planung &analyse
Zeitschrift für Marktforschung und Marketing www.planung-analyse.de

erschienen April 2014

Behavioral Pricing

Die Kunst NICHT am Kunden vorbei zu bepreisen

Deutschland einig Schnäppchenjägerland! Oder? Zumindest wenn man sich die Preisstrategie und die Kommunikation vieler Unternehmen anschaut, muss man zu diesem Schluss kommen. Warum sonst werben sie mit nichts anderem als dem Preis, verteilen großzügig Rabatte und versuchen Neukunden mit Prämien zu ködern, deren Wert deutlich über dem Wert des eigentlichen Produktes liegt? Doch sicherlich nur, weil der Kunde es will und fordert.

Viele Unternehmen sehen sich mit dieser Strategie jedoch einer selbsterfüllenden Prophezeiung gegenüber: Je mehr sie über den Preis sprechen, desto wichtiger wird dieser auch ihren Kunden. Je öfter sie Rabatte geben, desto häufiger werden diese auch von Kundenseite eingefordert. Je hochwertiger die Neukundenprämie ist, desto schneller erodiert der Stammkundenanteil. Dieses Verhalten ist den Kunden jedoch nicht angeboren. Vielmehr haben sie aus der preis- und rabattzentrierten Kommunikation der jeweiligen Unternehmen gelernt, dass augenscheinlich genau dies die ausschlaggebenden Kaufkriterien sein müssen.

Wie aber kommt es zu diesem Missverständnis? Implizit gehen Marketingentscheider davon aus, dass ihre Kunden die Produktpreise der kompletten Konkurrenz im Blick haben, dass diese für ihre Kaufentscheidung relevant sind und dass die Kunden auf Basis stabiler Präferenzen eine rationale, emotionslose Entscheidung treffen. Kurz: Dass sie sich wie ein Homo Oeconomicus verhalten. So würden wir uns selbst vielleicht gerne sehen. Dabei zeigt Behavioral Economics seit mehr als 50 Jahren in einer erdrückenden Fülle von Studien, dass wir so nicht entscheiden: Weder sind wir in unseren Entscheidungen sonderlich rational, noch haben wir alle Informationen, noch entscheiden wir emotionslos – und ganz bestimmt haben wir keine stabilen Präferenzen. Im Gegenteil: Menschen handeln – gerade auch im Hinblick auf den Preis – häufig vergesslich, unlogisch, impulsiv, emotional, gleichgültig oder kurzsichtig (Bauer & Koth, 2014).

Nicht nur die Entscheider, auch die Methoden sind blind

Das Fatale: Nicht nur Marketingentscheider idealisieren häufig ihr eigenes Entscheidungsverhalten und projizieren diese rationale Wunschvorstellung sowie ihr Expertenwissen über den Markt auf ihre Kunden – auch die meisten Marktforschungsmethoden tun dies: Sie analysieren und modellieren Entscheidungsverhalten unter der Annahme, dass Kunden immer bewusst, bestens informiert und rational handeln: Gerade die Conjoint Analyse, die oft fälschlicherweise als „Idealmethode“ zur Preisoptimierung bezeichnet wird, unterstellt beispielweise perfektes Preis- und Produktwissen. Sie versorgt alle Befragten mit vollständigen Markt- und Produktinformationen und weicht damit von dem tatsächlichen Entscheidungsprozess eines Konsumenten ab. Wenn die Methoden aber blind gegen reales Entscheidungsverhalten sind, werden in den Ergebnissen zwangsläufig wertvolle Potenziale übersehen. Sie werden die Glaubenssätze der Entscheider bestätigen und verlieren ihre Funktion als empirisches Korrektiv. Somit steckt hinter vielen desaströsen Preiskriegen nicht der Kunde, sondern vielmehr das Phantom des Homo Oeconomicus, das sich hartnäckig in den Methoden wie auch den Hinterköpfen von Entscheidern hält.

Doch wie entscheiden Menschen wirklich? Dazu ziehen sich drei grundlegende Erkenntnisse wie ein roter Faden durch die Behavioral Economics: Zum einen beeinflusst der Kontext, in dem eine Entscheidung stattfindet, maßgeblich deren weiteren Verlauf (Framing). Zum anderen besitzen Menschen

keine absolute Nutzenfunktion, sondern treffen ihre Entscheidung in Abhängigkeit von den gerade verfügbaren Alternativen (Relativität). Und schließlich entscheiden sich Menschen häufig auf der Grundlage einer einfachen, schnellen und stabilen Daumenregel (Heuristic) – und nicht aufgrund einer detaillierten Nutzenabwägung aller theoretischen Möglichkeiten.

