

Roll, Oliver; Krampitz, Sven

Article

Pricing 4.0: Neue Wege jenseits des Value Pricing

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Roll, Oliver; Krampitz, Sven (2017) : Pricing 4.0: Neue Wege jenseits des Value Pricing, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 34, Iss. 6, pp. 60-66

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/275948>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Marketing Review St. Gallen



6 | 2017 **SCHWERPUNKT** Interview mit Oliver Scheid, Head of Revenue Management & Pricing bei Eurowings Aviation GmbH • Erfolge für Kundenprojekte steuern • B-to-B-Preise • Preis im Relationship Marketing • Pay-What-You-Want-Pricing • Debiasing Strategies in the Price Management Process • Pricing 4.0 • Kundenorientiertes Preismanagement im Aftersales • Digital Pricing **SPEKTRUM** How Consumers Choose Hearing Aid Brands • Interview mit Tobias Zehnder, Mitgründer und Partner der Digital Marketing Agentur webrepublic **INSIGHTS GfK Praxisbericht** Neue Ansätze für eine optimierte & dynamische Preisgestaltung • adremes Radiowerbung 4.0

www.marketing-review.ch



Aktives Preismanagement

Pricing 4.0: Neue Wege jenseits des Value Pricing

Die Digitalisierung wird das Preismanagement radikal verändern. Das Value Pricing der Zukunft wird immer weniger auf Bauchgefühl und immer mehr auf einem ausgeklügelten Zusammenspiel von IT, Wettbewerbsdaten und systematischem Pricing-Regelwerk beruhen. Pricing 4.0 wird dazu systematisch erörtert und die Umsetzung an Hand zweier konkreter Praxisbeispiele erläutert.

Prof. Dr. Oliver Roll, Sven Krampitz

Pricing ist ein Thema, das naturgemäß alle Unternehmen stark beschäftigt: Jedes Produkt braucht (mindestens) einen Preis. Zudem ist die Ertragswirkung beim Pricing grösser als bei jedem anderen Marketinghebel (Baker/Marn/Zawada 2010; Totzek/Alavi 2010; Kohli/Suri 2011). Pricing ist also nicht nur eine Notwendigkeit, sondern in vielen Unternehmen auch ein ungenutzter Ertragshebel. Wie in den anderen Marketingdisziplinen kann aktuell auch im Pricing beobachtet werden, dass es technologiegetriebene Neuerungen gibt, die in einigen Bereichen zu einer Umwälzung des bisherigen Vorgehens führen werden.

Ausgangssituation

Wie auch bei der Industrie 4.0 treffen diese Neuerungen auf eine relativ unvorbereitete Unternehmenslandschaft. Schon heute gibt es eine Diskrepanz zwischen dem, was in der Literatur als sinnvolle Preismechanismen gefordert wird und der gelebten Praxis. Grundsätzlich lassen sich im Preismanagement die drei Mechanismen kostenbasiertes Pricing, wettbewerbsorientiertes Pricing und wertorientiertes Pricing unterscheiden (Dolan/Gourville 2005). Neben diesen drei Varianten, die auf die Festlegung von Fixpreisen zielen, zeichnet sich in den letzten Jahren auch ein Trend zu interaktiven Preismodellen ab (Hinz/Creusen 2009; Gerstmeier 2011).

In der Praxis besteht dabei aber nach wie vor eine ausgeprägte Tendenz zum kostenbasierten Pricing (Hinterhuber 2008). Dieser Ansatz ignoriert zwar die Zahlungsbereitschaft des Kunden, ist aber auf Grund der internen Datenlage einfach und schnell anzuwenden. Sowohl das wettbewerbsorientierte Pricing als

auch das Value Pricing bedeuten dagegen einen deutlich höheren Aufwand für die Unternehmen, welcher häufig gescheut wird. Der Ausgangspunkt vieler Firmen ist heute also nach wie vor eher ein kostenorientiertes Pricing.

