Vorgestellt: Mit Behavioral Pricing Margenpotenziale heben

Tipps für die Preisschraube

Pricing ist der direkteste Hebel, um das Betriebsergebnis zu steigern. Aber Kundenkenntnis ist dabei das A und O. Behavioral Pricing zeigt systematisch unerwartete Margenpotenziale auf und hilft, diese durch gezielten Einsatz von Preishöhe, Preisstruktur, Preiskommunikation und Preisdynamik zu heben.

Von Dr. Florian Bauer (Vorstand) und Frank Weinhardt (Senior Director),
Vocatus AG,
Gröbenzell bei München

Die Erlössituation der Zeitschriftenverlage steht derzeit von zwei Seiten unter Druck: Die Verkaufszahlen stagnieren oder sinken, parallel verfallen die Anzeigenerlöse kontinuierlich weiter. Deshalb sind insbesondere Preisstrategien gefragt, die das Optimum herausholen – ohne dabei die Auflage zusätzlich zu gefährden.

Ein kritischer Blick auf die Preisfindung vieler Verlage zeigt aber: Die Vertriebspreise werden nach wie vor oft „aus dem Bauch heraus" gemacht. Sie werden mit Blick auf vergangene Erhöhungen oder Steigerungen von Wettbewerbern festgelegt oder durch Inflations- und Kaufkraftzahlen bestimmt. Aber auch das altbekannte Prinzip „Trial and Error" ist nicht selten: Mit Preiserhöhungen tastet man sich bis zu der Grenze vor, bei der es tatsächlich zu spürbaren Veränderungen in den Verkaufszahlen kommt – nur dann ist es leider für eine Korrektur auch schon zu spät. All dies sind Vorgehensweisen, die der ökonomischen Bedeutung des Themas und der aktuellen Situation in keiner Form gerecht werden.

Bei Kunden menschelt es – zum Glück

„Der Leser" zählte viele Jahre lang vor allem als Ziffer bzw. im Kollektiv als Anzahl. Die wurde wiederum den Werbetreibenden präsentiert, um Anzeigenpreise zu rechtfertigen. Er war so gesehen eigentlich kein Kunde, sondern nur Mittel zum Zweck. Mit zunehmend steigender Bedeutung der Vertriebserlöse rückt der Zeitschriftenleser nun aber auch als direkter Umsatzbringer stärker in den Fokus. Die Preisgestaltung für Einzelverkauf, Abonnement und Portfolio muss sich dabei an der Zahlungsbereitschaft der jeweiligen Lesersegmente orientieren.

Jedoch wäre es völlig falsch, von einem „rationalen", also stets kühl kalkulierenden Kunden auszugehen. Dennoch dominiert in vielen Verlagen immer noch die Sichtweise, der Kunde sei ein „Homo Oeconomicus". Das heißt, es wird unterstellt, dass wir immer einen perfekt informierten, streng rationalen Entscheider vor uns haben. In der Wirklichkeit gibt es diesen rationalen Kunden jedoch nicht. Menschen machen schlicht systematische Fehler bei ihren Entscheidungen und agieren irrational.

Wenn wir diese Muster erkennen und sie für unsere Preisstrategien nutzen, eröffnet das ganz neue Potenziale. Denn hinter jedem dieser vorhersagbaren Entscheidungsfehler steckt ein „Mehr" an Marge, das wir im Glauben an den rationalen Kunden übersehen. So resultieren die größten Potenziale an zusätzlicher Zahlungsbereitschaft auch oft nicht aus der Begeisterung für das Produkt, sondern eher aus der Trägheit zu entscheiden oder mangelndem Preis-

Abb. 1: Die britische Wochenzeitschrift The Economist arbeitet gezielt mit der „unattraktiven" Alternative des Print-Abos (oben). D. Ariely testete experimentell was passieren würde, wenn diese Option gestrichen würde (unten)