Ein Vorzeige-Fall als Beispiel

Ein viel zitiertes Beispiel für einen typischen Behavioral Economics Effekt ist die Preisgestaltung der britischen Zeitschrift „The Economist“ (Abbildung 1; Ariely, 2008). Die Zeitschrift wird im Abo als E-Paper für 59 Dollar angeboten und als gedruckte Version für 125 Dollar. Außerdem gibt es noch eine Kombination aus E-Paper und Print-Ausgabe für ebenfalls 125 Dollar. Bei dieser Preisstruktur entscheidet sich die große Mehrheit der Käufer für das Kombi-Angebot, nur eine Minderheit für das reine E-Paper – und kein einziger Kunde für das reine Print-Abo. Soweit entspricht alles dem rationalen Verhalten eines Homo Oeconomicus, denn wenn man beim Kauf eines Print-Abos ohne zusätzliche Kosten noch das E-Paper dazubekommt, dann ist es rational, diese Option zu wählen und nicht das reine Print-Abo ohne E-Paper.

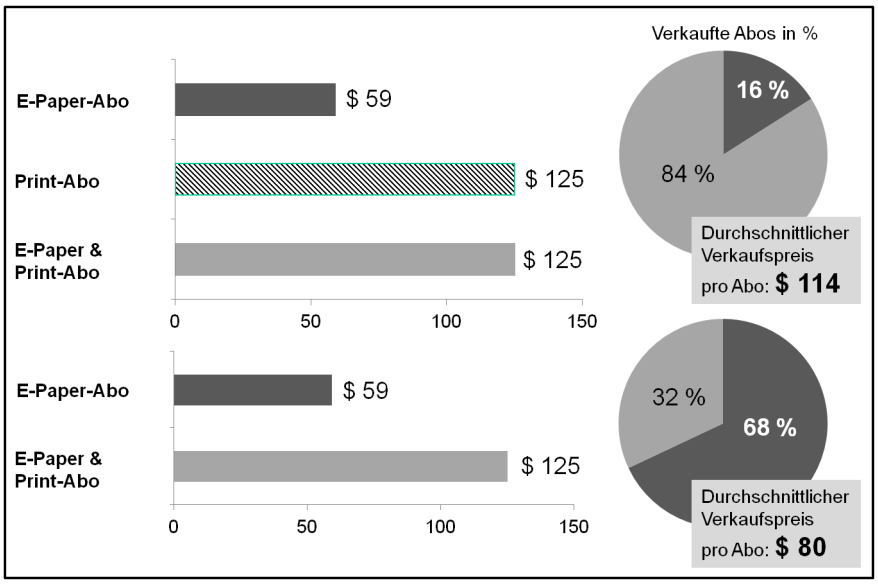


Abbildung 1: Das Weglassen einer Option, die niemand wählt, verändert das Entscheidungsverhalten fundamental.

Lässt man nun jedoch das reine Print-Abo weg, weil es ja sowieso keiner kauft, sieht die Welt plötzlich ganz anders aus: Bei der Wahl zwischen E-Paper und Kombi-Abo kauft plötzlich nur noch eine Minderheit das Kombi-Angebot, während sich die Mehrheit für das E-Paper entscheidet. Rational im Sinne eines Homo Oeconomicus ist das nicht, denn an dem Preis für das Kombi-Angebot Print und E-Paper hat sich nichts geändert. Was das Beispiel zeigt: Menschen beurteilen Preise in den seltensten Fällen absolut. Bemerkenswert ist, dass nicht die Höhe, sondern nur die Struktur der Preise variiert wurde – und dass sich Menschen allein dadurch plötzlich ganz anders entscheiden. Für den Economist hätte das Weglassen der Print-Option auch fatale wirtschaftliche Folgen: Der durchschnittliche Preis pro verkaufter Ausgabe würde unter diesen Umständen von 114 Dollar auf 80 Dollar sinken.

