



Preiserhöhungen – Lösungen für 5 Reflexe, denen es zu widerstehen gilt

Rebecca Castro, Dr. Christian von Thaden

Steigende Energiepreise durch die Kriegs- und Krisensituation befeuern die Inflation, die mit nunmehr über 7% (Statistisches Bundesamt) auf dem Höchststand seit fast 40 Jahren liegt. Zusätzlich zwingen auch Lieferengpässe durch unterbrochene Lieferketten und deutliche Preisanstiege in vorgelagerten Wirtschaftsstufen Hersteller und folglich Händler dazu, ihre Preise zu erhöhen. Neben Energietreibern sind es v.a. Nahrungsmittel, die im Preis stark angestiegen sind.

Doch industrieübergreifend zwingt diese Entwicklung Unternehmen, ihre Löhne und Gehälter anzupassen und diese Kosten an Kunden weiterzugeben. Dies ist häufig mit Absatzverlusten oder sogar nachhaltigem Verlust loyaler Kunden und Imageschäden verbunden. Wie also kann ich als Unternehmen diese Phase der Preiserhöhungen mit möglichst wenig wirtschaftlichen Schäden durchstehen?

Differenzierte Preiserhöhung – nach Markenstärke und Preisbewusstsein der Konsument:innen

Ist ein Unternehmen gezwungen, ein Kostenplus an seine Kunden weiterzugeben, liegt die Vermutung nah, dass die Preiserhöhung auch möglichst gleichmäßig auf alle Produkte verteilt werden sollte, um die Erhöhung möglichst fair und wenig auffällig zu gestalten. Diesem Reflex, Preise pauschal, um einen gewissen Prozentsatz zu erhöhen, sollte man jedoch nicht nachgeben.

Schon immer war es die Aufgabe starker Marken, ein Preispremium gegenüber weniger starken Marken zu ermöglichen. Dies gilt auch für Preiserhöhungen, nur müssen starke Marken dieses Preispremium nun unter erschwerten Bedingungen rechtfertigen. Zudem hängt die Preissensitivität stark von der Art des Produkts sowie der dem Kaufverhalten ab. Wüssten Sie auswendig, was ein Glas Senf oder ein Eimer Wandfarbe bisher kosteten? Wahrscheinlich nicht, anders sieht es jedoch bestimmt mit Butter, Waschmittel oder Zahnpasta aus. Produkte, die nicht zu den wöchentlichen Gewohnheitskäufen gehören, einen eher niedrigen Anteil am Gesamtwarenkorb eines Einkaufs ausmachen und weniger präsent in der Werbung sind, eignen sich demnach besser für eine Preiserhöhung als typische Alltags- und Aktionsprodukte. Für letztere haben Konsument:innen ein wesentlich höheres Preisbewusstsein.

Keine Tricks und keine Sternchen

Um Preiserhöhungen vor Kund:innen zu verbergen, sparen immer wieder einige Hersteller an der Leistung, z.B. tauschen sie Inhaltsstoffe gegen günstigere Alternativen aus oder reduzieren die Packungsgröße bei gleichbleibendem Angebotspreis. Dieses Vorgehen ist immer dann besonders verführerisch, wenn das Produkt an einer Preisschwelle positioniert ist, die psychologisch nicht überschritten werden soll.

Die Vergangenheit hat gezeigt, dass dieses Vorgehen zwar langfristig funktionieren, in der ersten Zeit nach der Veränderung jedoch hohe Schäden mit sich bringen kann. Denn Konsument:innen bemerken die Leistungsveränderung schnell selbst oder werden schon bald über die Presse oder Social Media auf das unehrliche Verhalten des Herstellers informiert. Viele Käufer:innen reagieren und probieren kurzfristig Alternativen aus, für manche ist das Vertrauen in die Marke sogar nachhaltig geschädigt. Anstatt die Preiserhöhung also defensiv und hinter vorgehaltener Hand umzusetzen, sollte man lieber aktiv und mutig den Preis erhöhen, dazu stehen und bei Zweifeln an der Wettbewerbsfähigkeit in der Preis-Leistung die Mehrwerte unterstreichen. Wie so oft gilt nämlich auch hier: „Ehrlich währt am längsten“.