Exkurs

In der klassischen Marketingliteratur gibt es häufig die klare Bewertung, dass Value Pricing die überlegene Methode ist (Ingenbleek et al. 2003). Obwohl dies tendenziell richtig ist, werden hier häufig die Interdependenzen zwischen den drei Methoden übersehen: In Industrien mit sehr ähnlichen Produkten und sehr ähnlichen Produktionsverfahren (Commodities) ergibt sich aus dem kostenbasierten Pricing automatisch ein wettbewerbsorientiertes Pricing, da gleiche Kosten plus gleiche Marge automatisch eine Annäherung an den Wettbewerbspreis bedeuten. An Stelle einer sehr aufwendigen – und im B-to-B-Bereich sehr schwierigen – Wettbewerbspreisrecherche kann also ein kostenbasiertes Pricing durchaus eine akzeptable Annäherung an den Wettbewerbspreis sein. Ebenso ist das Value Pricing natürlich direkt mit dem wettbewerbsorientierten Pricing verbunden, da der Kunde seine Zahlungsbereitschaft natürlich nicht im luftleeren Raum bildet, sondern immer im Vergleich zur nächstbesten Alternative (Dholakia 2016). Insofern ist Value Pricing nichts anderes als die Frage, wie viel teurer als der Wettbewerb darf ich letztlich sein.

Prof. Dr. Oliver Roll

Professor für Preismanagement und Internationales Marketing an der Hochschule Osnabrück und Gründer von Prof. Roll & Pastuch – Management Consultants

oliver.roll@roll-pastuch.de
Tel.: +49 (0) 176 13327102
www.roll-pastuch.de

Sven Krampitz

Project Manager bei Prof. Roll & Pastuch – Management Consultants

sven.krampitz@roll-pastuch.de
Tel.: +49 (0) 176 13327113
www.roll-pastuch.de

Pricing 4.0

Wenn man sich an der Definition von Industrie 4.0 orientiert, dann muss ein Pricing 4.0 folgende Kriterien erfüllen (Hermann/Pentek/Otto 2016):

- 1. Vernetzung:** ERP-Systeme (Auslastung, Warenbestand, Kosten), Online-Preisdatenbanken (Wettbewerbspreise, Verfügbarkeit) und die eigenen Preislisten/Preisschilder sind vernetzt und können sowohl untereinander als auch mit den Menschen kommunizieren.
- 2. Informationstransparenz:** Alle notwendigen Preisinformationen (Kosten, Wettbewerbspreise, Werttreiber, Auslastung, etc.) liegen vollumfassend vor. Wettbewerbspreise liegen nicht nur statisch, sondern auch entsprechend ihrer zeitlichen Abfolge vor. Substitutionsprodukte sind berücksichtigt.
- 3. Technische Assistenz:** Entscheidungsunterstützungssysteme unterstützen den Menschen mithilfe von aggregierten, visualisierten und verständlichen Pricing-Informationen. Entscheidungen können auf diese Weise fundierter und schneller getroffen werden. Preise für Routine-situationen können (teil-)automatisiert festgelegt werden.
- 4. Dezentrale Entscheidungen:** Cyberphysische Systeme sind in der Lage, selbstständig Preisvorschläge zu machen und Routinetätigkeiten (z.B. zeitliche Anpassung der Preise) möglichst autonom zu erledigen.

Anders ausgedrückt, bedeutet Pricing 4.0 ein Pricing, das IT-gestützt eine völlig neue Transparenz entwickelt. Während früher Marktforschung, Werttreiberanalyse und manuelle Wettbewerbspreisrecherche mit etwas Bauchgefühl zu einem finalen Preispunkt verarbeitet wurde, gibt es im Pricing 4.0 (fast) absolute Informationstransparenz. Die gewonnenen Daten werden dann auch nicht mehr manuell, sondern überwiegend automatisiert weiter verarbeitet. Die Preissysteme sind so intelligent, dass sie Preise selbstständig vorschlagen oder sogar selbstständig ändern können.

Dadurch verändert sich auch die Rolle des Pricing Manager grundle-

gend. Im klassischen Pricing musste der Pricing Manager ein gutes Gespür für den Markt und die Kunden haben, um aus den unvollständigen Informationen den richtigen Preis ableiten zu können. Dabei half ihm ein gutes Verständnis der vorhandenen Value-Pricing-Methoden wie Economic Value Added, Expertenschätzungen oder Conjoint (Gundel 2012; Hinterhuber 2008; Roll et al. 2010).