Beispiele wie diese gibt es in der Forschungsliteratur der Behavioural Economics zu Hunderten. Aber noch viel wichtiger als die Irrationalität der Entscheidung ist eine andere Information, die wir durch diese Experimente ebenfalls erhalten: Trotz der möglichen „Fehler“, die wir machen, sind unsere Entscheidungen dennoch vorhersagbar und damit erforschbar. Denn auch suboptimale Entscheidungen folgen bestimmten Regeln. Und sobald der Entscheidungsprozess des Kunden verstanden wird, können die Ergebnisse nicht nur prognostiziert, sondern auch beeinflusst werden.

Vom Effekt zum anwendbaren Modell

Momentan handelt es sich bei Behavioral Economics jedoch in erster Linie um eine faszinierende Sammlung unstrukturierter Einzeleffekte. Grundsätzlich gibt es verschiedene Wege, die Erkenntnisse

auf die Preisforschung zu übertragen. Naheliegend und häufig zu beobachten ist der Versuch, eine empirisch gewonnene Erkenntnis direkt auf das eigene Produkt oder Angebot anzuwenden. Wenn Sie also eine Zeitung wie den „Economist“ im Online- und Print-Abo anbieten, dann sollten Sie vielleicht die in Abbildung 1 beschriebene Preisstruktur in der einen oder anderen Form ausprobieren. Wenn Ihr Unternehmen allerdings Gabelstapler produziert, wird es mit der direkten Übertragung schon deutlich schwieriger.

Viele Ansätze enden auf diesem Niveau und lassen den geneigten Zuhörer fasziniert und mit dem vagen Gefühl zurück, dass sich dahinter ein spannender Zusammenhang verbirgt, den man für das eigene Produkt auch irgendwie nutzen sollte. Offen bleibt jedoch, wie das geht. Und ganz unter uns: Meist weiß der Präsentierende das auch nicht. Beispiele wie der „Economist“ sind mittlerweile zum „Presenter’s Darling“ avanciert: Sie werden immer wieder gerne hervorgeholt, um die Relevanz psychologischer Aspekte zu demonstrieren. Wenn es aber dann darum geht, den Preis konkreter Produkte oder die Produkte selbst zu optimieren, greift man doch wieder zu traditionellen Forschungsansätzen. Und dass, obwohl die gängigen Methoden von stabilen Präferenzen ausgehen, deren Existenz durch das „Economist“-Beispiel eben eindrucksvoll widerlegt wurde.

Behavioral Economics praktisch umsetzen

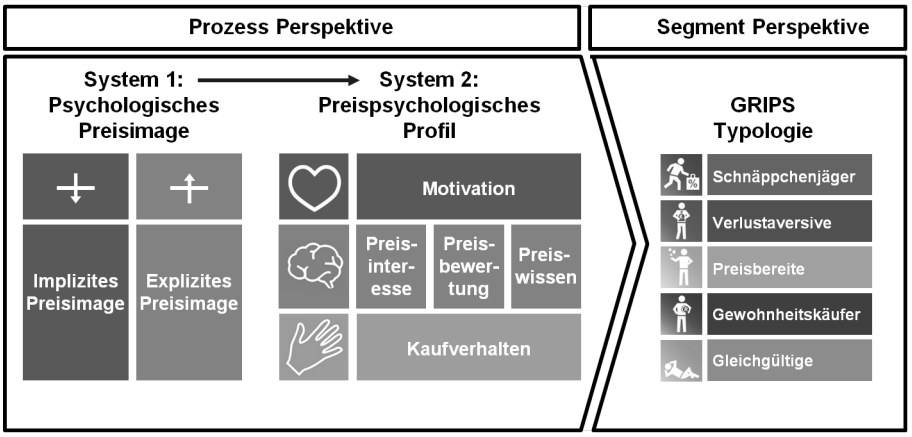
Will man sich nicht nur im Glanze der Forschungsrichtung Behavioral Economics sonnen, sondern deren Erkenntnisse wirklich nutzbar machen, muss man über die relativ simple Form der direkten Übertragung hinausgehen. Man könnte nun versuchen, aus der Vielzahl der Erkenntnisse diejenigen zu extrahieren, die sich auf einen Anwendungsbereich beziehen – etwa den Umgang mit dem Preis im Entscheidungsprozess. Das Ziel: Daraus die Thesen zu herauszufiltern, die unabhängig vom ursprünglichen Untersuchungskontext gültig zu sein scheinen. Auch hier bleibt aber für die meisten Unternehmen das Problem, dass diese Thesen faszinierend klingen, sich aber weiterhin nur schwer auf das eigene Angebot übertragen lassen. Oder wie würden Sie die Erkenntnis, dass die Zahlungsbereitschaft relativ ist und von Preisankern beeinflusst werden kann, beim Verkauf von Gabelstaplern konkret umsetzen?

