

# Pricing in der Digitalen Ökonomie: Der Preis muss den Kundennutzen abschöpfen

Eine Übersicht zu den wichtigsten Preismodellen von Prof. Dr. Nils Herda, Dr. Kerstin Friedrich, Prof. Dr. Stefan Ruf

Unsere Wirtschaft wird sich im digitalen Zeitalter neu erfinden. Dazu gehört auch eine systematische Preisstrategie, die den differenzierten Anforderungen digitaler Kanäle Rechnung trägt. Die klassische Zuschlagskalkulation genügt den technologischen Möglichkeiten nicht mehr. Bereits heute werden etwa bei Amazon dynamische Preisanpassungen über spezielle IT-Systeme mehrmals am Tag automatisiert durchgeführt und so vorhandene Preisspielräume für einen maximalen Absatz ausgenutzt. Zudem eröffnen sich für Hersteller technologiebedingt neue Möglichkeiten, so können viele immaterielle Produkte und Dienstleistungen etwa über Flatrate-Preismodelle viel einfacher und erfolgreicher verkauft werden.

Im digitalen Zeitalter lässt sich erkennen, dass in der Regel diejenigen Anbieter den Markt dominieren, die sich nicht an klassischen Kalkulationen orientieren, sondern primär am Kundennutzen. Daraus folgen dann innovative Dienstleistungen statt eines reinen Produktverkaufs. Somit wird auch in diesem Kontext deutlich, dass die kybernetische Strategielehre nach Prof. h.c. Wolfgang Mewes ihrer Zeit voraus war und dass interessanterweise die Technologie der Treiber für eine Mewes-Strategie-konforme Umsetzung in der heutigen Zeit zu sein scheint.

## 1 Pricing in der Pipeline-Ökonomie

### 1.1 Klassische Preisermittlung

In der Pipeline-Ökonomie waren Preise schon immer ein Instrument zur Differenzierung im Wettbewerb. Dabei stand das industrielle Produkt in der Regel im Fokus des klassischen Vertriebs mit er-

heblicher Einflussnahme auf die Preisgestaltung. Klassische Verfahren zur Preisermittlung stellen dabei u.a. die Divisionskalkulation (für Einproduktbetriebe) oder die Zuschlagskalkulation (etwa für artverschiedene Produkte bei Serienfertigern in der Automobilindustrie) dar (vgl. [10], S. 916ff.).

So werden in der Zuschlagskalkulation den Kostenträgern Einzelkosten direkt und Gemeinkosten über Zuschlagssätze zugerechnet. Diese kalkulatorische Vorgehensweise orientiert sich nicht vorrangig am Kundennutzen, sondern an einer möglichst exakten und verursachungsgerechten Kostenverteilung. Genau darin liegt ein entscheidendes Problem.

Der deutsche Preispapst Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon, Gründer und Chairman der weltweit führenden Preisberatung Simon, Kucher & Partners, verweist in seinen Arbeiten immer wieder darauf, dass nur der subjektiv wahrgenommene „Wert“ respektive „Kundennutzen“ des Kunden für den am Markt erzielbaren Preis relevant ist und belegt dies auch mit der Tatsache, dass die alten Römer interessanterweise in der lateinischen Sprache mit „pretium“ nur ein Wort für Wert und Preis kannten (vgl. [7], S. 19f.).

### 1.2 Kybernetische Kalkulation

Professor Mewes hat mit der „Kybernetischen Kalkulation“ (vgl. [5]) eine Kalkulationsmethodik entwickelt, die – im Gegensatz zur klassischen Zuschlagskalkulation – nicht auf Gewinn- sondern auf Nutzenmaximierung für die Zielgruppe basiert. Sie ist genau dann sinnvoll anwendbar, wenn der Preis der entscheidende Engpassfaktor ist.

Der Produktpreis wird dabei tendenziell niedrig kalkuliert, damit sich mög-

lichst viele Kunden das Produkt leisten können. Die zentrale Frage lautet: Wo liegt die Zahlungsbereitschaft der „großen Mehrheit“ der potenziellen Kunden. Dieser Preis wird dann nach Möglichkeit noch deutlich unterboten. Erst dann stellt sich die Frage, mit welchen Prozessen und Technologien das Produkt zu diesem (sehr attraktiven) Preis bereitgestellt werden kann. In anderen Kalkulationsmethoden verläuft die Kausalität umgekehrt: erst Produkt und Produktionsprozess – dann der Preis.

