Wissen für Entscheider

vocatus:

Krisenfeste Preisstrategie

Preissenkungen können langfristig verheerende Folgen für Marke und Erlös haben. Zielführender ist zu analysieren, ob sich mit der Krise auch tatsächlich die Kundenmotivation, der Kaufgrund und die Preisbereitschaft ändern oder nicht.

Der richtige Weg zur krisenfesten Preisstrategie

Preissenkungen werden von vielen Unternehmen in Krisenzeiten als unabdingbar betrachtet. Dies kann jedoch langfristig verheerende Folgen für die Marke und den Erlös haben. Zudem gehen sie oft an den wahren Bedürfnissen der Konsumenten vorbei. Zielführender ist zu analysieren, ob sich mit der Krise auch tatsächlich die Kundenmotivation, der Kaufgrund und die Preisbereitschaft ändern oder nicht.

Geht es der Wirtschaft schlechter, sind viele Unternehmen schnell mit Rabatten zur Hand. Die Annahme, die dahinter steckt, klingt auf den ersten Blick ziemlich einleuchtend:

Den Konsumenten geht es schlechter, das Geld sitzt weniger locker. Also müssen die Preise gesenkt werden, damit sie überhaupt noch kaufen. Doch die Rechnung geht häufig nicht auf, der Absatz bricht dennoch ein. Noch schlimmer sind aber die oftmals verheerenden langfristigen Folgen für das Unternehmen, die mit einer derartigen Preissenkung verbunden sind.

Der Grund: Preisanreize werden meist vorschnell und manchmal auch etwas kurzsichtig gesetzt. Sie können einen wahren Preiskrieg auslösen. Anhaltende Rabattschlachten, sinkende Wertschätzung der Konsumenten gegenüber einem Produkt und ein Wettbewerb ausschließlich um den günstigsten Preis können die Folge sein.

Preisanreize werden meist vorschnell und mitunter auch kurzsichtig gesetzt.

Das Tragischste aber ist: In den meisten Fällen wird diese verhängnisvolle Preisspirale grundlos in Gang gesetzt. Oft erwartet nämlich ein Konsument gar keinen Rabatt, nur weil die allgemeine wirtschaftliche Lage schlechter wird. Dies gilt für Milch und Eier ebenso wie für Zeitungen, Benzin oder Waschmaschinen. Preissenkungen werden also nicht unbedingt vom Kunden selbst gefordert, sondern diese Forderung wird oft genug dem Konsumenten ungeprüft unterstellt.

Denn die gängige Annahme vieler Entscheider lautet hier: Wenn etwas weniger kostet, wird es stärker gekauft. Durch das Drehen an der Preisschraube würde der Konsument dann also wieder zu seinem „normalen“ Kaufverhalten aus der Vor-Krisenzeit zurück finden.

Oft erwarten Konsumenten gar keinen Rabatt.

Das Bild, das sie dabei – vielleicht sogar unbewusst – vor Augen haben, ist das des rationalen Konsumenten, des „Homo Oeconomicus“. Doch die Realität zeigt, dass Konsumenten in der Regel ganz anders entscheiden: So stehen für sie häufig Fairness, Markensympathie oder die Verringerung von Verlusten im Vordergrund und nicht der Preis.

Weil aber Menschen eben nicht so einfach vorhersagbar handeln, reicht es auch in Krisenzeiten nicht, sich allein auf den Preisaspekt zu konzentrieren. Ziel muss immer eine kombinierte Strategie aus Preis, Produkt und Marke sein.

Allerdings lässt sich eine solche Strategie meist nicht ganz so einfach und schnell umsetzen wie eine Preissenkung. Doch lassen sich auf diesem Wege Alternativen entwickeln, die nicht nur in einer Krise wirksam sind, sondern auch für die Zeit danach den Handlungsspielraum des Unternehmens sichern.

Ziel muss eine kombinierte Strategie aus Preis, Produkt und Marke sein.