Angebotsvarianten im Test

		Wahlanteil (%)
Economist e-paper Abo	$ 59	16 %
Economist print Abo	$ 125	0 %
Economist e-paper & print Abo	$ 125	84 %
Economist e-paper Abo	$ 59	68 %
Economist e-paper & print Abo	$ 125	32 %

Umsatz/Kunde **ca. $ 114,-**

+40%

Umsatz/Kunde **ca. $ 80,-**

Quelle: Ariely

Foto S. 20: Jiri Hera / Fotolia

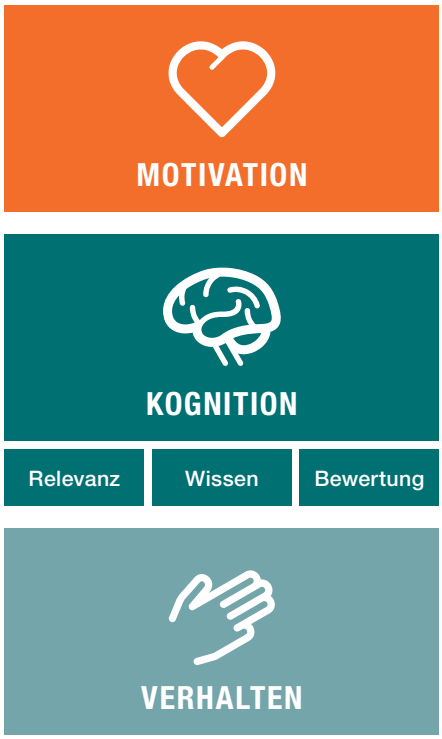


Abb. 2: Das Entscheidungspsychologische Profil von Vocatus: Kundenentscheidungen werden von vielen Ebenen gesteuert, die beim Pricing beachtet werden müssen

wissen. Diese Potenziale können aber mit dem klassischen Value-based-Pricing-Instrumentarium nicht erfasst werden, weil auch diese Methoden einen rationalen Kunden unterstellen. Exzellente Preisstrategien können durch „Behavioral Pricing“ identifiziert und realisiert werden. Dieser Ansatz geht zum einen vom Kunden aus, erkennt zum anderen aber an, dass Menschen nicht rational entscheiden. Er nutzt dieses Verständnis für die Entwicklung profitablerer Preisstrategien. Abbildung 1 illustriert eindrücklich, was damit gemeint ist: Die Preisakzeptanz der Kunden kann durch eine intelligente Gestaltung des Portfolios offensichtlich massiv gesteigert werden.

Entscheidungsverhalten verstehen, Preise optimieren

Um das Entscheidungsverhalten von Kunden zu verstehen, müssen wir drei Ebenen differenzieren (S. Abb. 2, S. 22). Auf der Motivebene sind zunächst Informationen über die mit dem Kauf bzw. mit der Zeitschrift verbundenen emotionalen bzw. motivationalen Faktoren wichtig. Also beispielsweise Fragen wie: Welche Rolle spielt das Image, die Bequemlichkeit und die Macht der Gewohnheit? Will der Leser mit seiner Entscheidung Kompetenz, Prestige oder Innovativität demonstrieren? Oder: Als wie (un)entbehrlich betrachtet er die betreffende Zeitschrift?

Daneben ist aber auch die kognitive Ebene entscheidend. Hier geht es um folgende Fragen: Wie gut kennen die Entscheider die Preise überhaupt? Wie wichtig sind ihnen diese tatsächlich? Und schließlich: Wie bewerten sie diese Preise? Welchen Preis würden sie maximal akzeptieren? Alle drei Aspekte – Preiswissen, Preisinteresse und Preisbewertung – sind gleichermaßen wichtig. So zeigt die Forschung immer wieder, dass ein großer Teil der Käufer sich nicht korrekt an den genauen Preis seiner Zeitschrift erinnert.