Im Pricing 4.0 verlagern sich die notwendigen Kompetenzen (Roll/Achterberg/Budelmann 2013): Der Pricing Manager muss zwar auch weiterhin verstanden haben, was Value Pricing bedeutet und wie es umgesetzt werden kann. Darüber hinaus benötigt er aber weitere Kompetenzen: Im ersten Schritt muss er die Möglichkeiten, Optionen und Grenzen der Pricing Software kennen. Neben den klassischen Marketingfähigkeiten tritt also die Notwendigkeit eines tiefen IT-Know-hows. Danach muss er ein Regelsystem erstellen können, das die strategischen Vorgaben des Value Pricing, der Positionierung und der Ertragsziele maschinenlesbar in ein Pricing-Regelwerk überführt. Dies ist in den meisten Unternehmen ein radikaler Paradigmenwechsel, da IT-basiertes Pricing keine Unschärfen zulässt. Wenn ein Pricing Manager manuell Preise bildet, gibt es häufig Heuristiken der Art „Wir schauen zuerst mal, was der Wettbewerb macht, und dann reagieren wir.“ Im Pricing 4.0 muss dies durch ein klares Regelsystem ersetzt werden, das für jede mögliche Aktion des Wettbewerbs eine klare Preisreaktion definiert.

Zusammenfassung

Pricing 4.0 bedeutet die automatisierte Preisfindung mithilfe von Pricing Software und auf Basis einer völlig neuen Informationstransparenz. Dazu müssen die Kerngedanken des Value Pricing in IT-lesbare Regeln übersetzt werden, sodass die Systeme teil- oder vollautomatisiert die Preisfindung übernehmen können. Dies ermöglicht es Unternehmen, auch bei grossen Sortimenten die grundlegenden Zielfunktionen Umsatz, Ertrag und Kundenzufriedenheit im Pricing gezielt zu berücksichtigen.



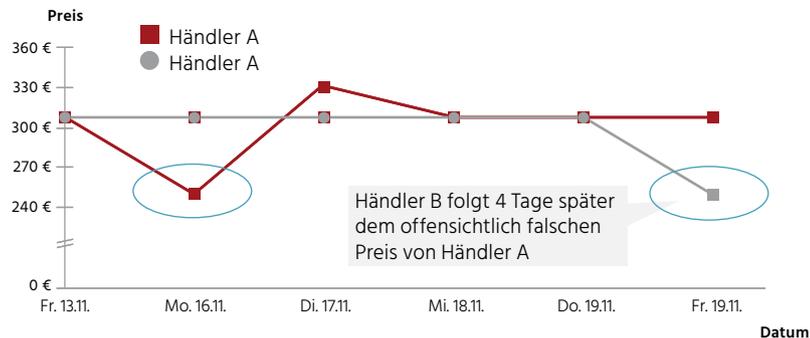
Pricing 4.0 im (Online-)Handel

Kaum ein Bereich im Preismanagement hat sich in den letzten Jahren so dynamisch entwickelt wie das Online-Pricing. Insofern kann Online-Pricing als geradezu klassisches Beispiel für Pricing 4.0 gelten. Händler verfügen im Regelfall über sehr grosse Sortimente und stark vergleichbare Produkte. Entsprechend ist die Ausgangssituation gekennzeichnet durch eine hohe Komplexität und hohen Wettbewerbsdruck. In der Vergangenheit reichte Händlern ein gelegentlicher Check der Wettbewerbspreise, der meist manuell von Praktikanten durchgeführt wurde. Die Reaktion war dann eine gelegentliche manuelle Angleichung der eigenen Preise. Heute werden alle Wettbewerbspreise mehrmals am Tag online abgefragt und entsprechend der eigenen Preisalgorithmen erfolgt eine mehrmalige Anpassung des Preises.

Praxisbeispiel: Ein Anbieter von Kinderkleidung und -spielzeug hatte festgestellt, dass er in seinem Online-Shop immer seltener mit den Preisen der Konkurrenz mithalten konnte und nicht nur Umsatz verlor, sondern auch sein Preisimage zunehmend aufs Spiel setzte. Um Pricing 4.0 umsetzen zu können, wurde eine spezialisierte Pricing Software eingeführt, die Wettbewerbspreise überwachen und regelbasiert Preise anpassen konnte. Die Herausforderung war, die Regeln so zu definieren, dass das Preisimage wieder verbessert werden konnte – ohne dabei aber die Marge zu sehr unter Druck zu bringen. Insgesamt zeigten sich vier grosse Herausforderungen:

Die erste Herausforderung war es, die Wettbewerber einzugrenzen. Im europäischen Online-Handel gab es buchstäblich Dutzende von Händlern mit vergleichbaren Sortimenten. Permanent auf alle zu reagieren, ist weder sinnvoll noch handhabbar.

