



DEUTSCHER
MARKETING
VERBAND



Competence Circle
**PRICING &
MARKET STRATEGY**

DMV-Whitepaper
Nr. 08 2021

PRICING POWER



EDITORIAL

Pricing bedeutet das Wertempfinden der Kunden zu verstehen und dieses zu monetarisieren.

Die Marktstrategie definiert die Positionierung gegenüber Kunden und Wettbewerben.

Der Competence Circle #ccPricing & Market Strategy verknüpft diese elementaren Funktionen des strategischen Marketings und bietet die Plattform zum Austausch unter Experten.

Im vorliegenden Whitepaper erfahren Sie, wie wichtig **Pricing Power** für Ihr Unternehmen ist.

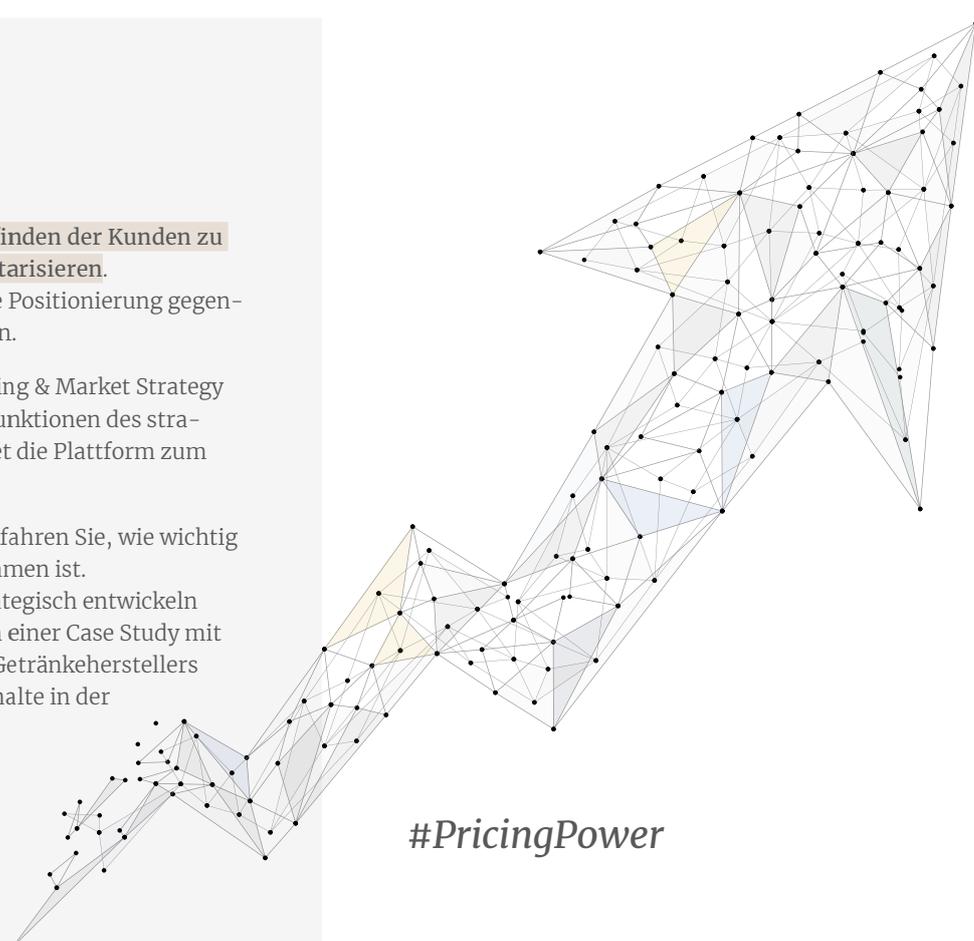
Auch wie Sie Pricing Power strategisch entwickeln und operativ nutzen können. In einer Case Study mit echten Daten eines deutschen Getränkeherstellers werden die konzeptionellen Inhalte in der Praxis angewendet.

