



INNOVATION PRICING – MIT KREATIVITÄT UND ANALYTIK ZUM MARKTERFOLG

Editorial

Pricing bedeutet das Wertempfinden der Kunden zu verstehen und dieses zu monetarisieren. Die Marktstrategie definiert die Positionierung gegenüber Kunden und Wettbewerbern. Der Competence Circle Pricing & Market Strategy verknüpft diese elementaren Funktionen des strategischen Marketings und bietet die Plattform zum Austausch unter Experten. Im vorliegenden Whitepaper des Competence Circle „Pricing & Market Strategy“ erfahren Sie mehr über die relevanten Kriterien zur Auswahl des richtigen Monetarisierungsmodells und wie Sie durch Pricing-Techniken im Innovationsprozess Analytik und Kreativität für Ihren Markterfolg verbinden können.

Über die Autoren

Dr. Christian Münnich leitet die Ökosystemeinheit (OKE) „Production Tech“ bei der Deutschen Bahn AG. Die OKE verfolgt das Ziel durch das Innovationspotential von organisatorischen Netzwerken partnerschaftliche Geschäftsmodelle mit Industrie- und Digitalpartnern zu entwickeln. Außerdem **leitet er den Competence Circle Pricing & Market Strategy im Deutschen Marketing Verband** und unterrichtet Digital Marketing an der ESCP Business School am Berliner Campus.

Dr. Juliet Reiss ist Senior Partnerin in der Konzernstrategie der Deutschen Bahn AG und verantwortet dort den Bereich „Projekte“. Hier stehen Themen mit besonderer Relevanz für die Umsetzung der Konzernstrategie „Starken Schiene“ und die wirtschaftliche Stabilität der Deutschen Bahn im Fokus. Vor ihrem Einstieg bei der Deutschen Bahn war Frau Reiss als Beraterin mit den Themenschwerpunkten Pricing und Strategieentwicklung für die Chemie Industrie und Life Science Industrie tätig.

Innovationen müssen profitabel sein

Wettbewerbsfähigkeit hängt heute, vielleicht mehr denn je, von der **Innovationskraft eines Unternehmens** ab. Regelmäßig werden diesbezüglich verheerende Scheiterquoten (ab Markteinführung) genannt von 80% bis zu 95%. Empirisch stellt sich das Bild tatsächlich je nach Branche weniger drastisch, jedoch immer noch schlecht, dar mit Scheiterquoten zwischen 35% bis 45%.

Den Erfolg einer Innovation definieren wir als profitable Vermarktung eines neuen Produkts (Güter oder Dienstleistungen). Innovationen verstehen wir als neu geschaffene Angebote für spezifische Kundensegmente. Die **erfolgreiche Vermarktung einer Innovation** hängt dabei stark vom gewählten Pricing ab, insbesondere dem strategischen Monetarisierungsmodell und der Preisfestlegung im Markt über Preispunkte. Die Nutzung von Software-Lösungen zur systematischen Analyse des Wertempfindens der Kunden, ist in der DNA des Pricings traditionell tief verankert.

Wir zeigen in diesem Whitepaper wie **agile Innovation** und **analytisches Pricing** eng verknüpft zu einem fundierten **Regelkreis führen**, der Ihre Chancen auf erfolgreiche Innovation deutlich steigern wird. Außerdem stellen wir zentrale Monetarisierungsmodelle vor und machen das breite Feld an Optionen greifbar.

Inhalt

Innovationen müssen profitabel sein	01
Wertorientierte Innovation mit Pricing-Techniken	02
Monetarisierungsmodelle für Innovationen	04
Das richtige Monetarisierungsmodell wählen	06
Fazit	07