Abb. 1: Wettbewerbsreaktion auf eine falsche Preisanpassung



Quelle: Eigene Darstellung.

Die zweite Herausforderung war eine sinnvolle Sortimentseinteilung. Kernprodukte, wie z.B. *Star Wars*-Merchandising-Artikel sollten sehr wettbewerbsorientiert geführt werden. Randprodukte, die weniger im Fokus des

Pricing 4.0 bedeutet ein Pricing, das IT-gestützt eine völlig neue Transparenz entwickelt.

Kunden stehen, sollten allerdings eher margenorientiert geführt werden. Insgesamt war also eine neue Produkthierarchie notwendig, die nicht nur nach inhaltlichen Sortimenten, sondern auch nach Preissensitivität gliederte.

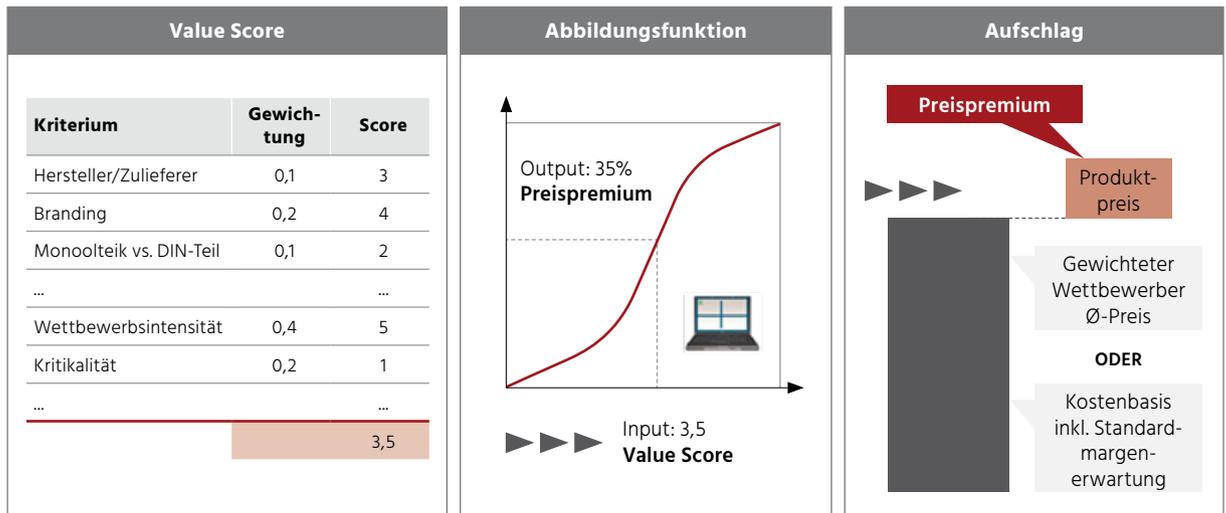
Die dritte Herausforderung war die Definition der Preisregeln. Ein grobes „Wir orientieren uns am Wettbewerb“ musste in konkrete Regeln übersetzt werden. Es musste also für jeden Sortimentsbereich genau definiert werden, wie man sich zu den Wettbewerbspreisen verhält. Man kann sich am güns-

tigsten Anbieter, am zweitgünstigsten oder auch am Durchschnitt orientieren und muss dann definieren, ob man sich dazu prozentual oder in Centbeträgen drüber oder drunter legt.

Für die meisten Anbieter ist es verlockend, sich jeweils unter den günstigsten Anbieter zu legen, um in den Ideo-Rankings ganz oben zu sein. Hier zeigt sich aber auch ein völlig neues Problem des Pricings 4.0. Wenn die IT-Systeme aller Anbieter die Regel „Sei ein Cent günstiger als der Wettbewerb“ verwenden, ergibt sich ein sofortiger Preiskampf, der den Preis bis zum Einkaufspreis nach unten treibt. Die Definition der Regeln ist also auch ein spieltheoretisches Problem, da die Regeln nicht nur vom eigenen Verhalten, sondern auch vom Verhalten des Wettbewerbs abhängen.