Über die Autoren

Dr. Christian Münnich ist Leiter des DMV-Competence Circle Pricing & Market Strategy, Dozent für Digitales Marketing an der ESCP Business School und Lead bei der Deutschen Bahn AG.

André Möller ist Senior Manager – Head of Sales Management Consulting & Training // Executive Board Member bei Mercedes-Benz Consulting. Seine Passion für das Thema Pricing spiegelt sich in seiner langjährigen Erfahrung im Consulting Bereich wider.

David Bürgin ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für internationales Marketing an der ESCP Business School Berlin. Seine Dissertation fokussiert er auf nachhaltige Kaufentscheidungen und wie diese durch clevere Preisgestaltung gefördert werden können.



#PricingPower

HASHTAGS

#DMV, #DMVInsights, #ccPricing, #MarketStrategy, #PricingPower

Inhalt

Pricing Power verstehen	03
Funktionale Bedeutung der Pricing Power	05
Pricing Power entwickeln und nutzen	07
Fazit	07
Quellen	08

Pricing Power verstehen

Im Zuge der Globalisierung und Digitalisierung sind Wettbewerb und Preistransparenz in den meisten Industrien gestiegen. Betrachten wir die Profitabilität als zentrale Kennzahl für die Qualität von Geschäftsmodellen sich an veränderte Marktgegebenheiten anpassen zu können, um diese dauerhaft zu sichern, so wird schnell deutlich, welche bedeutsame Rolle der Faktor „Preis“ auch in dieser Gleichung bildet:

$$G = (p \cdot x) - K$$

Unternehmen, die es trotzdem schaffen Preise über ihre Grenzkosten hinaus durchzusetzen, verfügen über Pricing Power und somit profitable Geschäftsmodelle. Pricing Power kann auch verstanden werden als die Fähigkeit, wie erfolgreich ein Unternehmen Preise im Markt durchsetzen kann, ohne an Absatzmenge zu verlieren.

Vorteile einer hohen Pricing Power sind unter anderem, dass [Marn et al. | MacArthur et al.]

- **Kostenanstiege direkt durch Preiserhöhungen kompensiert werden können**
- **Wachstum (Umsatz / Gewinn) durch Preiserhöhungen erreicht werden kann**

Eine Möglichkeit, die Pricing Power eines Unternehmens zu berechnen, ist die Preiselastizität ($\frac{\Delta \text{Änderung Absatzmenge}}{\Delta \text{Änderung des Preises}}$).

Sie beschreibt das Ausmaß, wie sich Absatzmengen bei Preisänderungen verändern. Bei einer Preiselastizität von über 1, kann man von einer elastischen Nachfrage sprechen. Das heißt, die Änderung der Absatzmenge ist stärker (größer), als die Änderung des Preises. In diesem Fall kann von einer geringen Pricing Power gesprochen werden. Ist die Preiselastizität jedoch unter 1 (gleich 0), kann man von (vollkommen) unelastischer Nachfrage sprechen. Die Änderung der Absatzmenge ist in diesem Fall schwächer (geringer) als die Änderung des Preises. Dies spiegelt sich in einer hohen Pricing Power wider, da das Unternehmen die Preise erhöhen kann, ohne stark an Absatzmenge zu verlieren. Zusammenfassend bedeutet dies, dass bei hoher Pricing Power von nicht ganz elastischen (unelastischen) Preiselastizitäten ausgegangen werden kann und somit nicht unmittelbar abwandernden Konsumenten zu günstigeren Alternativen [Magin et al. | Homburg & Partner.].