Ein Umstand, der auf Preissenkungen nicht zutrifft. Denn Preise lassen sich in wirtschaftlich besseren Zeiten nicht so einfach wieder auf das Vor-Krisenniveau anheben. Es gilt also nicht nur eine Konjunkturflaute möglichst gut zu überstehen, sondern auch im darauffolgenden wirtschaftlichen Aufschwung noch gut dazustehen.

Strategische Aspekte von Preisänderungen

Preissenkungen haben meist ungewollte Folgen: Sie beeinträchtigen nicht nur den Produktwert, sondern können auch das Konsumentenverhalten nachhaltig verändern und so den Preisdruck noch weiter verstärken.

Preissenkungen sind zwar für viele Unternehmen in Krisenzeiten verlockend, können aber gefährliche Nebenwirkungen haben. Denn der Preis signalisiert immer auch eine gewisse Wertigkeit des Produktes. Sinkt nun der Preis, verändert sich auch der wahrgenommene Produktwert.

Preissenkungen verringern den wahrgenommenen Produktwert.

Aber auch aus einem anderen Grund sollten Preissenkungen nur mit großer Vorsicht durchgeführt werden, wie die Abbildung auf der nächsten Seite verdeutlicht: Steht nämlich plötzlich nicht mehr die Leistung eines Produktes im Vordergrund der Verkaufsstrategie, sondern ausschließlich der Preis, kurbelt dies meist nur kurzfristig den Absatz an.

Oft ziehen Konkurrenten nach und unterbieten das Preisniveau weiter, um ihrerseits Konsumenten anzu-ziehen. Dadurch wächst über kurz oder lang das Interesse, das die Konsumenten dem Preis entgegenbringen – das Preisinteresse ist also zu einem Großteil das Ergebnis entsprechender Marketingstrategien und nicht intrinsisch dem Kunden von sich aus eigen. Daneben setzt bei den Konsumenten aber auch ein Umbewertungsprozess des Preises ein und sie reagieren empfindlicher auf Preisvorteile.

Spitzt sich der Preiskampf noch weiter zu, widmen die Konsumenten nunmehr dem Preis statt dem Produkt die höchste Aufmerksamkeit. Unter den Konsumenten prägen somit die Schnäppchenjäger immer stärker das Bild. Denn die Konsumenten lernen mit der Zeit, dass es anscheinend immer noch günstiger geht.

