



Editorial

Der Competence Circle Pricing & Market Strategy bietet Professionals aus Wissenschaft und Wirtschaft eine gemeinsame Plattform zum Austausch von Wissen und Erfahrungen. Speziell im Kontext der Digitalisierung wird das Thema Pricing von der Strategie bis zum operativen Management analysiert und weitergedacht. In diesem Whitepaper liefern Christian Kolodziejczak (u.a. Leiter Competence Circle Pricing & Market Strategy im DMV) und Prof. Dr. Alessandro Monti (u.a. Professor für Unternehmensführung an der Cologne Business School) eine zeitgemäße Pricingtypologie und eine prägnante Zusammenfassung von Best Practices.

Was in der Luftfahrt und im Rohstoffhandel nicht mehr wegzudenken ist, erobert durch die Digitalisierung der Kundenschnittstelle nach und nach weitere Branchen: **Digital Pricing**.

Speziell das kontrovers diskutierte zeitlich-dynamisierte oder personalisierte Anpassen von Preisen birgt großes Gewinnpotential, welches sich besonders auch E-Commerce Unternehmen zu Nutze machen. Doch was verbirgt sich konzeptionell hinter Buzz-Words wie Digital Pricing, Dynamic Pricing und personalisiertes Pricing? Was haben wir in der noch vergleichsweise kurzen Geschichte des Phänomens gelernt? Mit diesen Fragen beschäftigt sich das vorliegende Whitepaper.

Wenn Sie Interesse an einer weiterführenden Diskussion haben, begrüßen wir Sie herzlich im Competence Circle Pricing & Market Strategy des Deutschen Marketing Verbands.

Christian Kolodziejczak

Leiter des Competence Circle Pricing & Market Strategy

Inhalt

Die Weiterentwicklung von Pigous Definition im Kontext der Digitalisierung 02

Handlungsmaximen für ein erfolgreiches Digital und speziell Dynamic Pricing 04

Die möglichen Folgen eines falschen Dynamic Pricing 05

Fazit 05

Digital Pricing: Definition und Best Practices



„Dynamic Pricing: Das ist Amazons perfider Preistrick – und keiner kennt ihn“!

Zeitungsartikel wie dieser sind Ausdruck der großen Sensibilität des Themas aus Konsumentensicht. Trotz der Image-Problematik in einigen Branchen, in denen sich eine entsprechende Akzeptanz (soziale Norm) wie in der Luftfahrt oder Hotelbranche noch nicht etabliert hat, bleibt das Thema von zentraler Bedeutung bei der Entwicklung profitabler Marketingstrategien. Dynamic Pricing ist dabei jedoch neben dem personalisierten Pricing nur eine prominente Ausprägung des Digital Pricing.

Was sich tatsächlich dahinter verbirgt, ist den verschiedenen Stakeholdern, wie Marketingmanagern und Verbrauchern /Verbraucherschützern, oft an den entscheidenden Punkten unklar bzw. bestehen deutliche Unterschiede in der Auffassung. Da die 1920 veröffentlichte Systematik der Preisdifferenzierung ersten bis dritten Grades nach Pigou² durch die Digitalisierung an Anwendbarkeit verloren hat, wird in diesem Whitepaper zunächst eine Typologie definiert, die eine eindeutige Unterscheidung und somit zielgerichtete Diskussion des Digital Pricing ermöglicht.

Diese Definition ist als Konkretisierung und Fortführung des DMV Whitepapers

„Digital Pricing“ 1|17 zu verstehen, das das grundlegende Rahmenwerk von der Strategie bis zur Implementierung umfasst.

Darüber hinaus haben sich im Spannungsfeld aus Wirtschaft und Wissenschaft einige Handlungsmaximen herauskristallisiert, die bei der Einführung von Digital Pricing unbedingt Beachtung finden sollten. Denn ein falsch verstandenes und trotzdem durchgeführtes Digital Pricing kann erhebliche negative Auswirkungen verursachen und nicht zuletzt auch Umsätze und Gewinne deutlich in Mitleidenschaft ziehen. Richtig gemacht, können Unternehmen jedoch durch reduzierte Lagerbestände, mehrwertorientierte Angebote und eine verbesserte Abschöpfung von Zahlungsbereitschaften eine signifikante Steigerung der Profitabilität erreichen, ohne die wahrgenommenen Fairnessgrundsätze der Kunden (soziale Normen) zu verletzen. Kunden auf der anderen Seite können von angenehmer verteilter Kapazitätsauslastung bzw. besseren Produktverfügbarkeiten und attraktiven Preisen profitieren, da Digital Pricing eben nicht nur Preise erhöht, sondern auch senken kann.