Wertorientierte Innovation mit Pricing-Techniken

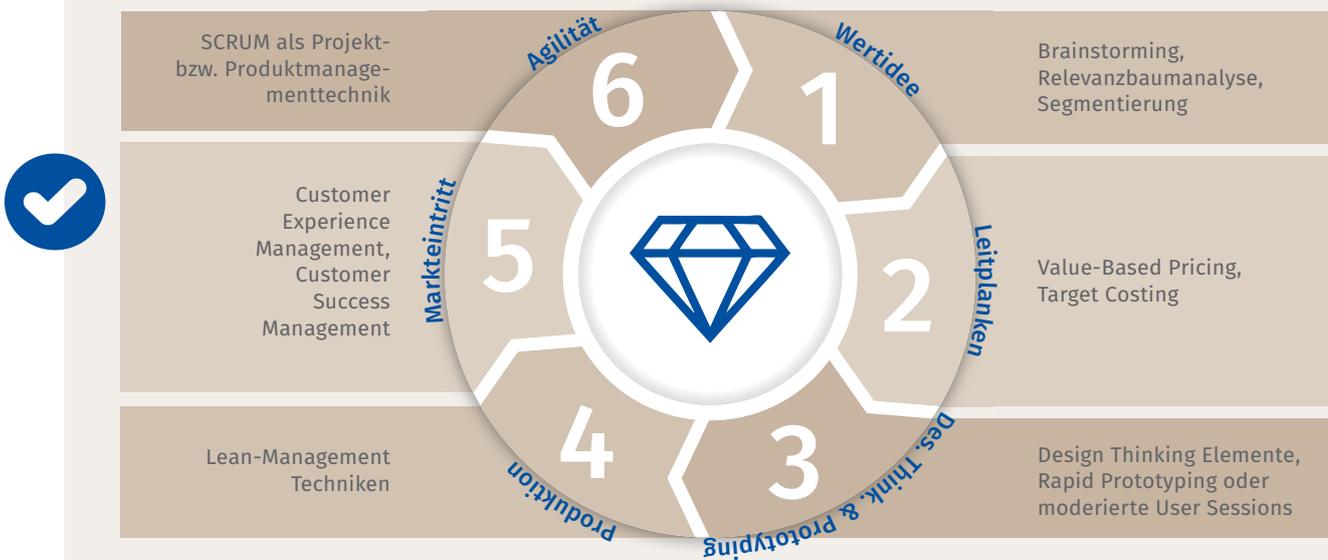
Profitable und somit **erfolgreiche Innovation ist kein Selbstläufer**. Profitabilität wird dann erreicht, wenn Kunden langfristig bereit sind, das Produkt in ausreichendem Volumen und zu einem mindestens kostendeckenden Preis zu kaufen.

Ob dies der Fall sein wird, ist kein Glücksspiel, dessen Resultat erst nach der Markteinführung bekannt ist. Wir schlagen einen sechsstufigen Prozesskreislauf vor, der die Erkenntnisse und Werkzeuge des Pricing im agilen Innovationsprozess aufgehen lässt.

Produktorientierte Innovation



Wertorientierte Innovation – Prozesskreislauf und Tools



Phase 1 | Idee für einen neuen Wert entwickeln

Den Kunden im Blick, gibt es für den Innovator **zwei wesentliche Ansatzpunkte**, um einen neuen Wert zu schaffen. Entweder eine **begehrte Leistung** schaffen, die einen relevanten Vorteil liefert (**gain creator**) oder ein **bestehendes Problem löst** (**pain reliever**). Als Tools für die Ideengenerierung können Kreativtechniken wie das klassische Brainstorming in der Gruppe oder die Relevanzbaumanalyse genutzt werden. Parallel dienen klassische Segmentierungsansätze des Marketings dazu, unterschiedliche Bedürfnisgruppen in der potenziellen Käuferschaft zu verstehen und auf dieser Basis die Wertidee zu variieren, um spezifische Bedürfnisse zu befriedigen.