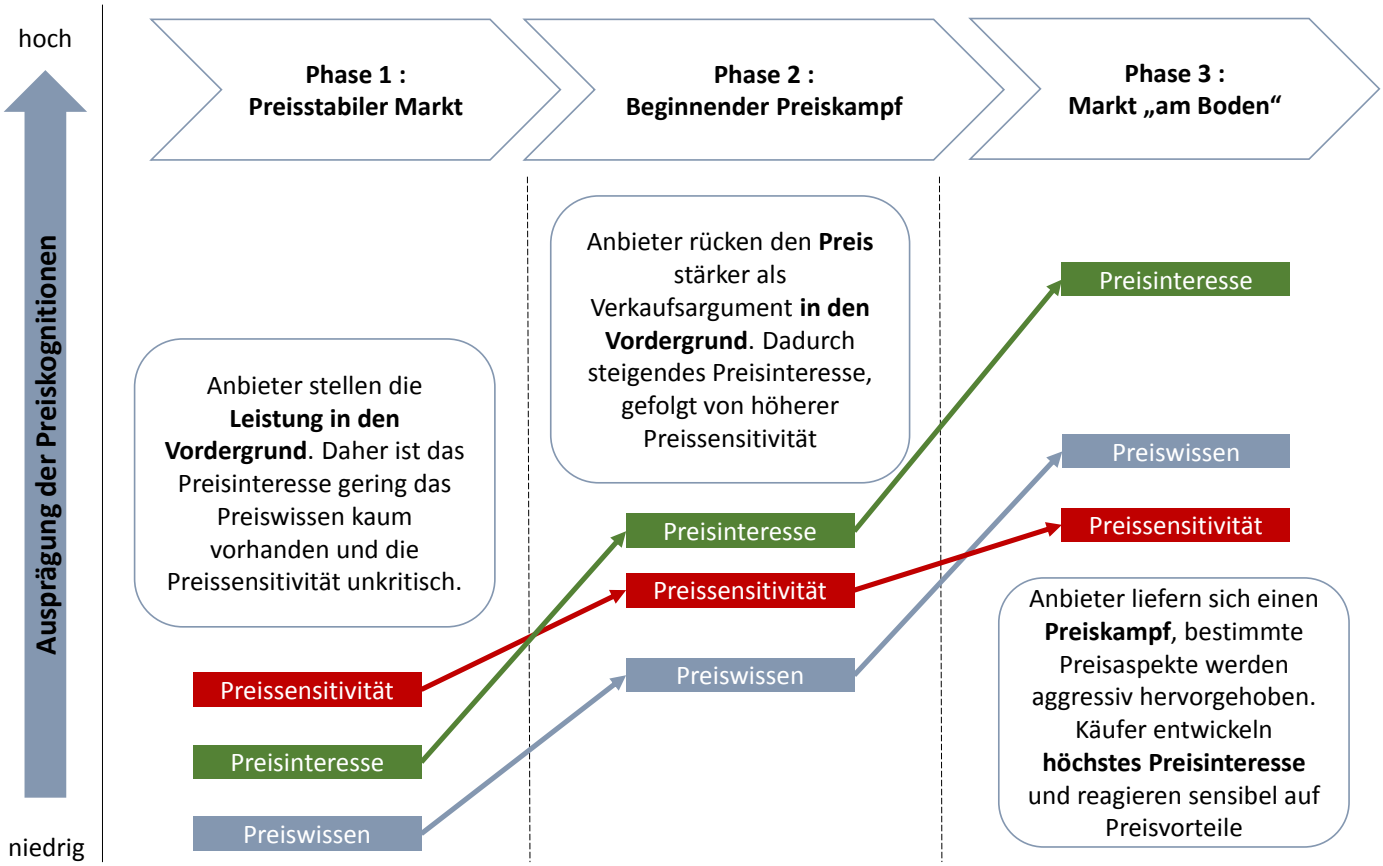
Die Loyalität der Kunden sinkt folglich erheblich und Marktanteile können nur noch über weitere Preissenkungen gehalten werden. Der Markt ist am Boden und es wurde Wert vernichtet, ohne dass die Kunden dabei zufriedener oder treuer geworden wären. Hinzu kommt: Da sich die Kunden jetzt so stark mit dem Preis auseinander setzen, entstehen bei ihnen bestimmte Preisimages von Anbietern und Marken, die sich später nur sehr schwer wieder verändern lassen.

Konsumenten passen ihr Verhalten auch an die Preisstrategie an.

Dabei gibt es durchaus Ansätze, aus einer solchen Preisfalle wieder auszubrechen. Doch dafür müssen Unternehmen zunächst einmal die tatsächlichen Motive und Beweggründe verstehen, die den Entscheidungsprozess auf Kundenseite prägen.

Grafik 1:

Durch stärker werdende Betonung des Preises mit beginnen der Krise provozieren Anbieter ein stark steigendes Preisbewusstsein unter den Käufern.



Quelle: Vocatus

Kaufmotive wichtiger als Preis

Gerade in Zeiten eines wirtschaftlichen Abschwungs sollten Unternehmen ihren Fokus stärker auf die tatsächlichen Wünsche der Konsumenten richten. Denn hierin liegen wertvolle Anhaltspunkte für eine erfolgreiche Krisenstrategie.

