

Dr. Gregor Berz, Jan Philipp Dörner

Höhere Preise durch gezielt reduzierte Preissensitivität der Kunden

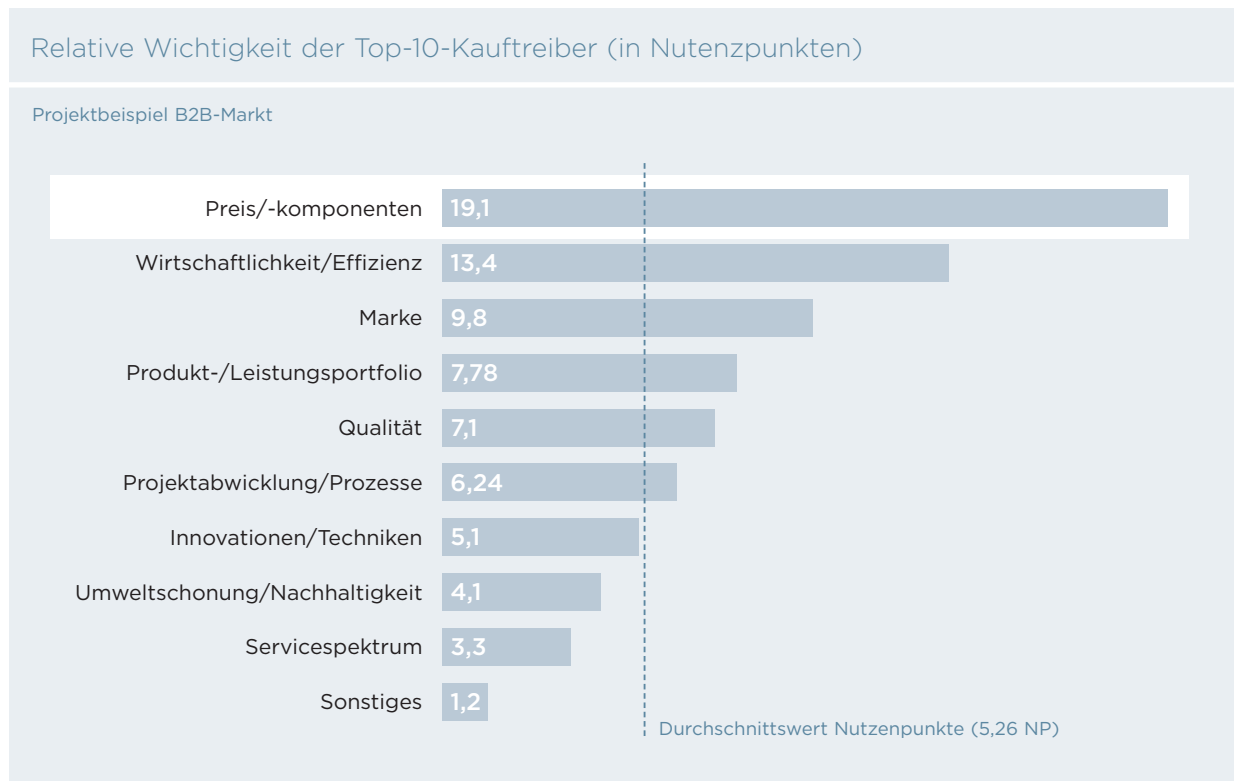


Abbildung 1: Relative Wichtigkeit der Top-10-Kauftreiber (in Nutzenpunkten)

Das Streben nach möglichst hohen Preisen stellt einen wesentlichen Erfolgsfaktor für jedes gewinnorientierte Unternehmen dar. Das gilt selbst für Unternehmen, die sich z. B. eine Niedrigpreisstrategie auf ihre Fahnen schreiben. Auch sie müssen darauf achten, dass am Ende unter dem Strich genügend Geld in der Tasche bleibt, um Gewinn zu generieren. Auf dem Weg zum jeweils höchsten und in die eigene Preisstrategie passenden Preis ist die sogenannte „Preissensitivität“ des Kunden der zentrale Einflussfaktor.

Mit der Preissensitivität bezeichnet man das Gewicht, mit dem der Kunde den Preis in seiner Kaufentscheidung berücksichtigt. Ein maximal preissensitiver Kunde z. B. kauft sofort das Wettbewerbsprodukt, sobald es auch nur einen Cent billiger ist. Ein Kunde ohne jede Preissensitivität hingegen kauft Ihr Produkt, egal, wie teuer Sie es anbieten, solange sein Budget nicht überschritten wird.