Phase 2 | Strategische Leitplanken definieren

Ideen sind oft schnell entwickelt, aber sind sie auch gut genug, um einem ersten **Reality Check** standzuhalten oder verfliegt die erste Euphorie rasch wieder? Hier kommt die **Zahlungsbereitschaft** der Kunden(-segmente) ins Spiel. Erfolgreiche Innovationen sind solche, für die der Kunde auch zu zahlen bereit ist (**Monetarisierbarkeit**). Gerade wenn zu einem frühen Zeitpunkt im Innovationsprozess das Produkt noch nicht fertig ausgestaltet ist und noch nicht klar ist, welche Produkteigenschaften im Einzelnen geboten werden sollen, ist ein strukturiertes Kundenfeedback elementar wichtig, um strategische Leitplanken zu setzen. Ein wertvolles Tool, um Zahlungsbereitschaften für das zukünftige Produkt und sogar für dessen Eigenschaften zu messen, sind Choice-based Conjoint Analysen (CBCs). Hier werden in einer Studie Kaufentscheidungen nachgestellt, in denen potentielle Kunden sich – ähnlich wie später beim echten Kauf – zwischen Produktalternativen unterschiedlich teuren Alternativen entscheiden müssen. Aus dem so beobachteten Auswahlverhalten werden die Wichtigkeit der Produkteigenschaften und Zahlungsbereitschaften ermittelt. Diese Informationen bieten den Ausgangspunkt für das ein späteres Value-Based Pricing. Gleichzeitig helfen sie zu verstehen, welche Kosten in der Leistungserstellung (Umsetzung der Wertidee als Produkt) höchstens anfallen dürfen, um profitabel zu sein. Inklusiv des jeweiligen Ambitionsniveaus an die eigene Produktionseffizienz kann dieses Ergebnis den weiteren Prozess leiten (Target Costing). Auf der anderen Seite kann auch hier der Innovationsprozess enden, wenn Kunden für ein profitables Geschäftsmodell unrealistisch niedrige Zahlungsbereitschaften zeigen.

Phase 3 | Design der Lösung und Prototyp(en) entwickeln

Im Rahmen der definierten Leitplanken kann nun eine wertvolle und **wirtschaftliche Lösung** designt werden. Dabei führen meist mehrere Wege zum Ziel und welche Variante tatsächlich gewählt werden sollte, entscheiden am besten die Kunden auf Basis der Erprobung von Prototypen. Als Tools bzw. Frameworks können bspw. Elemente des Design Thinkings, Rapid Prototyping oder moderierte User Sessions genutzt werden. Diese Phase sollte solange vorangetrieben werden, bis das Innovations-Team den Wert für den Kunden versteht sowie einen erfolgsversprechenden Produktionsansatz (skalierbar und im Rahmen des Target Costing) gefunden hat.

Phase 4 | Produktion aufbauen

Der Erfolg der Innovation im Sinne der profitablen Markteinführung hängt auch von einer **effizienten Produktion** ausreichender Volumina ab. Dies betrifft sowohl die Produktion physischer Güter, als auch die Dienstleistungsproduktion. Dieser Aspekt steht nicht im Vordergrund dieses Beitrags, soll aber nicht unerwähnt bleiben. Zum Aufbau professioneller Produktionsprozesse gehören zunächst insbesondere die frühzeitige Abstimmung und Priorisierung der benötigten Ressourcen und Kapazitäten. Für die Prozessgestaltung können die Prinzipien des Lean Managements herangezogen werden.

Phase 5 | Markteintritt meistern

Wie eingangs erwähnt, definieren wir den Erfolg einer Innovation über deren **langfristige Profitabilität**. Maßgeblich ist dafür auch die Markteintrittsstrategie. Sie umfasst das koordinierte Zusammenspiel aus Produktion, Marketing, Vertrieb und Logistik. D.h. bis zum Abschluss dieser Phase müssen für das geschätzte Absatzvolumen ausreichend Produktionskapazitäten existieren, eine zielgruppengerechte Kommunikation seitens des Marketings vorliegen, der Vertrieb geschult und die Logistikprozesse laufen – alles mit dem Ziel, eine positive und im Wettbewerb überlegene Customer Experience zu bieten. Dafür sollte gerade für solche Güter und Dienstleistungen, die in der Anwendung anspruchsvoll sind (bspw. spezialisierte Software), ein Technischer Kundendienst oder **Customer Success Management** aufgebaut sein, der durch kompetente Beratung sicherstellt, dass die Kunden das Produkt verstehen und richtig anwenden, sodass der innovative Wert auch tatsächlich ankommt.

