



Preisgestaltung neuer Produkte

– Maximale Profit-Chance durch die korrekte
Bepreisung von neuen Produkten

Tom Möller
Dr. Nicolas Nasner

Preisgestaltung bei Produktinnovationen als enorme Herausforderung

Kaum eine Branche ist davon ausgenommen: Der anhaltend starke Wettbewerbsdruck und die Inflation steigern den Preisdruck auf Unternehmen und zwingen diese zu Preiserhöhungen. Allerdings dienen diese Erhöhungen meist dazu, erlittene Deckungsbeitragseinbußen nachträglich wieder auszugleichen und so wieder auf den „alten Status“ zu kommen. Die Profitabilität bestehender Produkte durch Preisanpassungen signifikant zu erhöhen, ist eine ungleich schwerere Aufgabe und für viele Marktakteure fast unmöglich. Solche Erhöhungen lassen sich in der Regel allenfalls „tröpfchenweise“ in den Märkten durchsetzen – wenn diese Vorhaben nicht gänzlich scheitern.

Wie gut also, wenn ein Unternehmen mittels Produktinnovationen die Chance hat, dem Preisdruck zu entkommen: Durch die Einführung und Bepreisung neuer, innovativer Produkte mit einem echten USP. Diese Produkte lassen sich im besten Fall stark in lukrativen Marktsegmenten positionieren und bieten die Chance, den Deckungsbeitrag signifikant zu steigern.

Aber: Wie lässt sich überhaupt der „richtige“ Preis finden, wenn es keine direkten Vergleichsprodukte gibt? Gibt es bewährte Instrumente, die bei der Bestimmung optimaler Marktpreise für Innovationen helfen? Denn eines ist klar: Auch bei Neuprodukten verfehlen nach unseren Erfahrungen über 80 % der Einführungen ihre gesteckten Umsatz- und Profitziele – branchenübergreifend! Laut der Harvard Business School werden über 30.000 Produkte pro Jahr neu eingeführt, aber sogar mehr als 90 % scheitern. Diese Zahlen verdeutlichen die Herausforderungen, denen sich Unternehmen gegenübersehen. Dabei stellen sich insbesondere folgende drei Fragen:

- 1. Welchen im Markt akzeptierten Wert hat das neue Produkt, wenn es keine Vergleichsprodukte gibt?**
- 2. Wie groß ist der Markt für das Produkt bei dem geplanten Preisniveau?**

3. Wie lässt sich die Preisfindung in den Innovationsprozess inkludieren?

Wer diese Herausforderung meistern kann, kann die Profitabilität steigern und sich einen deutlichen Wettbewerbsvorteil sichern. In diesem Artikel möchten wir auf die von uns identifizierten größten Herausforderungen und Probleme eingehen und mögliche Lösungsansätze für ein erfolgreiches Neuproduktpricing aufzeigen.

1. Fehlende Priorisierung von Pricing- und Marketingexpertise im Innovationsprozess

Als eines der wesentlichen Probleme lässt sich bei Unternehmen beobachten, dass der Innovationsprozess häufig zu stark technisch getrieben wird und Marketingfunktionen sowie Pricing-Expertise zu spät eingebunden werden. Nicht selten fehlt Pricing-Expertise sogar komplett. Das führt oftmals dazu, dass Preise auf Basis von Kosten oder von Referenzprodukten hergeleitet werden und Umsatzpotenzial liegengelassen wird. Um dieses Problem zu lösen, ist es essenziell, dass die Marketing- und Preisperspektive von Anfang an mit in den Innovationsprozess integriert wird. Bereits bei der anfänglichen Potenzialanalyse der Innovation muss mitgedacht werden, welche Pricingmodelle in welchem Preislevel sinnvoll eingesetzt werden können und welchen Effekt diese auf die Erlöse haben.

Die Involvierung solcher Funktionen ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor, um den Kundenwert eines Produktes zu ermitteln. Durch die frühe Einbeziehung der Marketingfunktionen und Berücksichtigung dieser Faktoren bei Management-Entscheidungen kann rechtzeitig identifiziert werden, ob ein relevanter Markt für das neue Produkt existiert und wie groß er ca. ist. So lassen sich größere Investitionen absichern. Das bedeutet auch, die Möglichkeit zu haben, unangenehme Entscheidungen treffen und die Entwicklung von Produkten stoppen zu können.