Daneben gilt es zu wissen, welcher Blickwinkel auf den Preis eigentlich der kritische ist: der absolute Preis, die Preiserhöhung, der Aborabatt oder der Vorauszahlungsrabatt? Bei Abonnenten sieht es mit dem Preiswissen in der Regel nicht besser aus als bei Einzelkäufern. Im Gegenteil: Gerade diese wissen erfahrungsgemäß in den meisten Fällen überhaupt nicht, wie viel sie Monat für Monat, Jahr für Jahr für ihre Zeitschrift bezahlen.

Auf der Verhaltensebene geht es letztlich darum, die verschiedenen Entscheidungsebenen zu differenzieren und die Verhaltenskonsequenz der Leser zu verstehen. So ist die Entscheidung bezüglich des Titels von der Entscheidung über die Bezugsform zu trennen. Denn der Einfluss preislicher Aspekte auf diese beiden Ebenen ist in der Regel sehr unterschiedlich gelagert. Im Einzelverkauf kommen hier die typischen Einkaufssituationen hinzu, im Abo die Ent-

scheidungskonsequenz bei übermäßigen Preiserhöhungen.

Die vier Facetten der Preisstrategie

Oftmals wird bei der Preisüberlegung lediglich über eine Komponente sinniert: die Preishöhe. Doch sich allein auf sie zu konzentrieren, greift zu kurz. Denn neben der Preishöhe sind die weiteren Komponenten der Preisstrategie zu beachten: Preisstruktur, Preiskommunikation und Preisdynamik. Erst alle vier Facetten zusammen ergeben eine umfassende Preisstrategie.

DIE PREISHÖHE

Die Festlegung der Preishöhe ist sicherlich eine kritische Entscheidung. Bei etablierten Produkten geht es hier um die regelmäßige Entscheidung über den nächsten Preisschritt, z. B. bezüglich des Print-Abonnements. Bei Neuprodukten stellt sich hier die Frage nach dem Einstiegspreis, mit dem das neue Produkt an den Markt gebracht werden soll.