Es versteht sich daher von selbst, dass eine möglichst genaue Kenntnis der Preissensitivität einzelner Kundensegmente die wichtigste Voraussetzung für die Definition optimaler Preise ist. In klassischen Conjoint-Workshops wird daher – neben

anderen Produkteigenschaften – immer auch der Preis als Kaufentscheidungstreiber analysiert. Der Stellenwert des Preises im Vergleich zu anderen Produkteigenschaften kann sich dabei je nach Produkt, Markt und Kundensegment signifikant unterscheiden. Dieser Stellenwert ist letztlich nichts anderes als die Preissensitivität des Kunden.

Es wäre jedoch fatal, aufgrund einer hohen Preissensitivität den Schluss zu ziehen, dass in einem Markt die Preise reduziert werden müssten. Vielmehr wünscht sich der Kunde ein optimales Preis-Leistungs-Verhältnis. Die Preissensitivität gibt allerdings eine wichtige und unverzichtbare Indikation hinsichtlich des taktischen Handlungsspielraums, der dem Anbieter dabei in der operativen Preisfindung bleibt.

Anstatt sich im Fall hoher Preissensitivität dem Wunsch des Kunden nach niedrigen Preisen zu fügen, ist es das Bestreben erfolgreicher Marketingstrategien, die Preissensitivität gezielt zu reduzieren – und auf diesem Weg höhere Margen zu erzielen. Im Folgenden stellen wir anhand praktischer Fallbeispiele zehn zentrale Maßnahmen vor, die dafür in der Praxis genutzt werden können.

Gezielte Produktdifferenzierung

Die eingängigste Maßnahme zur Reduzierung der Preissensitivität ist sicherlich die Differenzierung des eigenen Produkts von Wettbewerbsprodukten. Im Extremfall besitzt Ihr Produkt ein Alleinstellungsmerkmal (z. B. ein Patent), das Sie zum Monopolisten macht. Dann können Sie getrost die komplette Zahlungsbereitschaft der Kunden abschöpfen, ohne auf Wettbewerbspreise achten zu müssen.

Die Realität sieht in den meisten Märkten jedoch anders aus. Produkte und Leistungen der Anbieter unterscheiden sich zwar, sind aber dennoch vergleichbar, weil sie häufig gleiche Kundenbedürfnisse befriedigen sollen. Der Kunde wird die Produkte demnach vergleichen, um seine Kaufentscheidung zu treffen. Für die Produktdifferenzierung spielt die angesprochene Conjoint-Analyse eine wesentliche Rolle. Je besser Sie mit Ihren Produkteigenschaften den Nerv des Kunden treffen (und je weniger dies den Wettbewerbern gelingt), desto geringer fällt seine Preissensitivität gegenüber Ihrem Produkt aus.

Im Rahmen von B2B-Geschäften läuft Ähnliches in den Einkaufsabteilungen größerer Unternehmen ab: Dort werden als moderne Einkaufsmethoden sogenannte „Total Value of Ownership“-Systeme angewendet. Anhand dieser Bonussysteme werden unterschiedliche Leistungsniveaus alternativer Lieferanten in die Kaufentscheidung mit einbezogen. Neben der reinen Produktqualität wird

z. B. auch die Reputation eines Lieferanten honoriert und in Euro und/oder Prozent bewertet.

Das Ziel dieser Vorgehensweise ist es, die Preise der Wettbewerber hinsichtlich ihrer unterschiedlichen Leistungen vergleichbar zu machen. Vom individuellen Angebotspreis werden Boni für vergleichsweise bessere Leistungsmerkmale abgezogen (d. h. ihm im Preisvergleich zugutegerechnet) und Mali für negative Produkt- bzw. Leistungseigenschaften hinzugezählt, sodass sich ein „Vergleichspreis“ für jeden Anbieter ergibt.

Der professionelle B2B-Einkäufer ist bezüglich der erhaltenen „Vergleichspreise“ maximal preissensitiv. Entscheidet er sich aufgrund eines einzigen Cents für den günstigsten Vergleichspreis, setzt sich eventuell tatsächlich ein Anbieter durch, der einen weitaus höheren Angebotspreis hat – aber dafür entsprechende mit Boni bewertete Leistungsvorteile vorweisen kann. Dies zeigt, wie überlebenswichtig die Differenzierung auch in B2B-Märkten ist. Die Automobilzulieferindustrie ist seit vielen Jahren ein Beispiel für einen solchen B2B-Markt.