Eine genaue Analyse der Regeln des Wettbewerbs ist daher ebenfalls unabdingbar. Abbildung 2 zeigt, dass bei automatisierten Systemen jeder auf jeden reagiert und sogar die Pricingfehler des Wettbewerbs kopiert werden. Im vorliegenden Fall hatte Wettbewerber A den Preis deutlich unter den Ursprungspreis gesenkt, was

Abb. 2: Value-Score-Pricing



Quelle: Eigene Darstellung.

Wettbewerber B dann nach vier Tagen nachmachte. Damit wurde klar, welchen Update-Rhythmus der Wettbewerber B hat und welche Preishöhe er zum Wettbewerb kopiert. (Und da beide Händler ihren Preis jeweils nach einem Tag wieder revidierten, wurde ebenfalls klar, dass das Pricing in der Praxis noch deutlich hinter den theoretisch denkbaren Leistungen hinterher hinkt: Weder war ein täglicher Update-Rhythmus gegeben, noch waren die Algorithmen fehlerfrei eingestellt.)

Die vierte Herausforderung war es, die eingestellten Preise der Wettbewerber genau zu prüfen. So kommt es nicht selten vor, dass Wettbewerber attraktive Preise für Artikel einstellen, die aktuell gar nicht lieferbar sind. Wenn man sich also an Preisen für Artikel orientiert, zu denen die Konsumenten in Wahrheit die jeweiligen Produkte nicht beziehen können, so verschenkt man im Einzelfall wertvolle Marge. Daher sollten bei Wettbewerbspreisrecherchen nicht nur die jeweiligen Preise recher-

chiert werden, sondern gleichermassen Informationen zur Validierung der jeweiligen Preise, wie zum Beispiel Verfügbarkeit, Verpackungsgrößen, Lieferumfang/Bundles. Bei der Betrachtung dieser unterschiedlichen Faktoren und Herausforderungen stellt man fest, dass auch dynamisches Pricing an einigen Stellen gezielter manueller Kontrollen und Eingriffe bedarf.

Pricing 4.0 als Value Pricing für grosse Sortimente

Ein zweiter Anwendungsbereich für Pricing 4.0 ist das Preismanagement grosser Sortimente, wie es häufig im B-to-B Bereich und bei Ersatzteilen auftritt. Inklusive Produktvarianten kann es hier sehr schnell zu einer fünfstelligen oder sogar sechsstelligen Anzahl von Artikeln kommen. In diesem Fall sind die üblichen Value-Pricing-Verfahren nicht anwendbar, da sie einen relativ hohen Aufwand für jedes einzelne Produkt vorsehen. Um Value Pricing um-

zusetzen, müssen also neue, innovative Methoden zum Einsatz kommen (Roll/Pastuch/Buchwald 2012). Diese müssen auf der technischen Assistenz von IT-Systemen aufsetzen, da bei zehn- oder hunderttausend Teilen auch die einfachsten Methoden nicht mehr manuell umgesetzt werden können.

Das zu Grunde liegende Verfahren ist das auf dem Value Pricing aufbauende, sogenannte Value-Score-Verfahren. Hier werden zuerst für das jeweilige Produktsortiment die Werttreiber bestimmt und untereinander gewichtet. Im zweiten Schritt wird dann für jedes Produkt die Ausprägung der Werttreiber bestimmt. Die Multiplikation von Gewichtungsfaktor und Werttreiber ergibt dann den sogenannten Value Score. Je höher der Value Score eines Produktes, desto höher auch der Wert, den es aus Kundensicht generiert. Im dritten Schritt wird daher der Value Score mittels einer Abbildungsfunktion in einen konkreten Aufschlagsfaktor umgerechnet.

Was auf den ersten Blick etwas theoretisch wirkt, entpuppt sich in der Praxis sehr schnell als äusserst effizientes Verfahren zum Bepreisen grosser Portfolios. Entscheidend ist die korrekte Zerlegung des Produkts in die einzelnen Werttreiber. Anforderung an die Werttreiber ist dabei, dass sie den Kundennutzen widerspiegeln und zu möglichst hohem Grad bereits im System vorhanden sind.