2. Fehlende systematische Erfassung des Produktwertes

Der Wert der Innovation aus Kundensicht wird vielfach entweder gar nicht oder nur unsystematisch ermittelt, indem er rein auf Kostenbasis kalkuliert oder mit Vorgänger- bzw. Wettbewerbsprodukten abgeglichen wird. Dabei steckt gerade darin ein großer Hebel: Wie hoch ist der Preis, den der potenzielle Käufer wirklich zu zahlen bereit ist? Wenn es eine echte Marktinnovation ist, die den Nutzen für den Kunden erheblich steigert, ist seine Preisbereitschaft häufig deutlich höher als anfangs angenommen. Dadurch wird das Produkt in einem zu günstigen Segment positioniert und potenzieller Umsatz und Profit liegengelassen. In anderen Fällen scheitert die Innovation allerdings auch daran, dass die Neuerung intern glorifiziert und dadurch die Preisbereitschaft deutlich zu hoch eingeschätzt wird.

In der Praxis haben sich verschiedene Methodiken bewährt, um den Wert eines neuen Produktes zu ermitteln. Eine besonders hilfreiche Maßnahme dabei ist die Conjoint-Analyse. Diese Marktforschungsmethodik ermittelt durch indirekte Abfrage die Zahlungsbereitschaft der Kunden, indem die Befragten mehrere Produkte mit unterschiedlichen Preisen und Eigenschaften miteinander vergleichen und bewerten. Die Befragten sollen die unterschiedlichen Produkte für sich persönlich

priorisieren. Auf diese Weise werden Kundenpräferenzen ermittelt, aus denen sich Eigenschaftswerte ableiten lassen. Aus diesen Eigenschaftswerten wiederum lassen sich optimale Preispunkte der Produkte mit und ohne diese Eigenschaften ermitteln.

Alternativ zur Conjoint-Analyse bietet sich auch die Anwendung der van Westendorp-Methodik an. Diese Analyse setzt auf die offene Abfrage von Preispunkten anhand von vier Kernfragen, um zu ermitteln, bei welchen Preispunkten das Produkt als günstig, teuer, zu teuer und zu günstig wahrgenommen wird. Anhand einer Auswertung mit dem Price Sensitivity Meter kann letztendlich eine Preisspanne ermittelt werden, in der viele Kunden das Produkt kaufen würden. Zusätzlich wird ein optimaler Preispunkt identifiziert, zu dem der Kaufwiderstand der Kunden am geringsten ist.

Beide Analysen lassen sich auch miteinander kombinieren, indem zunächst die Conjoint-Methode eingesetzt wird, um die Wertigkeit der unterschiedlichen Produkteigenschaften zu ermitteln und eine erste gute Indikation der Produktpreise zu erzielen. Zusätzlich wird eine van Westendorp-Analyse durchgeführt, um die optimalen Preisniveaus abzusichern.

Van Westendorp Analyse

Der Testperson wird ein Bild (Produkt) gezeigt.
Was das Bild betrifft, welches Sie gerade gesehen haben, zu welchem Preis ist das Produkt Ihrer Meinung nach...

1	...ein angemessenes Angebot für die Produktqualität	<input type="text"/>
2	...zu billig, so dass die Qualität angezweifelt werden kann	<input type="text"/>
3	...teuer, aber so, dass Sie es trotzdem kaufen würden	<input type="text"/>
4	...zu teuer, weshalb Sie es nicht kaufen würden	<input type="text"/>

Bestimmung der akzeptablen Preisspanne und des optimalen Preispunktes auf Grundlage der angezeigten Preise

Conjoint-Analyse

Für welche der Optionen würden Sie sich entscheiden?

Merkmale	Option 1	Option 2	Option 3
Aussehen	Sportlich	Klassisch	Modern
Material	Carbon	Plastik	Metall
Preis	100 €	90 €	110 €
Ich würde keines der Angebote kaufen.			

Bewertung von Attributbündeln und Bestimmung des Nutzwertes für verschiedene Variablen

Abb. 1: Van Westendorp- und die Conjoint-Analyse als bewährte Methoden zur Preisfindung

Welche Methodik Sie auch immer zur Preisfindung einsetzen: Am Ende kommt es darauf an, dass Sie neben der internen Kostenbetrachtung und der Wettbewerbssicht vor allem die Kundenperspektive in Ihre Entscheidung einbeziehen. Insbesondere bei neuen Produkten ist die korrekte Preisfindung entscheidend, da die Wahrnehmung des Produktes in den ersten 6 bis 12 Monaten den größten Einfluss auf die langfristige Marktpositionierung hat.