Unternehmen versuchen mit Preissenkungen das Konsumenten verhalten über einen Anreiz von außen, nämlich einen günstigeren Preis, zu beeinflussen und so zu einem Kauf anzuregen. Doch dies ist mit weitreichenden, meist ungewollten Folgen für Erlös und Marke verbunden. Um das zu vermeiden, sollten Unternehmen stärker die tatsächlichen, inneren Triebfedern der Konsumenten ins Visier nehmen. Denn deren Konsum- und Entscheidungsverhalten wird von vielfältigen Motiven und Bedürfnissen bestimmt, die weit über rein preisbestimmte Überlegungen hinausgehen.

Konsumenten passen ihr Verhalten auch an die Preisstrategie an.

Dazu zählen beispielsweise Sicherheit oder Vertrauen. Dementsprechend unterschiedlich gehen Konsu-menten während ihrer Entscheidung auch mit dem Thema Preis um und räumen diesem mal eine mehr, mal eine weniger bedeutende Rolle ein.

Gerade darin liegt aber eine große Chance für Unternehmen. Schaffen sie es, die tiefer liegenden Motivationen und Barrieren bei Konsumenten gezielt anzusprechen, haben sie den wirkungsvollsten Hebel für eine erfolgreiche Verkaufsstrategie in ihrer Hand.

Die Entscheidungsaspekte können sich dabei jedoch während einer Krise erheblich verändern. So kann beispielweise die Bereitschaft sinken, einen Aufpreis für Mehrleistungen zu bezahlen oder es häufen sich Verlustvermeidungsstrategien, weil das Vertrauen in die Anbieter gesunken ist.

Ziel sollte also sein, die gesamte „Logik" zu verstehen, die dem Verbraucherverhalten zu Grunde liegt, wenn die Verbraucher sich von einer Krise bedroht sehen. Somit stehen Fragen im Vordergrund, wie etwa: Kaufen sie jetzt weniger oder kaufen sie billiger? Was leisten sie sich trotzdem und woran sparen sie? Welche Entscheidungsaspekte stehen dabei besonders im Vordergrund (z.B. Haltbarkeit, Energieeffizienz, Sicherheit)? Und vor allem: Was haben die Produkte gemeinsam, die in einer Krise weder von einem Verzicht noch von einem vermindertem Kauf oder einem Markenwechsel hin zu einer billigeren Alternative bedroht sind?

Entscheidungen werden von Motiven bestimmt, die weit über den Preis hinausgehen.

Hieraus lassen sich dann mit etwas Kreativität oft überraschende, neue Preis- und Produktsstrategien entwickeln, die Markenwert und Marktanteil langfristig zu sichern helfen.

Veränderungen im Entscheidungsprozess

Durch eine Krise kann sich das preisbezogene Entscheidungsverhalten erheblich verändern. Einige Branchen wie Automobil oder Mobilfunk sind dabei von besonders ungünstigen Entwicklungen betroffen.

Konsumenten verknüpfen immer bestimmte Motive, Erwartungen und Bedürfnisse mit dem Kauf eines Produktes. Diese können sich während einer Krise jedoch verändern – mit zum Teil sehr weitreichenden Auswirkungen für das Entscheidungsverhalten.

Je nach Produkt und Marke fallen diese Änderungen im Entscheidungsprozess dabei ganz unterschiedlich aus. So sind beispielsweise Tageszeitungen vergleichsweise „krisensicher“: Sie werden aus Gewohnheit gelesen und auch weiterhin abonniert.