---

**Die klassische Zuschlagskalkulation genügt den technologischen Möglichkeiten nicht mehr.**

---

In der kybernetischen Kalkulation führt die Verbindung des attraktiven Preises mit einem attraktiven Produkt zu mitunter dramatisch steigenden Absatzmengen, wodurch wiederum eine Stückkostendegression und somit dann in der Folge auch eine Gewinnsteigerung erreicht wird.

### 1.3 Solution Selling

Mitte der 1980er Jahre entstand mit „Solution Selling“ (deutsch: Problemlösungsvertrieb) ein Vertriebsmodell, bei dem das eigentliche Produkt samt seiner Produktmerkmale nicht mehr im Vordergrund steht, vielmehr sind auf die Anforderungen des Kunden hin zugeschnittene Lösungen zu entwickeln.

Der Preis für eine Lösung, die neben dem Produkt auch Beratung und Dienstleistungen umfassen kann, wird somit nicht über eine klassische Kalkulationsmethodik ermittelt, sondern orientiert sich prinzipiell am vom Kunden subjektiv empfundenen Wert. Bekannt wurde diese Methode durch IBM, die sie weltweit als „Signature Sales Method (SSM)“ einsetzt (vgl. [8], S. 199). ▶

## 2 Pricing in der digitalen Ökonomie

### 2.1 Das Margenmodell

Das klassische Margenmodell (vgl. [4], S. 60) basierend auf der Kalkulation und einer Gewinnmarge gibt es durchaus auch in der digitalen Ökonomie. Beispielsweise werden im Rahmen einer Multi-Kanal-Strategie klassisch kalkulierte Produkte sowohl über den stationären Kanal „Filiale“ als auch im elektronischen Kanal „E-Shop“ verkauft.

### 2.2 Preisdifferenzierung

Bei der Preisdifferenzierung (vgl. [9], S. 486ff.) werden gleiche Produkte an unterschiedliche Kundengruppen zu unterschiedlichen Preisen verkauft, um die verschiedenen Zahlungsbereitschaften durch Differenzierung besser abschöpfen zu können. Hierunter fallen etwa Rabatte (unterschiedliche Konditionen).

Bei immateriellen Produkten wird in der digitalen Ökonomie gerne die leistungsbezogene Preisdifferenzierung eingesetzt, wie beispielsweise bei dem Cloud-basierten Dienst „Evernote“, der in drei Tarifen verfügbar ist, vgl. Abbildung 1.

### 2.3 Follow the free (Freemium)

Man setzt im Rahmen der Preisdifferenzierung bei immateriellen Produkten gerne auf das „Follow the free“-Prinzip (vgl. [3], S. 47ff.). Dieses Marktgesetz der digitalen Ökonomie setzt auf der Tatsache auf, dass das Internet an sich „kostenlos“ ist und es somit nahe liegt, dass immaterielle Produkte ebenfalls kostenlos angeboten werden können, da ihre Grenzkosten in der digitalen Ökonomie bei null liegen.

Nun wird versucht, über einen kostenlosen Basistarif den Interessenten als Kunden zu gewinnen – einerseits

um damit Netzwerkeffekte auszulösen sowie somit den Bekanntheitsgrad zu steigern und andererseits, um den Kunden dann über einen kostenpflichtigen Tarif mit einem deutlich höheren Nutzen zu „konvertieren“.

Daher spricht man auch von einem „Freemium“-Modell (Kunstwort aus „Free“ und „Premium“), das man auch von Computerspielen, Mobile Apps und von Online-Artikeln kennt. Somit wird die Preisstrategie letztendlich zu einem Geschäftsmodell-Template, das viele Unternehmen in der digitalen Ökonomie einsetzen.

### 2.4 Nichtlineare Preisbildung

Die nichtlineare Preisbindung (vgl. [9], S. 490ff.) ist dadurch charakterisiert, dass es keinen proportionalen Zusammenhang zwischen der Leistung einerseits und dem Preis andererseits gibt.

Typisch sind etwa sogenannte „zweiteilige Tarife“, wie wir sie von der BahnCard oder von Amazon Prime kennen. Diese setzen sich aus einer fixen Grundgebühr und einer Nutzungsgebühr zusammen. Die Grundgebühr verteilt sich bei steigender Menge auf eine steigende Anzahl von Produkteinheiten, wodurch der Durchschnittspreis insgesamt sinkt.

