

Wissen für Entscheider

vocatus



Preisstudie – und dann?

Viele Unternehmen verschenken wertvolle Gewinne, weil sie sich bei ihrer Preisgestaltung zu wenig am tatsächlichen Entscheidungsprozess orientieren, den die Kunden dem Produkt beimessen. Preisstudien bieten hier Abhilfe – sind aber nur der erste Schritt auf dem Weg zum Behavioral Pricing.



Am Anfang steht die Preisstudie

Preisstudien sind der erste Schritt, um alle Quellen an Preisakzeptanz konsequent abzuschöpfen und so den Gewinn spürbar zu steigern.

Warum ist ein probiotischer Joghurt teurer als ein normaler Joghurt? Und weshalb verlangen Großhändler für die gleiche LED-Lampe mehr Geld von einem Schreiner als von einem Elektroinstallateur?

Beide Preisstrategien eint, dass sie sich am anders ablaufenden Entscheidungsprozess orientieren, den die Kunden bei der Kaufentscheidung durchlaufen. Der probiotische Joghurt scheint

gesünder zu sein und damit ändert sich die Natur der Kaufentscheidung. Und der Schreiner kauft die LED-Lampe einfach bei dem Großhändler, bei dem er sonst alles erwirbt. Schließlich braucht er dieses Produkt nur selten und vermeidet so den Mehraufwand, der mit einem Preisvergleich einhergeht. Der Elektroinstallateur hingegen wählt seinen Großhändler mitunter anhand eines Preisvergleichs genau solcher Produkte aus, weil er diese häufig benötigt.



Tina Terras & Michael Walter | www.1000literfotos.de

Viele Unternehmen orientieren sich bei der Preisfindung jedoch immer noch vor allem an den internen Kosten. Dabei sind die Kosten für den probiotischen und den normalen Joghurt gleich hoch. Dasselbe gilt für die LED-Leuchte.

Kosten, Bauchgefühl oder Wettbewerbsvergleiche eignen sich nur bedingt für eine profitable Preisstrategie.

Die eigenen Kosten eignen sich also nur bedingt für eine profitable Preisstrategie. Ähnlich sieht es mit dem berühmten Bauchgefühl der Manager oder mit der Orientierung an den Wettbewerbspreisen aus. Denn die Konkurrenz schielt oftmals auch nur auf andere Unternehmen, die Herstellungskosten oder vertraut ihrem eigenen Gefühl. Wer sich am Wettbewerbspreis orientiert, wiederholt also im Zweifelsfalle nur deren Fehler. Viel entscheidender aber ist: Häufig interessieren sich die Kunden überhaupt nicht für die Preise der Konkurrenz und kennen diese auch gar nicht. Erheblich profitabler und sinnvoller ist es daher, sich vor allem an dem durchlaufenden

Entscheidungsprozess und der daraus resultierenden Preisakzeptanz zu orientieren (so genanntes Behavioral Pricing).

Diese Preisakzeptanz lässt sich systematisch und empirisch fundiert mit einer Preisstudie ermitteln – wenn man dabei den tatsächlichen Entscheidungsprozess der Kunden berücksichtigt. Behavioral Pricing geht damit noch einen Schritt weiter als das viel propagierte Value-based Pricing: Statt nur den wahrgenommenen Wert der reinen Produkteigenschaften zu analysieren, werden im Behavioral Pricing alle Quellen der Preisakzeptanz entlang des gesamten Entscheidungsprozesses analysiert. Preisakzeptanz muss nämlich nicht nur aus Produktmerkmalen entstehen, sondern kann auch aus mangelndem Preiswissen resultieren. Hier greifen jedoch viele klassische Preisforschungsmethoden zu kurz und müssen entsprechend erweitert beziehungsweise ergänzt werden (siehe Broschüren „Behavioral Economics“, „Behavioral Pricing“ und „GAP: Das Reparaturset für Conjoint Analysen“).^{*} Hiermit gelingt es dann, die tatsächlichen Entscheidungskriterien und die verhaltensrelevante Preisakzeptanz der Kunden valide abzubilden. So lassen sich erfahrungsgemäß deutliche Gewinnsprünge erreichen und gleichzeitig teure Fehlentscheidungen vermeiden.

