



Behavioral Pricing und Preiswissen: eine neue Perspektive für das Preismanagement?!

Ganz ohne Zweifel stellt der Preis einen zentralen Marketing-Parameter dar. Dies hat verschiedene, plausible Gründe: Zum einen wirkt die Preispolitik direkt auf den Deckungsbeitrag und zeitgleich auf die Absatzmenge. Preiserhöhungen bzw. Preissenkungen stehen daher oft in einem progressiven bzw. degressiven Verhältnis zum Gewinn. Zum anderen ist die Wirkungsgeschwindigkeit preispolitischer Maßnahmen außergewöhnlich hoch. Beide Wirkungen haben ihren Ursprung darin, dass der Preis aus Kundensicht einen zentralen Parameter der Kaufentscheidung darstellt. Erscheint dem Kunden der Preis zu hoch, verweigert er den Kauf. Findet er den Preis günstig oder angemessen, wird das Produkt gekauft.



Die Kunst aus Unternehmensperspektive liegt folglich darin, mithilfe unterschiedlicher (psychologischer) Methoden eine möglichst konkrete Zahlungsbereitschaft des Kunden abzuleiten, um preispolitische Spielräume zu identifizieren, ohne Gefahr zu laufen, den Kunden aufgrund eines überhöhten Pricing zu verlieren.

Vor diesem Hintergrund verwundert es kaum, dass der Preis sowohl in der Forschung als auch in der Praxis eine zentrale Rolle einnimmt. In der jüngeren Preisforschung wird dabei im Kontext des Behavioral Pricing stets die hohe Bedeutung psychologischer Theorien, Erkenntnisse und Methoden für das Preismanagement betont. Diese Betonung folgt der einfachen Logik, dass letztlich nicht der objektive Preis kaufentscheidend ist, sondern seine subjektive Bewertung durch einen einzelnen Kunden oder eine vernetzte Kundengruppe. Ohne die klassischen Ansatzpunkte der Preispolitik zu vernachlässigen, kann es gerade bei Produkten, die über eine hinreichende Differenzierung vom Wettbewerb und somit über ein entsprechendes akquisitorisches Potenzial verfügen, sinnvoll sein, die Kundenperspektive als zentrale Perspektive der betrieblichen Preisfindung zu nutzen und dabei psychologische Konzepte zu berücksichtigen.

Referenzpreise spielen in diesem Zusammenhang eine zentrale, psychologische Rolle. Innerhalb dieses Konzeptes wird zwischen einem internen und externen Referenzpreis unterschieden. Während der interne Referenzpreis im Gedächtnis des Kunden gespeichert ist, stellt der externe Referenzpreis beispielsweise einen Wettbewerbspreis dar. Liegen die interne und externe Information vor, so nutzt der Kunde diese als Vergleichspunkte (Referenz) für den bevorstehenden Kauf.

Die Preis-Qualität-Relation stellt ein weiteres Konzept dar, hinter dem sich eine preisbedingte Qualitätsvermutung des Kunden verbirgt. Somit muss ein im



DR. TIM EBERHARDT,
Geschäftsführer des Münster
Research Institutes, Münster.



CHRISTIAN ZIEGFELD,
Partner bei OC&C Strategy
Consultants, Hamburg.



MARC LINZMAIER,
wissenschaftlicher Mitarbeiter am
Lehrstuhl für Marketing der Zeppelin
Universität, Friedrichshafen.

Fotos: © otly - Fotolia.com, © iStockphoto, Unternehmen

Vergleich zu anderen Produkten, die auf den ersten Blick den gleichen Nutzen erfüllen würden, höherer (unökonomischer) Preis nicht unmittelbar die Kaufbereitschaft des Kunden negativ beeinflussen. Der Kunde geht davon aus, dass der höhere Preis durch eine höhere Qualität – und somit letztlich doch durch eine höhere Nutzenerfüllung – gerechtfertigt ist. Zudem spielen in diesem Konzept auch gesellschaftlich bedingte Attribute wie Prestige und sozialer Status eine Rolle.

