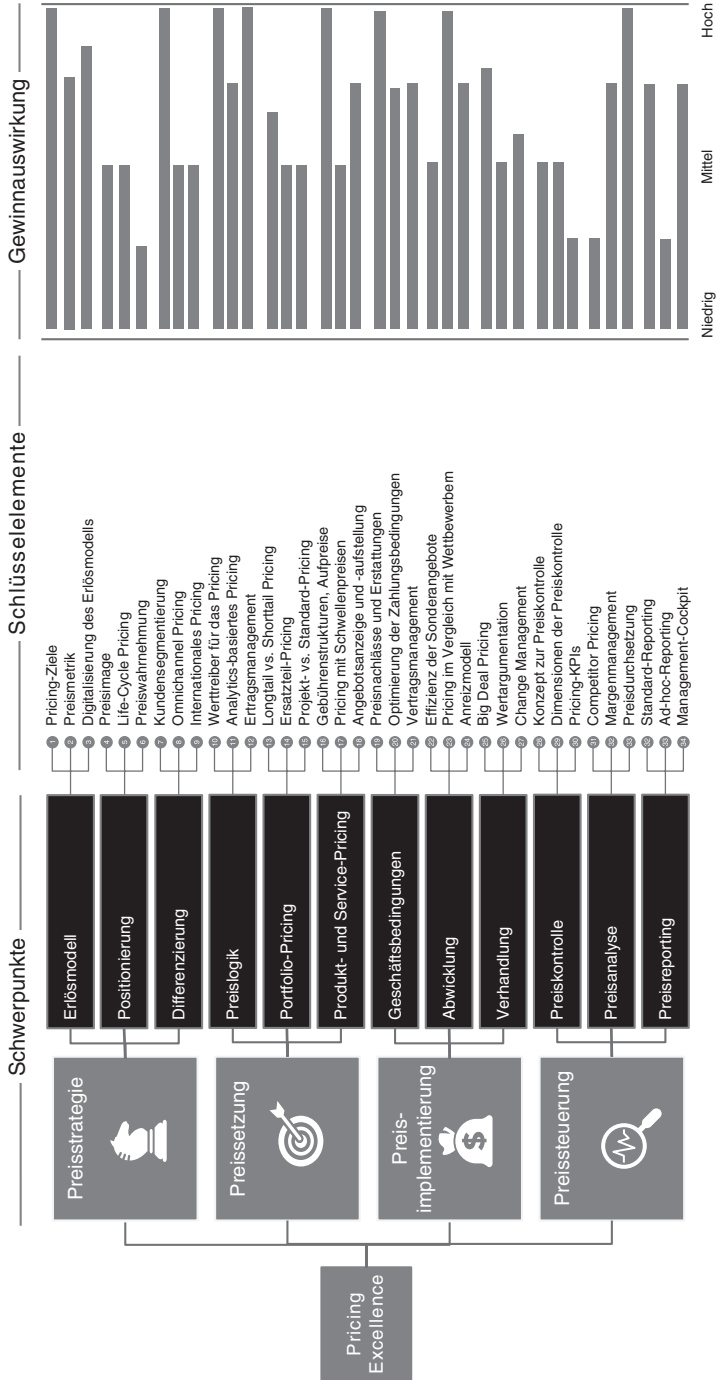


Abbildung 1.2: Pricing Framework: Schlüsselemente und Gewinnauswirkung *Quelle:* mit freundlicher Genehmigung von Horváth