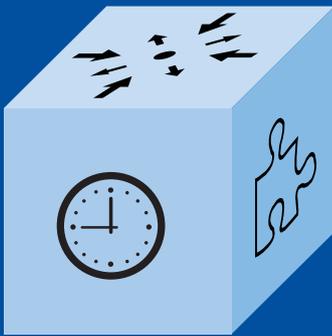
⁽¹⁾ Sophia Maier, 2015, The Huffington Post. ⁽²⁾ Arthur C. Pigou, 1920, The Economics of Welfare.

Definitionen auf den Punkt

Preis

Ein Preis determiniert die Aufteilung von Werten bei einer Transaktion zwischen Käufer und Verkäufer.⁽³⁾

Pricing



Der Prozess zur Entwicklung und Kommunikation von Preisen.

Dabei können Zeit und weitere Differenzierungsfaktoren die monetären und nicht-monetären Preiskomponenten determinieren.

Dynamisches Pricing

- Anzahl Preise = Anzahl Produkte pro Zeitpunkt
- Anzahl Segmente = 1 (klassisches dynamisches Pricing)

Ein Angebot wird bei marginalen Menu Costs und im Zeitverlauf mit variierenden Preisen angeboten. Beim reinen dynamischen Pricing wird keine Kundendifferenzierung vorgenommen.

Segmentiertes Pricing

- Anzahl Segmente < Anzahl Kunden ▶ Clusterpreise
- Anzahl Segmente = Anzahl Kunden ▶ Personalisierte Preise
- Anzahl Segmente > Anzahl Kunden ▶ Situative Preise

Ein Angebot wird zu differenzierten Preisen angeboten, wobei auch die Umwelt- und personenbezogenen Differenzierungsfaktoren berücksichtigt werden können.

Bei den situativen Preisen werden bspw. auch verschiedene Rollen eines Kunden berücksichtigt (privat / geschäftlich etc.).

Segmentiert-dynamisches Pricing

Die Preise sind sowohl im Zeitverlauf variabel als auch nach Segmenten differenziert. Dadurch ergibt sich die größte Bandbreite an Preisen pro Produkt.

Die Weiterentwicklung von Pigous Definition im Kontext der Digitalisierung

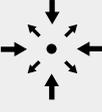
Die von Pigou (1920) eingeführte Unterscheidung von Preisdifferenzierung ersten bis dritten Grades findet in der Praxis immer weniger Anwendung und ist auch in der Wissenschaft zu ungenau bzw. nicht mehr trennscharf, wodurch sich neue Begriffe wie Dynamisches Pricing durchsetzen. Um Pricing-Konzepte verständlich und vergleichbar zu machen, werden drei Eigenschaftsdimensionen benötigt. Der Zeitpunkt der Preisanpassung kann zwei Ausprägungen annehmen:

- **Periodisch:** Die Anpassung und Kommunikation von Preisen erfolgt zeitraumorientiert, bspw. im Rahmen des Versands von jährlichen Produktkatalogen.
- **Häufig:** Die Anpassung und Kommunikation von Preisen erfolgt zeitpunktorientiert. Dabei können die Preise bspw. mehrmals am Tag aktualisiert werden oder in Echtzeit kontinuierlich bei jeder Anfrage individuell.