^{*} Download unter www.vocatus.de/feedbacks

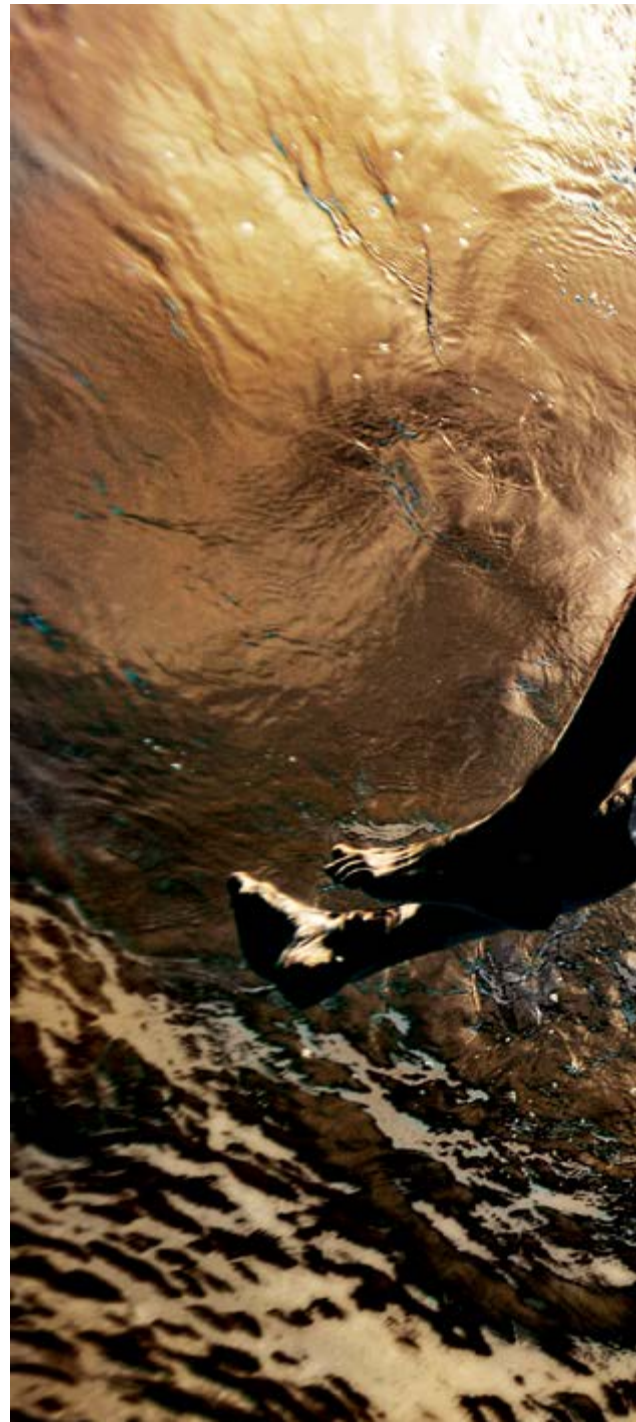
Umdenken notwendig

Nach einer Preisstudie wissen viele Unternehmen zwar, dass sie für ihre Produkte deutlich mehr verlangen können – sie scheitern jedoch an der Durchsetzung dieser Preise. Denn Behavioral Pricing rüttelt an eingefahrenen Denkmustern und Prozessen.

Eine profitable und professionelle Preisstrategie stellt den Entscheidungsprozess in den Mittelpunkt, den die Kunden durchlaufen. Ziel ist es dabei, die aus diesem Prozess resultierende Preisakzeptanz maximal abzuschöpfen. Doch unterschiedliche Kundengruppen akzeptieren auch unterschiedliche Preise. Für Unternehmen bedeutet das, dass sie die Entstehung der Preisakzeptanz segmentspezifisch analysieren müssen. Als direkte Folge ergeben sich daraus dann unterschiedliche Preisniveaus für die einzelnen Kundensegmente – wie in dem genannten LED-Beispiel.