Wie gestaltet sich die Preisdifferenzierung Ihrer Produkte? Könnten Sie den Ansprüchen heutiger Konsumenten oder den Taktiken professioneller Einkaufsabteilungen standhalten? Eine Anpassung der Produktmerkmale an Marktbedingungen kann hier helfen.

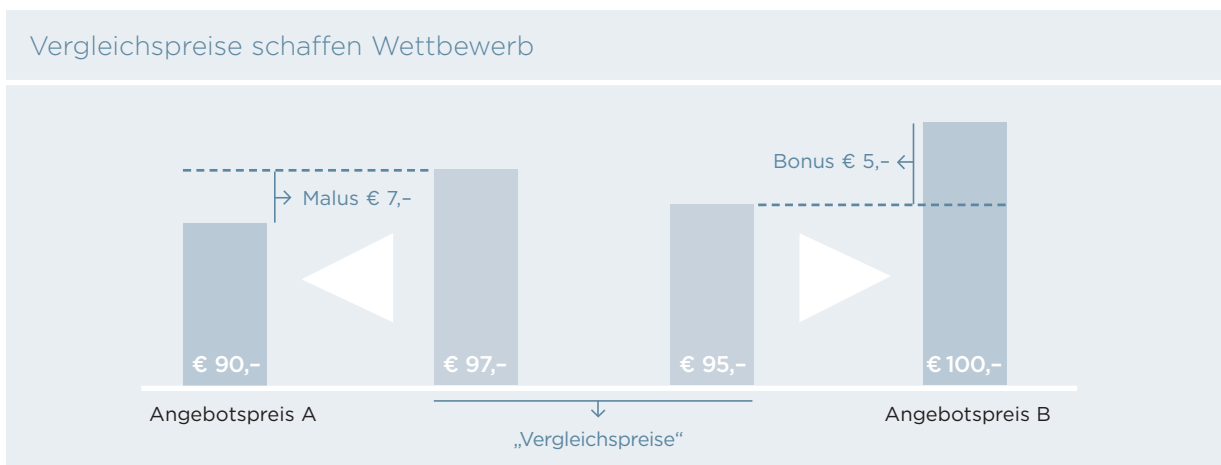


Abbildung 2: Vergleichspreise schaffen Wettbewerb

Hohe Wechselkosten

Sicher ist auch in Ihrem Unternehmen mindestens ein funktionspezifisches IT-System (z. B. für das „Enterprise Resource Planning“) installiert. Dann hatten Sie sicher auch schon einen IT-Berater im Haus, der das System auf Ihre individuellen Bedürfnisse angepasst hat? Meistens gehören diese Berater zu kleineren, unabhängigen Beratungshäusern, die als Partner der Softwarehersteller agieren. Die Existenz vieler solcher Beratungshäuser für ein und dasselbe IT-System sorgt für intensiven Wettbewerb.

In der Praxis stellt sich jedoch oft heraus, dass ein einmal gewählter Berater nach kurzer Zeit Ihr System besser kennt als Sie selbst. So hat er eine „Lock in“-Situation geschaffen, aus der sich Kunden nur schwer befreien können. Ein Wechsel könnte Sie als Kunden dann teuer zu stehen kommen. Einem neuen Berater müssten Sie erst einmal Gelegenheit geben, Ihr individuelles System kennenzulernen – das allein schon kostet Geld. Diese „Wechselkosten“ kann der erste IT-Berater bei jeder weiteren Verhandlung, direkt oder indirekt, nutzen. Aufgrund der Wechselkosten sind

Sie so also effektiv und ganz explizit weniger preissensitiv geworden.

Nehmen Sie an Meilenprogrammen einschlägiger Fluglinien oder ähnlichen Punktesystemen teil? Dann leisten Sie neben allen Annehmlichkeiten, die diese Programme für Sie haben, einen subtilen Beitrag zu höheren Preisen. Diese Kundenbindungsprogramme haben nämlich den Zweck, Kunden den Wechsel zu einem Wettbewerber zu erschweren. Das Ziel der betreffenden Anbieter ist letztlich nichts anderes als die Reduktion der Preissensitivität, um aggressive Preise von Wettbewerbern zu bekämpfen.

Haben Sie bereits ein „Meilensystem“ für Ihre Kunden entwickelt? Unser Vorschlag: Definieren Sie Ihr eigenes „Meilensystem“ – auch und gerade im übertragenen Sinn. Im B2B-Geschäft können Sie analog dazu in der Vertragsgestaltung darauf achten, langjährige Kundentreue konsequent zu belohnen. Das Resultat wird eine verminderte Preissensitivität Ihrer Kunden sein.