Selbstbewusste Kommunikation des Mehrwerts von Marke und Produkt

Hat man sich bewusst für die Preiserhöhung bei ausgewählten Produkten entschieden, so gilt es, die richtige Kommunikationsstrategie zu wählen. Hier sehen wir immer wieder die Tendenz bei Unternehmen, „defensiv-entschuldigend“ vorzugehen, mit der Argumentation über die gestiegenen Kosten um Verständnis zu werden, dass man somit leider „auch gezwungen“ sei, zu erhöhen.

Diese Argumentation passt nicht zu einer starken Marke und die Preissetzung starker Marken ist per se nicht „cost plus“, sondern mehrwertgetrieben. Das gilt insbesondere dann, wenn es um Preiserhöhungen geht. Ziel der Kommunikation muss der Mehrwert des Produkts sein (Nutzen, Inhalte, Herstellung, Nachhaltigkeit).

Ziel sollte es sein, bei Kund:innen ein Verständnis für das „neue“ Preis-Leistungsverhältnis des Produkts zu erreichen und das Bewusstsein dafür zu schaffen, dass die Marke und das Produkt einen eher hohen Preis durchaus wert sind. Dies gelingt wesentlich einfacher und wettbewerbswirksamer als bei Kund:innen auf das Verständnis für eine Preiserhöhung durch gestiegene Kosten zu hoffen – Ein Thema, das nicht nur jeder Wettbewerber spielen kann, sondern auch eine Entschuldigung, die Kund:innen in den letzten Monaten bereits zu genüge gehört haben. So gilt es jetzt, den Mehrwert besonders deutlich und emotional zu kommunizieren und die Preiserhöhung als gerechtfertigten Schritt zu positionieren.

Kommunikation intelligenter Referenzpunkte

Preiserhöhungen machen den Mehrpreis gegenüber günstigeren Angeboten meist noch deutlicher. Im Reflex schauen viele Anbieter nun auf Wettbewerber mit niedrigeren Preispunkten und befürchten, mit Preiseinstiegs- und Discounterprodukten verglichen zu werden.

Doch auch solche Vergleiche sind gut steuerbar: Ob ein Produkt teuer oder preiswert ist, entscheiden Kunden nicht zwingend durch Wettbewerbsprodukte, sondern häufig anhand von Vergleichen mit anderen Ausgaben, die sie gut in der Höhe abschätzen können. So werden Preise je nach persönlichen Vorlieben z.B. in Kaffees im Stammcafé, Litern Milch oder Stadiontickets für den Lieblingsfußballverein gemessen, die man alternativ dafür kaufen könnte. Solche Referenzen können sich Unternehmen in der Kommunikation zu Nutze machen, wenn sie intelligent ausgewählt sind, d.h. das Produkt sinnvoll substituieren und dabei im Preis höher liegen als das beworbene Produkt.

Beispielsweise mag die Leihgebühr für einen kürzlich erschienenen Hollywood Film im Vergleich zum monatlichen ähnlich hohen Beitrag für eine Streaming Plattform hoch erscheinen – vergleicht man diese jedoch mit einem Kinobesuch zu zweit oder gar für eine mehrköpfigen Familie, ist der Preis auch nach einer Steigerung immer noch sehr attraktiv. Auch hier gilt also: Initiative und aktive Steuerung der Preiswahrnehmung helfen, bevor der Kunde sich selbst ein möglicherweise verzerrtes Bild der Preissituation machen kann.

Kaufnahe Kommunikation

Im Zuge von Preiserhöhungen liegt es auch nahe, reflexartig über Imagekommunikation, die eine Marke über alle Produkte hinweg profiliert, die Einstellung der Konsument:innen positiv beeinflussen zu wollen. Dies kann schon deshalb nicht funktionieren, weil die Einstellung ein längerfristiges Konstrukt ist – ob eine Marke hier „einen guten Job gemacht hat oder nicht“ ist zu diesem Zeitpunkt schon entschieden und diesen Eindruck zu verändern, würde folglich viel Zeit in Anspruch nehmen.