Wer Produkte wertorientiert bepreisen will, muss sie auch wertorientiert entwickeln und verkaufen.

Dies ist kundenseitig kein Problem – solange die Preisdifferenzierung den Kunden unbekannt bleibt oder dennoch als fair und nachvollziehbar erlebt wird. So werden beispielsweise günstigere Zeitschriftenabonnements für Studenten oder preiswertere Flugtickets für Frühbucher allgemein akzeptiert. Generell gilt dabei jedoch: Alle Rabatte auf den Referenzpreis müssen für die Kunden einleuchtend sein. Hohe Rabatte oder unterschiedliche Preise ohne erkennbaren Grund führen beim Kunden hingegen zu Verunsicherung und zu einem Gefühl der Ungerechtigkeit. Was aber noch schlimmer ist: Sie untergraben den wahrgenommenen Wert des Produktes und damit mittelfristig die Preisakzeptanz der Kunden. Deshalb ist es wichtig, in der Preisstudie nicht nur



einzelne Preispunkte zu untersuchen, sondern immer auch die dynamische Wahrnehmung der gesamten Preisstruktur aus Sicht verschiedener Kundensegmente zu beleuchten.

Der Weg des geringsten internen Widerstandes ist im Pricing der Weg der sicheren Margenvernichtung.

Die eigentliche Herausforderung einer segmentspezifisch differenzierten und entscheidungsorientierten Preisstrategie liegt jedoch im Unternehmen. Häufig läuft nämlich schon

der Grundgedanke des Behavioral Pricing den vorherrschenden Denkmustern und bestehenden Organisationsstrukturen zuwider. Eine Preisstudie kurz vor Produktlaunch ist zwar ein Anfang und der erste Schritt in die richtige Richtung. Wenn man Behavioral Pricing jedoch konsequent ein- und umsetzen will, muss man bereits bei der Produktentwicklung den Kunden, seine Bedürfnisse, seinen Entscheidungsprozess und seine daraus folgende Preisakzeptanz berücksichtigen. Man geht also nicht von einem bereits bestehenden Produkt aus, analysiert dessen Kosten, errechnet daraus den Verkaufspreis und macht sich dann Gedanken, welche Wer-

Tina Terras & Michael Walter | www.1000literfotos.de

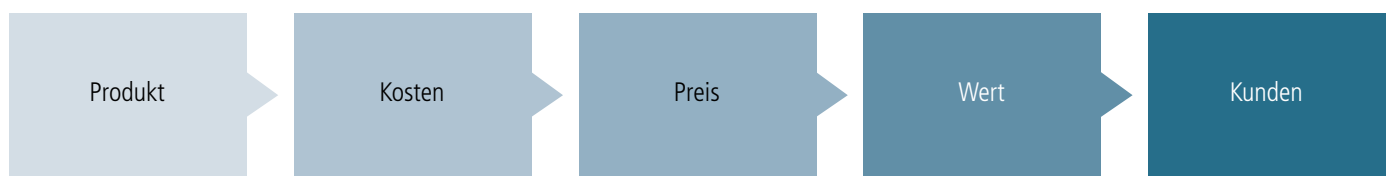




Grafik 1:

Beim Behavioral Pricing steht der Entscheidungsprozess am Anfang statt am Ende.

Traditionelle, kostenorientierte Preisfindung



Behavioral Pricing



Quelle: Vocatus

te damit für den Kunden transportiert werden. Vielmehr beschreitet man genau den umgekehrten Weg (siehe Grafik 1). Kurz gesagt: Wer Produkte entscheidungsorientiert bepreisen will, muss sie zuerst entscheidungsorientiert entwickeln und dann verkaufen. Somit läutet Behavioral Pricing einen Paradigmenwechsel ein: Weg vom Produktfokus und weg vom rein subjektiven Wert, hin zum ganzheitlichen Verständnis des Entscheidungsprozesses als entscheidende Größe.