Man sollte deshalb sowohl die Betrachtung von Einzeleffekten als auch daraus abgeleitete Thesen hinter sich lassen. Der sinnvollste Weg, Behavioral Economics auf die eigenen Marketingfragen zu übertragen, besteht darin, im ersten Schritt aus der Vielzahl der untersuchten Effekte die Einflussfaktoren herauszufiltern, die immer wieder für die Entstehung suboptimaler Entscheidungen verantwortlich sind. Hieraus entsteht ein allgemeines Marktforschungsmodell. Analysiert man im zweiten Schritt die darin beschriebenen Einflussfaktoren im Kontext des Entscheidungsprozesses, den die eigenen Kunden durchlaufen, hat man automatisch alle Effekte erfasst, die in Bezug auf das eigene Angebot relevant sind. Auf dieser Basis lässt sich die eigene Preisstrategie gezielt optimieren.

Klingt einfach, ist aber fundamental anders, als bisher vorgegangen wird: Klassische Marktforschungsmethoden erfassen viel zu wenige der relevanten Dimensionen, die suboptimale Entscheidungen erklären, weil sie nach wie vor einen zu rationalen und bewussten Entscheidungsprozess unterstellen. Die Entwicklung eines alternativen Marktforschungsmodells ist dagegen die umfassendste und systematischste Form der Übertragung (siehe Toolbox in Abbildung 2). Denn anders als die Anwendung einzelner Effekte überträgt sie den Kern dessen, was uns Behavioral Economics lehrt: Sie zeigt, dass wir deutlich mehr Einflussfaktoren berücksichtigen müssen, als man es tun müsste, ginge man von einem Homo Oeconomicus aus.

Das erste Modul der Toolbox konzentriert sich auf die Erhebung des Preisimages. Das subjektive Preisimage – sei es implizit oder explizit – determiniert als Filter bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt im Entscheidungsprozess, welche Unternehmen oder Produkte überhaupt in den Entscheidungsprozess aufgenommen werden (entspricht „System1“ im Sinne von Kahnemans Prozessmodell, 2011). Manchmal wird, wie beispielsweise bei Routineentscheidungen, die Preisentscheidung allein auf dieser Basis getroffen. Wenn ein Konsument beispielsweise durch die Wahl eines Discounters als Einkaufsstätte seine Preisentscheidung de facto getroffen hat und im Glauben an die günstigeren Preise dort jeglichen Preisvergleich am POS unterlässt, dann war das Preisimage der eigentlich treibende Faktor. Das besondere am Thema Preisimage ist dabei, dass es psychologisch weit mehr Dimensionen umfasst als das allseits bekannte „Preis-Leistungsverhältnis“. Und das ist auch gut so, denn würde sich das subjektive Preisimage nur aus Preis und Leistung zusammensetzen, würde dessen Verbesserung immer eine Steigerung der Leistung oder eine Senkung des Preises voraussetzen. Psychologisch sind aber andere Dimensionen wie zum Beispiel Transparenz, Fairness oder

Volatilität mindestens ebenso relevant – und aus Unternehmenssicht glücklicherweise deutlich weniger kostspielig zu beeinflussen als Preis und Leistung.



Grafik 2: Die Toolbox zum psychologischen Modell der Kaufentscheidung

Im zweiten Modul wird – sofern es eine solche Phase bei dem gegebenen Produkt und Kunden gibt – der bewusste Entscheidungsprozess analysiert, der einsetzt, wenn sich der Kunden bewusster mit dem Preis auseinandersetzt (entspricht „System 2“ in Kahnemans Prozessmodell, 2011). Im ersten Schritt wird dazu die Ebene der entscheidungsleitenden Preismotivation betrachtet. Anstelle des typischerweise blind unterstellten Motivs der Nutzenmaximierung (hier wäre er wieder, unser Homo Oeconomicus) gibt es eine sehr große Bandbreite an Motiven. Sie reicht von dem Wunsch, fair behandelt zu werden bis hin zu dem Wunsch, ein Schnäppchen zu machen, nicht über den Tisch gezogen zu werden oder sich um nichts kümmern zu müssen. Daneben werden hier auch die Intensität dieses Preismotivs und damit das Involvement erfasst.