Praxisbeispiel: Ein grosser deutscher Maschinenbauer wollte seine Ersatzteile neu bepreisen. Bisher war ein reines kostenorientiertes System im Einsatz, was weder ertragsoptimal war noch die Kundenzufriedenheit unterstützte. Auf Grund der hohen Teileanzahl (>50000) und des damit verbundenen Aufwands war die Überarbeitung des Preissystems aber immer wieder verschoben worden. Manuelle oder Excellösungen waren nicht praktikabel. Erst eine Lösung, die den Anforderungen von Pricing 4.0 entsprach (vernetzt, transparent, entscheidungsunterstützend und dezentral), war der Schlüssel, um das Projekt endlich anzugehen.

Im ersten Schritt wurden alle Werttreiber identifiziert. Eine erste Unterscheidung wurde dabei getroffen zwischen Werttreibern, die bereits im System angelegt waren, wie z.B. Eigenteil oder Zukaufteil, und solchen Werttreibern, die erst von Hand nachgepflegt werden mussten. Naturgemäss machte es Sinn, verstärkt auf solche Werttreiber zu setzen, die bereits im System vorhanden sind. Werttreiber, die erst noch eingepflegt

werden mussten, z.B. Anzahl der relevanten Wettbewerber, erzeugen bei 50000 Teilen einen extremen manuellen Aufwand, der die Systemeinführung deutlich verzögern kann. Als pragmatische Lösung hat man sich daher darauf verständigt, alle manuell einzupflegenden Werttreiber nicht auf Einzelartikelebene zu pflegen, sondern nur auf Produktgruppenebene.

Je höher der Value Score eines Produktes, desto höher auch der Wert, den es aus Kundensicht generiert.

Dies senkt den manuellen Aufwand deutlich und stellt im Regelfall eine sinnvolle Annäherung an die tatsächlichen Marktgegebenheiten dar.

Für jeden Werttreiber war dann ein Punktesystem hinterlegt. Bei der Wettbewerbsintensität beispielsweise von 1 = hohe Wettbewerbsintensität bis 5 = niedrige Wettbewerbsintensität. Addiert man für jedes Produkt alle sich ergebenden Werte, erhält man den sogenannten Value Score. Je höher der Value Score, desto besser die Value-Position des Produktes. Im nächsten Schritt wird der Value Score mithilfe einer Abbildungsfunktion in einen Preisaufschlag umgerechnet. In der Praxis hat sich dabei eine S-förmige Kurve bewährt, um keine zu extremen Aufschläge an den Rändern zu erzeugen.

Handlungsempfehlungen

1. Analysieren Sie, inwiefern Ihr heutiges Pricing noch kostenbasiert ist und stellen Sie konsequent auf Value Pricing um.
2. Schauen Sie, welche Bereiche Ihres Preismanagements sich für Pricing 4.0 eignen.
3. Fangen Sie an, Erfahrung mit den neuen Systemen zu sammeln. Die wenigsten Unternehmen schaffen es, ein neues System auf einen Schlag perfekt einzuführen.
4. Stellen Sie sicher, dass Sie das notwendige Know-how an Bord haben. Spezialisiertes Know-how ist selten. Häufig bietet sich ein Mix aus internem und externem Know-how an.
5. Beachten Sie die Marktdynamik: Allzu aggressives Pricing erzeugt Gegenreaktionen. Preise, die einmal im Keller sind, können nur schwer wieder nach oben gezogen werden.



In einem finalen Schritt wird dann der berechnete Value-Aufschlag entweder auf die Kosten oder den gewichteten Wettbewerberpreis aufgeschlagen. Dieser Schritt könnte entsprechend der Zielsetzung des Pricing 4.0 vollautomatisiert verlaufen. Der vorliegende Maschinenbauer entschied sich aber für eine teilautomatisierte Lösung, um letztlich maschinelle Intelligenz mit menschlicher Intelligenz zu kombinieren.

Fazit und Ausblick

Pricing 4.0 ist eine entscheidende Ergänzung zu den bisherigen Pricing-Ansätzen. Es wird die bisherigen Ansätze nicht komplett ersetzen, aber es wird in bestimmten Bereichen zum vorherrschenden Ansatz werden. Unternehmen, die diesen Schritt nicht mitgehen, werden Einbussen im Umsatz, Ertrag und in der Kundenzufriedenheit hinnehmen müssen.