Ob sich Behavioral Pricing in einem Unternehmen durchsetzen kann, ist deshalb oft eher eine Frage der Organisationsentwicklung als des besseren Verständnisses von Preisakzeptanzen. Denn Behavioral Pricing bedeutet in der Regel auch, dass man sich von eingeschliffenen Gewohn-

heiten und Abläufen verabschieden muss – wie etwa von der in manchen Unternehmen üblichen zweiprozentigen Preisanpassung, die inflationsbedingt jedes Jahr durchgeführt wird. Diese Art der Preisoptimierung ist zwar einfach und durchläuft einen routinierten Gang durch alle Gremien, geht aber unter Umständen an der Preisakzeptanz des Kunden vorbei und verschenkt somit unnötig Marge. Das zeigt: Der Weg des geringsten internen Widerstandes ist im Pricing oftmals der Weg der sicheren Margenvernichtung.

Um die erheblichen Gewinnpotenziale von Behavioral Pricing hingegen zu nutzen und diese im Unternehmen erfolgreich umzusetzen, hat sich ein schrittweises Vorgehen innerhalb eines Vier-Stufen-Modells bewährt (siehe nächster Artikel).

In vier Schritten zu Behavioral Pricing

Behavioral Pricing lässt sich am besten stufenweise einführen. Diese Schritte müssen jedoch über die reine Preisgestaltung hinausgehen und auch die Schaffung der richtigen organisatorischen Rahmenbedingungen mit einschließen.

Die größten Barrieren für Behavioral Pricing lauern in den unternehmensintern verankerten Denkmustern und Glaubenssätzen. Diese aufzubrechen gelingt sicherlich nicht von jetzt auf gleich. Als wirksamstes Mittel hierfür hat sich erfahrungsgemäß die Durchführung einer Preisstudie erwiesen. Diese rechnet – empirisch fundiert – das Potenzial von

Eine einzelne Preisstudie bringt ein Unternehmen noch nicht dazu, Behavioral Pricing zu leben.

Behavioral Pricing zunächst an einem Kernprodukt durch. Entscheidend ist dabei allein die Preisakzeptanz derer, die letztlich den Geldbeutel aufmachen müssen: Der Kunden. In der Regel bringt eine solche Studie eine deutlich höhere Preisakzeptanz ans Licht. Angenommen, diese Studie zeigt einen Spielraum für Preiserhöhungen von 23 Prozent auf – gibt es ein besseres Argument für Behavioral Pricing? Lässt sich alten Glaubenssätzen, wie etwa „mehr als 5 Prozent können wir unseren Kunden nicht zumuten“, besser der Wind aus den Segeln nehmen?

Denn wenn aufgezeigt wird, dass dieses Produkt, das jedes Jahr zwei Millionen Mal verkauft wird, ohne Absatzeinbruch statt für 4,80 Euro nun für 5,90 Euro (+23 %) verkauft werden kann, steht plötzlich ein entgangener Gewinn von 2,2 Mio. Euro im Raum. Mit der Rechnung eines konkreten Produktes im realen Marktumfeld bröckeln mögliche Barrieren

Grafik 2:

Das Vier-Stufen-Modell zur

Preisfindung

Roll-out: Übertragen

- Umsetzung der Ergebnisse zu Preishöhe, Preisstruktur, Preisdynamik und Preiskommunikation
- Gegenüberstellung der bisherigen Vorgehensweise und ROI-Berechnung

Initiale Preisstudie



Preisdurchsetzung

Road Show: Überzeugen

- Ganzheitliches Verständnis der Rolle des Preises aus Kundensicht und Aufzeigen von Chancen des Behavioral Pricing (intern und extern bei Vertriebspartnern)
- Korrigieren stereotyper Hypothesen und Glaubenssätze
- Identifikation von Umsetzungsbarrieren, Einbindung relevanter Stakeholder und ihrer Bedenken

schnell und interne wie auch externe Stakeholder können vom Mehrwert des Behavioral Pricing überzeugt werden.