Mangelnde Preis-Vergleichbarkeit

Von Mobilfunkanbietern konnte man lange Zeit lernen, wie komplexe Preismodelle zu gestalten sind. Der Konsument hatte sich geradezu schon daran gewöhnt, dass er am Ende des Monats seine eigene Telefonrechnung nicht richtig versteht. Geschweige denn ist er in der Lage, den tatsächlichen Preis, bezogen auf sein eigenes Telefonverhalten, mit alternativen Tarifen zu vergleichen. Der Effekt liegt auf der Hand: In Ermangelung der Vergleichbarkeit des Preises kann der Kunde diesen kaum noch in seine Entscheidungsfindung mit einbeziehen. Das Resultat sind im Mittel höhere Preisniveaus für die Anbieter.

Das geht so weit, dass Mobilfunkanbieter längst ihre unterschiedlichen Tarife als „Produkte“ bezeichnen – obwohl in all diesen „unterschiedlichen Produkten“ immer das Gleiche drin ist: Mobiltelefonie.

In den letzten Jahren zeigt sich in diesem Markt ein deutlicher Trend zu einfacheren Preismodellen. Das ist letztlich Ausdruck eines gestiegenen Wettbewerbsdrucks, der sich erst im Preismodell und danach dann auch im allgemeinen Preisniveau niederschlägt. Das Zauberwort heißt „Flatrate“. Ein Preis für alle Leistungen, und dies auch

noch unabhängig vom Umfang der Inanspruchnahme durch den Kunden. Die meisten Kunden lieben Flatrates, da sie sich während des Konsums kaum Gedanken um die Kosten machen müssen. Ein zweiter positiver Effekt für den Kunden ist die Vergleichbarkeit des Preises. Der Wettbewerb unter alternativen Flatrate-Anbietern sorgt dafür, dass auch diese zu einem attraktiven Niveau angeboten wird.

In unserer Studie „Bankleistungen – eine Analyse aus Kundensicht“ (Juni 2010) haben wir Bankkunden u. a. danach befragt, ob sie für Bankleistungen gerne eine Flatrate sehen würden. Hintergrund der Frage war, die explizite Zahlungsbereitschaft für Bankleistungen zu ermitteln. Es wurde sowohl nach einer Flatrate für einzelne Produkte wie Girokonto, Kreditkarte, Sparkonto, Wertpapierdepot und allgemeine Services gefragt als auch nach einer allumfassenden Flatrate für alle diese Produkte zusammen.

Das auf den ersten Blick überraschende Ergebnis: Die Zahlungsbereitschaft für die allumfassende

Flatrate war kaum höher als die Zahlungsbereitschaft für *jede* einzelne produktbezogene Flatrate. Oder umgekehrt betrachtet: Mit den fünf produktbezogenen Flatrates kann in Summe eine fast fünffach höhere Zahlungsbereitschaft abgeschöpft werden als mit einer allumfassenden Flatrate – so das Ergebnis der Befragung.

Dieses Ergebnis bestätigt unsere Erfahrung, dass eine allumfassende Flatrate immer auch die Preisdifferenzierung des Kunden erodiert und damit zu geringeren Zahlungsströmen vom Kunden zum Anbieter führt. Entwickelt man die Erkenntnis „Fünf Einzel-Flatrates sind besser als eine allumfassende“ konsequent weiter, kommt man zu dem einfachen Schluss, dass innerhalb von Einzelprodukten eine differenzierte Preisgestaltung besser ist als eine Flatrate. Diese Erkenntnis gilt für alle Anbieter, und dies nicht nur im Bankensektor.

Haben Sie Flatrates in Ihre Preisgestaltung mit aufgenommen? Es gibt gute Gründe, diese Strategie einmal zu überdenken.

Gezielte Berücksichtigung des Gesamtbudgets

Für einen Maschinenbauer haben wir die Preise seines kompletten Ersatzteilsortiments optimiert. Dafür haben wir Preis-Absatzkurven ermittelt und optimale Preispunkte bestimmt. Es ergab sich ein auffälliger Effekt: Komplexe hochwertige Teile mussten preislich tendenziell reduziert werden, während günstigere Teile partiell signifikante Preissteigerungen vertragen konnten. Warum eigentlich?