3. Neue Preismodelle werden oftmals vernachlässigt

Es lässt sich zusätzlich beobachten, dass bei neuen Produkten oftmals nicht daran gedacht wird, dass auch innovative Preismodelle genutzt werden können. Insbesondere bei diesen Produkten bieten sich neue Geschäftsmodelle mit innovativen Preismodellen an. Anstatt ausschließlich von fixen Preisen auszugehen, sollte auch in andere Richtungen gedacht werden. So können Abos statt Einmalzahlungen oder aber auch Performance-basierte Preismodelle bei Produkten mehr Sinn machen, um die Attraktivität des Angebots zu steigern. Ein klassisches Beispiel hierfür ist die Softwarebranche: Unternehmen wie Adobe und SAP konnten durch die Ablösung von einmaligen Lizenzge-

bühren hin zu Lizenzmodellen auf monatlicher Mietbasis eine konstante Einnahmequelle generieren. Gleichzeitig gelang es dadurch, für den Kunden einen echten Vorteil zu schaffen, indem mit Kündigungsmöglichkeiten Risiken minimiert wurden und eine bessere Planbarkeit geschaffen wurde. Innovative Preismodelle sollten aber nicht nur in der IT-Branche mitgedacht werden. Zum Beispiel konnte in einem unserer Projekte ein internationaler Industrielieferer den Ertrag deutlich steigern, indem die Konditionen strikt leistungsbezogen aufgestellt wurden – dabei handelt es sich um ein Pay-Per-Use Preismodell. Günstigere Preise bei der Mengenbündelung von Bestellungen, ein Preisaufschlag bei Expresslieferungen und weitere leistungsbezogene Maßnahmen konnten einen positiven Effekt auf den Profit von mehr als 4 Mio. Euro p.a. erzielen.

Um bewerten zu können, ob solche Preismodelle sinnvoll sind, ist es umso relevanter, dass die Kundenbedürfnisse rechtzeitig im Detail verstanden werden. Es sollten frühzeitig neue Preismodelle in die Überlegungen einbezogen werden, damit kein Ertrag auf der Strecke bleibt.

