

Liess, Frank; Laupheimer, Karin

Article

Digital Pricing: Warum Unternehmen im Pricing umdenken müssen

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Liess, Frank; Laupheimer, Karin (2017) : Digital Pricing: Warum Unternehmen im Pricing umdenken müssen, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 34, Iss. 6, pp. 76-84

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/275950>

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.

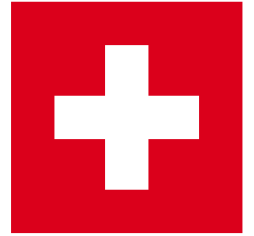
Terms of use:

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

Digital Pricing: Warum Unternehmen im Pricing umdenken müssen

Die Digitalisierung stellt Unternehmen vor die zentrale Herausforderung, neue digitale Leistungsangebote zu entwickeln. Um diese erfolgreich zu monetarisieren, ist ein Umdenken im Pricing erforderlich. Dieser Beitrag beschreibt anhand der Robert Bosch GmbH, wie dies gelingen kann.

Dr. Frank Liess, Karin Laupheimer

Unter Digitalisierung versteht man die „Neuausrichtung von Technologien und Geschäftsmodellen, um die Zusammenarbeit mit den digitalen Kunden an möglichst jedem Berührungspunkt mit dem Unternehmen und den Lebenszyklus der Kundenbeziehung zu verbessern“ (Cole 2015).

Für fast alle Unternehmen bedeutet die digitale Transformation somit, die aktuellen Geschäftsmodelle auf den Prüfstand zu stellen, gewohnte Praktiken zu hinterfragen und neue Einnahmequellen zu generieren. Und so werden nahezu täglich neue digitale Services auf die Märkte gebracht, Plattformen eingeführt, Daten verkauft oder das Internet der Dinge (IoT) weiter ausgebaut.

Eine aktuelle Studie zeigt jedoch, dass mehr als 70 Prozent der IoT-anbietenden Unternehmen keine Serviceumsätze generieren (Capgemini 2014). Gründe hierfür sind unter anderem die Unterschätzung der Wichtigkeit des Pricing sowie die fehlende Pricing-Expertise im digitalen Kontext.

Wenn es bei Digitalisierung also vorrangig um eine Veränderung des Mindset geht, und darum, Dinge auf eine bestimmte Art und Weise zu tun, warum sollte diese Entwicklung vor dem Pricing haltmachen? Wenn man gewohnte Denkweisen und Praktiken hinterfragt, warum sollte dies für das Pricing nicht gelten?

1. Herausforderungen im Pricing im Zuge der Digitalisierung

Zur Ableitung der notwendigen Anpassungen im Pricing bei der Robert Bosch GmbH wurden daher zunächst wesentliche Veränderungen und Herausforderungen, die sich durch die digitale Transformation ergeben, erarbeitet.

Leistungsangebote werden vielfältiger und komplexer

Wurden in der Vergangenheit, vor allem in grossen Industrieunternehmen wie der Robert Bosch GmbH, vorrangig physische Produkte oder Hardware bereitgestellt, zeigt sich mit zunehmender Digitalisierung eine weitaus grössere Vielfalt der Leistungsangebote. Heute müssen möglichst optimale Preise für digitale Services, Plattformen, Software oder Daten gefunden werden. Oder aber eine Kombination aus Hardware, Software und Service soll dem Kunden als ganzheitliche Lösung zu einem Gesamtpreis angeboten werden. Die Vielfalt und die steigende Komplexität dieser neuen Leistungsangebote, insbesondere im B-to-B-Kontext, sind neu für viele Unternehmen: Wie findet man das optimale Pricing für ein Geschäftsmodell, das bspw. mehrere Marktteilnehmer miteinander verbinden soll (Multi-Sided Platforms; Osterwalder/Pigneur/Clark 2010) oder dessen Mehrwert für den Kunden initial kaum bewertbar ist?

Kundennutzen als zentraler Preistreiber

Bisher standen im Produkt-Pricing häufig technische Features im Mittelpunkt. Diese dienten als Nutzentreiber und halfen dabei, den optimalen Preis zu definieren. Eine bessere Ausprägung einer Leistungseigenschaft, z.B. ein höheres Drehmoment bei einem Akku-Bohrschrauber, führte zu einem höheren Preis. In Märkten, in denen Kunden mit den angebotenen Produkten vertraut sind, hat dies in der Vergangenheit gut funktioniert. Bei neuen digitalen Leistungsangeboten zeigt sich, dass Kunden immer weniger daran interessiert sind, wie – aus technischer Sicht – ein Leistungsversprechen

Dr. Frank Liess

Senior Consultant
Corporate Marketing & Sales
Business Consulting
Robert Bosch GmbH

Frank.Liess@de.bosch.com

Tel.: +49 (0) 711 8116293

www.bosch.com

Karin Laupheimer

Senior Consultant
Corporate Marketing & Sales
Business Consulting
Robert Bosch GmbH

Karin.Laupheimer@de.bosch.com

Tel.: +49 (0) 711 81148403

www.bosch.com

erbracht wird. Technische Features werden irrelevant und das eigentliche, aus Kundensicht definierte Mehrwertversprechen nimmt eine ausserordentliche Stellung ein. Zudem sind Kunden an der Wertschöpfung häufig selbst beteiligt. Der Kundennutzen ist, insbesondere in der digitalen Welt, kontextbezogen und kann von Kunde zu Kunde unterschiedlich sein (Docters et al. 2011). Das macht eine umfassende Nutzenanalyse deutlich schwieriger im Vergleich zu konventionellen Produkten oder Services. „Digital“ setzt also ein tiefes Verständnis der Kundenbedürfnisse im spezifischen Geschäfts- und Kundenkontext voraus, aus dem dann ein Leistungsversprechen abgeleitet wird.