Phase 6 | Agilität und Innovationsgeist im Regelgeschäft verankern

Die sich **wandelnden Kundenbedürfnisse und -anforderungen** sowie die Wettbewerbssituation erfordern ein **dynamisches und kontinuierliches Verständnis** wertorientierter Innovation. Neben kleineren Anpassungen im Kernprodukt und neuen Features, kann auch das Ende eines Produktlebenszyklus den Übergang in einen grundsätzlichen neuen Innovationszyklus notwendig machen. Ein etabliertes Tool ist dafür die Nutzung von SCRUM als Projekt- bzw. Produktmanagementtechnik, um sprintbasiert Werte zu schaffen und in der Kultur der Organisation die wertorientierte Arbeitsweise zu verankern. Wichtig sind auch Prozessinnovationen im bestehenden Geschäft, die zu signifikanten Kosteneinsparungen und somit erhöhter Wettbewerbsfähigkeit führen. Der Prozesskreislauf kann auch für solche Innovationen (bspw. Entwicklung neuer Produktionstechnologien) genutzt werden. Statt der Zahlungsbereitschaft externer Kunden, steht dann das Niveau der Prozesskosten im Status Quo als Benchmark zur Verfügung, welches dann durch die Innovation netto unterboten werden muss.

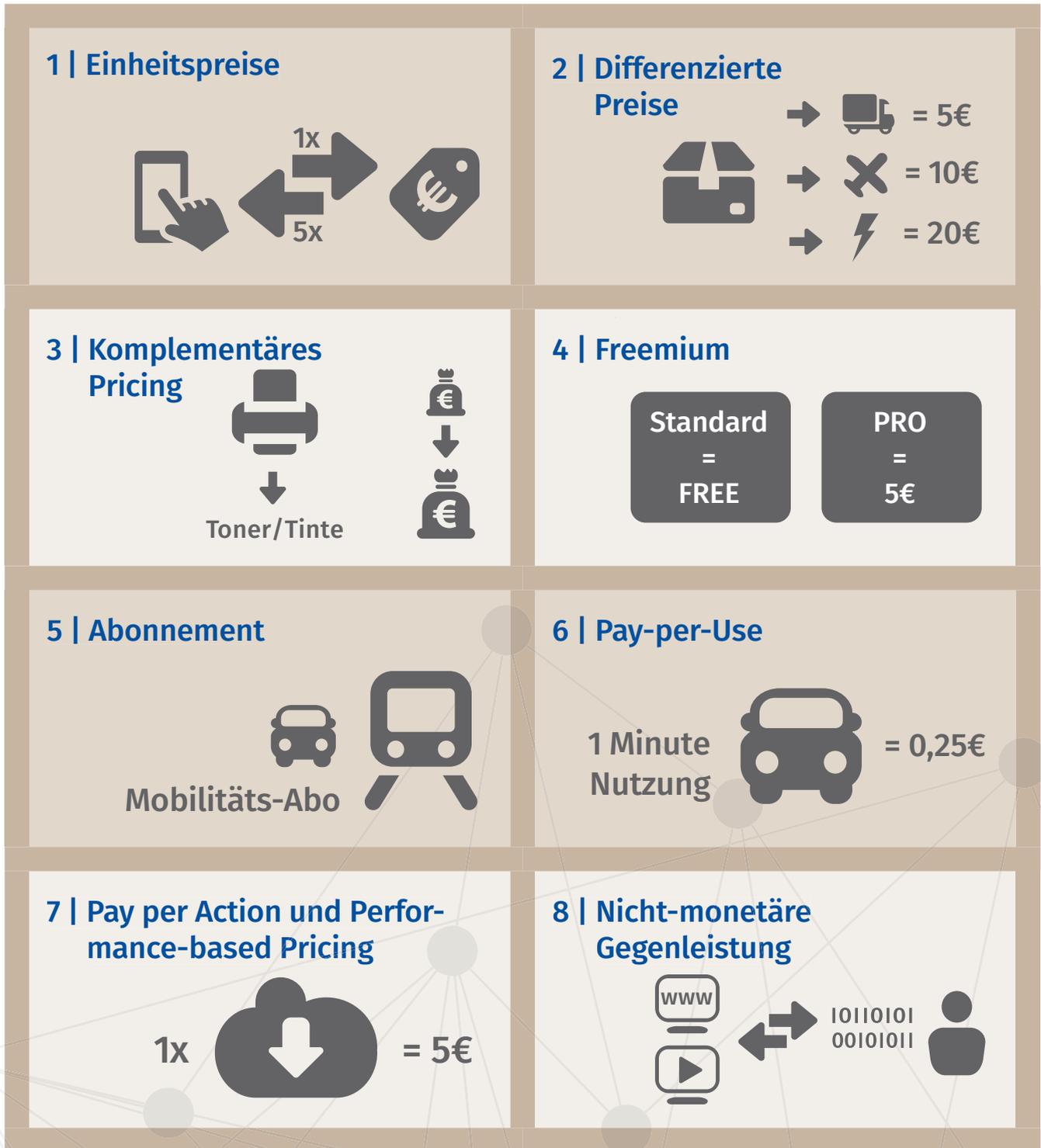
Schlagworte

#Pricing #Innovation, #Value, #Profit, #DMV, #DMVCoCi, #CoCiPricingMarketStrategy

Monetarisierungsmodelle für Innovationen

Elementar für die erfolgreiche Vermarktung von Innovationen ist das gewählte Monetarisierungsmodell, dessen Entwicklung in Phase zwei gestartet werden sollte. Das Monetarisierungsmodell bezeichnet den gewählten

Ansatz, mit dem das Produkt in eine Gegenleistung umgewandelt wird. Die Digitalisierung ermöglicht viele früher nur theoretisch denkbare Optionen, doch nicht jedes Modell ist für jede Zielgruppe sinnvoll.