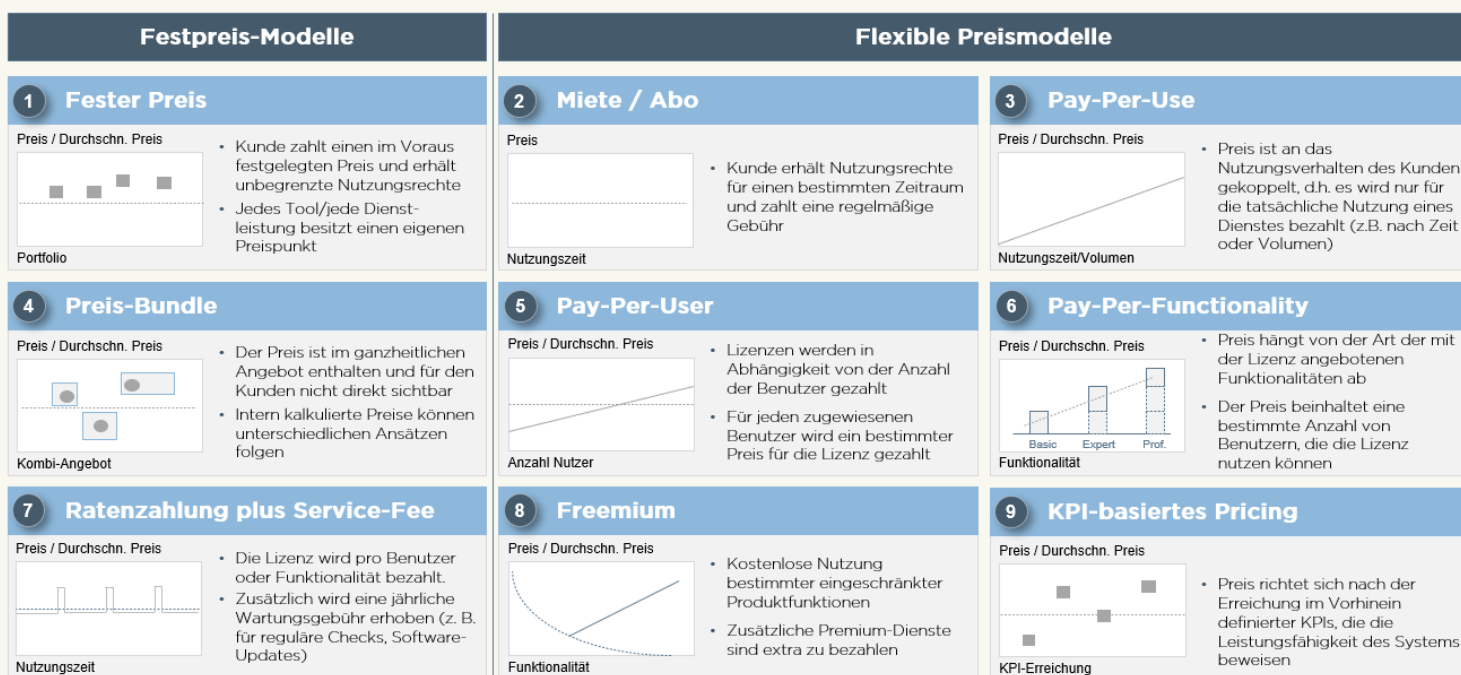


Abb. 2: Unterschiedliche Preismodelle zur Berücksichtigung bei der Bepreisung von Neuprodukten

4. Überambitionierte Ziele verhindern realistische Preiseinschätzungen

Wir beobachten häufig, dass direkt zum Produktlaunch der Umsatzdruck auf den Vertrieb immens ist. Immerhin wurde viel Geld in das neue Produkt investiert und das Produkt oftmals jahrelang entwickelt. Dieser Druck führt nicht selten dazu, dass der Vertrieb von Beginn an einen niedrigeren „Kampfpreis“ ansetzt oder Rabatte vergibt, um den Launch und die Verkaufszahlen zu stützen. Ein fataler Geburtsfehler, denn einmal gewährte Rabatte sind nur sehr mühsam wieder loszuwerden, zudem gewöhnen sich Kunden schnell an das niedrigere Preisniveau. Die ersten 6-12 Monate haben den stärksten Einfluss auf die wahrgenommene Positionierung eines Produktes. Das heißt also: Kurzfristiger Vertriebs-/Umsatzerfolg frisst nachhaltige Profitabilität!

Hier gilt es im Unternehmen, die Ruhe zu bewahren und sich nicht zu überambitionierten Zielen verleiten zu lassen. Dabei hilft es, dass bereits zum Anfang der Entwicklung ein nachvollziehbarer Business Case aufgebaut wird,

der auch eine Freigabe vom Management erhalten hat. Dieser kann bereits frühzeitig als Basis verwendet werden. Auch hier gilt es zu berücksichtigen, dass realistische Annahmen getroffen werden. Dabei helfen auch die vorgeschlagenen Methodiken wie die Conjoint-Analyse, um einen Realitätsbezug durch strukturiertes Kundenfeedback zu erhalten. Werden allerdings bereits am Anfang Erwartungen wie z.B. unrealistische Verkaufszahlen geschürt, kann das einen negativen Effekt auf den Produktlaunch haben. Wenn das neue Produkt stärker gepusht werden soll, können auch andere Methodiken gefunden werden, ohne der Produktpositionierung zu schaden. So gibt es die Möglichkeit, dass kostenlose Basisversionen eines neuen Produktes angeboten werden oder Free-Trial Phasen Kunden die Möglichkeit geben, das Produkt zu testen. Diese Methodiken helfen letztendlich auch, um die Absatzzahlen in den ersten Monaten zu steigern und Bekanntheit zu generieren.

Unser Fazit: Ganzheitliche systematische Preisfindung als Erfolgsfaktor

Die beschriebenen Herausforderungen zeigen vor allem eines: Die Preisfindung neuer Produkte sollte auf keinen Fall an das Ende des Innovationsprozesses gestellt werden. Vielmehr kommt es darauf an, dass Unternehmen durch den frühzeitigen Einbezug von Marketing und Sales Funktionen sowie den Einsatz von bewährten Preisfindungsmethoden einen echten Wettbewerbsvorteil generieren. Pricing ist

im gesamten Innovationsprozess mitzudenken. Darüber hinaus an neue Preismodelle zu denken und sich nicht zu überambitionierten Vertriebszielen verleiten zu lassen, kann helfen, die anfänglichen Turbulenzen von Neuprodukteinführungen zu umgehen. Neuprodukte werden so nicht zum „Profitfresser“, sondern das, was sie sein sollten: zum Profitgaranten.



