

Expertenbeitrag

Der Preis ist etwas Hochpsychologisches





Interview
Dr. Andreas Brandenburg

info@echolot.com
www.echolot.com

Gründer und geschäftsführender Partner der echolot ag in St. Gallen

Gibt es heute überhaupt noch Potenzial für Preiserhöhungen? Sind Rabatte ein guter Weg, um Umsätze anzukurbeln und Kunden zu binden? Und warum nutzen Unternehmen das Pricing als Hebel zur Gewinnsteuerung so wenig systematisch? Das Beratungsunternehmen echolot ag unterstützt Firmen dabei, die Preisakzeptanz zu erhöhen und Preise wirkungsvoll zu kommunizieren. Wir haben Dr. Andreas Brandenburg, Gründer und geschäftsführender Partner des St. Galler Unternehmens zum Thema Pricing befragt.

Die Märkte sind gesättigt, Importe aus Billiglohnländern nehmen zu, Preise werden durch das Internet zunehmend transparent und die kriselnde Wirtschaft erhöht die Preissensibilität. Gibt es in dieser Situation überhaupt Potenzial für Preiserhöhungen oder geht es heute vor allem darum, Preise halten zu können?

Preiserhöhungen sind auch heute möglich, sofern es gelingt, dem Kunden einen höheren Nutzen zu kommunizieren. Doch das Pricing kämpft mit folgendem Grundproblem: Senkt man die Preise, ist der Effekt sofort da. Lässt man sie unverändert, wird die Differenz zwischen dem Preis, den der Kunde vielleicht gezahlt hätte und dem aktuellen Preis nie sichtbar. Ein anderes Problem ist, dass die Preise oft kostenorientiert festgelegt werden. Obwohl der Preis etwas Hochpsychologisches ist und man weiss, dass man mit Preiswahrnehmung und Preisakzeptanz spielen kann, ist er oft kein Thema des Marketings. Und um auf Ihre Frage zurückzukommen: Heute, wo Wettbewerbsdruck und Transparenz steigen, reagieren Accountingleute gerne mit Preissenkungen.

Sollte das Pricing also immer nutzen- und niemals kosten- oder wettbewerbsorientiert sein?

Da muss man differenzieren. Es gibt Unternehmen, die ihr Pricing klar kosten- und wettbewerbsorientiert ausrichten, nämlich jene, die sich als Billiganbieter positionieren. Diese können nicht umhin, eine solche Strategie zu fahren. Wenn aber ein Unternehmen nicht so aufgestellt ist, muss es eine Nutzenorientierung anstreben.

Positiv ist sicherlich, dass die «Geiz-ist-Geil-Ära» zu Ende geht und Zukunftsforscher den neuen Trend «Age of less» orten. Geiz wird jedoch für viele Menschen notwendig werden.

Ich sehe diese Widersprüchlichkeit auch. Aus Sicht des Pricing ist es nun die Kunst, für «less» more zu verlangen. «Less» bedeutet ja nicht primär, dass Menschen weniger oder etwas Billiges wollen, sondern vielmehr, dass sie etwas Wertvolleres, Nachhaltigeres und Sinnstiftenderes wollen. Und dafür sind sie auch bereit, etwas mehr zu zahlen – unabhängig von der Wirtschaftssituation. Die Leute kaufen vor allem anders. Man bindet Preise immer sehr an Substanzwerte, doch vieles ist auch preisinsensitiv.

Am letztjährigen DirectDay sagte der deutsche Marketing-Guru Hermann Scherer: «Wer ein teures Produkt verkaufen will, muss einfach etwas Teureres dazu stellen.» Welche Faktoren beeinflussen denn die Preiswahrnehmung der Kunden, wenn nicht rational-ökonomische?

Ich bin mit Herrn Scherer einverstanden. Einfach mit der Präzisierung, dass der Kunde letztlich entscheidet, was teuer ist. Wichtig ist, dass man versteht, dass Kategorien wie «billig» oder «teuer» vollständig subjektive Begriffe sind. Kaum ein Kunde überlegt sich beim Kauf eines Produkts, ob der Preis nun den Produktionskosten entspricht. Der Kunde beurteilt den Preis immer in einem Kontext: im Vergleich zu anderen Produkten, seinem Nutzen, seinen mentalen Budgets. Die Kunst liegt nun darin, den Kontext so zu verändern, dass die Preisakzeptanz wächst. Dazu gibt es viele Studien, die untersuchen, in welchen Situationen Kunden bereit sind, mehr zu zahlen.

Wie lassen sich Preispotenziale schaffen?

