

Digitale Produkte richtig verkaufen

PRICING: Der Vertrieb von Musikdateien oder Software gehorcht anderen Gesetzen als der physischer Produkte. Sieben Preisstrategien für digitale Güter helfen, Umsatz und Kundenbindung zu erhöhen.

Von Mark Heitmann,
Andreas Herrmann und Florian Stahl

Viele Millionen Menschen laden MP3-Musikdateien aus dem Internet herunter, nutzen Software auf ihrem Computer oder schreiben SMS-Nachrichten. Die Nachfrage nach derartigen digitalen Gütern ist in den vergangenen zehn Jahren stark gestiegen. Auch wenn einzelne Anbieter wie Apple iTunes großen Erfolg beim Vertrieb dieser Produkte haben, klagen viele Unternehmen über zu niedrige Umsätze mit kostenpflichtigen digitalen Gütern im Internet oder bei entsprechenden Angeboten für mobile Endgeräte wie dem Handy. Für diese Probleme ist aber nicht die mangelnde Zahlungsbereitschaft der Konsumenten verantwortlich, sondern meist eine falsche Preis- und Angebotsgestaltung.

Preisstrategien sind sehr wirksame Steuerungsinstrumente. Generell haben sie für Umsatz und Gewinn eine weit größere Hebelwirkung als die Kosten eines Produkts. Außerdem kann das Management mit ihrer Hilfe die Angebote so gestalten, dass sie in der Wahrnehmung der Kunden nicht vollkommen austauschbar sind – vielen Managern sind diese Vorteile jedoch nicht bekannt.

Das Zentrum für Business Metrics der Universität St. Gallen hat in den vergangenen drei Jahren mehrere tausend Anbieter digitaler Güter und mehr als drei Millionen Kunden untersucht. Anhand dieser empirischen Analysen haben wir sieben Preisstrategien entwickelt, die Absatz und Umsatz digitaler Güter optimieren sowie Marktanteil und Kundenbindung in der digitalen Wirtschaft erhöhen.

Konventionelle Preisstrategien funktionieren bei digitalen Produkten nur selten. Musikdateien lassen sich zum Beispiel kostenlos beliebig oft kopieren, ohne dass die Qualität darunter leidet. Die Kosten für diese Vervielfältigung (variable Kosten) gehen gegen null. Die Produktion, also das Komponieren des Musiktitels und dessen Aufnahme im Tonstudio, ist dagegen sehr teuer (Fixkosten). Diese Kostenstruktur gilt für alle digitalen

Güter wie Filme, Software oder Telekommunikationsdienste.

So genannte „Kostenplus“-Strategien, bei denen die Verantwortlichen die Preise anhand der variablen Kosten festlegen, sind deshalb bei digitalen Gütern nicht sinnvoll. Als Preis würde sich null ergeben, und die beachtlichen Fixkosten ließen sich nicht decken.

Auch Preisstrategien, die sich am Wettbewerb orientieren, sind bei digitalen Gütern eher schädlich. Wenn die Angebote denen des Konkurrenten ähneln, kann der Kunde leicht vergleichen. Die Folge sind Preiskämpfe wie beim Vertrieb schneller Internetzugänge. Stattdessen sollte das Management die Wettbewerber beobachten, um das eigene Produkt besser zu differenzieren, so wie das einigen Anbietern gelingt, die Angebote wie Festnetztelefonie, Mobilfunk, Internet und digitales Fernsehen jeweils sehr unterschiedlich kombinieren.

Digitale Güter haben aber auch Eigenschaften, die neue Preisstrate-

gien ermöglichen. Sie sind nicht nur fast kostenfrei reproduzierbar, sondern auch mit sehr geringem Aufwand veränderbar. So bietet die Stiftung Warentest ihre Produkttests im Internet in zwei Varianten zu unterschiedlichen Preisen an. Die ausführliche Version mit allen Details hat einen höheren Preis als die Kurzfassung.

Wie entwickelt das Management eines Unternehmens angesichts dieser Besonderheiten digitaler Güter Erfolg versprechende Preisstrategien?