Sprechen Sie uns an!

Wollen Sie mehr darüber erfahren, wie Sie am besten Preise von neuen Produkten ermitteln? Stehen Sie aktuell vor ähnlichen Herausforderungen und wissen nicht, wie Sie ihr Produkt im Markt platzieren können? Dann nehmen Sie Kontakt zu uns auf.

Wir besprechen gerne Ihre individuelle Situation in einem unverbindlichen Vorgespräch.

Autorenverzeichnis



Tom Möller Senior Consultant

Tel.: +49 159 04552695
E-Mail: tom.moeller@batten-company.com



Dr. Nicolas Nasner Managing Partner

Tel.: +49 177 8785293
E-Mail: nicolas.nasner@batten-company.com

Batten & Company – Creating Concepts. Delivering Solutions.

Batten & Company ist eine der führenden Strategieberatungen für Marketing & Sales mit Fokus auf digitale Transformation und nachhaltiges Wachstum. Die Consultants arbeiten agil, flexibel, kollaborativ, innovativ und vor allem sehr nah am Kund:innen.

Batten & Company ist eingebettet in das globale Kommunikationsnetzwerk von BBDO, eines der kreativsten Agenturnetzwerke der Welt – ein Alleinstellungsmerkmal, das den Beratern den vollen Zugriff auf die Ressourcen, Kompetenzen, Insights und Marktkenntnisse aus über 77 Ländern und 290 Büros garantiert. Batten & Company steht für eine tiefe Kenntnis der lokalen Themen, eng verbunden mit der globalen Perspektive.

Die Consultants von Batten & Company begleiten ihre Kund:innen auf allen strategisch wichtigen Feldern kundenzentrierter Marktbeurteilung – von der Identifikation strategischer Potenzialfelder, der Ideengenerierung, der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle bis zur erfolgreichen Platzierung neuer Angebote und

der nachhaltigen organisatorischen Verankerung. Der Fokus liegt dabei auf der gesamten Wertschöpfungskette mit spezialisierten Beratungseinheiten für die Bereiche Innovation, Business Model Transformation und Marketing Automation.

Batten & Company erarbeitet gemeinsam mit seinen Kund:innen in den Disziplinen Marketing & Sales die richtigen Antworten auf den Digitalisierungsdruck, den steigenden Wettbewerbsdruck und die wachsenden Anforderungen des Marktes. Für die Kund:innen entstehen so unmittelbar wirksame und nachhaltige Lösungen für ein profitables Wachstum, die Exzellenz in Konzeption mit ausgezeichneter Umsetzung verbinden.

Hidden Champions 2022/23 für Marketing & Sales

Auf Basis einer Befragung unter 765 Unternehmenslenkern durch die wissenschaftliche Gesellschaft für Management und Beratung (WGMB) in Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsmagazin „Capital“ wurde Batten & Company zum dritten Mal in Folge in der Kategorie „Marketing & Vertrieb“ auf Platz 2 gewählt. Damit liegt Batten & Company im Bereich Marketing & Vertrieb klar vor McKinsey und BCG.



Beste Berater 2022 für Marke, Marketing & Pricing, Vertrieb, After Sales & CRM und Innovation/Wachstum

Zum neunten Mal in Folge wurde Batten & Company durch die Umfrage des Wirtschaftsmagazins brand eins in Kooperation mit Statista zu den besten Unternehmensberatungen 2022 gewählt. Bestnoten wurden u. a. in den Kategorien Marketing, Marke & Pricing und Vertrieb, After Sales & CRM erzielt.

brand eins
Thema Consulting
Beste Berater
2022

TOP-Berater 2022 in sechs Fachgebieten

Im von focus Business durchgeführten Berater-Ranking wurde Batten & Company in den Fachgebieten Digitalisierung, Innovation, Marketing & Brand, Organisationsberatung, Strategieberatung und Vertrieb als „Top-Berater 2022“ ausgezeichnet. Besonders in der Kategorie „Vertrieb“ erhielt Batten & Company eine überproportional hohe Kundenempfehlungsrate.