Als nächstes wird die kognitive Ebene des Entscheidungsprozesses analysiert: Hier wird erhoben, wie hoch das Preisinteresse, wie gut das Preiswissen ist und wie der Kunden die Preise bewertet. Preisinteresse und -wissen sollten unbedingt unabhängig analysiert werden, denn nicht immer geht ein hohes Interesse mit einem guten Wissen einher.

Brüche im Kaufverhalten erkennen

Neben Preismotiv und -kognitionen muss aber auch das konkrete Kaufverhalten analysiert und das Entscheidungsergebnis berücksichtigt werden. Auch hier kann es zu systematischen „Brüchen“ zwischen den anderen Ebenen – Motivation und Kognition – kommen. Diese systematisch erkennen zu können ist der Hauptvorteil dieses Frameworks. Der Preis spielt im Laufe der Kaufentscheidung nämlich keine statische, sondern eine vielfach dynamische Rolle: Manchmal ist er der Trigger des Prozesses, manchmal die letzte Hürde vor dem Kauf. Das genaue Verständnis dafür ist kein Luxus, sondern Voraussetzung für die Definition einer optimalen Preisstrategie. Da in diesem Artikel der Fokus auf dem übergreifenden Framework liegt, können wir die konkrete methodische Vorgehensweise nicht detailliert vorstellen, möchten aber dazu auf bereits veröffentlichte Artikel verweisen. In diesen wird detailliert dargestellt, welche Rolle die klassischen Preisforschungsmethoden wie PSM, Conjoint Analysen, BPTO etc. in dieser Toolbox spielen und wie deren Vorteile genutzt werden können, ohne deren Nachteile in Kauf nehmen zu müssen (Bauer, 2009, 2010, 2012a, 2012b, Bauer & Schneider, 2007).

Fazit

In einer konkreten Entscheidung wirken all diese Dimensionen zusammen. Dabei kann es zu spannenden „Diskrepanzen“ kommen: Hohes Preisinteresse kann beispielsweise durchaus mit schlechtem Preiswissen einhergehen oder die finale Entscheidung orientiert sich nicht mehr wirklich an den ursprünglich interessanten Angebotsmerkmalen. Aus diesem Grund muss jede Dimension für sich genommen betrachtet werden und erst danach zu einem ganzheitlichen Bild zusammengesetzt werden. Gerade die Diskrepanzen sind dabei das eigentliche Erkenntnispotenzial. Sie spiegeln nämlich die typischen Entscheidungsfehler wider, die wir aus Behavioral Economics kennen. Wenn man alle Aspekte der Toolbox erfasst hat, kann man sicher sein, die realistische Rolle des Preises im Kaufentscheidungsprozess ebenso erfasst zu haben wie die relevanten Effekte der Behavioral Economics,

die bei dem gegebenen Produkt eine Rolle spielen und preisstrategisch nutzbar sind. Die Toolbox dient der Preisforschung als Leitmodell, das sicherstellt, dass kein Aspekt vergessen wird. Zu häufig fokussiert die klassische empirische Forschung nämlich allein auf die Frage, wie Kunden den Preis bewerten. Dabei werden sowohl Motiv, Entscheidungsprozess als auch die beiden anderen Dimensionen der kognitiven Ebene ausgeblendet.

Während sich die ersten beiden Module der Toolbox dem Entscheidungsprozess in seiner Dynamik widmen, nimmt das dritte Modul mit Blick auf den zugrundeliegenden Entscheider- und Entscheidungstyp eine ergänzende Perspektive ein. Wir haben bisher mehrfach gezeigt, dass Menschen nicht entscheiden wie ein Homo Oeconomicus. Aber wie entscheiden sie dann? Und wie viele unterschiedliche Typen gibt es? In einer GRoßen Internationalen Preis-Studie („GRIPS“) sind wir dieser Frage nachgegangen. Insgesamt wurden dazu weltweit über 150.000 GRIPS-Interviews zu 24 Produktkategorien in 10 Branchen und 25 Ländern durchgeführt. Auf Basis der Analyse konnten wir die typischen Entscheidungsprozesse von fünf Typen identifizieren, die über Länder und Branchen hinweg Bestand haben und sowohl im B2C- als auch im B2B-Bereich in allgemeiner Form erklären, wie Menschen an einen Kaufentscheidungsprozess herangehen.