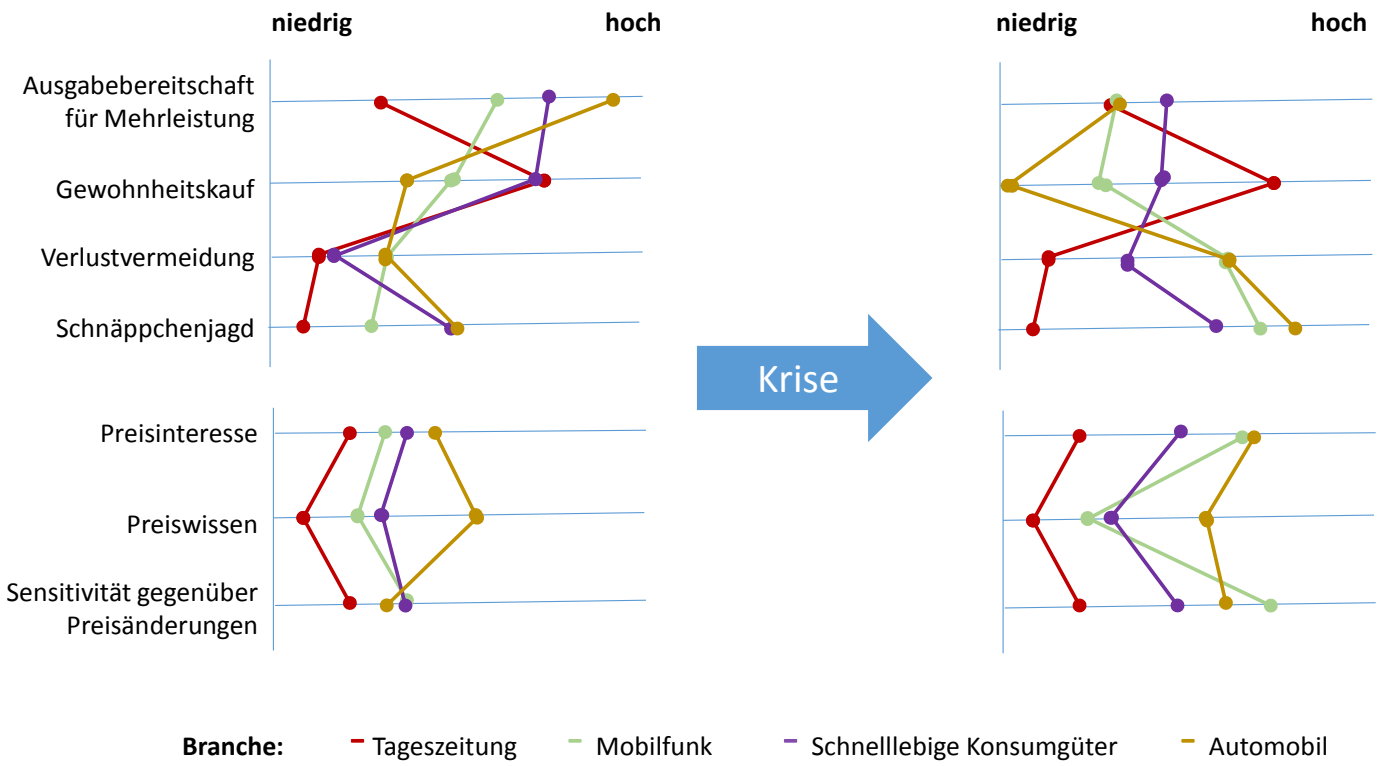
Anders im Mobilfunk- oder Automobilmarkt: Hier haben die branchenüblichen Preisstrategien der Vergangenheit zu einem Entscheidungsverhalten geführt, dass stark auf Verlustvermeidung beziehungsweise Schnäppchenjagd basiert. Diese ungünstigen Aspekte können sich während einer Krise sogar noch verstärken.

Die B2B-Preisforschung ist komplexer als die B2C-Preisforschung.

Von Änderungen können aber auch die kognitiven Aspekte betroffen sein: Zum Beispiel kann durch die verschlechterten finanziellen Aussichten das Interesse der Konsumenten an den Produktpreisen steigen und dazu führen, dass sie sensibler auf bestimmte Preisschwellen oder Preisvorteile reagieren. Auch diese Entwicklung ist im Automobil- und Mobilfunkmarkt besonders ausgeprägt.