Altbewährte Pricing-Ansätze werden obsolet

Häufig bedienen sich Unternehmen bei der Bepreisung ihrer Produkte und Services klassischer – wenn auch nicht optimaler – Cost-Plus-Ansätze. Dies wird zukünftig nicht mehr möglich sein, da sich im Rahmen der Digitalisierung in vielen Fällen eine signifikante Verschiebung der Kostenstrukturen ergibt: Die variablen Kosten (Fertigungslöhne und Fertigungsmaterialien) werden zunehmend durch Fixkosten, wie bspw. Server- und Infrastrukturkosten, ersetzt. Somit gehen die „Stückkosten“ gegen Null, was Cost-Plus-Ansätze zunehmend obsolet machen wird.

Fehlende Referenzen erschweren die Positionierung

Die Suche nach dem optimalen Preis wird zusätzlich erschwert: Aufgrund der Neuartigkeit der Leistungsangebote sind Referenzpreise, an denen sich Kunden und auch Anbieter orientieren können, häufig nicht verfügbar. Darüber hinaus

sind auch bei grossen Unternehmen selten Vorgängerprodukte oder Erfahrungswerte in der Organisation vorhanden.

Die Art der Bepreisung ist wichtiger als der Preis selbst

Eine weitere grosse Herausforderung im Pricing in der digitalen Welt stellt die Mannigfaltigkeit der zur Verfügung stehenden Preismodelle dar. Neue digitale Technologien und neue Geschäftsmodelle haben in den letzten Jahren eine Vielzahl an Preisinnovationen hervorgebracht (Simon/Fassnacht 2016). Ob Subscription, Freemium oder Pay-per-Use – die Komplexität für Unternehmen hat sich spürbar erhöht. Hinzu kommt, dass häufig mehrere Preismetriken verschachtelt werden müssen, um das Geschäftsmodell optimal zu unterstützen (vgl. Info-Kasten: car2go Preismodell). Diese erhöhte Komplexität führt zu einer Fokusverschiebung der Pricing-Aktivitäten: Un-

ternehmen waren in der Vergangenheit primär darauf ausgerichtet, in Abhängigkeit der Unternehmensziele einen möglichst optimalen Preispunkt am Ende des Entwicklungsprozesses zu definieren. Zukünftig sollten die Auswahl des Preismodells und die Ausgestaltung der Preismetrik einen höheren Stellenwert einnehmen. Prominente Beispiele wie car2go oder Uber zeigen ausserdem, dass das gewählte Preismodell einen zentralen Erfolgsfaktor für ein neues Geschäftsmodell darstellen kann (Ramanujam/Tacke 2016).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Unternehmen, die in der Vergangenheit im Pricing vorwiegend kosten-, feature- und/oder wettbewerbsorientiert agiert haben, zukünftig stark umdenken müssen. Wer kein tiefgreifendes Verständnis darüber erlangt, wie und welcher Kundennutzen durch ein Leistungsangebot generiert wird, wird seine digitalen Leistungen nicht erfolgreich monetarisieren.

Tabelle 1: car2go Preismodell

SMART FRANKFURT, HAMBURG, RHEINLAND UND BERLIN				
Preismetrik	Fahrzeit	Distanz	Parkzeit	Zuschläge (z.B. Flughafenpauschale)
Parameter und Preispunkt	<ul style="list-style-type: none"> • 0,24 €/min bis zu 1 Stunde • 13,99 €/Stunde bis zu 24 Stunden • 79 €/Tag 	<ul style="list-style-type: none"> • 0,29 €/km ab dem 201. km 	<ul style="list-style-type: none"> • 0,19 €/min 	<ul style="list-style-type: none"> • 4,90 €

Erläuterung:

- Das Preismodell von car2go besteht aus mehreren Preismetriken (z.B. Fahrzeit, Distanz und Parkzeit), wobei vielen Kunden jedoch nur der Minutenpreis von 0,24 € bekannt ist
- Zusätzliche Metriken wie der Kilometerpreis von 0,29 € ab dem 201. Kilometer dienen der Vermeidung von unerwünschtem Kundennutzungsverhalten, wie z.B. Langstreckenfahrten aufgrund der enthaltenen Tankkarte
- Die optimale Kombination von Geschäfts- und Preismodell repräsentiert deshalb einen wesentlichen Erfolgsfaktor für die Erreichung der strategischen Unternehmensziele
- Weiterhin verdeutlicht das Beispiel, dass aufgrund der hierfür notwendigen Verschachtelung mehrerer Preismetriken die Preismodell-Entwicklung schnell eine hohe Komplexität erreichen kann

Stand Juli 2017. Quelle: Liess/Laupheimer, 2017.