1| Im einfachsten Ansatz zahlen alle Kunden denselben Preis für das Produkt. Solche **Einheitspreise** werden oft als besonders fair wahrgenommen und sind einfach kommunizierbar. Meist verschenken sie aber Ergebnispotentiale.

2| Zusätzliche Ergebnispotentiale lassen sich durch **differenzierte Preise** abschöpfen. Monetarisiert wird weiterhin das Produkt, aber zu unterschiedlich hohen Preisen je nach Nutzungs- bzw. Konsumverhalten. Ein einfaches Beispiel ist der Staffelpreis: Je mehr gekauft wird, desto niedriger ist der Stückpreis. Nachteile der Differenzierung können in einer als unfair wahrgenommenen Preisintransparenz und Preisunterschiedlichkeit liegen, welche sich negativ auf das Kaufverhalten auswirken.

3| Beim **komplementären Pricing** wird ein Grundprodukt sehr günstig veräußert, da man mit einem Zusatzprodukt in der Nutzung das eigentliche Geld verdient. Beispiele dafür sind günstige Rasierer und teure Rasierklingen, günstige Stickeralben und teure Sticker etc.

4| **Freemium-Modelle** (Wortschöpfung aus „free“ und „premium“) lassen sich als moderne Weiterentwicklung des komplementären Pricings verstehen. Kunden können das Basisprodukt ohne monetäre Gegenleistung nutzen und müssen erst für das Vollprodukt zahlen. Oft anzutreffen ist dieses Modell heutzutage in der Gaming-Branche oder im Bereich der Online-Medien. Vorteilhaft ist, dass der Kunde über „Ausprobieren“ gebunden werden kann. Herausfordernd ist die Definition des richtigen Leistungsumfangs: Enthält die Basisvariante zu wenige Features, kann das zu Unzufriedenheit führen und Folgekäufe hemmen. Ist die Basisvariante zu umfassend, kaufen Kunden die Vollversion nicht, sondern werden dazu „erzogen“, das Produkt gratis zu erhalten, was dessen Nutzen aushöhlen kann.