Die Differenzierungsfaktoren entscheiden darüber auf Basis welcher Einflüsse die Preispunkte berechnet werden. Als Erweiterung und Konkretisierung von Pigous Differenzierungsgraden sind vier Dimensionen definiert:

- **Angebot:** Entspricht dem Faktor der quantitativen Preisdifferenzierung zweiten Grades.
- **Interna:** Herstellungs- und Opportunitätskosten des Unternehmens; bspw. können die Kontingente an günstigen Flugtickets reduziert werden, wenn in der Zukunft höhere Zahlungsbereitschaften erwartet werden.
- **Umwelt:** Alle nicht internen oder kundenbezogenen Faktoren, wie Wetter, Wettbewerb, Wechselkurse etc.
- **Segment:** In den Grundzügen mit der Preisdifferenzierung dritten bzw. ersten Grades vergleichbar. Die Segmente als Basis der Preisdifferenzierung können vier Ausprägungen annehmen. (1) Es gibt ein Segment in das alle Kunden undifferenziert fallen; (2) Es gibt weniger Segmente als Kunden, Kunden werden also nach relevanten Eigenschaften geclustert; (3) Es gibt so viele Segmente wie Kunden (-profile) und (4) es gibt mehr Segmente als Kunden, wodurch die situativ unterschiedlichen Bedürfnisse und Rollen berücksichtigt werden.

⁽³⁾ Doligalski, Tymoteusz (2014): Internet-based customer value management

Eigenschaften des Pricing		Analog	Digital
	Zeit der Preisanpassung Periodisch (zeitraumorientierte Preise)	✓	✓
	Häufig (zeitpunktorientierte Preise)	x	✓
	Differenzierungsfaktoren Angebot	✓	✓
	Interna	x	✓
	Umwelt	x	✓
	Segment	(✓)	✓
	Preiskomponenten Monetär	✓	✓
	Nicht-monetär	x	✓
Zusammenfassung		Statisches und uniformes Pricing mit Fokus auf den reinen monetären Wert	Dynamisches oder personalisiertes Pricing mit Fokus auf den gesamten Wert

Unter der Prämisse der marginalen Menu Costs und marginaler Zeitverzögerung der Preiskommunikation:

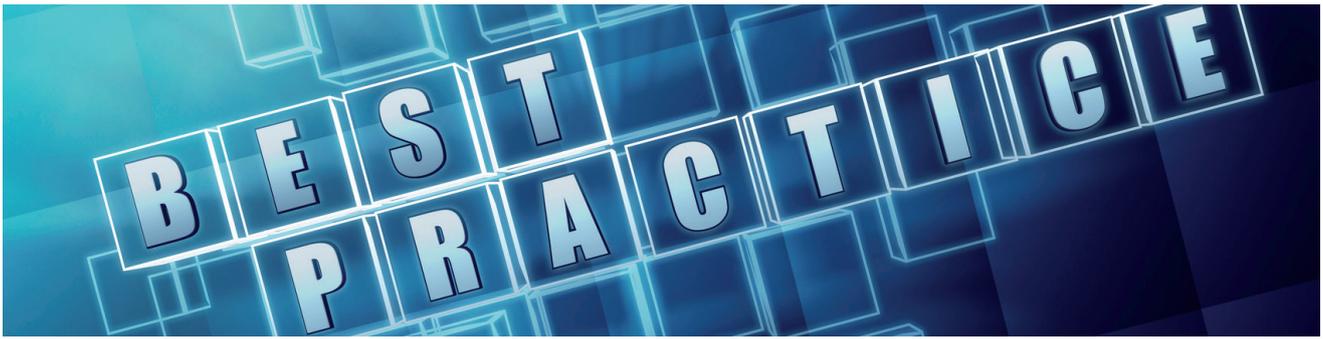
✓ Anwendbar, (✓) Nur teilweise anwendbar, x Nicht anwendbar

Die Preisdifferenzierung ersten Grades (perfekte Preisdifferenzierung) unterstellt die Preissetzung auf Höhe des Reservationspreises des jeweiligen Kunden (Konsumentenrente gleich null). Es wird dabei keine Aussage dazu getroffen, ob der Reservationspreis pro Zeitraum oder Zeitpunkt geschätzt wird und ob daher als Basis ein Kundenprofil oder eine Kundensituation ausgewertet wird.

Entsprechend offen bliebe auch, ob personalisiertes oder situatives Pricing verwendet wird, mit ungleich größerem Anspruch an Datenverfügbarkeit, Datennutzungsrechte, IT-Infrastruktur, Qualität des Pricing-Algorithmus und an die Sicherstellung einer positiven Customer Experience.