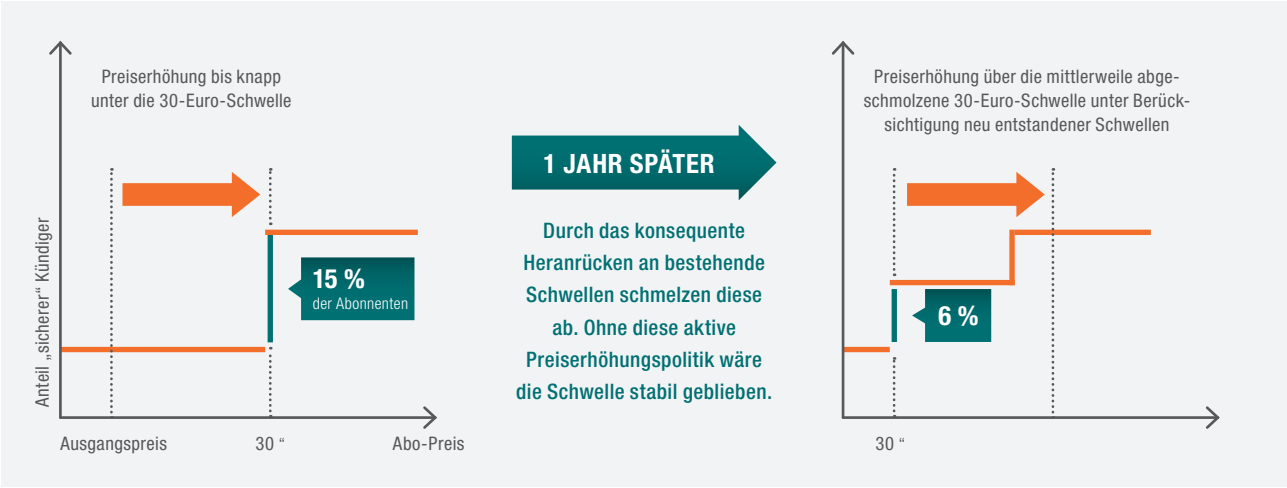
DIE PREISSTRUKTUR

Die Preisstruktur ist heute für Verlage relevanter denn je. Schließlich müssen verschiedene Produkte wie E-Paper, die Website mit Paywall, News-App etc. in ein für den Kunden sinnvolles Portfolio integriert werden. Viele dieser Verlagsprodukte haben die Leser noch dazu gar nicht richtig verstanden. Das *The Economist*-Beispiel aus Abbildung 1 illustriert die Bedeutung der Preisstruktur als eigenständige Facette besonders deutlich: Preishöhen blieben hier völlig unverändert. Der Umsatzeffekt von rd. 40 % resultiert allein aus einer optimierten Preisstruktur. Die Preisstruktur hat vor allem eine entscheidungsleitende Funktion: Menschen brauchen Orientierung, um Entscheidungen zu treffen – diese können und müssen die Verlage selbst bieten (z. B. durch die inhaltliche und preisliche Struktur des Angebots). Hier sind Planungen am „grünen Tisch“ immens gefährlich, da sie das interne Wissen über Produkte und Benefits eins zu eins auf den Kunden projizieren. Beim Thema Portfolio-Optimierung ist es deshalb besonders wichtig, die Perspektive des Kunden einzunehmen. Denn am Schluss muss der Köder dem Fisch schmecken, nicht dem Angler.

DIE PREISKOMMUNIKATION

In der Preiskommunikation legen Verlage fest, wie und ob über Preisanpassungen proaktiv berichtet wird. Da regelmäßig ein beträchtlicher Teil der Abonnenten bei Befragungen angibt, über die Preiserhöhungen per Brief erfahren zu haben (den es in diesen Fällen nie gab), ist die Kommunikation von Preiserhöhungen in den meisten Fällen sinnlos

Abb. 3: Frank Weinhardt von Vocatus ist sich sicher: „Nur wer Preise konsequent erhöht, schafft Preisbereitschaft bei seinen Kunden.“



5 GOLDENE REGELN DES BEHAVIORAL PRICING

1. Schließen Sie nicht von Ihrer internen Sichtweise auf Ihre Kunden (Outside-in statt Inside-out).
2. Menschen entscheiden nicht rational – nutzen Sie das für Ihr Angebot!
3. Regelmäßige Preiserhöhungen fördern künftige Preispotenziale.
4. Der Kunde entscheiden nicht allein auf Basis des Preises.
5. Haben Sie das Preis-Nutzungsverhältnis Ihrer Kunden als kritische Größe im Auge!

oder sogar kontraproduktiv. Denn den Kunden interessiert nicht, ob das Papier oder die Stromkosten gestiegen sind. Preiskommunikation schafft nicht selten erst ein Bewusstsein, das es sonst gar nicht gegeben hätte. Dies spricht dafür, eine möglicherweise notwendige Kommunikation so knapp und unscheinbar wie möglich zu halten.

DIE PREISDYNAMIK

Die Preisdynamik beschäftigt sich schließlich mit der Frage von Erhöhungsroutinen. Entscheider in Verlagen haben häufig Angst, dass Preiserhöhungen die Kunden nachhaltig beschäftigen und weitere Erhöhungen deshalb erstmal ausgeschlossen sind. In der Realität ist es jedoch völlig anders: Kunden erinnern sich an vergangene Erhöhungen nur in Einzelfällen. Gleichzeitig ist die Preiserhöhungsakzeptanz kein Tank, der irgendwann leer ist, sondern ein Muskel, der trainiert werden muss. Ein Verlag, der Preise nicht regelmäßig erhöht, verschenkt dauerhaft Marge, da eine einmal ausgelassene Erhöhung nie wieder hereingeholt werden kann – und gleichzeitig vom Kunden nicht honoriert wird. Preisbereitschaft ist also etwas, das der Verlag durch konsequente Preiserhöhungspolitik schaffen muss, zum Wohle künftiger Erhöhungspotenziale. Ein eindrückliches Beispiel zeigt Abbildung 3.