Bereits hier wird deutlich, dass die Implementierung von Behavioral Pricing nur zweigleisig gelingen kann – wobei beide Stoßrichtungen Hand in Hand gehen (siehe Grafik 2): Auf der einen Seite gilt es, die Preisfindung im engeren Sinne anzupassen, sprich: Eine umfassende Preisstrategie zu entwickeln. Auf der anderen Seite müssen aber auch die entsprechenden organisatorischen Rahmenbedingungen für die Durchsetzung dieser Preisstrategie geschaffen werden.

Genau hierbei liefert die initiale Preisstudie eine entscheidende Schützenhilfe: So wird beispielsweise deutlich, welche Gremien bei der Durchführung und Umsetzung der Studie beteiligt sind. Wer sind die Stakeholder? Wo lauern möglicherweise Stolpersteine? Dabei sind diese Hürden von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Manchmal ist der Vertrieb geradezu wild darauf, zukünftig

kundenorientiert zu verkaufen, aber das Controlling und die Budgetierung halten an alten Zöpfen fest. In anderen Unternehmen ist es genau umgekehrt. Als Knackpunkt erweist sich meist, wie gut es gelingt, den „rationalen Kunden“ aus den Köpfen der Entscheider herauszubekommen

Preisfindung und deren Durchsetzung im Unternehmen gehen Hand in Hand.

und auf Managementebene ein gemeinsames Verständnis darüber herzustellen, wie Kunden tatsächlich mit dem Preis umgehen. Hierfür ist es hilfreich, den Return on Investment aus der Preisstudie zu errechnen. Sprich: Welcher konkrete Mehrwert konnte mit der Studie bereits erreicht werden?

Darauf aufbauend lassen sich dann im zweiten Schritt weitere Produkte identifizieren, bei denen eine optimierte Preisstrategie den größten Erfolg verspricht und das Budget für eine Preisstudie am sinnvollsten investiert ist. Dabei

Implementierung von Behavioral Pricing.

Portfolio: Strategie definieren

- Identifikation der Produkte mit dem größten Potenzial („low hanging fruits“)
- Schrittweise Definition der Portfolio-Preisstrategie von den Werten zu den Preisrelationen
- Definition der internationalen Kanal- und Segmentstrategie

Methoden: Validität sichern

- Definition methodischer Standards und Master-Designs zur Durchführung von Preisstudien
- Guidelines zur Analyse und Interpretation von Preisstudien
- Train-the-Trainer-Programm
- Etablierung eines zentralen Wissensmanagements

Controlling: Das Richtige tun

- Qualitätssicherung bei externen Forschungspartnern
- ROI-Berechnung jeder Studie
- Langzeitvalidierung der Vorhersage und Elastizitätsmodelle
- Feedback zur kontinuierlichen Optimierung der methodischen Ansätze

Organisation: Struktur definieren

- Definition von Preis- und Rabattverantwortlichkeiten und Eskalationsprozessen
- Verankerung des Pricing-Boards und Pricing-Teams
- Definition einer Pricing-Roadmap
- Definition des Pricing-Prozesses und schrittweise Anpassung (zentral zu dezentral)

Methoden: Umsetzung sichern

- Verkauf: Trainings zum entscheidungsbasierten Verkaufen mit „Best Practices“, Entwicklung eines „Segmentation Tool“ und von „Battle Cards“
- Dokumentation: Strategische „Pricing Charta“ und operative „Pricing and Discount Guidelines“
- Kommunikation: Internationale „Pricing Excellence Foren“

Controlling: Es richtig tun

- Zielvereinbarungen mit deckungsbeitragsorientierten Vergütungs- und Incentive-Systemen
- Entwicklung und Implementierung von Auswertungsroutinen zur kontinuierlichen Preisanalyse
- Steuerungs- und Frühwarnsystem
- Discount und Contract Management

Quelle: Vocatus

sollten neben den Preisakzeptanzrelationen der Produkte untereinander auch so vermeintlich lapidare Dinge wie Produktnamen berücksichtigt werden. Denn diese haben nicht selten eine irreführende Wirkung auf die preisliche Verortung der Produkte aus Kundensicht. So lässt sich eine langfristige, nach Prioritäten geordnete Pricing-Roadmap im Rahmen einer umfassenden Portfolio-Preisstrategie erstellen.