Keiner der fünf Typen entscheidet wie ein Homo Oeconomicus, aber jeder einzelne folgt einer bestimmten Psycho-Logik über Motiv, Kognition und Verhalten, so dass jeder für sich letztlich vorhersagbar entscheidet. Die fünf „GRIPS“-Typen, wie wir sie nennen, sind: Schnäppchenjäger, Verlustaversive, Preisbereite, Gewohnheitskäufer und Gleichgültige.

Wenn in einem konkreten Entscheidungsprozess eines dieser Elemente nicht richtig verstanden wird, dann wird der Gesamtprozess nicht korrekt abgebildet und es besteht die Gefahr, dass man wichtige Stellhebel für das Unternehmen mit entsprechenden Umsatz- und Margenpotenzialen komplett übersieht.

Literatur

Ariely, D. (2008). Predictably Irrational. The Hidden Forces That Shape Our Decisions. New York: Harper Collins.

Bauer, F. (2009): Teure Fehler und wertvolle Chancen in der Preisgestaltung: Smarter Pricing mit GRIPS. In: Planung & Analyse, Ausgabe 3. Frankfurt: Deutscher Fachverlag. S. 22-25.

Bauer, F. (2010): Pricing beyond the Homo Oeconomicus: Expensive mistakes and profitable opportunities in pricing research. In: ESOMAR Congress Proceedings Athens 2010.

Bauer, F. (2012a): Ist der Ruf erst etabliert, preist es sich ganz ungeniert. In: Planung & Analyse, Ausgabe 3. Frankfurt: Deutscher Fachverlag. S. 34-37.

Bauer, F. (2012b): GAP: the repair kit for conjoint analyses. In: The Journal of Professional Pricing, Ausgabe 1. S. 16-19.

Bauer, F.; Koth, H.(2014): Der unvernünftige Kunde. München: Redline Verlag.

Bauer, F.; Schneider, P. (2007): Konzeptionelle Grundlage valider Preisoptimierung im Zeitungsmarkt. Planung & Analyse, Oktober 2007.

Kahneman, D. (2011). Thinking, Fast and Slow. New York.

Der Autor:

Dr. Florian Bauer

Dr. Florian Bauer hat zusammen mit Hardy Koth im Frühjahr 2014 das Buch „Der unvernünftige Kunde – Mit Behavioral Economics irrrationale Entscheidungen verstehen und nutzen“ veröffentlicht.

Florian Bauer studierte Psychologie und Wirtschaftswissenschaften an der TU Darmstadt, am MIT und in Harvard und beschäftigt sich seit mehr als 20 Jahren mit der Erforschung von Entscheidungsverhalten und der Anwendung von Behavioral Economics in Unternehmen. Er ist einer der Gründer und Vorstand von Vocatus. Bauer ist Lehrbeauftragter an diversen deutschen Universitäten sowie renommierter Autor und einer der weltweit führenden Köpfe im Bereich Behavioral Pricing. Darüber hinaus ist er Vorstandsmitglied des Berufsverbands Deutscher Markt- und Sozialforscher (BVM).

Kurzfassung
Unternehmen wollen die Kaufentscheidungen von Kunden zu ihren Gunsten beeinflussen. Umso erstaunlicher ist es, dass dem konkreten Ablauf des Entscheidungsprozesses beim Kunden, dem Kaufvorgang selbst, kaum Aufmerksamkeit geschenkt wird. Meist wird einfach ein rationaler Konsument unterstellt. Dabei zeigen die Studien zu Behavioral Pricing, dass Menschen nicht rational mit dem Preis umgehen, dafür aber vorhersagbare Fehler machen. Mit welchem Ansatz die vielfältigen Erkenntnisse der Behavioral Economics in Preisforschung und -strategie genutzt werden können, zeigt dieser Artikel.

Abstract:
Every company wants to favourably influence customers' purchase decisions, which makes it all the more astonishing that hardly any attention is paid to what actually happens when customers make decisions – the purchase process itself. One usually assumes that one is dealing with rational consumers, yet studies relating to behavioural pricing demonstrate that pricing structure, price knowledge and price interest are in many cases far more important than the actual price level when the purchase decision is made.

Abdruck mit Genehmigung von planung & analyse, Fachzeitschrift für Marktforschung.
Deutscher Fachverlag GmbH, Mainzer Landstrasse 251, 60326 Frankfurt am Main,
Tel. +49 (0)69 7595-2019, redaktion@planung-analyse.de, www.planung-analyse.de