2. Entwicklung neuer „Digital Pricing“-Capabilities

Die dargestellten Herausforderungen führen zu einer Komplexität im Pricing, mit der Unternehmen erst lernen müssen umzugehen. Gleichzeitig geht es darum, mit neuen Geschäftsmodellen und digitalen Leistungsangeboten möglichst schnell erfolgreich am Markt zu sein. Doch dabei ist Vorsicht geboten: Da Kundenbedürfnisse geschäfts- und kontextabhängig sind, stellt die pauschale Anwendung von Preismodellen oder auch das Arbeiten mit Pricing-Templates ein hohes Risiko dar. Und auch bei der Durchführung von Pricing-Benchmarks ist Vorsicht geboten. In der Praxis wird häufig versucht, die erfolgreichen Geschäfts- und Preismodelle der Big 4 (Apple, Google, Amazon und Facebook) zu imitieren, obwohl die Unternehmens- und Marktbedingungen höchst unterschiedlich sind.

Unternehmen müssen deshalb lernen, wie Pricing im digitalen Zeitalter funktioniert und sich entsprechend neue Denkweisen, Methoden und Prozesse aneignen. Dieses neue Pricing soll hier mit „Digital Pricing“ bezeichnet werden. Bei der Robert Bosch GmbH wurden hierfür insgesamt fünf zentrale Capabilities erarbeitet (vgl. Abb. 1). Diese Capabilities spielen aus Sicht der Robert Bosch GmbH eine dominierende Rolle, wenn es darum geht, mit neuen Geschäftsmodellen und Leistungsangeboten erfolgreich zu sein und die Chancen der Digitalisierung im Pricing zu nutzen.

In diesem Beitrag steht aufgrund der hohen praktischen Relevanz die Monetarisierung digitaler Leistungsangebote im Mittelpunkt (Capability 1 und 2). Erläutert wird dies anhand des Vorgehens bei der Robert Bosch GmbH. Die digitale Transformation bietet Unternehmen allerdings zusätzlich die Möglichkeit, neue digitale

Abb. 1: Elemente des Digital Pricings mit seinen fünf Capabilities

Monetarisierung digitaler Leistungsangebote	Ausschöpfung von Pricing-Potenzialen mithilfe digitaler Technologien
<ol style="list-style-type: none"> 1 Systematische Integration des Pricing in die agilen Geschäftsmodell-Entwicklungsprozesse 2 Etablierung eines strukturierten und systematischen Monetarisierungsprozesses 	<ol style="list-style-type: none"> 3 Entwicklung konsistenter Online- bzw. Multichannel-Pricing-Strategien 4 Evaluierung dynamischer und personalisierter Pricing-Methoden 5 Implementierung digitaler Pricing-Prozesse

Quelle: Liess/Laupheimer, 2017.

Zusammenfassung

Die Digitalisierung erfordert neue Denkweisen, Prozesse und Methoden im Pricing. Für die erfolgreiche Monetarisierung digitaler Leistungsangebote muss eine Integration des Pricing in die agilen Geschäftsmodell-Entwicklungsprozesse erfolgen. Weiterhin bedarf es eines strukturierten Monetarisierungsprozesses. Dies erscheint zweckmässig, da das Preismodell entscheidender Erfolgsfaktor eines digitalen Geschäftsmodells sein kann. Zudem müssen Unternehmen prüfen, inwieweit neue digitale Technologien eingesetzt werden können, um weitere Pricing-Potenziale auszuschöpfen.

Technologien zu nutzen, um Pricing-Potenziale auszuschöpfen. Auf diese drei weiteren Capabilities wird im Ausblick kurz eingegangen werden.

3. Systematische Integration des Pricing in die agilen Geschäftsmodell-Entwicklungsprozesse (Capability 1)

Wissenschaftliche und praktische Auseinandersetzungen mit dem Thema Geschäftsmodell-Entwicklung zeigen die unmittelbare Abhängigkeit von Geschäfts- und Preismodellen im digitalen Umfeld. Betrachtet man bspw. die fünf zentralen Business-Model-Patterns nach Osterwalder, Pigneur und Clark (2010) – also die wiederverwendbaren Muster zur Erstellung eines Ge-

schäftsmodells –, zeigt sich, dass das Pattern „Free as a Business Model“, das eigentliche Preismodell schon definiert. Das Preismodell stellt hier die zentrale Säule des Geschäftsmodells dar: Mindestens ein Kundensegment profitiert kostenlos vom Leistungsangebot. Analysiert man weiterhin die 55 St.-Gallen-Business-Model-Patterns (Gassmann/Csik/ Frankenberger 2013) – eine Sammlung und Beschreibung von 55 unterschiedlichen Geschäftsmodell-Mustern, die laut Aussage der Autoren 90 Prozent aller neuen Geschäftsmodelle beschreiben – zeigt sich, dass etwa 30 Prozent der St.-Gallen-Patterns im Wesentlichen das zugrundeliegende Preis- bzw. Erlösmodell (z. B. Subscription, Pay-per-Use) beschreiben. Eine inhaltliche Trennung

von Geschäfts- und Preismodell scheint daher prinzipiell nicht möglich.