Beide Konzepte spannen vor dem Kauf einen kognitiven Bereich von akzeptablen Preisen auf, der durch eine obere und untere Preisschwelle begrenzt wird. Dieser Bereich ist dadurch gekennzeichnet, dass es sich um Preise, die um den Referenzpreis herum liegen, handelt. Die Preisschwellen stellen jene Grenzpreise dar, bei dessen Über- und Unterschreitung das Produkt vom Kunden nicht mehr oder seltener gekauft wird. Bei Überschreitung ist das Produkt das zu tätige Investment zum Erwerb aus Kundensicht nicht wert, bei Unterschreitung kann, wie dargelegt, beispielsweise von einer geringen Qualitätsanmutung ausgegangen werden, die zu einer negativen Kaufentscheidung führt.

Im Einklang dieser Konzepte spielt der interne Referenzpreis eine zentrale Rolle, also eine im Inneren des Kunden vorhandene Information, die durch sein Preiswissen bedingt wird. Durch das Messen des Preiswissens wird es möglich, eine ungefähre Vorstellung über den internen Referenzpreis der Kunden zu erhalten und mithilfe statistischer Methoden den Bereich der akzeptablen Preise abzustecken. Diese Information

ist viel wert, denn bei einer Preisjustierung nach oben, knapp unter den oberen Schwellenpreis, bedeutet das Delta zwischen internem Referenzpreis und dem neu justierten Preis zusätzlichen Deckungsbeitrag, wobei dieses Vorgehen nicht zu einer Verringerung der Absatzmenge führen muss.

Tatsächlich haben unserer Erfahrung nach jedoch nur sehr wenige Unternehmen eine Kenntnis darüber, a) welche Preise dem Kunden bekannt sind, b) welche Faktoren das Preiswissen der Kunden beeinflussen und c) welche Implikationen dies für das betriebliche Preismanagement hat. Dies ist erstaunlich, zeigen doch viele unserer Studien, die wir seit etwa acht Jahren in diesem Gebiet durchführen, dass das Preiswissen der Kunden sehr ungenau ist, woraus sich Preisakzeptanzbereiche der Kunden und somit preispolitische Spielräume für das Manage-

In der jüngeren Preisforschung wird im Kontext des Behavioral Pricing stets die hohe Bedeutung psychologischer Theorien, Erkenntnisse und Methoden für das Preismanagement betont.



ment ableiten lassen. Theoriebasiert können drei Treiber des Preiswissens unterschieden werden:

1. Objektive Faktoren: Hierbei handelt es sich um Eigenschaften, die das zu beurteilende Produkt charakterisieren (z.B. dessen Größe, Gewicht und Design, die in Zusammenhang mit dem Preis ein Qualitätsmerkmal darstellen).
2. Subjektive Faktoren: Hierbei handelt es sich um die Faktoren, die den jeweiligen Kunden kennzeichnen, z.B. dessen kognitive Fähigkeiten, sich Preise merken zu können oder sein Preisinteresse. Aber auch neurobiologische Faktoren, die den Lebensstil der Menschen betreffen (wie z.B. Ernährungsgewohnheiten, Sportaffinität u.a.) können jüngsten Studien zufolge einen Einfluss auf die Preiserinnerungsfähigkeit und somit auf das Preiswissen haben.
3. Situative Faktoren: Diese beschreiben den Kontext, in dem der Kunde die für das Preiswissen wichtigen Informationen wahrnimmt, verarbeitet und speichert. Ein Beispiel hierfür wäre die Zeit, die dem Kunden für die Wahrnehmung eines bestimmten Preises zur Verfügung steht.