Dahinter steckt das Gesamtbudget, das der jeweilige Kunde beim Kauf eines Teiles in die Hand nehmen muss. Ersatzteile werden in der Regel im Kontext von Reparaturmaßnahmen beschafft. Die Sensitivität des Kunden ist damit nicht nur auf

den Teilepreis, sondern auf den Preis der Reparaturmaßnahme als Ganzes gerichtet. Macht nun der Preis eines komplexen Getriebes z. B. einen Großteil der Gesamtmaßnahme aus, schlägt die Preissensitivität des Kunden natürlich auf das Ersatzteil durch. Ist es zu teuer, denkt er über die alternative Beschaffung bei einem anderen Hersteller nach. Ist das Teil aber für sich gesehen sehr günstig, z. B. ein einfacher O-Ring, der aber nur sehr aufwendig verbaut werden kann, dann darf der O-Ring gerne ein Vielfaches kosten.

Für das Maschinenbau-Unternehmen haben wir eine einfache Grafik angefertigt, in der wir die Teilepreise jeweils mit dem Aufwand der Ersatz-

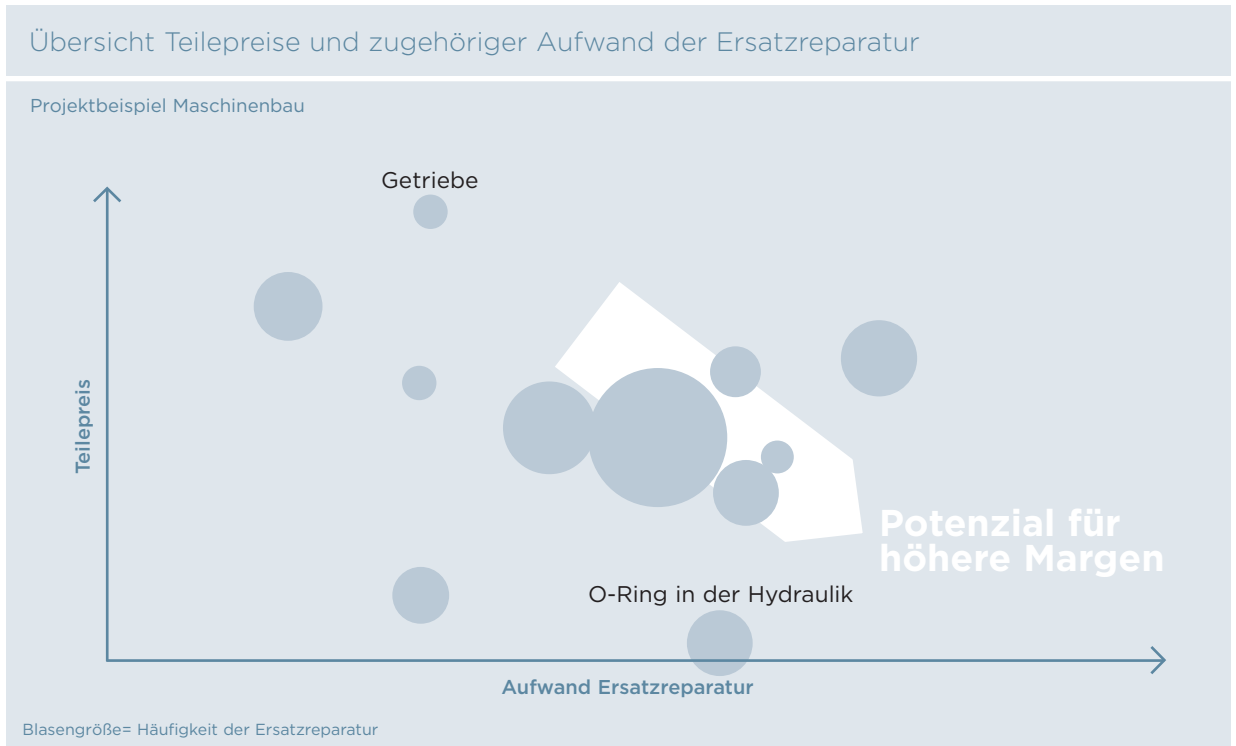


Abbildung 3: Übersicht Teilepreise und zugehöriger Aufwand der Ersatzreparatur

reparatur der Teile abgetragen haben. Es ergab sich eine Landkarte, anhand derer man direkt die Preissensitivität des Kunden für den Teilepreis ablesen kann.