Ein wichtiges Thema ist das Framing. Oder die Produkteigenschaften, die man in den Vordergrund stellt – zum Beispiel funktionale, soziale oder ästhetische – beeinflussen die Zahlungsbereitschaft des Kunden. Dann gibt es Alignability-Strategien, das heisst, man verhindert Preistransparenz, indem man die Angebote und die Bedingungen der verschiedenen Optionen sehr unterschiedlich formuliert. In solchen Situationen arbeitet der Mensch mit sehr einfachen Entscheidungsheuristiken. Ein weiteres zentrales Thema fürs Pricing ist das Produktdesign. Man muss wissen, dass 80 Prozent der Wertschöpfung nicht über technische Produktinnovationen, sondern über Produktdesign geschaffen werden. Indem man das Produkt in einen anderen Nutzenkontext stellt, es mit einem neuen Nutzen oder Wert auflädt. Der iPod ist dazu ein Paradebeispiel. Er ist eine einfache Festplatte, die man herumträgt. Aber Apple hat daraus ein emotionales und soziales Ereignis gemacht, indem man Musiksammlungen tauschen kann. Und ein ästhetisches Erlebnis, weil er sehr schön gemacht ist. Darüber hinaus verfügt er über eine überlegene Funktion, weil man die gesamte Musikbibliothek darauf betreiben kann.

Obwohl Kostensenkungspotenziale oft ausgereizt sind und eine Steigerung der Absatzmenge in gesättigten Märkten nur mit grossen Marketinginvestitionen möglich ist, wird das Pricing als wichtigster Hebel zur Gewinnsteigerung oft wenig systematisch genutzt. Fehlt es den Unternehmen an Mut oder Selbstbewusstsein?

Es fehlt vor allem an Wissen, aber auch an der Struktur, weil Preise oftmals gar nicht vom Marketing oder von kundennahen Bereichen im Unternehmen diktiert werden, sondern eigentlich immer vom Rechnungswesen, aus der Produktentwicklung heraus. Ich glaube, das Preisthema ist in vielen Unternehmen falsch aufgehängt. Heute hat man in der Regel Preismodelle, die aus den Parametern Basispreise, variable Preise, Laufzeiten, Rabatte usw. bestehen. Man geht nun von diesem bestehenden Preismodell aus, optimiert es, kommuniziert den Preis und hofft letztlich, dass die Preisakzeptanz da ist. Es sollte aber umgekehrt laufen. Bei einem guten Pricing ist das Preismodell das Ergebnis und nicht der Ausgangspunkt der Preisgestaltung. Man muss sich also zuerst fragen: Wie werden unterschiedliche Preissysteme wahrgenommen? Welches Verhalten induzieren wir mit diesen unterschiedlichen Preissystemen? Und was können wir aus unserem Wissen darüber, wie Preissysteme wahrgenommen werden und Verhalten beeinflussen, für ein optimales Preismodell ableiten?

Laut dem Neuropsychologen Dr. Christian Scheier ist entscheidend, welche Belohnung eine Marke verspricht und welche Bedeutung sie hat. Der Preis beispielsweise wird im Schmerzareal verarbeitet, ist also hochemotional. Rabattsymbole hingegen bedeuten Schmerzlinderung. Aufgrund der Höhe des Ausschlags des Schmerzareals lässt sich laut Scheier vorhersagen, ob die Leute kaufen werden oder nicht. Welchen Einfluss hat diese Erkenntnis auf die Preisgestaltung?

Menschen reagieren viel stärker auf Verlust als auf Gewinn. Übersetzt ins Pricing heisst dies, dass Preissteigerungen sehr viel bewusster wahrgenommen werden als Rabattierungen. Der Mensch hat das Bedürfnis, sich gegen Verlust abzusichern. Der Schmerz, der ein Verlust im Sinne einer Preiserhöhung auslöst, ist viel grösser als die Freude über einen Gewinn, also eines Rabatts. Man muss deshalb Preiserhöhungen richtig kommunizieren, muss mit Wahrnehmungseffekten spielen. Herr Scheier konnte diese relativ alte und durch Studien belegte Erkenntnis nun durch Aktivierungen in Gehirnzentren belegen.

Konditionensysteme sind in vielen Unternehmen historisch gewachsen und tragen oft wenig dazu bei, Kunden zu beeinflussen oder zu binden. In welchen Situationen sind Rabatte sinnvoll?

Rabatte rufen gerne Schnäppchenjäger auf den Plan und sind daher kein guter Weg. Schnäppchenjäger sind ja implizit illoyale Kunden, die auf kurzfristige Vorteile ausgerichtet sind. Die interessanten Kunden, die man langfristig binden will, lassen sich eher durch überlegene Nutzenargumente überzeugen. Rabattsysteme haben einen kurzfristigen Effekt, denn die Menschen gewöhnen sich sehr rasch daran. Wird kein Rabatt gewährt, bewertet dies der Kunde bereits negativ. Dieses Problem zeigt sich bei den Natels. Es ist ja heute kaum mehr möglich, ein Natel zum realen Preis zu verkaufen, weil sich der Kunde daran gewöhnt hat, es für einen oder höchstens hundert Franken zusammen mit einem Abonnement zu bekommen. Auch lagerfähige Güter wie Waschmittel, WC-Papier, Zucker oder Mehl kann man heute kaum mehr ohne Rabatt verkaufen. Wer mit Rabatten arbeitet, sollte dies über die Menge tun – mehr Inhalt oder 3-für-2-Aktionen. Am Preis zu schrauben, ist kritisch, weil der Preis ein einfach wahrnehmbares Merkmal ist, das man sich gut merken kann und sich somit für zukünftige Einkäufe als Ankerpunkt im Gehirn festsetzt.