Geschäfts- und Preismodell müssen demzufolge simultan, in einem integrierten Prozess entwickelt werden. Pricing ist hierbei keine Disziplin, die am Ende des Entwicklungsprozesses den richtigen Preispunkt bestimmt, sondern ein begleitender Prozess zur Definition von Preismodell, -metrik und -punkt. Die frühzeitige Einbindung stellt einen der zentralen Erfolgsfaktoren zur Monetarisierung digitaler Leistungsangebote dar (Ramanujam/Tacke 2016). In diesem Kontext muss zunächst verstanden werden, welchen Stellenwert das Preismodell im neuen digitalen Leistungsversprechen einnimmt: Stellt das Preismodell den zentralen Kern des Geschäftsmodells dar, nimmt die Analyse und Ableitung des Preismodells eine geschäftsmodellimmanente Stellung ein und ist im Kern nicht disponibel (wie bspw. im Pattern „Free as a Business Model“). Stellt das Preismodell hingegen eine Komponente des Geschäftsmodells dar, ergeben sich zahlreiche Möglichkei-

ten der Realisierung. Hier kann die Komplexität der richtigen Preismodell-Findung schnell überhand nehmen. Die falsche Wahl kann mit erheblichen Risiken verbunden sein und im schlimmsten Fall zum Scheitern der digitalen Innovation führen. Hierauf soll im späteren Verlauf näher eingegangen werden.

Geschäfts- und Preismodell müssen simultan, in einem integrierten Prozess entwickelt werden.

Zur Geschäftsmodell-Entwicklung wurden in den letzten Jahren verschiedene Prozesse, Methoden und Tools entwickelt (Gassmann/Csik/Frankenberg 2013; Gassmann/Fleisch 2014; Osterwalder et al. 2014; Chesbrough 2007, 2010; Ries 2011), die in diesem Artikel nicht näher erläutert werden

sollen. Vielmehr soll der Schwerpunkt der Ausführungen darauf liegen, wann und wie das Pricing in diese Prozesse bestmöglich integriert werden kann. Dies wird anhand des agilen Prozesses zur Geschäftsmodell-Entwicklung der Robert Bosch GmbH aufgezeigt (Abb. 2). Bei diesem Vorgehen handelt es sich um eine Kombination der 55 St.-Gallen-Business-Model-Patterns, des Business-Model (Osterwalder/Pigneur/Clark 2010) und Value-Proposition-Canvas (Osterwalder et al. 2014) sowie des Lean-Start-up-Ansatzes (Ries 2011). Der Prozess ist primär auf die Arbeitsweise in Grosskonzernen ausgerichtet. Für Start-ups oder mittelständische Unternehmen bedarf das Vorgehen eventuell einer Anpassung.

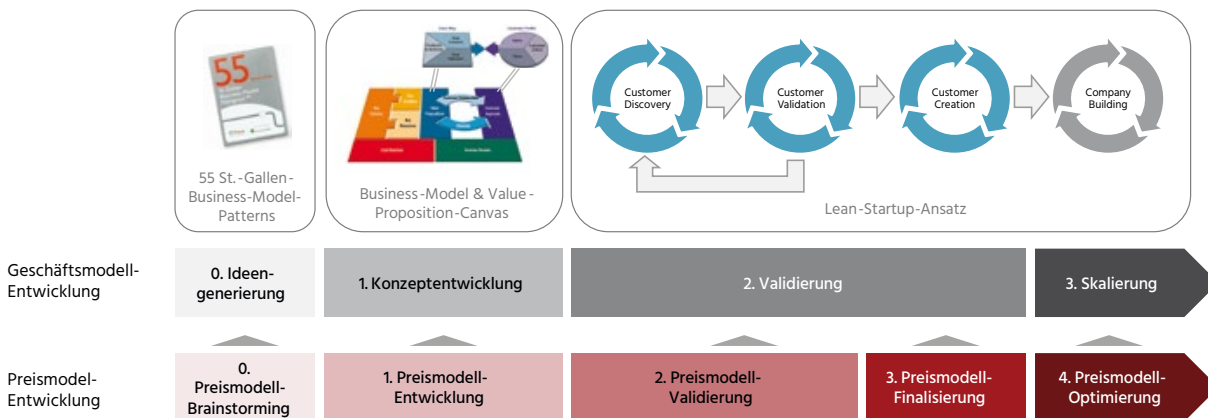
In der Phase der Ideengenerierung geht es darum, erste Geschäftsmodell-Ideen zu finden, zu bewerten und zu priorisieren, bspw. mithilfe der 55 St.-Gallen-Patterns. In der Konzeptentwicklung wird ein erstes Geschäftsmodell anhand des Business-Model-Canvas aufgestellt, die Value Proposition anhand des zugehörigen Canvas näher analysiert und erste Hypothesen zum Geschäftsmodell aufgestellt. Anschließend, in der Validierungsphase, führt man in möglichst kurzer Zeit möglichst viele Kundeninterviews (Anzahl in Abhängigkeit von Zielgruppengrösse und Kundenzugang), um die aufgestellten Hypothesen zu testen. Über entsprechende Iterationsschleifen wird dieses Vorgehen wiederholt, bis das Leistungsversprechen erfolgreich dem Kunden-Feedback standhält und das MVP (Minimum Viable Product = minimal überlebensfähiges Produkt) erfolgreich umgesetzt wurde. In der Skalierungsphase findet dann die Bildung der Geschäftseinheit statt und organisatorische Fragen werden geklärt.