Diese neue Strategie muss aber auch mit den entsprechenden Verantwortlichkeiten in der Organisation verankert werden. Das gelingt am besten stufenweise und benötigt die sichtbare Unterstützung des Top-Managements. Grundlage hierfür ist ein hochrangig besetztes Pricing-Board. Zusätzlich zu den formalen Preis- und Rabattverantwortlichkeiten sollten in diesem Zusammenhang auch mögliche Eskalationsstufen für die Freigabe außergewöhnlicher Konditionen definiert werden. Das gewährleistet Flexibilität – die man aber nur sehr sparsam dosieren sollte.

Ein „Quick Win“ ist Behavioral Pricing nicht immer, aber in jedem Fall ein „Big Win“.

Der dritte Schritt stellt dann die richtige Anwendung der Methoden sicher, um die nachhaltige Implementierung von Behavioral Pricing organisationsweit zu festigen. Zum einen geht es hier darum, die grundsätzliche Vorgehensweise bei Preisstudien zu definieren. Kernstück dafür sind entsprechende Unternehmenseinheiten oder Kompetenzzentren, um eigenständig Preisstudien durchführen zu können. In diesen werden nun proprietäre Preisforschungsmethoden entwickelt, dokumentiert und die Mitarbeiter in der Nutzung dieser Tools geschult. Hierbei sollten in jedem Fall diejenigen Mitarbeiter einbezogen werden, die schon an der ersten Preisstudie maßgeblich beteiligt waren. Ergänzend sorgt ein Train-the-Trainer-Programm dafür, dass die Mitarbeiter zukünftig Behavioral Pricing selbstständig vorantreiben können.

Zum anderen gilt es aber auch, den Vertrieb und die Vertriebspartner mit in die Pflicht zu nehmen. Dafür werden beispielsweise so genannte „Battle Cards“ entwickelt, um die konsequente Preisdurchsetzung zu unterstützen. Begleitet wird dies von Trainings zum wertorientierten Verkauf

fen. Hierbei wird ein weiter Bogen von einer strategischen „Pricing Charta“ bis hin zu rein operativen Richtlinien gespannt. Und schließlich sichern regelmäßig stattfindende, unternehmensweite Foren den persönlichen Erfahrungsaustausch, füllen die formale Dokumentation mit Leben und helfen dabei, das System weiterzuentwickeln.

Der vierte Schritt zielt dann schließlich darauf ab, kontinuierlich zu kontrollieren und sicherzustellen, dass Behavioral Pricing im Unternehmen auch tatsächlich gelebt wird. Auf Seiten der konkreten Preisgestaltung geht es hier vor allem darum, die Simulationen und Sensitivitätsmodelle zu validieren und den methodischen Ansatz weiter zu verfeinern.

Organisations- und insbesondere vertriebsseitig gilt es hingegen, die Preisdurchsetzung nachhaltig in entsprechenden Zielvereinbarungs- und Incentive-Systemen zu sichern. Hier ist nicht selten ein radikales Umdenken notwendig. Denn oft hat der Vertrieb nicht nur die Rabattverantwortung, sondern wird gleichzeitig nach Umsatz incentiviert. Dies muss korrigiert werden, will ein Unternehmen nicht weiter Marge vernichten. Schließlich kann es keinem Vertriebsmitarbeiter angelastet werden, dass er bislang über Rabatte verkauft, solange er nach Umsatz incentiviert wird und die Rabatte selbst definieren kann. Mindestens ebenso wichtig ist es jedoch, kontinuierliche Preisanalyse-Routinen zu entwickeln und einzuführen. Kombiniert mit entsprechenden Kennzahlen ergibt sich so ein optimales Steuerungs- und Frühwarnsystem.