Wie hoch sind Budgets Ihrer Kunden, und wie sensibel reagieren sie auf die Preisstellung einzelner Produkte? Unsere Empfehlung: Machen Sie sich den Beschaffungskontext für Ihr Produkt bewusst, und versuchen Sie, Ihr Produkt in den Kontext möglichst aufwendiger Ausgaben zu stellen.

Der faire Preis

Eine führende deutsche Optiker-Kette ist seit vielen Jahren bekannt für ihre „Bestpreisklausel“: Wenn Sie eine Brille aus dem Sortiment dieses Anbieters bei einem Wettbewerber zu einem günstigeren Preis finden sollten, können Sie auch bei der Optiker-Kette auf diesen Preis bestehen. Auf den ersten Blick sollte man meinen, der Anbieter setzte sich damit freiwillig und unwiderruflich einem ruinösen Preiskrieg aus. Der nachhaltige Erfolg spricht allerdings eine andere Sprache. Offensichtlich hat die Bestpreisklausel einen Umkehr-effekt: Die Brillen aus dem Sortiment der Optiker-Kette werden von Wettbewerbern gar nicht erst günstiger angeboten, da der dann drohende

Preiskrieg ja schon vorprogrammiert wäre. Also bleiben die Preise auf einem von der Optiker-Kette eingeführten Niveau stabil.

Auf die Wahrnehmung des Kunden hat die Bestpreisklausel noch eine zweite Wirkung: Das Geschäftsprinzip der Optiker-Kette bzw. die betreffenden Preise werden als besonders fair empfunden. Die wenigsten Kunden denken an den eigentlichen Hintergrund dieser Preisgestaltung und sehen nur: Hier kann ich diese Brille garantiert zum günstigsten Preis kaufen. Ein weiterer Preisvergleich mit dem Wettbewerb wird damit hinfällig. Das geht so weit, dass Kunden, die in Aus-

sicht auf ein günstiges Brillengestell in den Laden kommen, gerne viel Geld für hochwertige Brillengläser ausgeben. Der Kunde wird sozusagen mit dem „Fairness-Effekt“ in den Laden gelockt, und sein Budget wird über hochwertige Ergänzungsprodukte abgeschöpft.

Gestalten Sie Ihre Preise als besonders fair wahrnehmbar, z. B. mithilfe einer Bestpreisgarantie Ihres Unternehmens? Eine geschickte Kommunikation der Preise über eine solche Maßnahme kann Ihnen klare Ertragsvorteile bringen.

Geteilte Kosten

Versicherungen sind immer wieder diesem Effekt ausgesetzt: Sie bezahlen einen Schaden, ohne dabei die Kaufentscheidung für den einzelnen Ersatz beeinflussen zu können oder die Reparatur direkt vorzunehmen. Zum Beispiel über die Reparatur eines Fahrzeugs mit fremd verschuldetem Schaden freut sich die Vertragswerkstatt sehr, denn sie kann regelmäßig für solche Reparaturleistungen komfortable Preise berechnen. Der Fahrzeuginhaber selbst hätte wahrscheinlich längst über eine Reparatur in einer freien Werkstätte nachgedacht, aber wenn die entstehenden Kosten ohnehin eine Versicherung bezahlt, ist die vermutlich höhere Qualität der Vertragswerkstatt doch

nur sein Recht. Also stellt die Reparatur in der Vertragswerkstatt niemand infrage, auch nicht die Versicherung. Weiter kann die Preissensitivität nicht sinken.

Kann diese Maßnahme, die bei Versicherungsleistungen seine Extremform annimmt, auch für Ihre Produkte eine interessante Option sein? Denken Sie darüber nach, welche Kunden ein gemeinsames Interesse an Ihren Produkten haben könnten. Kreieren Sie ein Preismodell, das den Preis auf möglichst viele dieser Kunden parallel aufteilt. Jeder Einzelne wird damit signifikant seine Preissensitivität reduzieren.

Klares Preis-Qualitäts-Signal

Im Internet werden auf einschlägigen Portalen u. a. gebrauchte Bücher gehandelt. Jedermann kann dort seine Bücher für einen beliebigen Preis anbieten. Die Spanne der angebotenen Preise für das gleiche Buch von unterschiedlichen Anbietern reicht oft von „fast geschenkt“ bis nahe an den Neupreis. Die Informationen über die Qualität des einzelnen Buches sind dabei vielfach spärlich. Wenn Sie selbst schon einmal ein gebrauchtes Buch in solch einem Portal gekauft haben, ist es Ihnen sicher auch so oder ähnlich ergangen: Man nimmt unweigerlich den angebotenen Preis als Indikator dafür, in welchem Zustand sich das Buch wohl befinden mag. Was für gebrauchte Bücher

sehr leicht nachvollziehbar ist, wirkt oft nur im Unterbewusstsein bei vielen anderen Produkten genauso. Jede Niedrigpreisstrategie muss sich vor diesem Effekt hüten, denn dieser ist klar kontraproduktiv, wenn Sie dabei z. B. an aggressive Kampfpreise denken.