Das Pricing sollte analog dieses agilen Prozesses erfolgen und dabei

Handlungsempfehlungen

1. Unternehmen sind aufgefordert, ihre Organisationen für die Wichtigkeit des Preismanagements zu sensibilisieren und digitale Pricing-Expertise aufzubauen.
2. Das Pricing sollte eine exponierte Stellung in den agilen Geschäftsmodell-Entwicklungsprozessen einnehmen und entsprechend integriert werden („agiles Pricing“).
3. Unternehmen müssen einen für sie passenden, strukturierten Monetarisierungsprozess für digitale Leistungsangebote entwickeln.
4. Die Schaffung eines tiefen Kundennutzen-Verständnisses im spezifischen Geschäfts- und Kundenkontext muss im Fokus stehen; das Arbeiten mit Pricing-Templates oder Benchmarks sollte vermieden werden.
5. Weiterhin muss überprüft werden, welche Pricing-Potenziale durch den Einsatz digitaler Technologien ausgeschöpft werden können.

Abb. 2: Agiler Prozess zur Geschäftsmodell-Entwicklung der Robert Bosch GmbH und die Integration des Pricing



Quelle: Liess/Laupheimer, 2017.

eine exponierte Stellung einnehmen, allerdings mit unterschiedlichen Schwerpunkten bzw. Abstraktionsgraden. Während der Ideengenerierung wird ein erstes Brainstorming zu möglichen Preismodellen durchgeführt. In der Konzeptentwicklung findet dann eine detaillierte und ganzheitliche Geschäfts- und Preismodell-Entwicklung, inklusive der entsprechenden Hypothesengenerierung, statt. In der anschließenden Phase der Validierung ist es wichtig, dass auch die Preismodell-Hypothesen mit Zielkunden diskutiert werden und entsprechendes Kundenfeedback in der Preismodell-Entwicklung Berücksichtigung findet. Das finale Pricing, inklusive der Preispunkt-Bestimmung, findet erst zu Ende dieser Phase statt. Während der Skalierungsphase sollte der Schwerpunkt der Pricing-Aktivitäten dann auf der Optimierung von Preismodell und Preismetrik liegen. Nachträgliche Anpassungen zur optimalen Unterstützung des Geschäftsmodells stellen hier eher die Regel als die Ausnahme dar.

Während des gesamten Prozesses sollten Unternehmen darauf achten, dass die entsprechenden Pricing-Aufgaben von erfahrenen Pricing-Managern oder entsprechenden Experten wahrgenommen werden, welche möglichst dauerhaft in den Gesamtprozess zu integrieren sind. Erfolgreiche Geschäfts- und Preismodelle zeichnen sich jedoch nicht nur durch ihre gemeinsame Entwicklung aus. Ebenso müssen sie im Hinblick auf Kundenanforderungen, strategische Gesichtspunkte und Reife kontinuierlich überprüft werden.

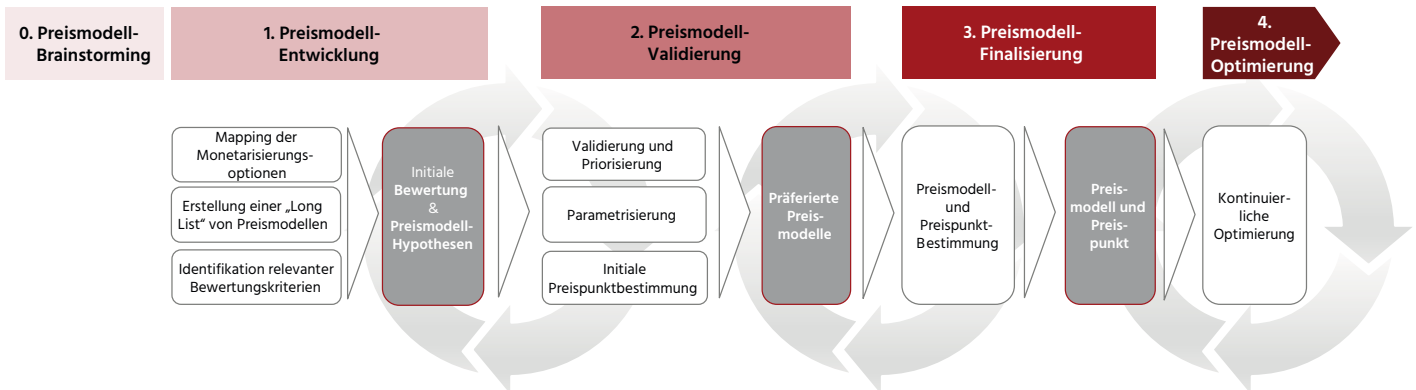
4. Etablierung eines strukturierten und systematischen Monetarisierungsprozesses (Capability 2)

Die dargestellten Ausführungen verdeutlichen die unmittelbare Abhängigkeit von Geschäfts- und Preismodell im digitalen Umfeld. Die prozessseitige Integration des Pricing in die Geschäftsmodell-Entwicklung (Capability 1) stellt die notwendige Voraussetzung für die erfolgreiche Monetarisierung digitaler

Leistungsangebote dar. Capability 2 zielt dagegen auf die konkrete Umsetzung dieses Prozesses ab und zeigt die benötigten Methoden und Tools auf. Die beiden Capabilities bauen somit aufeinander auf, adressieren allerdings unterschiedliche Stakeholder im Unternehmen.