Dazu muss es seine Kunden, deren Bedürfnisse und Nutzungsverhalten kennen. Unsere Untersuchungen haben ergeben, dass der Wert eines digitalen Produkts für die Kunden von Eigenschaften wie Umfang (bei Nachschlagewerken oder Studien), Zahl der Einheiten (bei Kommunikationsdiensten), Aktualität (Nachrichten, Wetterdienste) oder Komprimierungsqualität (Musik, Filme) abhängt. Darüber hinaus sind die Zahl der Nutzer (bei Auktionsplattformen) und der Lernaufwand bei der Pro-

duktanwendung (bei Software, digitalen Handelssystemen) zentrale wertbildende Eigenschaften, da sie den Nutzen stark beeinflussen. Folgerichtig hängt die Wahl der geeigneten Preisstrategie von diesen Eigenschaften ab. Passend zu diesen haben wir sieben unterschiedliche Strategien erarbeitet, die wir nun im Detail vorstellen (siehe Tabelle Seite 4).

Preisstrategie 1: Netzwerk- und Lock-in-Effekte erzeugen

Als Ebay Ende der 90er Jahre seine Auktionsplattform eröffnete, war das Anbieten von Waren noch kostenlos. Ebay verlangte nur eine vom Verkaufspreis abhängige Provision. Nach einer gewissen Markteinführungsphase änderte das Management das Preismodell: Nun kostet auch das bloße Anbieten Geld.

Diese Preisstrategie wird als „Follow the Free“ bezeichnet. Das Produkt kostet während einer Anfangsphase nichts, anschließend wird Geld verlangt. Auf diese Weise konnte das Ebay-Management schnell eine große Zahl Nutzer gewinnen und so die dringend benötigten Netzwerkeffekte aufbauen. Denn der Erfolg einer Online-Auktionsplattform hängt stark davon ab, dass es viele Anbieter und damit ein breites Produktangebot gibt.

Bei den Konsumenten können darüber hinaus durch Produktlernkosten Lock-in-Effekte hervorgerufen werden. Ein gutes Beispiel ist das kostenlose Musikverwaltungsprogramm iTunes von Apple. Viele Kunden lernten, wie iTunes funktioniert, schätzten die einfache Bedienung und nutzen das Programm für ihre oft umfangreichen Musiksammlungen. Sie scheuen daher den Wechsel zu einem anderen Anbieter. Heute vertreibt Apple höchst erfolgreich auf der Basis von iTunes digitale Musik über das Internet. Derartige Lock-in-Effekte lassen sich selbst bei kostenfreien Nachrichtenportalen im Internet wie SPIEGEL Online oder FAZ.net empirisch nachweisen, wodurch sich ein Teil der Umsätze der Portale mit

kostenpflichtigen digitalen Inhalten erklären lässt.

Preisstrategie 2: Kennenlernpreise anbieten

Ist es nicht möglich, Netz- und Lock-in-Effekte zu nutzen, kann das Management Kaufwiderstände durch einen vergleichsweise niedrigen Preis für den Erstkauf reduzieren. So bietet der Nachrichtenkanal N-TV im Internet seine Informationen rund um Geldanlage, Aktienempfehlungen oder Branchenanalysen zu einem einmaligen Kennenlernpreis von 1,20 Euro an. Bei wiederholtem Abruf kosten die Informationen dann 2,20 Euro. Beim Folgekauf kennen die Konsumenten bereits die Qualität des Produkts und sind eher bereit, einen höheren Preis zu bezahlen.

Preisstrategie 3: Qualitative Differenzierung nutzen

Bei der qualitativen Differenzierung von digitalen Gütern, auch Versionierung genannt, gestaltet das Management zu geringen Kosten mehrere Produktlinien. Bei klassischen Informations- und Mediengütern wie Print-, Audio- oder Videoprodukten bietet sich nur die zeitliche Differenzierung an: etwa wenn ein Film nacheinander im Kino, auf DVD, im Bezahlfernsehen und schließlich im kostenlosen, werbefinanzierten Fernsehen veröffentlicht wird. Um ein Produkt qualitativ zu differenzieren, sollte das Management folgende Aspekte beachten:

- die Nutzungsflexibilität des Angebots (die Anzahl Kopien, die ein Kunde von einer gekauften Musikdatei auf verschiedenen Computern oder CDs erstellen darf),
- den Umfang des Angebots (Funktionsvielfalt einer Software oder die Länge einer SMS),
- das Format des Angebots (eine Marktstudie im PDF-Format, wobei der Anbieter das Kopieren von Teilen der Studie oder das Ausdrucken erlauben oder verbieten kann),
- die Qualität des Angebots (Qualität einer Musikdatei oder die Auflösung eines gekauften digitalen Fotos).