Handlungsmaximen für ein erfolgreiches Digital und speziell Dynamic Pricing



So sehr das Digital Pricing auch Potenzial zur Steigerung von Umsätzen und Profiten bietet, so sehr kann ein schlecht durchgeführtes Pricing in der Realität auch für erhebliche Schwierigkeiten sorgen.

Insbesondere die unreflektierte Nutzung von Dynamic Pricing-Algorithmen kann zu Problemen und ungewollten Effekten führen. Vier Handlungsgrundsätze helfen dabei die richtigen Entscheidungen in Bezug auf speziell Dynamic Pricing zu treffen:

Zahlungsbereitschaft in den Fokus rücken

Gibt es grundsätzlich für ein Produkt oder einen Service keine ausreichende Zahlungsbereitschaft im Markt, so kann diese auch nicht durch den besten Algorithmus und den besten Big Data-Ansatz generiert werden. Das Produkt oder der Service sowie das Geschäftsmodell müssen im Markt Anklang finden. Werden Angebote am Kundennutzen vorbei konzipiert, kann auch kein Dynamic Pricing helfen.

Zielgerichtetes Vorgehen

Die Möglichkeiten der Digitalisierung und der Erkenntnisgewinn durch Big Data sind lediglich die Voraussetzungen für ein zielgerichtetes Pricing. Zwar wird es dadurch noch besser möglich sein, auf Kundenwünsche sowie auf den Kundennutzen einzugehen und hier profitable Preisstrategien zu entwickeln. Es sollte aber klar sein, welches Ziel mit Dynamic Pricing verfolgt werden soll. Unternehmen, die eine Markenverbesserung anstreben, müssen Dynamic Pricing anders angehen als Unternehmen, die auf die Ausweitung von Marktanteilen oder die zusätzliche Generierung von Website-Traffic fokussiert sind.

Keine sinnlose „automatische“ Preisanpassung

Dynamic Pricing im Zuge von automatischen Preisanpassungen kann genauso automatisch auch zu einer Preisvergeltung durch die Konkurrenten führen. Gerade im E-Commerce wird häufig erbittert um Marktanteile gekämpft – wird der Preis stumpf als Faktor des Konkurrenzpreises angepasst, kann dies innerhalb einer ganzen Branche zu einer negativen Preisspirale führen. Dynamic Pricing allein an die Wettbewerbssituation anzupassen, führt am eigentlichen Ziel (nämlich der verbesserten Abschöpfung von Zahlungsbereitschaft) vorbei. Das Pricing sollte sich deshalb auf mehrere Indikatoren stützen, z.B. **verfügbare Kapazität, Segmentierungsmöglichkeiten im Markt, bekannte Preissensitivitäten bei Kunden, Schwankungen in der Nachfrage, Unterschiede in der Zahlungsbereitschaft**. So kann ein Dynamic Pricing-Ansatz entlang des gesamten Spektrums des Digital Pricing weiterentwickelt werden.

Unklare oder verwirrende Mechanismen der Preissetzung vermeiden

Signifikante und wahrnehmbare Preisänderungen – insbesondere nach oben – machen dem Kunden schnell klar, dass möglicherweise gerade ein niedrigerer Preis verpasst wurde. Wenn dem Kunden dann der zugrundeliegende Mechanismus der Preisanpassung unklar ist und teilweise bis zu 20 Preisanpassungen täglich durchgeführt werden, ist die Verwirrung bei den Kunden groß. Das Pricing sollte sich zwar auf mehrere Indikatoren stützen, wichtig ist es aber, den Kunden diesen **Indikator auch als gerechtfertigt, fair und angemessen zu vermitteln**. Die Reisebranche hat schon früh erklärt, dass je später gebucht wird, desto teurer die Reise wird und dass, je nach Nachfragesituation und verfügbarer Kapazität, die Preise dynamisch schwanken können. Ein Pricing, welches jedoch z.B. auf einem Indikator wie der Außentemperatur basiert (vor einiger Zeit getestet von Coca Cola bei Getränkeautomaten mit dynamischer Anpassung nach oben bei wärmeren Temperaturen), wird als eher unpassend, ungewöhnlich und sogar als unfair erachtet.