Eine andere Möglichkeit die Pricing Power eines Unternehmens zu bewerten stellt der **Lerner-Index** dar. Dieser wurde bereits 1934 von dem russisch-britischem Ökonomen Abba P. Lerner ins Leben gerufen und berechnet sich wie folgt:

$$\text{Lerner-Index} = \frac{P - GK}{P}$$

„P“ repräsentiert dabei den Preis des Produktes und „GK“ beschreibt die Grenzkosten des Unternehmens (Produktes). Das Ergebnis des Lerner-Indexes stellt die Fähigkeit eines Unternehmens dar, den prozentualen Aufschlag über die Grenzkosten zu erzielen. Der Ergebnisraum liegt zwischen 0 und 1 und umso größer der Lerner-Index, desto stärker kann ein Unternehmen den Preis über die Grenzkosten heben. Genauer bedeutet dies, dass ein Unternehmen bei einem Lerner-Index von 0 keinerlei Macht hat, die Preise zu erhöhen und durchzusetzen (vollkommen elastische Preiselastizität). Es hat also eine geringe Pricing Power. Bei einem Lerner-Index von 1 hat das Unternehmen große Macht Preiserhöhungen auf dem Markt durchzusetzen. Das Unternehmen hat dementsprechend eine hohe Pricing Power erreicht.

Der Lerner-Index bietet darüber hinaus die Möglichkeit, Einflussfaktoren auf die Pricing Power des Unternehmens zu analysieren. Um daraus strategisch relevante Entscheidungen ableiten sowie aktiv Risiko Management betreiben zu können, kann die **Szenario-Technik** verwendet werden. Allgemein beschreibt diese Technik ein Vorgehen, welches die zukünftige Entwicklung von relevanten Einflussfaktoren aus dem Umfeld eines Unternehmens und deren Auswirkungen auf das selbige Unternehmen darstellt. Dabei werden verschiedene Szenarien entwickelt und an einem positiven sowie negativen Extremszenario geankert. Vereinfacht können die folgenden Schritte dargestellt werden [Bernecker]:



Überträgt man dies auf die Pricing Power eines Unternehmens, als einen speziellen Einflussfaktor in der Szenario-Technik, kann man mit Hilfe des Lerner-Index die zentralen Einflussfaktoren strukturiert auf die Pricing Power analysieren, Zukunftsszenarien entwickeln und daraus resultierend strategische Entscheidungen ableiten sowie proaktiv Risikomanagement betreiben.





Abbildung 1: Beispiele von Einflussfaktoren auf die Pricing Power eines Unternehmens.

Schauen wir uns exemplarisch ein echtes Beispiel eines deutschen Getränkeherstellers an. Für das Start-up ist der Nachweis einer ordentlichen Pricing Power besonders relevant, um u.a. die Profitabilität des Geschäftsmodells nachzuweisen und Investoren zu einer guten Bewertung gewinnen

zu können. Obwohl sich innerhalb dieser Branche der Markt zwischen B2B und B2C mit unterschiedlichen Preisniveaus aufteilt, wird im Folgenden nur der B2C Kontext untersucht. Der aktuelle Lerner-Index des Unternehmens im B2C Markt beträgt 0.81 Punkte ($P = 23,90\text{€}$, $GK = 4,50\text{€}$).