Dagegen werden Unternehmen, die Pricing 4.0 umsetzen, mittelfristig die Erfolge ernten. Davor liegen aber noch mehrere Hürden, die gemeistert werden wollen: Erstens gilt es, den grundlegen-

den Umschwung von kosten- auf wertbasiertes Pricing konsequent in die Wege zu leiten. Dann muss Pricing Software eingeführt werden, die die Unternehmensprozesse gut abbilden kann. Final muss das Value Pricing in konkrete Regeln gegossen werden, die von der Pricing Software verarbeitet werden können.

Ein zentraler Engpass über die nächsten Jahre werden Pricing Manager sein, die Pricing 4.0 in allen Facetten beherrschen. Die Pricing Manager

der Zukunft muss alles beherrschen, was ein heutiger Pricing Manager auch schon kann. Er muss sich aber zusätzlich mit Daten und automatisierter Business Intelligence auskennen.

Unter dem Strich heisst das für Unternehmen, konsequent zu schauen, wo ihr eigenes Pricing automatisiert werden kann und welche Schritte dazu notwendig sind. Wer zu neuen Horizonten aufbrechen will, muss sich auf den Weg machen. Es lohnt sich. 

Kernthesen

1. Das Pricing der Unternehmen ist heute noch stark kosten- und wettbewerbsorientiert. Value Pricing spielt nach wie vor nur eine untergeordnete Rolle.
2. Die automatisierte Leistungsfähigkeit von Pricing 4.0 ermöglicht auch für große Sortimente eine Preisfindung mit Value Pricing.
3. Alle Bereiche mit einer hohen Anzahl an Produkten und hoher Komplexität eignen sich für Pricing 4.0. Spezielle Ansatzpunkte bieten sich im Online-Handel und bei Ersatzteilen.
4. Know-how stellt eine echte Engpassressource dar. Unternehmen sind gut beraten, dieses schnell und frühzeitig aufzubauen.

Literatur

Baker, W. L./Marn, M. V./Zawada C.C. (2010): *The Price Advantage*. 2nd ed., New Jersey.

Dholakia, U. M. (2016): *A Quick Guide to Value-Based Pricing*, www.hbr.org/2016/08/a-quick-guide-to-value-based-pricing, Abruf 03.03.2017.

Dolan, R. J./Gourville, J.T. (2005): *Principles of Pricing*, Harvard Business School Background Note 506–021.

Gerstmeier, E.C (2011): *Interaktive Preismechanismen* (Schriftenreihe Innovative Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis). Hamburg.

Gundel, T. (2012): *Der EVA® als Management- und Bewertungsinstrument*. Wiesbaden.

Hermann, M./Pentek, T./Otto, B. (2016): *Design Principles for Industrie 4.0 Scenarios*, in: *System Sciences (HICSS)*, 2016 49th Hawaii International Conference on, pp. 3928–3937.

Hinterhuber, A. (2004): *Towards value-based pricing – An integrative framework for decision making*, in: *Industrial Marketing Management*, 33, pp. 765–778.

Hinterhuber, A. (2008): *Customer value-based pricing strategies: why companies resist*, in: *Journal of Business Strategy*, 29, 4, pp. 41–50.

Hinz, O./Creusen, U. (2009): *Interaktive Preismechanismen – Die Preisverhandlung als Begegnung mit dem Kunden*, in: *Marketing Review St. Gallen*, Volume 26, Ausgabe 6, pp. 37–41.

Ingenbleek, P. et al. (2003): *Successful New Product Pricing Practices: A Contingency Approach*, in: *Marketing Letters*, 14, 4, pp. 289–305.

Kohli, C./Suri, R. (2011): *The price is right? Guidelines for pricing to enhance profitability*, in: *Business Horizons*, 54, pp. 563–573.

Roll, O./Pastuch, K./Buchwald, G. (2012): *Praxishandbuch Preismanagement*. Weinheim.

Roll, O. et al. (2010): *Innovative Approaches to Analyzing the Price Sensitivity Meter*, in: *Planung & Analyse (MR)*, pp. 27–30.

Roll, O./Achterberg, L./Budelmann, J. (2013): *Pricing Responsibility Matters – On the Impact of Pricing Practices on Corporate Performance*, in: *Journal of Euromarketing*, 22, 4, pp. 5–20.

Totzek, D./Alavi, S. (2010): *Professionalisierung des Preismanagements auf Business-to-Business-Märkten. Die Rolle der Marktorientierung und der Unternehmenskultur*, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 5, S. 533–562.