Bei Amazon Prime, eine Art Premium-Abonnement, erhält der Kunde für einen festen Monats- oder Jahresbeitrag, spezielle Versandvorteile sowie den

Zugang zu weiteren Cloud-basierten Multimediadiensten, wie etwa Prime Music oder Prime Video.

### 2.5 Preisbündelung

Die Preisbündelung (vgl. [9], S. 493ff.) umfasst mehrere Produkte, die von einem Anbieter im „Bündel“ und zu einem festen Preis erhältlich sind, vgl. die Office 365-Lizenzpakete von Microsoft in Abbildung 2.

In der digitalen Ökonomie hat dies eine besondere Bedeutung bei Informationsgütern, die zu geringen Grenzkosten bei der internetbasierten Distribution übermittelt werden können. Zudem behält der Hersteller, etwa bei Software-Paketen, im Kontext von Compliance die Kontrolle über die vertragskonforme, lizenzbasierte Nutzung.

### 2.6 Flatrate

Flatrates (vgl. [1], S. 336) sind spätestens durch die Preispolitik von Mobilfunk- und Internetanbietern im Markt

The screenshot shows the Evernote pricing page with the heading "Wähle einen Tarif aus". Below the heading, there are three pricing cards: "KOSTENLOS", "6,99 € monatlich", and "13,99 € monatlich". Each card lists features and benefits. Below the cards, there is a table comparing features across the three tiers. The table has columns for "Kostenlos", "6,99 € monatlich", and "13,99 € monatlich". The features listed are: "Unbegrenzte Notizen machen", "Organisieren einfach alles", "Teile sie online", and "Kann für andere genutzt werden". The "Kostenlos" tier has a green checkmark for "Unbegrenzte Notizen machen" and "Organisieren einfach alles". The "6,99 € monatlich" tier has green checkmarks for "Unbegrenzte Notizen machen", "Organisieren einfach alles", and "Teile sie online". The "13,99 € monatlich" tier has green checkmarks for "Unbegrenzte Notizen machen", "Organisieren einfach alles", "Teile sie online", and "Kann für andere genutzt werden".

Abb. 1: Leistungsbezogene Preisdifferenzierung am Beispiel von Evernote (Quelle: [12])

etabliert. Darunter versteht man verbrauchsunabhängige Tarife mit einem fixierten Preis, der häufig auch aus Gründen der Bequemlichkeit der verbrauchsbezogenen Abrechnung vorgezogen wird. So hat sich etwa der US-amerikanische TV-Dienst Netflix – neben dem breiten Angebot und hochwertigen Eigenproduktionen – weltweit auch über (die kybernetisch kalkulierten) Flatrate-Preismodelle durchsetzen können.

### 2.7 Dynamic Pricing

Mit „Dynamic Pricing“ (vgl. [9], S. 498ff.) werden im dynamischen E-Commerce nun zeitabhängige Veränderungen in der Preisfindung berücksichtigt. Man versteht darunter, dass Händler ihre Produktpreise algorithmisch, ggf. mehrfach am Tag, an den aktuellen Marktbedarf (automatisiert) anpassen.

**Beim Pricing der Digitalen Ökonomie steht die auf den Engpass bezogene Dienstleistung im Vordergrund.**

Fluglinien, die Billigflüge anbieten, passen bekanntermaßen – unter Berücksichtigung der noch verfügbaren Kapazitäten – kontinuierlich algorithmisch ihre Preise an. Auch Amazon steuert die Preise seiner Produkte über Dynamic Pricing in Echtzeit, die sich so ebenfalls mehrmals am Tag ändern können. Als Parameter für die algorithmischen Preisanpassungen (vgl. [6]) dienen Zeitpunkt der Abfrage, Standort des Kunden bis hin zum Betriebssystem des Kunden (statistisch dürften etwa Apple-Kunden eine höhere Kaufkraft aufweisen).

Ein weiteres Beispiel für Dynamic Pricing sind eBay-Auktionen mit einem elektronischen Preisfindungsmechanismus, bei dem die tatsächliche Zah-

lungsbereitschaft der Nachfrager sukzessive unter Zeitdruck offengelegt wird, vgl. Abbildung 3.