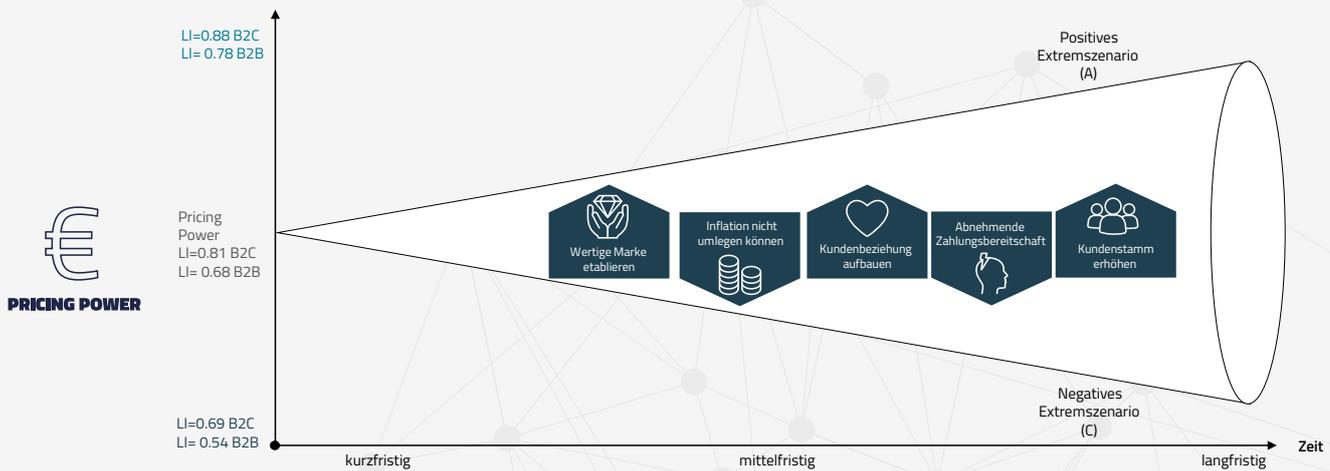


Abbildung 2: Praxisbeispiel eines Start-Ups in der Getränkeindustrie.

Die obige Abbildung verdeutlicht einige Möglichkeiten, die sich positiv oder negativ auf die einzelnen Komponenten des Lerner-Indexes (Preis und Grenzkosten) auswirken. Wenn wir uns auf den Preis fokussieren, sollte das Start-Up sowohl auf den Aufbau einer starken Marke als auch auf Marketingmaßnahmen zur Kundenakquise und Steigerung der Kundenloyalität setzen. Als geeignete Maßnahmen können hier Pop-Up Stores, Fachmessen, Kundenbindungs-

programme als auch vermehrt Kooperationen mit Influencern genannt werden. Dies ermöglicht es den Preis im B2C zu festigen und ggf. zu erhöhen.

Der daraus resultierende erhöhte Kundenstamm ermöglicht es zeitgleich die Grenzkosten des Start-ups aufgrund von Skaleneffekten zu reduzieren und das Unternehmen insgesamt profitabler zu machen.

Ziel des Start-Ups sollte eine Entwicklung des Lerner-Indexes in Richtung positives Extremszenario (A) sein. Um aktiv strategisches Risikomanagement betreiben zu können, sollte das Start-Up darauf achten, dass sich die Kundenloyalität nicht verringert und die Nachfrage des Produktes sich nicht reduziert, um rechtzeitig geeignete Gegenmaßnahmen entwickeln zu können. Ebenfalls sollte es sich ausreichend zu bestehenden und neu in den Markt eintretenden Wettbewerbern differenzieren und positionieren.

Wie die kurze Case-Study verdeutlicht, ist der Lerner-Index in Kombination mit der Szenario-Technik ein geeignetes Tool, um sowohl die Pricing Power eines Unternehmens zu analysieren, als auch strategische Empfehlungen durch Szenarien abzuleiten und diese in Anbetracht von proaktivem Risikomanagement abzuwägen.

Hierbei ist es von großer Bedeutung in welchem Markt das Unternehmen operiert, denn die **Branche des Unternehmens ist ebenfalls ein sehr entscheidender Einflussfaktor auf die Interpretation des Lerner-Indexes**. Hier sollten so genannte „industry-adjusted“ Lerner-Indexe berücksichtigt werden.

Vor diesem Hintergrund besitzt die Getränkebranche tendenziell höhere Lerner-Indexe aufgrund der Kostenstrukturen innerhalb der Branche. Das heißt, obwohl sich der Lerner-Index innerhalb des oberen Drittels des Ergebnisspielraums befinden kann, hat es nicht automatisch eine hohe Marktmacht, um Preise auf dem Markt durchsetzen und erhöhen zu können, ohne stark an Absatzmenge zu verlieren. Bei anderen Produkten und Industrien mit stärkerem Preiskampf bzw. anderen Kostenstrukturen (z.B.: FMCG) kann von niedrigeren Lerner-Indexen ausgegangen werden.