Die qualitative Differenzierung führt nur unter einer Bedingung zu einer Steigerung der Nachfrage: Das Management muss jene Produkteigenschaften berücksichtigen, die für den Kunden besonders wichtig sind – die sich aber auch deutlich voneinander unterscheiden lassen. Bei MP3-Dateien ist das die Qualität der Musikkomprimierung. Sie wirkt sich direkt auf den Hörgenuss aus. Anbieter digitaler Musikportale können diese wertbildende Produkteigenschaft zur Gestaltung von Produktlinien nutzen und beispielsweise drei verschiedene Versionen des gleichen Songs mit unterschiedlicher Komprimierung der MP3-Datei zu unterschiedlichen Preisen anbieten.

Können die Kunden die Unterschiede zwischen den Produktlinien nicht ohne Weiteres erkennen, besteht die Gefahr, dass sie Premiumprodukte nicht als solche wahrnehmen. Daneben ist die Zahl der angebotenen Versionen von zentraler Bedeutung. So kann das Management neben der Test- und Vollversion einer Software auch verschiedene Varianten für Geschäfts- und Privatkunden anbieten, die sich etwa im Funktionsumfang unterscheiden.

Unsere Analysen zeigen, dass Unternehmen vor allem dann erfolgreich

MARK HEITMANN

ist Habilitand und Projektleiter am Zentrum für Business Metrics an der Universität St. Gallen. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Gebieten Kaufentscheidungen, Preisgestaltung und multivariate Verfahren.

ANDREAS HERRMANN

leitet das Zentrum für Business Metrics. Er ist Vorsitzender des Beirats von 2hm und 4hm, zweier Firmen, die Unternehmen bei der Preisgestaltung auf digitalen Märkten beraten.

FLORIAN STAHL

arbeitet als Postdoctoral Research Fellow an der Columbia Business School in New York. Er habilitiert sich zum Thema „Preisstrategien auf digitalen Märkten“.

Preisstrategien für jeden Fall

Je nachdem, welche Produkte ein Unternehmen anbietet, eignen sich unterschiedliche Preisstrategien. Für manche Produkte wie Online-Auktionen oder Software können auch mehrere Strategien kombiniert werden.

Produktsegment	Beispiele	Wertbildende Eigenschaften	Geeignete Preisstrategie
Gebrauchsgüter	Studien, Nachschlagewerke, Lexika, wissenschaftliche Publikationen, Reiseführer, Lernmaterialien	Umfang, Detailreichtum	■ Qualitative Differenzierung
Verbrauchsgüter	Digitale Kommunikationsdienste, Online-Gewinnspiele	Anzahl Einheiten, Nutzungsdauer	■ Nicht lineare Preise und Tarife nutzen ■ Quantitative Differenzierung ■ Die Abrechnung optimieren
Ereignisgüter	Nachrichten, Finanzinformationen, Wetterdienste	Aktualität	■ Die Zahlungsbereitschaft abschöpfen ■ Qualitative Differenzierung
Erlebnisgüter	Bilder, Musik, Filme	Komprimierungsqualität	■ Qualitative Differenzierung ■ Quantitative Differenzierung
Netzwerküter	Online-Auktionen, Online-Partnervermittlung, Online-Spiele	Anzahl Nutzer, Netzwerkeffekte	■ Netzwerk- und Lock-in-Effekte erzeugen ■ Kennenlernpreise anbieten
Anwendungen	Software, Online-Banking, digitale Wertpapier-Handelssysteme oder Systeme zum Buchen von Flügen	Lernaufwand bei der Produktanwendung, Produkt-„Wechselkosten“	■ Netzwerk- und Lock-in-Effekte erzeugen ■ Kennenlernpreise anbieten ■ Quantitative Differenzierung

sind, wenn sie mehr als zwei und weniger als sieben Versionen eines digitalen Produkts anbieten – wie der Bilderdienst Getty Images, der die Preise seiner Bilder nach deren Auflösung staffelt. Außerdem kann das Management die Nachfrage nach teuren und wertvollen Premiumversionen auf folgende Weise steigern: Während der Preis für die einzelnen Versionen linear steigt, sollten Qualität und Umfang überproportional zunehmen.