Nach heutigem Wissensstand können alle drei Faktoren einen Einfluss auf das Preiswissen haben. Unternehmen sollten sich daher bemühen, durch eine entsprechende Marktforschung in allen drei Kategorien entsprechende Informationen zu erheben. In der Regel reichen hierzu einfache Befragungen und ergänzende Beobachtungen aus, die das Unternehmen entweder fallweise (z.B. beim Relaunch einer Marke oder der Erschließung eines neuen Marktes) oder wiederkehrend (oft einmal jährlich) einsetzen kann.

Methoden zur Messung des Preiswissens

Zur Messung des Preiswissens kommen verschiedene Verfahren in Betracht. Eine nahe liegende Methode bestünde darin, die Kunden direkt danach zu fragen, wie sie ihr Preiswissen beurteilen. Tatsächlich finden in der Marketingforschung solche Methoden der Selbstauskunft Anwendung. Neuere Studien, die wir unlängst veröffentlichen konnten, haben jedoch gezeigt, dass diese direkte Abfrage in der Regel nicht

mit dem tatsächlichen Wissen korreliert. Kunden, die angeben, dass sie die Preise kennen, kennen diese in der Regel nicht besser als Kunden, die behaupten, die Preise kaum zu kennen. Eine Abfrage des Preiswissens auf Basis von Selbstauskünften und -einschätzungen erscheint daher für die Managementpraxis wenig zielführend zu sein.

Zweckmäßiger erscheint es, das Preiswissen indirekt abzufragen und die Ergebnisse dieser indirekten Abfrage dann in spezifischen Kennzahlen zu verdichten. In der neueren wissenschaftlichen Literatur werden überwiegend solche indirekten Abfragen verwendet, die dann methodisch weiter differenziert werden können. Welches dieser Verfahren das Management verwenden sollte, hängt dabei sowohl von der Zielsetzung der Messung als auch vom Umfeld (z.B. der Warengruppe) ab. Generell wird zur Messung des expliziten, also bewusst abrufbaren Preiswissens in der wissenschaftlichen Literatur am häufigsten der Recall-Test verwendet.

Der Recall-Test zeichnet sich dadurch aus, dass hier die Testteilnehmer gebeten werden, gestützt einen produktspezifischen Preis oder ungestützt ein Produkt aus einer Produktkategorie und den jeweils dazugehörigen Preis zu benennen. Somit wird innerhalb der gestützten Untersuchung der Stimulus in Form eines Produktes entweder verbal benannt oder aber tatsächlich gezeigt. Die so gewonnenen Ergebnisse können dann in verschiedenen Kennzahlen verdichtet werden. Diese dienen dem Management als Indikatoren.

So wird beispielsweise zur Bestimmung der Genauigkeit des Preiswissens der Price Estimation Error (PEE – Preiserinnerungsfehler) als Kennzahl genutzt. Hierbei wird die Differenz zwischen dem tatsächlichen und dem geschätzten Preis ins Verhältnis zum

KENNZAHLEN ZUR MESSUNG DES PREISWISSENS

PEE

=

$$\frac{\text{tatsächlicher Preis} - \text{geschätzter Normalpreis}}{\text{tatsächlicher Preis}}$$

PAD

=

$$\frac{\text{tatsächlicher Preis} - \text{geschätzter Normalpreis}}{\text{tatsächlicher Preis}}$$

tatsächlichen Preis gesetzt. Je höher dann der PEE ist, desto geringer ist das Preiswissen. Auf aggregierter Ebene ergibt sich bei diesem Indikator allerdings der Nachteil der Kompensation von Über- und Unterschätzungen. Als Vorteil lässt sich jedoch das positive oder negative Vorzeichen der Kennzahl benennen. Bei einem positiven Vorzeichen ist der tatsächliche Verkaufspreis des Produktes höher als der geschätzte Normalpreis, sodass es sich bei dem geschätzten Normalpreis um eine Unterschätzung des Testteilnehmers handelt. Dementsprechend geht es bei einem negativen Vorzeichen um eine Überschätzung. Über das Vorzeichen erhält der Marketingmanager also die Information, ob der tatsächliche Verkaufspreis über- oder unterschätzt wird.