Funktionale Bedeutung der Pricing Power

Pricing Power spielt besonders für drei Funktionsbereiche eine wichtige Rolle: **Strategie, M&A, Finanzen und natürlich das Marketing**.

Strategie & Performance Management

Die Strategie zielt in der Regel darauf ab, die langfristigen Leitplanken für die Unternehmensentwicklung in Richtung einer profitablen Zukunft zu setzen. Verstehen wir Pricing Power als die Fähigkeit Preise über die Grenzkosten hinaus durchzusetzen, so ist die Verbindung schnell erkannt. Eine Ziel- und Leistungskennzahl sollte also sein, inwiefern die strategische Entwicklung von möglichst einmaligen Kompetenzen und Ressourcen dazu führt, dass höhere Preise über die Grenzkosten hinaus erzielt werden können. Geschäftsmodelle, deren Output Produkte und Dienstleistungen sind, welche von Kunden so geschätzt werden, dass eine profitable Zahlungsbereitschaft resultiert, sind erfolgreich. Natürlich muss diese Zahlungsbereitschaft vom Unternehmen auch erkannt und genutzt werden, mehr dazu im Absatz zur Bedeutung im Marketing. Die Pricing Power ist somit ein strategischer Erfolgsindikator und sollte daher auch im Performance Management (Messung, Prognose und Steuerung) für Geschäftsmodelle verankert werden.

M&A | Commercial Due Diligence

Bei M&A-Projekten ist die Bewertung des Übernahmeziels (Buy Side M&A) oder auch die Bewertung des eigenen Unternehmens als Verkaufsobjekt (Sell Side M&A) essenziell. Dabei werden eine Reihe von Due Diligences (DD) durchgeführt: **Financial, HR, Legal, Accounting, Tax und die Commercial DD**.

Letztere ist von großer Bedeutung, um zu verstehen wie sich das Unternehmen im Markt behauptet und welche Trends in Bezug auf Kunden sowie Wettbewerber für eine positive oder

negative Aussicht sprechen. Somit ist die Perspektive, inwiefern das Unternehmen Pricing Power ausbauen kann auch ein Kriterium, welches zu Bewertung des Unternehmens herangezogen wird. Gibt es neue Märkte in denen Preise über die Grenzkosten hinaus erzielt werden können? Gibt es vielleicht noch Optimierungspotenziale in Bezug auf das Pricing des Unternehmens, welche durch eine professionellere Pricing Organisation nach der Übernahme für Profitsteigerungen genutzt werden könnten? Um dies für unser Start-up aus dem obigen Beispiel zu bewerten, haben wir eine **Choice-Based Conjoint Analyse (CBC) mit 480 Probanden durchgeführt**. Die Teilnutzenwerte der CBC wurden mit dem Hierarchial Bayes Verfahren geschätzt. Speziell wird der Markov-Chain-Monte-Carlo-Algorithmus (MCMC) genutzt, um das Mixed-multi-nominal Logit Choice Model zu berechnen. Vielen Dank an dieser Stelle an **quantilope** für die Unterstützung durch ihre Software-Lösungen und Durchführung der Analyse.

Die empirische Studie zeigt, dass die Preisoptimierung zu einer Gewinnsteigerung von rund 14% führen würde. Dieses wertvolle Wissen aus der Commercial DD gibt dem Käufer ein besseres Gefühl für den tatsächlichen Wert des Unternehmens und somit auch die Zahlungsbereitschaft in den Verhandlungen.