Preisstrategie 4: Quantitative Differenzierung anwenden

Wenn mehrere unterschiedliche Produkte zu einem Paket gebündelt werden, handelt es sich um eine quantitative Differenzierung, etwa wenn ein Anbieter Lieder verschiedener Künstler bündelt und als so genannte Compilation verkauft. Bei einer solchen Zusammenstellung steigt die Nach-

frage nach den Musikstücken, da der unterschiedliche Musikgeschmack der Konsumenten durch die Bündelung verschiedener Songs ausgeglichen wird. Die Konsumenten nehmen in Kauf, Lieder zu erwerben, für die sie bei Einzelvertrieb nur eine sehr geringe Zahlungsbereitschaft hätten. So werden durch die quantitative Differenzierung sowohl die Nachfrage als auch die Umsätze und Gewinne gesteigert, da die variablen Kosten einer zusätzlichen Musikdatei im Allgemeinen vernachlässigbar gering sind.

Durch das Anbieten verschiedener digitaler Produktbündel zu unterschiedlichen Preisen ist es dem Management zudem möglich, aus Kundensicht verschiedenartige Produkte zu gestalten, die an der unterschiedlichen Wertschätzung der Kunden ausgerichtet sind. Wir haben insbesondere im Telekommunikationsbereich beobachtet, dass die Anbieter die Ero-

sion der Preise und Umsätze erfolgreich stoppen, wenn sie verschiedene digitale Dienste wie mobiles Internet mit SMS-Diensten bündeln.

Preisstrategie 5: Die Abrechnung optimieren

Unabhängig vom Tarifmodell wirkt sich allein die Art des Abrechnungsmodells auf Umsatz und Gewinn aus. Eine SMS wird pro Einheit, ein Telefonat pro Minute und ein schneller Internetzugang pauschal pro Monat abgerechnet. Jedes dieser Abrechnungsverfahren beeinflusst Umsatz und Absatz eines Gutes.

Die Abrechnung pro Einheit (pro Stück oder pro Zeiteinheit) ist sehr effektiv und für Kunden leicht verständlich. Sie hat aber den Nachteil, dass sich der Kunde vor jedem Konsum bewusst für das Geldausgeben entscheiden muss. Die Folge ist ein gebremster Konsum.

Abonnements oder Flatrates erhöhen die Zahlungsbereitschaft, da diese Abrechnungsformen die Unsicherheit der Kunden bei ihrer Haushaltsplanung reduzieren. Aus Anbieterperspektive vermindern sie sowohl die Transaktionskosten durch einen häufigen Abrechnungsvorgang als auch die Unsicherheit über die Höhe der zu erwartenden Umsätze. Bei Abonnements und Flatrates entsteht zudem eine starke Kundenbindung, die zu dauerhaften Lock-in-Effekten beim Konsum führen kann.

Wie sehr dieser Effekt wirkt, zeigt eine Studie der OECD. Demnach setzen die Mobilfunkunternehmen in den USA pro Kunden 63 Prozent mehr um als in Deutschland – und das obwohl die Verbindungspreise pro Minute in den USA wesentlich niedriger sind. Amerikanische Mobilfunkverträge enthalten in den monatlichen Grundgebühren bis zu 1000 nationale Freiminuten. In Deutschland hingegen rechneten die Mobilfunkanbieter bis vor Kurzem klassisch jede Zeiteinheit ab.

Unsere Analysen ergaben, dass Anbieter, die häufig konsumierte digitale Produkte mittels Abonnements oder Flatrates vertreiben, im Vergleich zu Anbietern, die ihre Produkte pro Produkteinheit oder pro Zeiteinheit abrechnen, durchschnittlich etwa 30 bis 50 Prozent mehr Umsatz pro Kunden erzielen.