### 3 Weitere Anwendungsszenarien in der digitalen Ökonomie

Die Charakteristika der digitalen Ökonomie – digitale Kanäle mit niedrigen Distributionskosten, Echtzeitfähigkeit und geringen Grenzkosten, speziell bei immateriellen Gütern – führen dazu, dass die eigentlichen Produkte verstärkt in den Hintergrund treten und Unternehmen eher lösungsorientiert Dienstleistungen verkaufen.

Die XELLA-Gruppe, bekannt durch die Marke Ytong, liefert nunmehr nicht nur die Betonsteine auf die Baustelle, sondern erhöht den Kundennutzen durch digitale Dienstleistungen (vgl. [2], [16]). Bauträger können Zeichnungen inzwischen digital übermitteln („digitaler Zwilling“ des Gebäudes) und Xella errechnet daraus den Steinebe-

darf. Diese werden dann baugerecht auf die Baustelle geliefert.

Ein weiterer digitaler Vorreiter in der Industrie ist die Heidelberger Druckmaschinen AG. Statt ihre Druckmaschinen klassisch zu verkaufen, was kundenseitig hohe kapitalintensive Investitionen erfordert, setzt sie inzwischen auch auf Subskription (vgl. [14]). Das bedeutet, dass Kunden nur noch für ein vereinbartes monatliches Druckvolumen bezahlen. Service, Ersatzteilbestellung sowie die Verbrauchsmaterialien bis hin zur Weiterbildung der Mitarbeiter organisiert das Unternehmen aus Wiesloch auf Basis digitaler Services und hat sich damit als Vorreiter in der Digitalisierung etablieren können.

### 4 Fazit

Das Pricing in der Digitalen Ökonomie hat sich sehr verändert. Weniger das Produkt, vielmehr die auf den Engpass bezogene Dienstleistung steht im Vor-



Abb. 2: Preisbündelung am Beispiel der Office 365-Lizenzpakete von Microsoft (Quelle: [15])

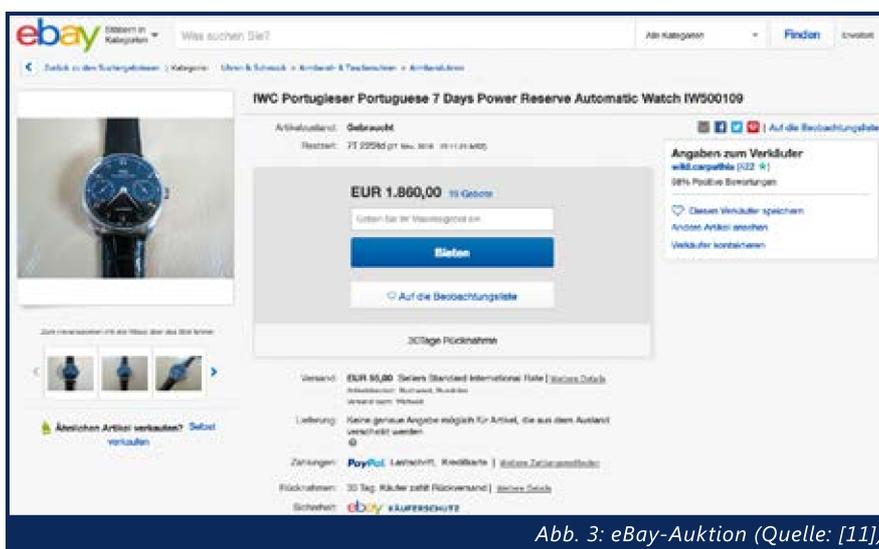


Abb. 3: eBay-Auktion (Quelle: [11])

dergrund. Befeuert wird diese Trendwende durch digitale Verkaufskanäle und Echtzeitverarbeitung, die das entsprechende Potenzial bieten.

Unternehmen können eine Vielzahl an neuen, innovativen Preismodellen einsetzen, die sich allerdings eher am Kundennutzen orientieren. Aber auch hier gilt: Die Agilen fressen die Klassischen. Nicht jedes Unternehmen weiß aktuell die enormen Potenziale der Digitalisierung gerade bei der Preisbildung zu nutzen.