Die Percent Absolute Deviation (PAD) unterscheidet sich nun dahingehend vom PEE, als diese den PEE absolut, d.h. im Betrag, darstellt. Durch diese Eigenschaft gekennzeichnet, kann es innerhalb dieser Kennzahl nicht zu kompensatorischen Effekten und eben auch nicht zu Vorzeichenwechseln kommen. Somit erscheint für die Managementpraxis eine Kombination dieser beiden Indikatoren sinnvoll zu sein. Da beide Indikatoren die gleiche Datenbasis benötigen, entstehen daraus keine zusätzlichen Erhebungskosten. Aufbauend auf diesen Kennzahlen, kann das Management dann die entsprechenden Artikelpreise daraufhin prüfen, ob sie mit dem Preiswissen der Kunden korrespondieren. Etwaige Abweichungen könnten dann einen Hinweis darauf geben, die Preise dem Preiswissen der Kunden entsprechend anzupassen. Dabei sind beide Richtungen – Preiserhöhungen und Preissenkungen – denkbar.

Folgende Tabelle liefert einen Überblick über einige PEEs in verschiedenen Branchen, die wir in den letzten Jahren empirisch untersucht haben:

Warengruppe	PEE pro Warengruppe
Damenbekleidung	-27,74%
Herrenbekleidung	-24,55%
Unterwäsche	-35,18%
Schuhe	-37,95%
Reinigungsmittel und Kosmetika	-40,20%
Milchprodukte	-34,10%
Lebensmittel	-36,70%

Dabei liefern die Werte zum PEE die durchschnittlichen Preisüberschätzungen der Kunden.

Fallstudie Spielwaren

Die bisherigen Ausführungen sollen nun noch einmal anhand einer Fallstudie verdeutlicht werden. Als Anwendungsfall verwenden wir hierzu einen international agierenden Spielwarenhersteller. Das entsprechende Preismanagement-Projekt war in verschiedene Schritte unterteilt.

In einem ersten Analyseschritt galt es, den aktuellen Status quo der Preisfindung im betreffenden Unternehmen zu erfassen. Wie in vielen uns bekannten Unternehmen verwendete man auch dort zur Preisfindung die Kosten-Plus-Methode: Auf die zugrundeliegenden Einzel- und Gemeinkosten wurden eine Herstellermarge, Rabatte, Selbstabzüge oder Werbekostenzuschüsse sowie die Händlermarge aufgeschlagen, um den Netto-Verkaufspreis zu ermitteln. Dieser wurde dem Handel als unverbindliche Preisempfehlung genannt. Wie üblich, setzten einige Händler diese um, andere hingegen wichen davon ab. Interessanterweise konnte bei vielen Händlern jedoch eine Abweichung nach oben beobachtet werden, d.h. es bestand eine klare marktseitige Indikation für eine erhöhte Zahlungsbereitschaft der Endkunden.

In einem zweiten Schritt wurden die Preistreiber entlang der Wertschöpfungskette untersucht. Besonders bedeutsam war dabei die Analyse der Kundenperspektive. Dort wurden zum einen die entsprechenden Reservationspreise erhoben. Zum anderen wurden die Kunden zum Preis-Leistungs-Verhältnis und zu ihrer Wechselbereitschaft befragt. Das für uns zentrale Ergebnis dieses zweiten Analyseschritts war, dass die Kunden die betreffenden Produkte als wenig austauschbar und qualitativ hochwertig beurteilten. Offenkundig besaßen die Produkte Markenstatus und verfügten über ein akquisitorisches Potenzial. Dies führte zu der Vermutung, dass die Preiselastizität relativ gering sein sollte.