Preisstrategie 6: Nicht lineare Preise und Tarife einsetzen

Wenn sich das Management für ein Abrechnungsmodell entschieden hat, kann es den Umsatz erfolgreich mit Hilfe nicht linearer Preis- und Tarifmodelle weiter erhöhen. Beispiele für solche Preismodelle sind Mengenrabatte, Blocktarife, Pauschalpreise, zweiteilige Tarife mit einer Grundgebühr und variablen Kosten oder auch dynamische Tarife, in denen der Preis von der aktuellen Nachfrage oder dem bisherigen Kaufverhalten des Kunden abhängt.

Da die variablen Kosten eines digitalen Guts bei null liegen, entstehen für das Unternehmen keine zusätzlichen Kosten, wenn es Rabatte für größere Mengen gewährt. Ein Online-SMS-Anbieter zum Beispiel kann diese Kurznachrichten in verschiedenen Paketen zu 10, 20, 50 oder 100 Einheiten anbieten. Der Kunde vergleicht den Gesamtpreis und seinen individuellen Nutzen für jedes Angebot und wird das SMS-Paket kaufen, das ihm am meisten nützt. Sofern die Verantwortlichen die Zahl der SMS-Einheiten entsprechend den unterschiedlichen Bedürfnissen der Kunden segmentieren, entspricht der Preis der einzelnen SMS-Angebote jeweils genau der maximalen Zahlungsbereitschaft der Kunden für die darin enthaltene Anzahl von SMS.

Kunden wählen am häufigsten Tarifsegmente mit kleinen Mengeneinheiten und hohen Preisen pro Einheit. Das liegt daran, dass sie den Wert eines Angebots daran ablesen, wie sich der Preis im Verhältnis zur Anzahl der Einheiten verändert. Als Bezugsgröße dient nicht der Preis, sondern die Anzahl der Kurznachrichten oder Telefonminuten. Gibt es in der nächsten Tarifstufe zu wenige zusätzliche Einheiten, nehmen sie lieber die niedrigere.

Sobald die Kunden im nächsten Tarif jedoch doppelt so viel telefonieren können und weniger als das Doppelte bezahlen müssen, greifen sie weit häufiger zum höheren Tarif. In unserer Untersuchung beobachteten wir erstaunlicherweise, dass die Anbieter dieses Kundenverhalten nicht berücksichtigen: Die Anbieter verdoppeln die Preise für ihre Produktvarianten und bieten dafür überproportional viele Einheiten an.

Preisstrategie 7: Die Zahlungsbereitschaft vollständig ausschöpfen

Bei vielen digitalen Produkten macht die Aktualität den Wert aus. Finanz- und Börseninformationen wollen viele Kunden so schnell wie möglich erhalten, da der subjektive Nutzen mit

der Zeit abnimmt. Neue Musiktitel oder Softwareversionen wiederum erzeugen durch ihr Erscheinen Aufmerksamkeit und auf diese Weise ein Kaufbedürfnis. Entsprechend kann ein Anbieter bei solchen Gütern anfangs einen hohen Preis verlangen, der sinkt, sobald die Aktualität nicht mehr gegeben ist. Interessenten, die es nicht eilig haben, werden warten, bis der Preis sinkt – aber sie werden kaufen. So wird die unterschiedliche Zahlungsbereitschaft der Kunden ausgeschöpft.

Fazit

In der digitalen Wirtschaft ist es für das Management vergleichsweise schwierig, Nachfrage und Umsatz zu steigern sowie Kunden zu binden. Die sieben vorgestellten Strategieansätze schließen sich gegenseitig nicht aus, sondern lassen sich entsprechend dem Produkttyp, den Bedürfnissen und dem Verhalten der Kunden kombinieren. Wer die Preisstrategien nutzen will, muss aber vorher unbedingt herausfinden, wie die Kunden die digitalen Produkte nutzen und konsumieren wollen – sonst können die Kunden auch leicht abgeschreckt werden. ■

SERVICE

LITERATUR

STAHL, F.: *Paid Content. Strategien zur Preisgestaltung beim elektronischen Handel von digitalen Inhalten*, Deutscher Universitätsverlag 2005.

KONTAKT

Florian Stahl: fs2187@columbia.edu

© 2006 Harvard Businessmanager