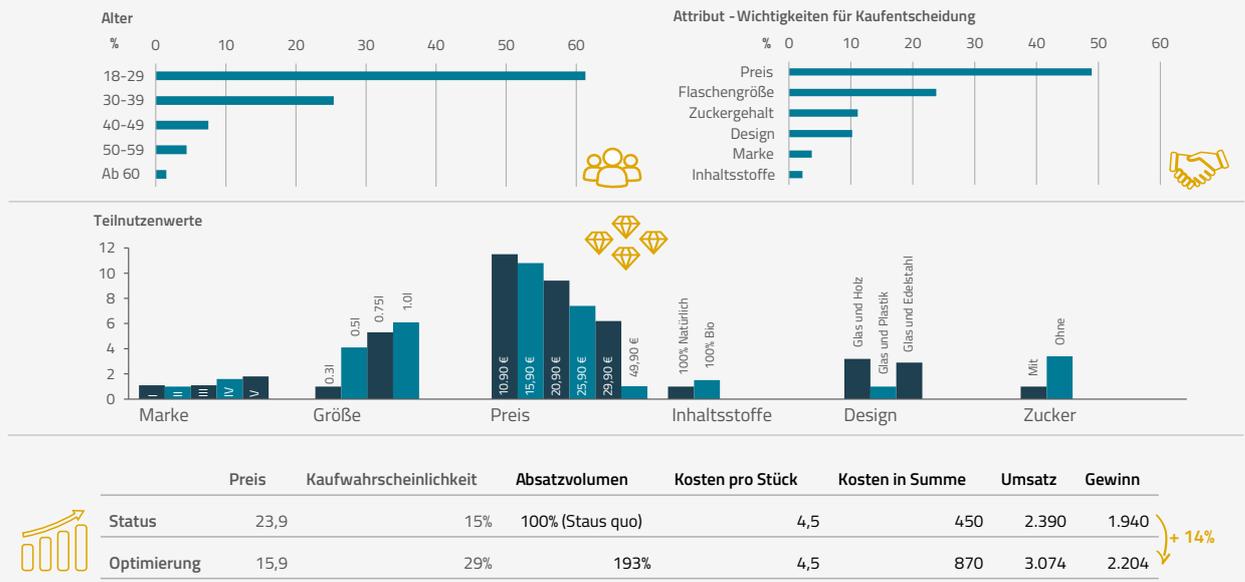


Abbildung 3: Commercial Due Diligence | Pricing Perspektive auf Basis einer Choice-Based Conjoint Analyse

Interpretiert man das Ergebnis der CBC vor dem Hintergrund des obig festgestellten Lerner-Index kann gezeigt werden, dass ein Unternehmen einen hohen Lerner-Index vorweisen und profitabel sein kann, jedoch auch strategische Entscheidungen gegen eine Preiserhöhung die Profitabilität des Start-Ups steigern können. Wie die empirische Marktbefragung im Vergleich zu der aktuellen Marktpositionierung des Unternehmens zeigt, kann das Unternehmen zwar seine Preise im Sinne des Lerner-Indexes auf dem Markt durchsetzen, es kann jedoch aus strategischer Sicht profitabler sein, wenn es den Preis reduzieren würde, um damit mehr Kunden zu gewinnen. Dies zeigt die hohe Relevanz einer Kombination aus theoretischen Konstrukten (Lerner-Index) mit proaktiver Verkoppelung von praxisorientierten Marktbefragungen, um die strategisch bestmöglichen Entscheidungen für das Start-Up treffen zu können. In diesem Sinne würde sich trotz eines hohen Lerner-Indexes und der aktuellen preislichen Positionierung auf dem Markt eine Preisreduzierung für das Start-Up lohnen, um seinen Gewinn zu steigern. Diese und weitere Fragen werden im Rahmen der Commercial DD hinsichtlich der Pricing Power beantwortet und können die Unternehmensbewertung negativ oder positiv beeinflussen.