Die Erfahrung zeigt: Behavioral Pricing lässt sich am besten in kleinen, aufeinander aufbauenden Schritten einführen. Entscheidend für den langfristigen Erfolg ist dabei, über die reine Preisgestaltung hinauszudenken. Vielmehr muss diese Strategie fest in der Organisation mit den entsprechenden Rahmenbedingungen verankert werden. Sonst fehlt der neuen Preisstrategie das Fundament und sie bleibt nur eine theoretische Übung. Denn klar ist auch: Eine einzelne Preisstudie bringt ein Unternehmen noch nicht dazu, Behavioral Pricing zu leben. Viele Unternehmen sind jedoch bereits auf einem guten Weg und müssen gar nicht bei null anfangen. Ein „Selbstläufer“ ist so ein Prozess aber trotzdem nicht. Doch selbst wenn Behavioral Pricing nicht immer ein „Quick Win“ ist, es ist in jedem Falle ein „Big Win“.



Tina Terras & Michael Walter | www.1000literfotos.de

Tina Terras & Michael Walter

Zentrale Themen ihrer Fotografie sind Menschen und Wasser: „Wir lieben die Leichtigkeit und Freiheit unter Wasser, Menschen im Wasser schwebend darzustellen und den Betrachter zu verblüffen.“ Tatsächlich wandert der Blick immer wieder zu ihren Bildern – ein Effekt, der gerade auch für Werbekampagnen nicht zu verachten ist.

Bemerkenswert wie ihre Bilder ist auch ihre Geschichte. Damals noch in Südfrankreich lebend, stolperte Tina Terras im Internet über Sylt-Bilder, von denen sie dachte, es wären ihre – ähneln die Sylter Strände doch sehr der südatlantischen Küste. Aber es waren Bilder des Sylters Michael Walter, dem wiederum ihre Bilder auffielen – und dachte, es wären seine.

Der Kontakt war nun hergestellt und ohne, dass der jeweils andere davon wusste, sagten ihnen zeitgleich auf der französischen Seite ein Kartenleger und auf der deutschen Seite eine Flensburger Wahrsagerin voraus, dass die beiden nicht nur beruflich füreinander bestimmt seien. Und so kam es dann auch. Seit 2009 leben und arbeiten Tina Terras & Michael Walter als freiberufliche Fotografen in Kiel.

Website: www.1000literfotos.de

E-Mail: info@1000literfotos.de

Facebook: www.facebook.com/1000literfotos

vocatus

Vocatus ist ein international tätiges, innovatives Marktforschungs- und Beratungsunternehmen, das sich auf Entscheidungsanalyse, Preisoptimierung, Kundenzufriedenheit und Mitarbeiter-Commitment spezialisiert hat. Höchsten Stellenwert bei allen Projekten haben problemorientierte Lösungen, konkrete Empfehlungen und effiziente Umsetzbarkeit der Ergebnisse.

Für seine innovativen Studien und praxisnahen Konzepte wurde Vocatus bereits mehrfach international ausgezeichnet.

Vocatus ist aktives Mitglied im Berufsverband Deutscher Markt- und Sozialforscher (BVM) und der European Society for Opinion and Marketing Research (ESOMAR).

Impressum

Herausgeber:

Vocatus AG

Oppelner Straße 5

82194 Gröbenzell/München

Telefon: 0049 8142 5069-0

Redaktion:

Anja Weber, Andrea Amberg

Erscheinungsweise:

vierteljährlich

Konzeption:

Wegener Werbung GmbH

Gestaltung: Strukturplan

vocatus

informiert Sie regelmäßig über aktuelle Trends, innovative Methoden und relevante Erkenntnisse für Entscheider. Kostenlos abonnieren oder downloaden unter www.vocatus.de