Die möglichen Folgen

Werden die Kunden auf starke Preisschwankungen aufmerksam, könnte dies einen großen Teil der Kunden zu sog. Aggregatoren und Pricetrackern treiben. Diese Websites und Tools von Drittanbietern überwachen Preise und versprechen, stets das beste Angebot zu ermöglichen. Für die Reisebranche hat sich hierzu der Begriff des TravelTech etabliert. Sog. „re-booking“ Startups wie Pruvo, Yapta, DreamCheaper, Rooms Ninja und Fairfly nutzen das Dynamic Pricing von Hotel und Airlines aus. Sie analysieren bestehende Buchungen von Kunden – und buchen nach Stornierung erneut günstiger, sobald der Preis sinkt.

Besonders intelligente Algorithmen können vorhersagen, ob der Zimmerpreis möglicherweise noch weiter sinken wird und es sich somit lohnt, noch mit der neuen Buchung zu warten. Ein signifikanter Teil des Geschäfts wird folglich nicht nur am Hotel vorbei erwirtschaftet, sondern eine zusätzliche Kommission muss an diese „re-booker“ gezahlt werden, für die Vermittlung einer neuen (alten) Buchung. Große Teile des Kundenstamms könnten sich deshalb bei einem fehlgeleiteten Dynamic Pricing von ihren angestammten Online-Händlern und Anbietern abwenden und einen höheren Aufwand für Recherche und Preisvergleiche betreiben.

Fazit

Die Handlungsmaxime für Unternehmen, die ein erfolgreiches und zielgerichtetes Digital Pricing durchführen **möchten**, lautet somit: Nicht alles, was durch Algorithmen, Software und Big Data technisch möglich ist, **sollte** auch umgesetzt werden. Digital Pricing macht nur dann Sinn, wenn man im Zuge einer möglichst optimalen Abschöpfung der Zahlungsbereitschaft klare kommerzielle Vorteile für das Unternehmen generieren kann. Aber genau diese Chancen und Möglichkeiten des Digital Pricing, aufbauend auf kommerziell verwertbaren Erkenntnissen mit Hilfe von smarten Algorithmen bzw. künstlicher Intelligenz und Big Data, werden es Unternehmen in Zukunft ermöglichen, noch präziser, noch fokussierter, noch zeitgenauer Zahlungsbereitschaften zu ermitteln und Kunden klare Nutzenvorteile anbieten zu können. Der Vormarsch des Digital Pricing wird die Tür öffnen für zwei große Zukunftstrends in der Preisstrategie: **Segmentiert-dynamisches Pricing** (wie hier im Beitrag beschrieben) und **Nicht-monetäres Pricing**.

Mit segmentiert-dynamischem Pricing können Unternehmen antizipieren, welches Angebot zu welchem Preis für welchen Kunden optimal ist. In Abhängigkeit der Ausgestaltung der oben beschriebenen Pricing-Faktoren (Zeit der Anpassung, Differenzierungsfaktoren, Preiskomponenten) und insbesondere in Abhängigkeit der historischen Nutzungs- und Kundendaten, kann so ein **optimaler Preis im Moment der Nutzung** angeboten werden. Das nicht-monetäre Pricing hingegen wird dazu führen, dass Kunden verstärkt auch mit einem anderen Gegenwert als Geld ihre Leistungen und Produkte bezahlen können. Denkbar ist an eine anteilige Zahlung der Kunden mit ihren Daten, ihrer Aufmerksamkeit (Werbung betrachten) oder ihrem Netzwerk (Werbung senden). Die Integration von nicht-monetären Preiskomponenten als Zahlungsmittel, befähigt Kunden dazu, von ihren digitalen Werten zu profitieren bspw. im **Gegenzug für einen monetären Rabatt**.



Autor:
Christian Kolodziejczak
 Senior Consultant Deutsche Bahn
 Management Consulting



Autor:
Prof. Dr. Alessandro Monti
 Cologne Business School (CBS)

Kontakt DMV-Geschäftsstelle

Telefon: 0211.864 06-0
 competence@marketingverband.de

Kontakt Competence Circle

Christian Kolodziejczak
 kolodziejczak@marketingverband.de

Competence Circle

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

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

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

Fotos:
 (Seite 1) ©Andromedarion - stock.adobe.com
 (Seite 4) ©marinini - stock.adobe.com

1. Auflage, September 2018

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