5| **Abonnement-Modelle** (syn.: Subscription-based Pricing) monetarisieren den Leistungsbezug für eine gewisse Zeit (z.B. zwölf Monate) oder bis auf Widerruf (z.B. monatlich kündbar) mittels einer wiederkehrenden Zahlung (z.B. monatlich oder jährlich). Der Ansatz war in manchen Branchen, wie der Zeitungsbranche, schon sehr lange üblich. Zunehmende Verbreitung fand er in den letzten zehn Jahren über Streaming-Anbieter von Musik oder Videos (z.B. Spotify, Netflix). Zuletzt breitet er sich in der Software- und Mobilitätsbranche stark aus (z.B. Office 365 oder Sixt+). In den jüngeren Beispielen ist das Monetarisierungsmodell mit einem gänzlich anderen Geschäftsmodell verbunden, in dem nicht mehr gekauft, sondern gemietet wird. Einmalige Anschaffungskosten weichen einer regelmäßigen Gebühr, was die Hürde zum Kauf senken kann. Allerdings lohnt sich das Modell für den Kunden mit zunehmender Nutzungsdauer immer weniger und nicht jeder (Business-)Kunde wird die Verschiebung von Kapitalausgaben (CapEx) zu Betriebsausgaben (OpEx) begrüßen.

6| Konzeptionell ähnlich zu den vorgenannten Abonnement-Modellen sind **Pay-per-Use-Modelle**. Auch hier zahlt der Kunde nicht für den Besitz, sondern für die Nutzung. Allerdings ist die Nutzungsdauer flexibler. Paradebeispiel sind Car-Sharing-Angebote, die der Kunde flexibel gegen einen Preis pro Minute (z.B. WeShare von Volkswagen) oder pro Kilometer (z.B. Miles) nutzen kann. Dieses Modell kann die Kaufhürde weiter senken, da die zu treffende Abwägung zwischen Erwerb des Produkts vs. Erwerb des Nutzungsrechts für den Kunden einfacher ist als beim Abonnement.

7| Im Bereich der Online-Werbung sind **Pay-per-Action-Modelle** populär. Der Werbekunde zahlt, wenn der Endkunde bestimmte erwünschte Aktionen ausführt. Das kann z.B. das Abonnieren eines Newsletters, der Besuch einer Website oder der Kauf eines Produkts sein. Einordnen lassen sich diese Modelle in das sog. **Performance- oder Outcome-based Pricing**. Gemeinsamkeit der Modelle ist, dass der Preis nicht an das Produkt, sondern an dessen erwartete Leistung geknüpft ist. Ein Vorteil dieser Modelle ist, dass Anbieter und Kunde nun eher „in einem Boot sitzen“: Ziel des Anbieters ist nicht mehr, möglichst viel von dem Produkt zu verkaufen, sondern eine möglichst gute Leistung bereitzustellen – denn hiervon profitieren beide Seiten. Da der Preis an Leistungsparameter geknüpft ist, werden zudem Risiken geteilt und die Fairness erhöht.

8| Traditionell beruht das Monetarisierungsmodell auf dem Tausch einer Ware gegen Geld. Jedoch kann die Gegenleistung entweder auch **nicht-monetäre Bestandteile** enthalten oder sogar vollständig nicht-monetär sein; und gerade in Zeiten der Digitalisierung haben Kunden deutlich mehr zu bieten als nur den Inhalt des Portemonnaies. Heutzutage umfassen Monetarisierungsmodelle verstärkt nicht-monetäre Gegenleistungskomponenten. Diese lassen sich grob einteilen in (a) Daten, (b) Aufmerksamkeit und (c) digitale Mundpropaganda.

- a. Viele Online-Shops bieten Preisreduktionen im Gegenzug für **Kundendaten**, worüber sie sowohl Marketingkosten sparen als auch die Vertriebsaktivität steigern.
- b. **Aufmerksamkeit** ist angesichts zunehmender Informationsflut ein wertvolles Gut. Unternehmen bezahlen daher oft mit Gutscheinen für die Möglichkeit, über das private E-Mail-Postfach der (potenziellen) Kunden zu werben. Dies kann Neu- und Wiederkäufe erzeugen und zum Ergebnis beitragen.
- c. **Digitale Mundpropaganda** (electronic Word-of-Mouth oder auch eWOM) kann Kaufentscheidungen positiv beeinflussen, weshalb einige Unternehmen eine Preisreduktion einräumen, wenn Kunden den Einkauf in ihren sozialen Netzwerken teilen.