Preis-Nutzungsverhältnis ist entscheidend

Wenn die Abopreise erhöht werden sollen, dann geht meist die Angst vor vermehrten Kündigungen um. Die Hypothese dahinter ist, dass sich alle Abonnenten stark für den Preis interessieren, ein guter Teil den Preis kennt und eine enorme Preissensitivität vorliegt.

Dieses Bild vom Abonnenten ist bezogen auf die Masse ein Trugschluss. Bei unseren Analysen sehen wir regelmäßig, dass preisliche Aspekte für die Kündigung im Vergleich zu anderen Punkten unwesentlich sind. Schmerzhaft wird das Thema Preis für Kündiger erst in Verbindung mit anderen Aspekten. So belastet es Abonnenten enorm, wenn den Abo-Kosten nicht die entsprechende Nutzung gegenübersteht. Menschen beurteilen einen Kauf eben nicht nach dem Preis-Leistungsverhältnis, sondern nach seinem Preis-Nutzungsverhältnis. Eine zu dicke Zeitschrift kann so auch zu einem Kündigungsgrund werden („Ich lese ja eh nur die Hälfte – da lohnt sich ein Abo nicht!“). Der Nutzen wiegt die Abo-Kosten nicht auf, wenn sich die nicht gelesenen Exemplare stapeln. Die schiere Preishöhe hat damit erstmal wenig zu tun. Ein fatales Konzept ist es also, wenn Verlage nun auf die Idee kommen, höhere Preise mit einigen Extraseiten zu kompensieren – es verschlechtert evtl. das Preis-Nutzungsverhältnis aus Sicht der Abonnenten.

Valide Preisempfehlung durch Behavioral Pricing

Wie kommen wir nun ganz konkret zu optimalen Preisen? Zu Beginn steht eine Befragung unter verschiedenen Zielgruppen – üblicherweise unter Käufern, Abonnenten und Kündigern. Selbstverständlich haben diese einen Anreiz, ihre tatsächliche Preisbereitschaft nicht zu äußern, weshalb ein mehrstufiges Vorgehen notwendig wird. Die Orientierung dafür bietet das Entscheidungspsychologische Profil, dessen Stufen das Entscheidungsverhalten von Menschen abbildet. So erhalten wir pro Person alle wichtigen Informationen zu Motivation, Preisinteresse, Preiswissen und Preissensitivität. Gleichzeitig beleuchten wir die Entscheidungskonsequenz, die der Kunde dabei an den Tag legt.

Klassische Verfahren wie die Conjoint Analyse würden nur die Preisbereitschaft quantifizieren und als gegeben hinnehmen. Behavioral Pricing geht den