Grafik 2:

Durch die Krise kann sich das Preispsychologische Profil branchenabhängig stark zu ungünstigen Werten hin verändern.



Quelle: Vocatus

Auswege aus der Preisspirale

Eine erfolgreiche Krisenstrategie muss nicht die Preissenkung in den Vordergrund rücken. Empfehlenswert sind beispielsweise Differenzierungsstrategien, die den sich ändernden Kaufmotiven und Konsumbedürfnissen Rechnung tragen.

Preissenkungen sind oft nicht der Ausweg aus der Krise, sondern häufig erst der Weg in eine noch schlimmere. Deshalb ist es erfolgversprechender, eine Krisenstrategie aus den tiefer liegenden Motivationen und Bedürfnissen der Konsumenten beim Produktkauf abzuleiten.

So lassen sich auch die eigentlichen Ursachen für sinkende Absatzzahlen ausfindig machen: Geht der Bedarf für ein Produkt tatsächlich zurück oder verschieben die Verbraucher die Anschaffung aus Angst? Und welche Maßnahmen könnten dazuführen, dass ihnen diese Angst beim Produktkauf genommen wird?

Haben Kunden beispielsweise kein Vertrauen in den Anbieter, dann empfehlen sich Preismodelle, die Verlässlichkeit demonstrieren. Dies gelingt zum Beispiel durch die Garantie eines Maximalpreises oder wie „Optima" in der Schweiz, wo Mobilfunkkunden je nach ihrem Gesprächsvolumen jeden Monat in den für sie günstigsten Tarif eingestuft werden. Die Folge: Die Kunden fühlen sich fair behandelt und bezahlen dafür auch mehr.

Hinter sinkenden Verkaufszahlen steckt bei Konsumenten oft auch die Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes. Im Automobilbereich etwa wäre in einem solchen Fall die Kopplung des Autokaufs auf Kredit mit einer zusätzlichen Versicherung gegen Arbeitslosigkeit sinnvoll. Gegen einen gewissen Mehrbetrag springt diese dann bei Verlust des Arbeitsplatzes ein und übernimmt die Ratenzahlungen.

Daneben bieten sich auch grundlegende Strategien an, um aus der Preisfalle auszubrechen. Denn die Krise trifft nicht

unbedingt alle Konsumenten gleichermaßen. Somit können jetzt die Entscheidungsmuster stärker auseinander gehen. Um dem zu begegnen, empfiehlt sich eine Produktdifferenzierung, die an die unterschiedlichen Konsumbedürfnisse und Preisbereitschaften angepasst ist.

Ebenso können Produktveredelungen eine intelligente Strategie sein, um das bisherige Preisniveau zu rechtfertigen und einen Ausweg aus einer Rabattschlacht weisen: Bio-Lebensmittel, eine hochwertigere Optik oder größere Robustheit sind nur einige Beispiele dafür.

Die Möglichkeiten, Konsumanreize jenseits von Preissenkungen zu setzen, sind vielfältig – solange Unternehmen möglichst frühzeitig damit beginnen. Dazu sind jedoch empirisch fundierte Informationen über das Konsumentenverhalten unerlässlich. Denn erst mit dem Wissen um die Entscheidungsprozesse und den tatsächlichen Wert, den Kunden einem Produkt auch während einer Krise noch beimessen, lassen sich neue Wege aufdecken.

Der günstigste Anbieter verliert Marktanteile, weil er als teurer wahrgenommen wird.

Statt auf den Zug des Preiskrieges aufzuspringen, können Unternehmen so andere Strategien umsetzen, die kurzfristig wie auch langfristig gewinnbringender sind.

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

vocatus:

Vocatus informiert Sie regelmäßig über aktuelle Trends, innovative Methoden und relevante Erkenntnisse für Entscheider. Weitere Veröffentlichungen finden Sie auf www.vocatus.de / publikationen