Wie stehen Sie zu anreizorientierten Rabatten, wie sie im Direct Marketing oder im Rahmen von Kundenbindungsprogrammen oft eingesetzt werden?

Weil nicht Schnäppchenjäger angezogen, sondern loyale Kunden belohnt werden, sind solche Rabatte eher gerechtfertigt. Da loyale Kunden den Hauptkern des Umsatzes ausmachen, muss man aufpassen, dass man sich nicht selber das Wasser abgräbt, indem man die Kunden an einen Dauertiefpreis gewöhnt. Das wird aber mit den Systemen unserer Detailisten, die immer wieder mit anderen Aktionen fahren, recht gut gemacht. Die Verbindung zwischen der Rabattierung und dem einzelnen Produkt ist nicht so gut sichtbar.

Welchen Einfluss haben Zahlungsmodalitäten auf das Nachfrageverhalten?

Man kann das Nutzungsverhalten verändern, indem man Preise und Leistungen bündelt. Mit einem Vier-Tages-Skipass zum Beispiel fährt man bei schlechtem Wetter nicht mehr am letzten Tag. Wenn man aber vier Eintagespässe gekauft hat, ist das Nutzungsverhalten vermutlich anders. Wenn ich in einem Fitnessclub zu Jahresbeginn die Prämie zahlen muss, dann geht die Nutzung im Laufe des Jahres relativ rasch zurück, ich schreibe den Betrag ab. Wenn ich aber in jedem Quartal oder Monat eine Zahlung leisten müsste, hätte ich ein ganz anderes Nutzungsverhalten. Ich würde das Abo zu einem viel grösseren Mass ausschöpfen. Mit dem Wissen um Preiswahrnehmung kann man das Kundenverhalten steuern und die Kommunikation entsprechend gestalten. So sind 720 Franken pro Jahr oder 2 Franken im Tag objektiv derselbe Betrag. Der Mensch ordnet die Beträge aber unterschiedlichen mentalen Budgets zu. Er vergleicht also den Betrag mit anderen Leistungen im gleichen Umfang, im zweiten Fall vielleicht mit dem täglichen Kaffee. Im Grunde genommen müsste man nichts anderes tun, als solche Erkenntnisse gezielt ins Pricing zu transportieren.

Ein intelligentes Pricing stellt die Profitabilität des Unternehmens sicher und vermittelt dem Kunden den Eindruck, vernünftige Preise anzubieten.

Bisweilen dürfen Preismodelle der Kundenerwartung sogar entgegenlaufen wie bei einer Kampagne von Avis. Die Botschaft war: ‚Wer in einer Notlage ist, erhält besonders schnell und besonders günstig ein Mietfahrzeug.‘ Contra intuitiv ist daran, dass man eine Notlage des Kunden nicht ausnützt, denn gewöhnlich geht der Preis in einer Situation, bei der ein Bedarf akut ist, eher rauf. Solche Preismassnahmen sind sehr gut getunt. Statt dass Avis mit der Giesskanne an der Preisfront etwas macht, agiert es ganz gezielt. Es ist übrigens auch ein Beispiel einer sehr sinnvollen Rabattierung, weil relativ wenige Leute ein solches Problem haben. Mit derartigen preiskommunikativen Massnahmen erregt man viel Aufmerksamkeit und verschenkt kaum Wertschöpfung.

Wie gehen Sie vor, wenn Sie einen Kunden bezüglich Pricing beraten?

Wir schauen Preissysteme aufgrund von kognitiven und verhaltenswissenschaftlichen Effekten an. Wir schauen radikal aus Sicht des Kunden. Wie nimmt der Kunde einen Preis wahr? Hat er lieber einen gebündelten Preis oder für jede Produktleistung einen einzelnen Preis? Wann nimmt er ihn hoch, wann tief wahr? Wann fair, wann unfair und was bedeutet das für sein Kaufverhalten? Wir machen nichts anderes, als diese Erkenntnis in den Pricing-Alltag zu transportieren.

Herzlichen Dank für dieses interessante Gespräch.

Weitere Informationen unter www.post.ch/directpoint.

Die Schweizerische Post
PostMail
Direct Marketing
Viktoriastrasse 21
3030 Bern

Telefon 0848 888 888
E-Mail directpoint@post.ch
Internet www.post.ch/directpoint