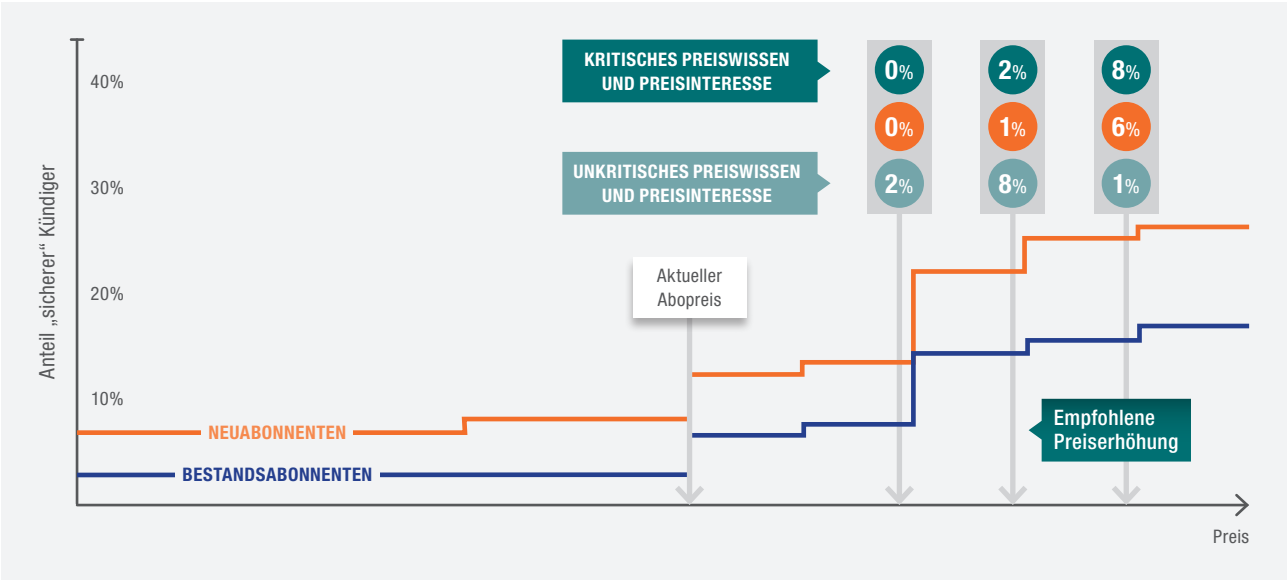


Abb. 4: Differenziertes Bild per „Risiko-Ampel": Wer nur auf die Preissensitivität blickt, vergibt Margenpotenziale

entscheidenden Schritt weiter und analysiert auf individueller Ebene, wie ernst die geäußerte Preisbereitschaft zu nehmen ist. Denn ein Kunde, der sich nicht für den Preis interessiert, den Preis nicht kennt und außerdem keine negative Entscheidungskonsequenz an den Tag legt, ist anders zu gewichten als ein sehr preisinteressierter und informierter Kunde. Diese individuell analysierten Risikokonstellationen werden im nächsten Schritt aggregiert und in der von Vocatus entwickelten Risiko-Ampel abgebildet (vgl. Abb. 4). So können Verlustpotenziale in Abhängigkeit einer bestimmten Preiserhöhung genau vorhergesagt werden. Durch die valide Abbildung der stabilen Irrationalität der Leser können Preispotenziale auf diese Art identifiziert und gezielt abgeschöpft werden.

Entscheidungsverhalten verstehen, Marge realisieren

Zusammengefasst bedeutet Behavioral Pricing, dass der Verlag die Kunden-Entscheidungsprozesse verstehen muss, um auf dieser Basis eine optimale Preisstrategie ableiten zu können. Das Einnehmen der „Outside-In"-Perspektive ist dazu ein erster Schritt, der aber um das Verständnis der systematisch irrationalen Entscheidungen der Kunden ergänzt werden muss. Dadurch entsteht eine Vielzahl von Stellhebeln, von denen die Preishöhe nicht der Wichtigste sein muss.

Hinter allem steht das Wissen, dass Kunden oft entscheidungsträge und verlustaversiv sind. Bezogen auf die neue Vielfalt von Produkten und Kanälen bedeutet das, dass wir als Verlag die Aufgabe haben, den Kunden „entschieden zu machen". Dazu empfehlen wir die Erkenntnisse der Behavioral Economics konsequent anzuwenden – auf die Gestaltung der Produkte, auf die Schnittstellen zum Kunden, auf die Angebote und die Preisstrategie. Es gilt also die Zielgruppen klar zu differenzieren. So muss einem bestehenden Print-Abonnenten ein ganz anderes Angebot gemacht werden als einem nicht-zahlenden Website-Leser oder einem Digital-Kunden. Spezifische Up-Selling-Pfade sind hier das Zauberwort, um die Conversion und den Portfolio-Wert zu steigern. Ein „one-size-fits-all"-Portfolio mag dem Verlag die Vielfalt seiner Angebote vor Augen führen, als Entscheidungsgrundlage für die unterschiedlichen Kundensegmente ist es völlig ungeeignet. ❑