Der Effekt kann noch extremere Formen annehmen: Zum Beispiel bei Qualitätswein wird der Preis selbst zum Label der Qualitätssegmente. Weinexperten sprechen vom „5-Euro-Wein“ und vom „20-Euro-Wein“, also so, als ob man ganz selbstverständlich vom Preis auf die Qualität schließen könnte.

Wie sieht Ihr Preis-Qualitäts-Signal aus? Wenn Sie es schaffen, in Ihrem Markt mit Ihren Produkten eine ähnliche Wahrnehmung beim Kunden aufzubauen, liegt die Exklusivitätsmarge geradezu „auf der Straße“. Für nachhaltigen Erfolg einer Hoch-

preisstrategie muss natürlich auch die Qualität Ihrer Produkte adäquat sein. Begehen Sie dabei aber ja nicht den Fehler, hohe Qualität mit niedrigen Preisen anzubieten, das versteht der Markt in der Regel nicht.

Das Lager als Wettbewerber

Ein Karton verarbeitender Betrieb hat seine Lagerhaltung in der Warenannahme eher unkonventionell optimiert. Zur Optimierung der jeweils bestellten Losgrößen hat er das gebundene Kapital und die resultierenden Kapitalkosten genau ermittelt. Diese „Working Capital“-Optimierung führt in der Regel zur Reduktion von Beständen und kurzfristigeren Bestellungen und Anlieferungen.

In den Preisverhandlungen mit den Lieferanten stellte sich allerdings heraus, dass diese deutlich bessere Konditionen gaben, wenn bei ihnen der Halbjahresbedarf an Karton in größeren Mengen abgenommen wurde. Der Preisvorteil übertraf die Einsparungen im Working Capital um ein Vielfaches. Da das Unternehmen über eine große Lagerhalle verfügte, waren auch die Lagerhaltungs-

kosten gering. Vor diesem Hintergrund entschied sich das Unternehmen für den unkonventionellen Weg, sein Lager tendenziell aufzustocken und in größeren Mengen Karton zu bestellen. Der Preis konnte in den folgenden Preisverhandlungen um etwa 15 % gesenkt werden, obwohl in Summe die gleiche Menge verbraucht wurde wie bisher.

Was heißt das für Ihren Vertrieb, wenn Sie sich auf der Anbieterseite befinden? Versuchen Sie, Ihre eigenen Produkte tendenziell weniger lagerungsfähig zu gestalten. Anderenfalls kann der Kunde sein Lager, indem er Ihr eigenes Produkt bevorratet, als Wettbewerbsargument gegen Sie selbst benutzen: Solange sein Lager voll ist, muss er nicht nachbestellen!

Kaufentscheidung unter Zeitdruck

„Am 31.12. ist Wüstenrot-Tag!“ Dieser Werbeslogan nutzt perfekt den Effekt, der jedem bekannt sein dürfte: Man muss jetzt ganz schnell aktiv werden, um seine Gelegenheit auf lukrative Bausparkonditionen zum Jahresende nicht zu verpassen. Tatsächlich gibt es aber auch eine Zeit nach dem 31.12., und spätestens ein Jahr später ist wieder Wüstenrot-Tag. Klar ist, dass die Preissensitivität unter Zeitdruck sinkt. Das liegt schlicht an der Tatsache, dass man unter Zeitdruck weniger Gelegenheit hat, noch weitere Alternativen zu prüfen.

Wann ist Ihr „Wüstenrot-Tag“? Wenn es Ihnen gelingt, den Kunden unter Zeitdruck für seine Kaufentscheidung zu setzen, können Sie damit eventuell höhere Preise durchsetzen. Im Fall von Bausparkonditionen mag sich dies mit günstigeren Konditionen zum Jahresende hin subsumieren. Die Preissensitivität des Kunden sinkt allerdings auch in dem Maße, in dem er sich unter Zeitdruck setzen lässt.