**Es gibt eine Vielzahl innovativer Preismodelle, die sich allerdings eher am Kundennutzen orientieren.**

Allerdings muss man auch konstatieren, dass Kunden diese agilen Mechanismen, wie etwa das Dynamic Pricing mit mehrfachen Preisänderungen pro Tag und der spezifischen Auswertung individueller Kundendaten, nicht wirklich nachvollziehen können. Diese scheinbare Intransparenz bei der Preisbildung muss den Unternehmen allerdings nicht zum Nachteil gereichen. Im digitalen Zeitalter in dem Kaufentscheidun-

gen zumindest im B2C-Bereich aktuell häufig über Preisvergleichsmaschinen wie Check24, Verivox oder idealo.de getroffen werden, erscheinen agile Preismechanismen durchaus als geeignetes Mittel, einem margenfressenden digitalen Preiskampf besser Stand halten zu können. ■

#### Literatur und Bildquellen:

[1] Freter, Hermann/Köhler, Richard/Diller, Hermann: Markt- und Kundensegmentierung: Kundenorientierte Markterfassung und -bearbeitung. 2. vollständig neu bearbeitete und erweiterte. Stuttgart: Kohlhammer, 2008.

[2] Giersberg, Georg (2018): Der Preis muss den Kundennutzen abschöpfen: Die alte Zuschlagskalkulation stirbt aus, Preisbildung in der digitalen Welt, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 19.11.2018, Nr. 269, S. 16, <[https://fazarchiv.faz.net/document?id=FAZ\\_FD1201811195566263#start](https://fazarchiv.faz.net/document?id=FAZ_FD1201811195566263#start)> [Zugriff 2019-03-13, abonnementpflichtig]

[3] Hoffmeister, Christian (2013): Digitale Geschäftsmodelle richtig einschätzen. München: Hanser, 2013.

[4] Kollmann, Tobias (2013): E Business, 5., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, 2013.

[5] Mewes, Wolfgang (1971): Die kybernetische Managementlehre (EKS), Seminarunterlagen zum Fernlehrgang, Lehreinheit 6, Frankfurt am Main: Mewes Verlag, 1971

[6] o. V. (2016): Vom Auto bis zur Altersvorsorge: Wie Konzerne uns Kunden hinters Licht führen, in: Handelsblatt online vom 19.02.2016 [Zugriff 2019-03-19, abonnementpflichtig]

[7] Simon, Hermann (2013): Preisheiten: Alles, was Sie über Preise wissen müssen, Frankfurt am Main: Campus, 2013.

[8] Winkelmann, Peter (2008): Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung: Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements (CRM), 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, München: Vahlen, 2008.

[9] Wirtz, Bernd (2018): Electronic Business, 6. aktualisierte und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, 2018

[10] Wöhe, Günter/Döring, Ulrich (2013): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 25. überarbeitete und aktualisierte Auflage, München: Vahlen, 2013.

[11] <<https://www.ebay.de/itm/IWC-Portugieser-Portuguese-7-Days-Power-Reserve-Automatic-Watch-IW500109/273765816831?hash=item3fbd6d9ffg:x5gAAOSwOlxcg~sL>> [Zugriff 2019-03-19; 17:00 Uhr]

[12] <<https://evernote.com/intl/de/compare-plans>> [Zugriff 2019-03-17]

[13] <<https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/vom-auto-bis-zur-altersvorsorge-digitale-scheinwelt/12986500-2.html?ticket=ST-1366003-Lsz7WfPraGtKnPpGa0AH-ap3>>

[14] <[https://www.heidelberg.com/global/de/your\\_business/subscription\\_1/subscription\\_1.jsp](https://www.heidelberg.com/global/de/your_business/subscription_1/subscription_1.jsp)>

[15] <<https://products.office.com/de-de/compare-all-microsoft-office-products?tab=2>>

[16] <[https://www.ytong-silka.de/mobile/de/media/LGX\\_D\\_BIMobjects\\_Whitepaper.pdf](https://www.ytong-silka.de/mobile/de/media/LGX_D_BIMobjects_Whitepaper.pdf)>

#### Die Autoren



**Prof. Dr. Nils Herda**  
Professor für  
Wirtschaftsinformatik  
herda@hs-albsig.de



**Dr. Kerstin Friedrich**  
Geschäftsführerin  
Friedrich Strategieberatung  
friedrich@friedrich-strategie.de



**Prof. Dr. Stefan Ruf**  
Professor für  
Betriebswirtschaftslehre  
rufs@hs-albsig.de