Im dritten Schritt wurde dann, aufbauend auf den ersten beiden Schritten, das Preiswissen der Kunden erfasst. Hierzu wurden der PEE und der PAD für einige vom Management als typisch beurteilte Produkte gemessen. Unter Verwendung des PEE und der PADs



ERGEBNISSE DER PREISANALYSE UND IDENTIFIZIERTE PREISPOTENZIALE

	Spielzeug A	Spielzeug B	Spielzeug C	Spielzeug D	Spielzeug E	andere Spielzeuge
damaliger PVP	4,00 €	5,10 €	5,10 €	3,00 €	5,10 €	Weitere Spielzeuge, bei denen eine Erhöhung möglich ist Kriterien: · Preisschätzung · Gewicht · Umfang
Ø Schätzpreis ¹	4,17 €	6,15 €	5,67 €	3,97 €	7,16 €	
Vorschlag	4,20 €	5,90 €	5,50 €	4,20 €	5,90 €	

Quelle: Instore-Befragung MRI; OC&C Analyse.

konnten so einzelne Artikel mit Preissteigerungspotenzial identifiziert werden.

Bei der Betrachtung von ca. 50 ausgewählten Artikeln, die eine Hochrechnung auf das Gesamtsortiment ermöglichten, zeigte sich, dass das Preiswissen auf Einzelartikelebene trotz der einfachen Preisstruktur des Herstellers sehr gering war. Die PAD lag bei den meisten Artikeln zwischen 0,3 und 0,4. Mithilfe dieser Ergebnisse war es möglich, diejenigen Artikel mit Preissteigerungspotenzial zu identifizieren, da der interne Referenzpreis der Kunden den tatsächlichen Preis überschritt. Somit war davon auszugehen, dass die Preisschwelle, bei deren Überschreitung der Absatz merklich zurückgehen würde, ebenso oberhalb der aktuellen Preise lag. Das so ermittelte akzeptable Preissteigerungspotenzial bis hin zum internen Referenzpreis schwankte für die ein-

zelnen Artikel von null Prozent bis hin zu 56 Prozent, sodass die bis zu diesem Zeitpunkt gesetzten Preise teilweise deutlich neben der tatsächlichen Zahlungsbereitschaft der Kunden lagen und das vorhandene Potenzial nur unzureichend ausschöpften. Für etwaige Preissteigerungen fanden letztlich unterschiedliche Heuristiken aus Unternehmenssicht Anwendung. Zum einen wurden die Preise dahingehend angepasst, dass diese knapp unter dem internen Referenzpreis lagen (vgl. Abb. 1: Spielzeug B, C, E), zum anderen wurden bewusst Preise gesetzt, die oberhalb des internen Referenzpreises angesetzt wurden, wohlwissend um die Existenz der kritischen oberen Preisschwelle (vgl. Abb.: Spielzeug A, D).

Der externe Referenzpreis (bspw. Konkurrenzpreis am PoS) war in diesem Fall von geringerer Bedeutung. Dies hatte zwei Gründe: Erstens grenzten sich die hier

untersuchten Spielzeuge durch qualitative Merkmale wie Design und Detailtreue von der Konkurrenz ab. Zweitens beansprucht der Hersteller innerhalb des Handels eine eigene Ausstellungsfläche für seine Produkte, sodass ein direkter Preisvergleich zu Konkurrenzprodukten nicht unmittelbar möglich war, sondern ein gezieltes Suchverhalten seitens des Kunden unterstellen wurde. Die Voraussetzungen für eine Preiserhöhung waren also unter Einbezug der vorgestellten psychologischen Konzepte gegeben.