Endnutzen-Effekt

Wir haben in diesem Artikel bereits die fairen Preise einer Optiker-Kette beschrieben, die eine Bestpreisklausel auf Brillengestelle auslobt. Für Brillengläser schreibt sich die gleiche Optiker-Kette höchste Qualität auf die Fahnen und lässt sich diese auch bezahlen. Ein Widerspruch? Nein, keineswegs. Aus hochwertigen Brillengläsern ziehen die Kunden einen hohen Endnutzen, nämlich besseres Sehen und die Gesunderhaltung ihrer

Augen. Für diesen Endnutzen viel Geld auszugeben steht in keinem Widerspruch dazu, beim Markennamen des Brillengestells einzusparen. Im Gegenteil: Das Budget, das der Kunde beim Brillengestell einspart, kann für das Brillenglas direkt wieder abgeschöpft werden. Aufgrund des hohen Endnutzens ist die Preissensitivität des Kunden hier ungleich niedriger.

Resümee

Die meisten der hier beschriebenen Effekte sind entweder in der Produktdefinition, in der Kommunikation (Werbung) oder aber im Preismodell direkt adressierbar.

Die typische Herangehensweise von Batten & Company an eine Reduktion der Preissensitivität Ihrer Kunden ist, in gemeinsamen Workshops mit Ihnen die zehn hier beschriebenen Effekte syste-

matisch auf ihre Relevanz und Anwendbarkeit für Ihre Produkte und Märkte zu prüfen. Die daraus resultierenden Maßnahmen zur Produktgestaltung, zur Kommunikation und zur Gestaltung des Preismodells werden jeweils auf ihre Umsetzbarkeit hin analysiert und mit konkreten Aufwand-Nutzen-Bewertungen hinterlegt. Daraus resultiert eine Priorisierung der Maßnahmen, die für das strategische Marketing als Roadmap genutzt wird.

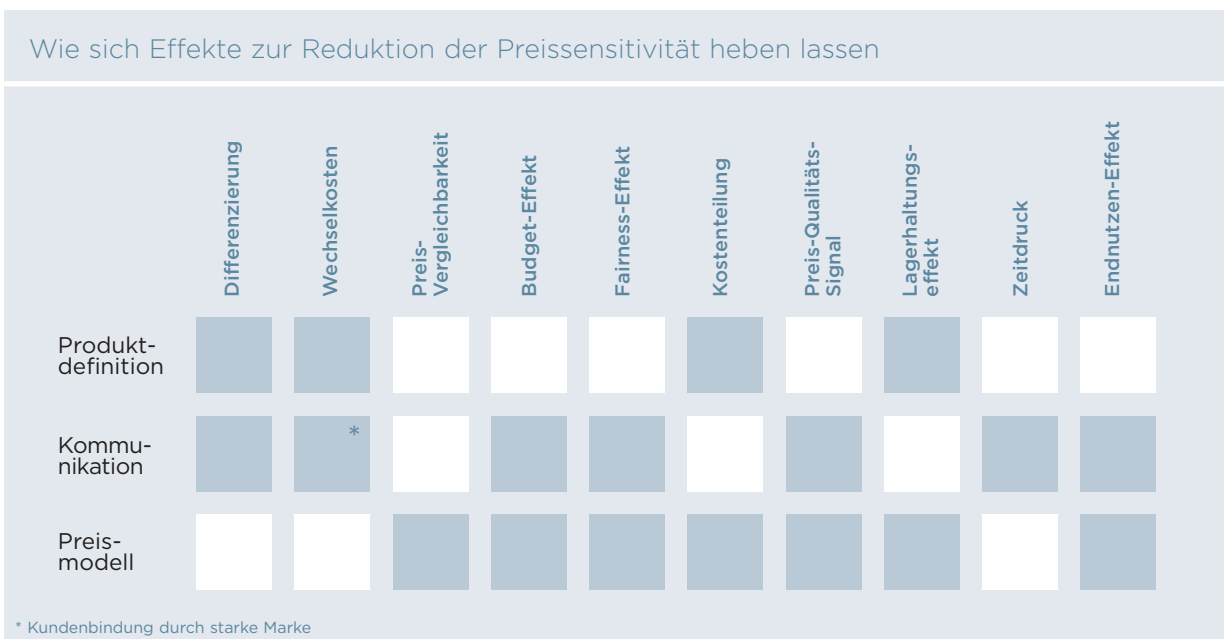


Abbildung 4: Wie sich die Effekte zur Reduktion der Preissensitivität heben lassen