In der Praxis gleicht die Suche nach dem richtigen Preismodell häufig der bekannten Suche nach der Stecknadel im Heuhaufen. Strukturierte Ansätze fehlen; durch die fehlende Erfahrung herrscht grosse Unsicherheit. Zudem kommen Unternehmen oft gar nicht so weit, sich vorab Gedanken zu machen: Der Launch-Termin für das neue, digitale Produkt steht schon fest, und es bleibt keine Zeit mehr für eine nutzenorientierte Analyse. Darüber hinaus stehen Unternehmen vor einer extrem grossen Anzahl an möglichen Modellen und Metriken. Ein strukturierter, iterativer und hypothesenbasierter Monetarisierungsprozess kann hier entscheidend dazu beitragen, Unsicherheit und Komplexität zu reduzieren (siehe Abb. 3). Durch das iterative Vorgehen kann hier auch von „agilem Pricing“

Abb. 3: Monetarisierungsprozess für neue digitale Geschäftsmodelle



Quelle: Liess/Laupheimer, 2017.

gesprächen werden. Im Folgenden werden die einzelnen Phasen des Monetarisierungsprozesses kurz erläutert.

Phase 0: Preismodell-Brainstorming

In dieser Phase geht es, wie bereits beschrieben, noch nicht um die konkrete Entwicklung von Preismodellen. Im Mittelpunkt steht ein erstes offenes oder methodengestütztes Preismodell-Brainstorming, bspw. mithilfe der 55 St.-Gallen-Patterns.

Phase 1: Preismodell-Entwicklung

Mapping der Monetarisierungsoptionen: Um eine konkrete Vorstellung der Monetarisierungsoptionen zu erlangen, sollte man zunächst die wesentlichen Beteiligten und deren Rollen im anvisierten Geschäftsmodell darstellen. Durch die Ergänzung möglicher Leistungs- und Zahlungsströme ergeben sich die wesentlichen Hypothesen zum Thema Monetarisierung. Diese stellen wiederum eine erste Basis für mögliche Preismodelle dar.

Erstellung einer „Long List“ von Preismodellen: Als Basis für die weitere Hypothesenbildung sollte parallel zum Mapping eine Liste möglicher Preismodelle

Um neue digitale Leistungsangebote erfolgreich zu monetarisieren, muss eine entsprechende digitale Pricing-Expertise aufgebaut werden.

und -metriken erstellt werden. Je nach Art und Neuartigkeit des Leistungsangebotes sowie in Abhängigkeit der verfügbaren Marketinginformationen können an dieser Stelle bereits Kriterien zur Ermittlung weniger geeigneter Modelle und Metriken angesetzt werden. So kann man bspw. bereits zu diesem Zeitpunkt eine erste Bewertung der Skalierungsoptionen des Geschäftsmodells vornehmen, wodurch bestimmte Preismodelle ggf. als weniger geeignet eingestuft werden können als andere (z.B. Flatrate-Modelle bei IoT-Lösungen mit signifikantem Hardware-Anteil).

Identifikation relevanter Bewertungskriterien: Im weiteren Verlauf

sind relevante Kriterien für die Bewertung der Preismodelle zu ermitteln. Hierfür ist es wichtig, nicht nur Kriterien aus interner Sicht heranzuziehen, sondern auch die Kundenperspektive zu berücksichtigen (vgl. Ramanujam/Tacke 2016). Wichtige Kriterien aus interner Sicht sind bspw. die Vereinbarkeit des Preismodells mit den (finanziellen) Zielsetzungen des Projektes, die Umsetzbarkeit des Preismodells sowie die Einfachheit der Kommunikation an die Kunden. Aus Kundenperspektive spielen häufig eine hohe Übereinstimmung zwischen dem generierten Nutzen und den für den Kunden entstehenden Kosten eine grosse Rolle. Weiterhin sind Aspekte wie Nachvollziehbarkeit, wahrgenommene Fairness und Nachhaltigkeit des Modells relevant (Ramanujam/Tacke, 2016).

Bewertung und Hypothesenableitung: Im diesem Schritt erfolgt mithilfe der ermittelten Kriterien eine erste Bewertung der Preismodelle und -metriken sowie die Ableitung der wesentlichen Preismodell-Hypothesen. Für die Bewertung können Scoring-Modelle sowie eine Priorisierungsmatrix hilfreich sein (siehe Abb. 4).

Phase 2: Preismodell-Validierung

Validierung und Priorisierung: Parallel zur Validierung der Hypothesen zum Geschäftsmodell erfolgt in dieser Phase auch die Validierung der Preismodell-Hypothesen. Im Zuge dieser Validierungsaktivitäten wird auch eine weiterführende Priorisierung der Bewertungskriterien aus Kundensicht vorgenommen. Analog zur iterativen Vorgehensweise der Geschäftsmodell-Entwicklung nähert man sich so nach und nach dem idealen Preismodell an. Dieses vereint bestmöglich Wertabschöpfung für das Unternehmen sowie Kundenakzeptanz.

Parametrisierung: Mit fortlaufender Hypothesen-Validierung und Annäherung an das optimale Preismodell erfolgt in dieser Phase auch die Parametrisierung des Preismodells. Das heisst, Preismodell(e) und -metriken werden zunächst mithilfe der Bewertungskriterien priorisiert und anschliessend weiter ausdefiniert (siehe auch Info-Kasten: car2go Preismodell).