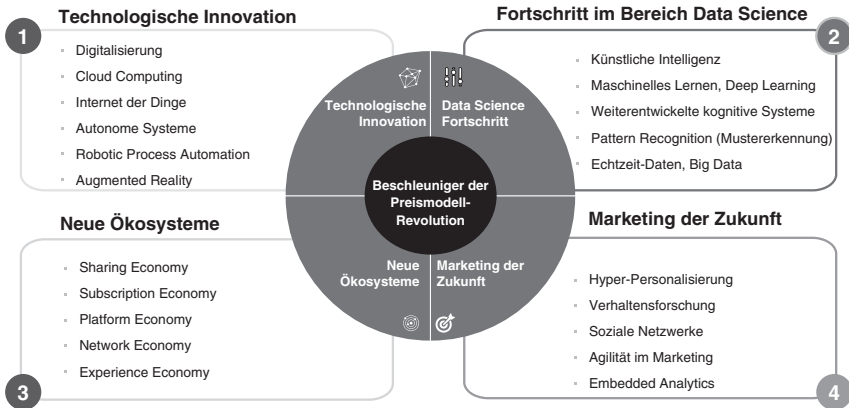


Abbildung 1.3: Die vier Beschleuniger der Preismodell-Revolution

Die *technologischen Innovationen* der letzten Jahre sind der erste Beschleuniger. Sie haben dafür gesorgt, dass Preise auf ein neues Level angehoben werden konnten: Digitalisierung, Cloud Computing, das Internet der Dinge (Internet of Things, IoT), autonome Systeme, Robotic Process Automation (RPA) oder Augmented Reality. Neue Cloud-Anwendungen oder Digital Pricing sind häufig die Voraussetzungen für ein holistisches, datengestütztes Preismanagement.

Der *Fortschritt im Bereich Data Science* ist der zweite Trigger. Neue Datenmengen und deren erheblich verbesserte Qualität bieten völlig neue Möglichkeiten der Preisgestaltung. Denken Sie nur an die riesige verfügbare Menge an Big Data und wie diese dank künstlicher Intelligenz in Echtzeit eine Elastizität für einzelne Produkte oder optimale Rabatte bieten kann. Was Data Science heute im Hinblick auf das Wissen über Pricing generieren kann, schien vor einigen Jahren noch Science-Fiction zu sein.

Heute geschieht das auch innerhalb *neuer Ökosysteme*, dem dritten Trigger. Dabei geht es um Sharing oder den wiederholten Gebrauch von Produkten, ohne sie zu besitzen. Diese Art

Ökosystem erfordert neue Preismodelle, die in der alten transaktionalen Welt noch nicht existierten.

Der vierte Trigger schließlich ist das *Marketing der Zukunft*, oder Marketing 5.0. Die Hyper-Personalisierung startete zögerlich im Dienstleistungssektor mit der Einführung von Systemen für das Erlösmanagement. Heute erreicht sie neue Dimensionen dank der glücklichen Kombination aus technologischer Innovation und dem Fortschritt in der Datenwissenschaft. Das gilt auch für Inspirationen aus der Verhaltensforschung und der Agilität im Marketing.

Diese vier Beschleuniger bilden die Grundlage der Preismodell-Revolution.

Die Preismodell-Revolution

Das transaktionale Modell, das auf dem Besitz eines Produktes basiert, gehört der Vergangenheit an. Häufig ist es tatsächlich das unterlegene Preismodell. Neue und innovativere Preismodelle, die sich stattdessen auf die Monetarisierung der Nutzung oder des durch das Produkt erzielten Ergebnisses konzentrieren, sind deutlich überlegen. Durch ihre Einführung konnten kriselnde Unternehmen Monetarisierung neu denken, indem sie den Unwillen der Kunden, etwas zu erwerben, beseitigten, aber gleichzeitig deren Zahlungsbereitschaft nutzten. Wie verändert sich also das Management dieses wichtigsten Gewinntreibers?

Abbildung 1.4³ verdeutlicht, wie sich die Preisgestaltung entwickelt hat. Unternehmen, die Pricing basierend auf dem Grundpreis anwenden, sind am wenigsten profitabel. Es fehlt eine konsistente Preislogik, ein und derselbe Preis wird über einen sehr langen Zeitraum beibehalten. Beim Cost-plus Pricing basiert die Preisgestaltung nur auf internen Überlegungen und Berechnungen. Die Zielmarge wird zu den Kosten addiert, das entspricht

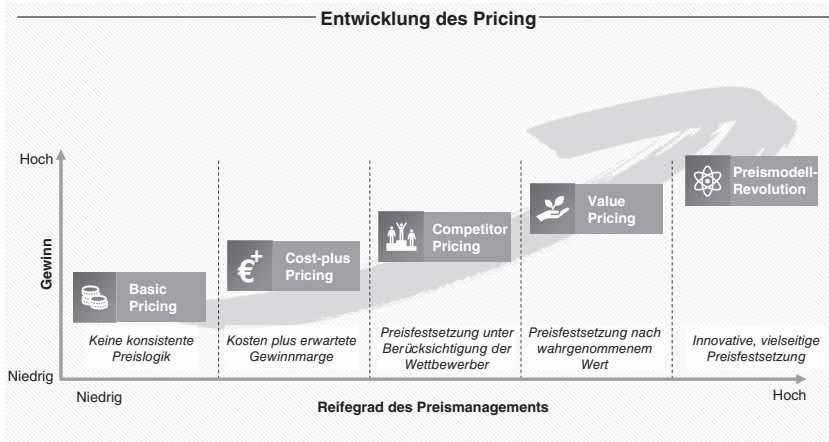


Abbildung 1.4: Entwicklung des Pricing: vom Basic Pricing zur Preismodell-Revolution *Quelle:* mit freundlicher Genehmigung von Horváth