Das richtige Monetarisierungsmodell wählen

Innovatoren und Produktstrategen können für jede Einzelfallentscheidung sechs Kriterien abwägen.

- Zum einen muss sichergestellt werden, dass das Monetarisierungsmodell **optimal zur langfristigen Profitabilität des Produkts** beiträgt.
- Das bedeutet auch, dass der Aufwand zur Umsetzung **technisch und organisatorisch im Rahmen moderater Kosten** möglich ist.
- Drittens sollte das Monetarisierungsmodell, wann immer möglich, **Zielkongruenz zwischen Kunde und Unternehmen herstellen**. Ein gutes Beispiel ist der variable Verkauf von Laufleistung statt Maschine: Wenn die Produktion läuft und der Kunde Geld verdient, tut es auch der Maschinenhersteller.
- Viertens muss das Modell **leicht verständlich sein**, denn es trägt stark zur **übergreifenden Customer Experience** bei. Die Kunden sollten das Modell darüber hinaus als fair und angemessen empfinden. Hier variieren die etablierten sozialen Normen ganz erheblich.
- Zuletzt sollte das Monetarisierungsmodell nicht isoliert für ein Produkt betrachtet werden. Es muss reflektiert werden, inwiefern es **Cross-selling Potenziale** unterstützt.

Trägt das Modell zu einer profitablen Vermarktung bei?



Ist der nötige technische und organisatorische Aufwand vertretbar?



Hilft das Modell eine Zielkongruenz zwischen Unternehmen und Kunden herzustellen?



Ist das Modell für die Kundensegmente leicht verständlich?



Nehmen die Kunden das Modell als fair wahr?



Unterstützt das Modell Cross-selling im Unternehmen?



Fazit

Ausschlaggebend für den Erfolg einer Innovation ist dessen profitable Vermarktung – und über diese entscheidet das Pricing maßgeblich mit. Drei Regeln helfen dabei, weder Ergebnispotentiale noch Marktanteile zu verschenken:

- 1. Starte das Pricing möglichst früh** im Innovationsprozess. Denn Pricing ist keine einmalige Angelegenheit, die man im Rahmen der Kalkulation des Business Cases erledigt, sondern iterativ und deshalb möglichst in den Innovationsprozess zu integrieren.
- 2. Nutze die Bandbreite etablierter Marktforschungsmethoden**, um Marktgröße, Wettbewerbsreaktionen, Kundensegmente, Kaufverhalten und Zahlungsbereitschaften etc. zu verstehen. Denn erfolgreiches Pricing ist selten ein Zufallsprodukt, sondern steht und fällt mit der vorhandenen Informationsbasis.
- 3. Beziehe alle relevanten Wissensträger und betroffenen Abteilungen im Unternehmen mit ein** (z.B. Produktentwickler, Produktion, Controlling, Vertrieb). Denn Pricing entfaltet erst seine volle Kraft, wenn es Akzeptanz findet in der eigenen Organisation und eingebettet ist in die Strategie und das Geschäftsmodell.



Autor und Leiter des CoCi:

Dr. Christian Münnich
Lead Ökosystemeinheit
Production Tech bei
Deutsche Bahn AG

Lecturer Digital Marketing
bei ESCP Business School

**Autorin:**

Dr. Juliet Reiss
Senior Partner
Konzernstrategie
Deutsche Bahn AG

Kontakt DMV-Geschäftsstelle

Telefon: 0211.864 06-0
competence@marketingverband.de

Kontakt Competence Circle

Dr. 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 Verbands. Die einzelnen Gruppen stehen für folgende neun Themen:

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

Quellen

Osterwalder et al. (2014): Value Proposition Design.

Gartner (2019): Enterprise Architects Combine Design Thinking, Lean Startup and Agile to Drive Digital Innovation.

Castellion & Markham (2013): Myths About New Product Failure Rates.

Impressum

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

Bildrechte: Adobe Stock

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