Initiale Preispunkt-Bestimmung: In der Regel erfordert die initiale Preispunkt-Bestimmung eine hinreichende Konkretisierung des Leistungsangebotes sowie, je nach Komplexität des Angebotes, das vorherige Durchlaufen mehrerer Validierungszyklen. Bei sehr komplexen Leistungsangeboten kann es Sinn machen, einen Business-Case aus Kundensicht zu erstellen. Diesen gilt es, gemeinsam mit den Kunden zu validieren und daraus, abhängig vom jeweiligen Preismodell, erzielbare Preisspannen abzuleiten.

Phase 3: Preismodell-Finalisierung

Die Finalisierung von Preismodell (inkl. aller Metriken und Parameter) und Preispunkt erfolgt nach Abschluss der Validierungsphase. Für die Preispunkt-Bestimmung können je nach digitalem Leistungsangebot und Ziel-

markt die bekannten qualitativen und quantitativen Methoden eingesetzt werden (Simon/Fassnacht 2016; Miller et al. 2011). In manchen Fällen ist es notwendig, die Preispunkt-Bestimmung für mehrere unterschiedliche Preismodelle und/oder -metriken durchzuführen. Oft kann erst nach Abschluss dieses Prozess-Schrittes entschieden werden, welches Modell bzw. welche Metrik zur optimalen Wertabschöpfung und Kundenakzeptanz führt. Oder aber es gibt Kundensegmente mit signifikant unterschiedlichen Anforderungen, die eine Differenzierung in Preissetzung und Preismodell erforderlich machen. Gegebenenfalls ist es notwendig, die finale Preismodell-Auswahl und Preisfestsetzung mittels Business-Case-Simulation zu ermitteln.

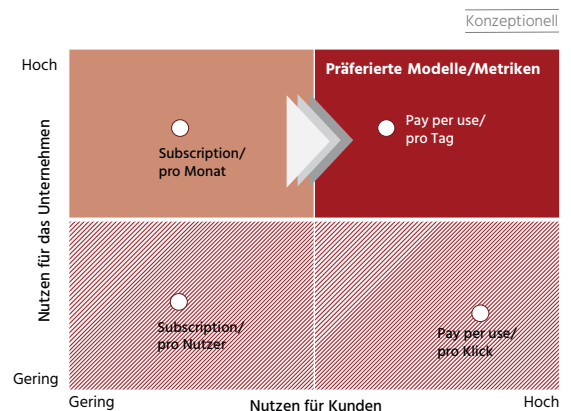
Phase 4: Preismodell-Optimierung

Die Anforderungen an das Preismodell können sich durch die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells ändern. Gründe hierfür sind die zunehmende Reife des Geschäfts oder veränderte Markt- und Kundenanforderungen. Daher sollten Preismodell- und Preissetzung kontinuierlich überprüft und ggf. weiterentwickelt werden.

Aus Sicht der Robert Bosch GmbH stellt das geschilderte Vorgehen (Capability 1 und 2) aus drei Gründen eine erfolgreiche Monetarisierung digitaler Leistungsangebote sicher: 1) Unternehmen erfahren sehr früh im Prozess, ob ihre digitale Innovation überhaupt Aussicht auf eine erfolgreiche Monetarisierung hat. 2) Innerhalb des agilen Vorgehens findet eine detaillierte Analyse des Kundennutzens statt. Durch die dauerhafte Integration eines Pricing-Managers erlangt dieser aus erster Hand ein bestmögliches Verständnis über Kundennutzen sowie Einsatz der Lösung. Basierend hierauf, kann das

Pricing optimal ausgerichtet werden. 3) Aufgrund des iterativen und agilen Vorgehens finden regelmässig Anpassungen am Geschäftsmodell statt. Diese können wiederum Anpassungen am Preismodell notwendig machen. Durch

Abb. 4: Priorisierungsmatrix für Preismodelle und -metriken



Quelle: Liess / Laupheimer, 2017.

Kernthesen

1. Die digitale Transformation bringt für Unternehmen neue Herausforderungen im Pricing mit sich.
2. Um diesen zu begegnen, ist es notwendig, neue „Digital Pricing“-Capabilities im Unternehmen zu entwickeln.
3. Das richtige Preismodell kann eine entscheidende Säule des digitalen Geschäftsmodells sein und über Erfolg oder Misserfolg entscheiden.
4. Die erfolgreiche Monetarisierung digitaler Leistungsangebote erfordert ein strukturiertes Vorgehen im Pricing.
5. Digitale Technologien können eingesetzt werden, um weitere Pricing-Potenziale auszuschöpfen.

die Prozessverschmelzung ist ein optimaler Match zwischen Geschäfts- und Preismodell sichergestellt. Zudem kann dadurch ein möglicher Innovationsbonus optimal abgeschöpft werden.

5. Fazit und Ausblick

Die Digitalisierung wird die grundlegenden Mechanismen im Preismanagement nicht ausser Kraft setzen. Unternehmen können allerdings nicht davon ausgehen, dass sie ihre gewohnten Pricing-Praktiken unverändert auf die digitale Welt übertragen können (Docters, R. et al. 2011). Um neue digitale Leistungsangebote erfolgreich zu monetarisieren, muss eine entsprechende digitale Pricing-Expertise aufgebaut werden. Zum einen muss das Pricing systematisch in die agilen Geschäftsentwicklungsprozesse integriert werden. Zum anderen muss ein strukturierter Moneta-

risierungsprozess etabliert werden. Hierfür ist die Entwicklung und Erprobung entsprechender Methoden und Tools erforderlich.