dann dem geforderten Preis. Das ist einfach zu berechnen, wenn die Kostenstruktur solide ist, aber es bleibt auf eine interne Sichtweise beschränkt, die Wettbewerber und Kunden ignoriert. Auch wenn das Pricing unter Berücksichtigung der Konkurrenz umfassender ist, vernachlässigt es nach wie vor den Wert, den die Kunden erhalten. All das wird beim Value Pricing berücksichtigt, somit ist das bislang der vollständigste und vielversprechendste Ansatz.

Während sie die Reifephasen durchlaufen, steigern Unternehmen ihre Umsatzrenditen um zwischen zwei und acht Prozent, basierend auf ihrer Pricing-Reife. Das entspricht normalerweise einer erheblichen Gewinnsteigerung.

Durch die Preismodell-Revolution erreichen wir allerdings den Olymp der Preisfindung.

Sie stellt die Entwicklung der Preisbildung dar, die auf einem wachsenden Wert basiert und immer ausgefeilter wird, dank einer Monetarisierung, die auf innovative Weise einen starken Wettbewerbsvorteil schafft.

In diesem Buch identifizieren wir zehn Elemente, die jene innovativen Monetarisierungskonzepte kennzeichnen, die häufig die wichtigsten Säulen eines unternehmerischen Wettbewerbsvorteils darstellen:

1. Pay-per-Use,
2. Abo-Pricing,
3. Outcome-based Pricing,
4. psychologisches Pricing,
5. Dynamic Pricing,
6. KI-basiertes Pricing,
7. Freemium,
8. wohlwollendes Pricing,
9. partizipatives Pricing,
10. Neuropricing.

Diese neuen Konzepte der Monetarisierung sind nicht auf bestimmte Branchen oder geografische Gebiete beschränkt. Sie sind überall verbreitet, werden sich weiterentwickeln und zunehmend die Spielregeln des Handels verändern. Sie schaffen eine nie dagewesene Transparenz hinsichtlich der Kundenbedürfnisse, der Produktnutzung und der Zahlungsbereitschaft. Produkte werden zu Dienstleistungen und ihr Wert wird in messbare Leistungseinheiten übertragen.

Die Preismodell-Revolution stellt eine strategische Notwendigkeit dar: eine neue, nicht mehr aufzuhaltende Methode der Preisbildung, die einen Wettbewerbsvorteil bringt.

Zusammenfassung

Von allen Gewinntreibern, also Volumen, Preis und Kosten, ist der Preis nicht nur der stärkste, sondern auch derjenige, der schneller und effizienter genutzt werden kann als die anderen.

Um mithilfe der Preisbildung die Rentabilität zu steigern, können Unternehmen verschiedene Hebel aktivieren. Das Pricing Framework gruppiert die wichtigsten Hebel in folgende Kategorien: Preisstrategie, Preisgestaltung, Preissimplementierung und Preissteuerung.

Darüber hinaus helfen Befähiger (Pricing Enabler), die Preisbildung passend in ein Unternehmen zu integrieren.

Es gibt nicht den einen Hebel, sondern ein ganzes Bündel. Die Summe ihrer Effekte ergibt eine erhebliche Gewinnsteigerung: im Durchschnitt zwischen zwei und acht Prozent höhere Umsatzrenditen.

Die profitabelsten Unternehmen haben damit begonnen, ihre Monetarisierung zu innovieren, und sich so einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil verschafft, der zu einer Preismodell-Revolution geführt hat.

Es gibt vier Beschleuniger oder Trigger bei der Preismodell-Revolution: technologische Innovation, Fortschritte im Bereich Data Science, neue Ökosysteme und das Marketing der Zukunft.

Die zehn Elemente, die innovative Monetarisierungskonzepte kennzeichnen und in vielen Fällen die wichtigsten Säulen eines unternehmerischen Wettbewerbsvorteils darstellen, sind: Pay-per-Use, Abo-Pricing, Outcome-based Pricing, psychologisches Pricing, Dynamic Pricing, KI-basiertes Pricing, Freemium, wohlwollendes Pricing, partizipatives Pricing und Neuropricing.