Marketing & Produktmanagement

Produkte und Dienstleistungen müssen dem Kunden einen ausreichenden Wert bieten, um profitable Preise für Unternehmen zu rechtfertigen. Je höher der wahrgenommene

Wert, desto mehr Potenzial existiert für eine hohe Pricing Power. Gängige Analysen aus dem Marketing, wie bspw. die Conjoint Analyse, können genutzt werden, um zu verstehen, welche Attribute (Vorteile oder Eigenschaften des Produktes) zu einer gesteigerten Wertwahrnehmung führen und somit auf die Pricing Power einzahlen. **Lohnen Investments in eine starke Marke oder eher in ein breiteres Serviceangebot?** Der analytischen Erkenntnisgewinn kann direkt für Investitionsentscheidungen und im Produktmanagement angewendet werden.



Pricing Power entwickeln und nutzen



Wer Werte für Kunden versteht und diese strategisch entwickelt, schafft diese Basis für Pricing Power im Markt

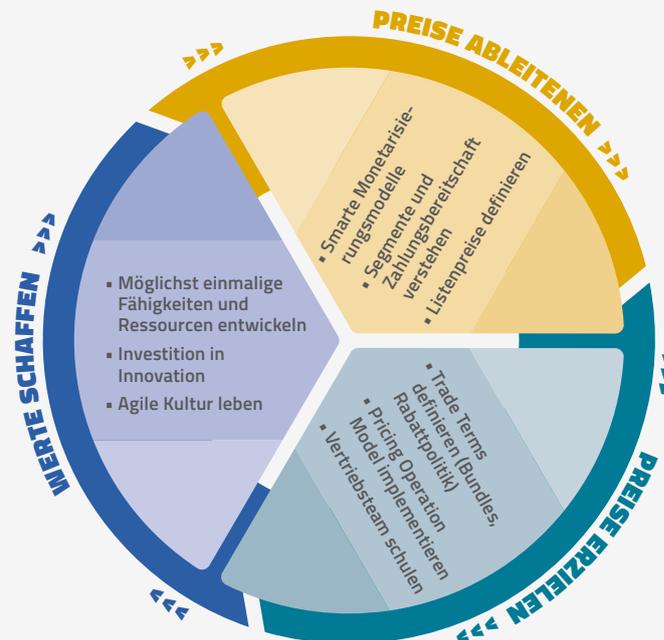


Abbildung 4: Der Pricing Power Regelkreis

Pricing Power zu entwickeln ist eine strategische Aufgabe. Sie zu optimal zu nutzen bedarf **operativer Exzellenz**. Wir verstehen Pricing Power als Resultat von Wertschöpfung für Kunden, daher startet unser Pricing Power Regelkreis mit dem Aspekt **Werte schaffen**. Wie schon im Whitepaper „Innovation Pricing“ beschrieben, sind Pricing Techniken von der ersten Sekunde an von elementarer Bedeutung. Um diesen Prozess erfolgreiche starten zu können, benötigt das Unternehmen einen fruchtbaren Boden aus möglichst einmaligen Fähigkeiten und Ressourcen.

Außerdem ist das Management Buy-in in Form von Aufmerksamkeit und Investitionsmitteln nicht zu vernachlässigen. Ebenso ist von Interesse, dass der sich dynamisch veränderte Kundennutzen mittels einer agilen Organisationskultur effizienter erzeugt werden kann und schließlich die Innovationskraft kulturell gestärkt wird.

Nachfolgend werden die **Preise abgeleitet**. Das bedeutet im ersten Schritt ein smartes Monetarisierungs-Modell zu

entwerfen (Design Kriterien siehe Whitepaper „Innovation Pricing“). Wenn die zu bezahlende Einheit klar ist, und die Value Proposition aus dem vorherigen Schritt definiert ist, können den Kundensegmenten entsprechend der Zahlungsbereitschaft Preise gegeben werden. Als Output steht dem Vertriebsteam eine sinnvolle Preisliste zur Verfügung.