Bei digitalen Geschäftsmodellen handelt es sich häufig um neuartige Leistungsangebote für alle Marktparteien. Dies führt auf Anbieterseite zu grosser Unsicherheit bezüglich Preismodell und -höhe. Fehler können schnell entstehen. Unternehmen sind aber aufgerufen, dies als Chance zu verstehen. Zu selten bringen sie den erforderlichen Mut auf, aus den möglicherweise nachteiligen und historischen Marktmechanismen auszubrechen und neue Märkte zu gestalten. Iterative und agile Prozesse geben die Möglichkeit, entsprechende Anpassungen kontinuierlich vorzunehmen.

Neben der Entwicklung der Capabilities zur Monetarisierung digitaler Leistungsangebote gilt es für Unternehmen auch zu überprüfen, inwieweit

digitale Technologien zur Erschließung neuer Pricing-Potenziale genutzt werden können. Hierzu gehört unter anderem die Entwicklung konsistenter Online- bzw. Multichannel-Pricing-Strategien (Capability 3). Aufgrund des stetig wachsenden E-Commerce-Handelsvolumens, der Mehrstufigkeit von Vertriebsstrukturen und der hohen Preistransparenz spielt die richtige Pricing-Strategie eine entscheidende Rolle. Erst durch sie können Unternehmen die Potenziale, die sich durch E-Commerce ergeben, auch nutzen.

Weiterhin müssen Unternehmen evaluieren, inwieweit der Einsatz dynamischer oder personalisierter Pricing-Methoden sinnvoll ist (Capability 4; Krämer, Kalka, Ziehe 2016). Auch wenn eine entsprechende Preisdifferenzierung vielfältige Vorteile verspricht, können aufgrund von Unwissenheit oder reinem Wettbewerbs-Nachahmungsverhalten hohe Margenverluste entstehen. Zudem erfordert der erfolgreiche Einsatz dieser Methoden eine transparente und professionelle Umsetzung sowie entsprechende technische Ressourcen.

Unternehmen sollten zudem bei den bestehenden Pricing-Prozessen und Tools „digital werden“ (Capability 5). Zum einen ist die Einführung einer eigenständigen Pricing-Software zu prüfen (Capterra 2017). Die Schaffung und Aufrechterhaltung von Transparenz sowie hohe Flexibilität bei Preismodell-Anpassungen stellen nur ein paar der Vorteile dar. Zum anderen geht es darum, die Rechnungsstellung (Billing) für neue Preismodelle und -metriken zu gewährleisten. Unternehmen sollten daher sicherstellen, dass die eigenen Systeme möglichst flexibel aufgestellt sind und dominierende Preismodelle unterstützt werden. 

Literatur

Capgemini (2014): The Internet of Things: Are Organizations Ready For A Multi-Trillion Dollar Prize?, <https://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/the-internet-of-things.pdf>, Abruf 29.06.2017.

Capterra (2017): Top Pricing Optimization Software Products, <http://www.capterra.com/pricing-optimization-software/>, Abruf 28.06.2017.

Chesbrough, H. (2007): Business Model Innovation: It's Not Just About Technology Anymore. in: *Strategy & Leadership*, 35, 6, pp. 12–17.

Chesbrough, H. (2010): Business Model Innovation: Opportunities and Barriers, in: *Long Range Planning*, 43, 2–3, pp. 354–363.

Cole, T. (2015): Digitale Transformation. Warum die deutsche Wirtschaft gerade die digitale

Zukunft verschläft und was jetzt getan werden muss, München.

Docters, R. et al. (2011): Pricing in the Digital World, in: *Journal of Business Strategy*, 32, 4, pp. 4–11.

Gassmann, O./Csik, M./Frankenberger, K. (2013): Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator, 1. Aufl., München.

Gassmann, O./Fleisch, E. (2014): Einfach mehr ausprobieren, in: *Harvard Business Manager*, 5, pp. 58–63.

Krämer, K./Kalka, R./Ziehe N. (2016): Personalisiertes und dynamisches Pricing aus Einzelhandels- und Verbrauchersicht, in: *Marketing Review* St. Gallen, 6, 2016.

Miller, K.M. et al. (2011): How Should Consumers' Willingness to Pay Be Measured? An Empirical Comparison of State-of-the-Art Approaches,

in: *Journal of Marketing Research*, 48, 1, pp. 172–184.

Osterwalder, A. et al. (2014): *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*, 1. Aufl., New Jersey.

Osterwalder, A./Pigneur, Y./Clark, T. (2010): *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, 1. Aufl., New Jersey.

Ramanujam, M./Tacke, G. (2016): *Monetizing Innovation. How Smart Companies Design the Product Around the Price*, New Jersey.

Ries, E. (2011): *The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses*, London, New York.

Simon, H./Fassnacht, M. (2016): *Preismanagement: Strategie – Analyse – Entscheidung – Umsetzung*, 4. Aufl., Wiesbaden.