Der finale Entschluss für oder gegen den Kauf eines Produkts wird hingegen in den meisten Fällen direkt in der Kaufsituation gefällt – am Regal oder im Onlineshop. Selbst bei habitualisierten Käufen kann es hier erneut zu einem „moment of truth“ kommen, z.B. bei ausverkauften Produkten oder bei Produkten, bei denen sich offensichtlich etwas geändert hat. Daher sollte die entsprechende Kommunikation idealerweise möglichst nah

am Point of Sale stattfinden. So sind Preis-Leistungskommunikation oder Referenzkommunikationen kein Thema für eine allgemeine Imagekampagne, weil es darauf ankommt „genau jetzt“ präsent zu sein. Bis zur Kaufentscheidung könnte diese ansonsten schon wieder vergessen oder versehentlich mit einer anderen Marke in Verbindung gebracht worden sein. Auch gilt die Kommunikation eben häufig nicht für alle Produkte einer Marke und kann so in ihrer Relevanz verwässert werden. Wichtige, preisbezogene Botschaften gehören daher auf die Verkaufsfläche – auf die Verpackung, ans Regal oder auf die Produktwebsite. Nur so kann sie im entscheidenden Moment die Kaufentscheidung beeinflussen.

Partnerschaft mit dem Handel

Auch könnte der Reflex entstehen, den Preisdruck an die Geschäftspartner weiterzugeben, insbesondere an die Lieferanten. Zu sehen ist dies derzeit im LEH, der jetzt zur Stärkung des eigenen Preisimages zunehmend die Preiseinstiegseigenmarken in den Fokus stellt. Eine Maßnahme, die, wenn sie funktioniert, die Situation, der ohnehin schon unter Druck stehenden Markenartikel weiter verschärft.

Sinnvoller ist es, gemeinsam mit den Partnern an den Mehrwerten (z.B. über Value-Packs, intelligentes Couping) und der Mehrwertkommunikation für die Kunden zu arbeiten. Langfristig gesehen nützt es nämlich auch dem Handel nichts, größere Marktanteile von Herstellermarken auf ihre Handelsmarken zu übertragen oder Absätze bei Produkten aus günstigen Preislagen zu bündeln. Nach einem wirtschaftlichen Aufschwung wird die Zahlungsbereitschaft der Kunden sich wieder stärker differenzieren und ein Angebot in unterschiedlichen Preisklassen erfordern.

Preiserhöhungen sind immer ein besonderes und meist auch ein heikles Thema – schon in normalen Zeiten. Die Einschätzung der Preissensitivität ist ex-ante schwierig und getroffene Entscheidungen sind nur schwer zu korrigieren. In Sondersituationen wie der derzeitigen Lage kommt noch ein hoher Zeitdruck hinzu, der z.B. die Nutzung von Testmärkten etc. nicht mehr realistisch erscheinen lässt.

Dennoch (oder vielleicht gerade deshalb) braucht es einen kühlen Kopf anstelle reflexhaften Handelns.

Hierzu unsere fünf Tipps:

- Differenziert handeln
- Offen und transparent vorgehen
- Selbstbewusst kommunizieren
- Nach oben referenzieren
- Partnerschaft leben

Zusätzlich zu den beschriebenen Prinzipien bieten möglicherweise auch weitere auf Marke, Produkt und Zielgruppe angepasste Schritte die beste Gesamtlösung für Sie als Unternehmen.

Bei Interesse Ihrerseits freuen wir uns auf einen unverbindlichen Austausch mit Ihnen!

Ihre Ansprechpartner



Rebecca Castro Managerin
Tel.: + 49 (0) 211 1379 8604
E-Mail: rebecca.castro@batten-company.com



Dr. Christian von Thaden Managing Partner & CEO
Tel.: + 49 (0) 211 1379 8748
E-Mail: Christian.vonthaden@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 Kunden.

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 Kunden auf allen strategisch wichtigen Feldern kundenzentrierter Marktbearbeitung – 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 Kunden in den Disziplinen Marketing & Sales die richtigen Antworten auf den Digitalisierungsdruck, den steigenden Wettbewerbsdruck und die wachsenden Anforderungen des Marktes. Für die Kunden 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.