Anschließend werden die **Preise erzielt**. Die Listenpreise sind kein Selbstläufer und müssen im Markt erkämpft werden. Dazu dient das **Pricing Operating Model**, bestehend aus einer klar definierten Strategie, kompetentem Team, professionellen Prozessen und effizienten Technologien. Inhaltlich bieten klare Trade Terms in Form von Bundles und bspw. Volumen gebundenen Rabattsätzen Flexibilität im Rahmen der strategischen Leitplanken (Positionierung in Bezug auf Wert und Verhalten gegenüber Wettbewerbern). Sofern maßgeblich an der Kundenschnittstelle, muss das Vertriebsteam fortlaufend geschult und technisch bei der Angebotserstellung unterstützt werden.

Fazit

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Pricing Power eines Unternehmens ein zentrales Erfolgskriterium zur Bewertung der strategischen Qualität eines Geschäftsmodells ist.

Sie sollte aktiv gemanaged und beeinflusst werden, um Pricing Power strategisch zu entwickeln und operativ zu nutzen. Dabei steht vor allem der dynamische Charakter der Pricing Power im Fokus.

Der (industrie-korrigierte) Lerner-Index, im Zusammenhang mit der Szenario-Technik, bietet hierbei eine klar strukturierte Möglichkeit der strategischen Analyse, um Handlungsempfehlungen zu definieren, sowie diese proaktiv im Sinne des strategischen Managements zu entwickeln. Hierbei sollte jedoch darauf geachtet werden, dass theoretische Konzepte mit empirischer Marktforschung kombiniert werden, um strategisch optimale Entscheidungen treffen zu können.



**Autor und Leiter
des CoCi**
Dr. Christian Münnich
Deutsche Bahn AG



Autor
André Möller
Mercedes-Benz Consulting



Autor
David Bürgin
ESCP Business School
Berlin

QUELLEN

Bernecker · 2021 · Szenariotechnik Marketingplanung für alle Eventualitäten.
 Franck & Peitz · 2019 · Market definition and market power in the platform economy.
 Homburg & Partner · 2021 · Price elasticity of demand.
 MacArthur et al. of Bain · 2020 · Harnessing Pricing Power to Create Lasting Value.
 Maessen of SKP · 2018 · Pricing Power, and How You Can Profit From It.
 Magin et al. of SKP · o.D. · Richtige Preise müssen kein Zufallstreffer sein.
 Marn et al. of McKinsey · 2003 · The power of pricing.
 Pan et al · 2019 · Marketing Science Institute Working Paper Series, Report No. 19-112;
 Pricing Power: Measures, Trends and Influences on Firm Value.
 Simon · 2015 · How Price Affects Everything.

Kontakt DMV-Geschäftsstelle
 Telefon: 02 11.864 06-0
competence@marketingverband.de

**Kontakt Competence Circle
 Christian Münnich**
muennich@marketingverband.de

COMPETENCE CIRCLE

Die neun Competence Circle bilden eine inhaltliche Themen- und Kompetenz-Plattform für den DMV und sorgen mit ihrer Expertise u. a. durch die Erstellung der Whitepapers für einen Know-how-Transfer auf allen Ebenen des Deutschen Marketing Verbandes. Die einzelnen Gruppen stehen für folgende neun Themen:

- 1 **Bewegt**
- 2 **Customer Excellence**
- 3 **Data Driven Marketing & Decision Support**
- 4 **Employer Branding**
- 5 **Markenmanagement**
- 6 **Marketingplanung und -optimierung**
- 7 **Pricing & Market Strategy**
- 8 **Sponsoring**
- 9 **Technologie, Innovation & Management #ccTIM**

Impressum

Herausgeber

Deutscher Marketing Verband e. V. (DMV)
 Sternstraße 58, D-40479 Düsseldorf
 Fon +49 (0) 211.864 06-0
info@marketingverband.de
www.marketingverband.de

Bildrechte: Adobe Stock, eigene Darstellung

ISSN (Print) 2512-5842
 ISSN (Online) 2512-5656