Aufbauend auf diesen ersten Ergebnissen, bestand die nächste Aufgabe darin, die für das Preiswissen der Kunden zentralen Parameter zu erforschen. Mit Blick auf die oben genannten Faktoren wurden dabei besonders die objektbezogenen Faktoren analysiert. Durch statistische Verfahren konnten die Zusammenhänge zwischen dem Preiswissen der Kunden und optischen sowie haptischen Merkmalen der Produkte berechnet werden. Im Kern wurde deut-

Die systematische Integration psychologischer Erkenntnisse und Methoden in das betriebliche Preismanagement kann einen positiven Erfolgsbeitrag leisten.



lich, dass der Kunde insbesondere die Produktmerkmale Gewicht, Größe und Design zur Schätzung der Preise nutzte, die ein Qualitätsmerkmal für diesen darstellten und augenscheinlich einen höheren Preis rechtfertigten. Diese Produktmerkmale konnten ungewöhnliche 93,3 Prozent der Varianz in den Schätzpreisen der Kunden erklären. (vgl. Abb.: Heuristiken der Preisschätzung aus Kundensicht).

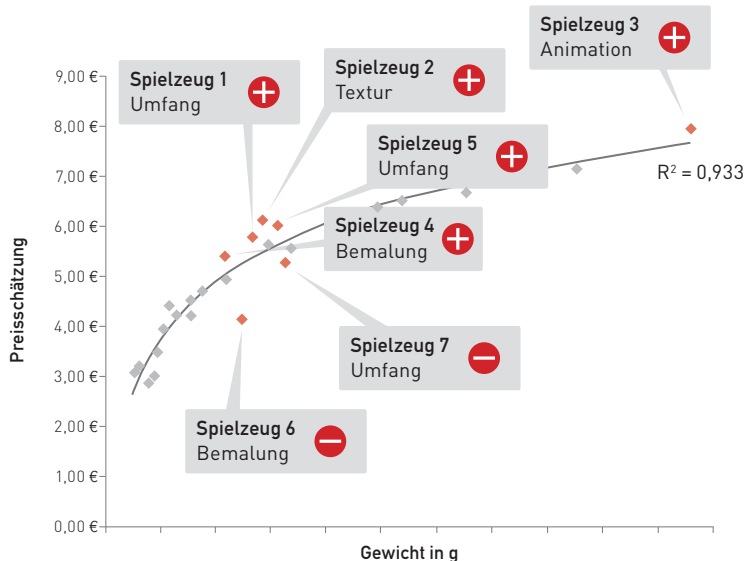
Aufbauend auf diesen Erkenntnissen wurden dann im letzten Projektschritt die künftigen Zielpreise des gesamten Sortiments erarbeitet. Eine knapp ein Jahr später durchgeführte Nachuntersuchung zeigte, dass es mit dieser Methode gelungen war, das Preisniveau und das EBITDA signifikant, d.h. nachhaltig, um mehrere Prozentpunkte zu steigern, ohne eine spürbare Mengengegenreaktion zu erzeugen. Somit erwiesen sich die Preiserhöhungen um den internen Referenzpreis herum als richtig, wobei die obere kritische Preisschwelle nicht überschritten wurde.

Fazit

Die systematische Integration psychologischer Erkenntnisse und Methoden in das betriebliche Preismanagement kann einen positiven Erfolgsbeitrag leisten. Sie erlaubt dem Unternehmen, die Zahlungsbereitschaften, ausgedrückt durch einen für den Kunden akzeptablen Preisbereich, exakter zu erfassen und die Preispolitik darauf auszurichten. In vielen Unternehmen steht diese Integration aber noch ganz am Anfang. Mit dem Konzept des Preiswissens haben wir hier eine in diesem Zusammenhang wichtige Größe vorgestellt, die man relativ einfach erfassen und in das betriebliche Preismanagement integrieren kann. Unsere Fallstudie verdeutlicht, dass diese Integration einen Beitrag zur betrieblichen Zielerreichung leisten kann.

von Tim Eberhardt, Christian Ziegfeld und Marc Linzmajer

HEURISTIKEN DER PREISSCHÄTZUNG
KUNDENKOMMENTAR AUS DER INSTORE-BEFragung



Quelle: Instore-Befragung MRI; OC&C Analyse.