



Dos and don'ts der Preisdifferenzierung

Nicht jede Form der Preisdifferenzierung akzeptieren die Verbraucher. Und häufig werden die Abhängigkeiten zwischen Preis und Kundenwertmanagement zu wenig beachtet.

In der Literatur und in der Praxis des Preismanagements ist die gezielte Differenzierung von Preisen eine wesentliche, wenn nicht die zentrale Funktion. So liegen umfangreiche Diskussionen und Ausarbeitungen zur Preisdifferenzierung im Allgemeinen vor, aber auch zu speziellen Aspekten wie der Unterscheidung zwischen Neu- und Bestandskunden, der Preisbündelung, Mengenrabatten, oder auch vertriebskanalspezifischen Preisen. Allerdings sind Untersuchungen, die einen direkten Vergleich unterschiedlicher Instrumentarien aus Verbrauchersicht erlauben, eher rar. Dies ist umso relevanter, weil sich erstens vermuten lässt, dass auch die Akzeptanz von Preisdifferenzierungsansätzen je nach Form sehr unterschiedlich sein kann, und diese zweitens zudem nicht zwingend zeitlich stabil ist (d.h. zum Beispiel durch die Krisensituationen der vergangenen Jahre beeinflusst sein kann). Eine weitere wichtige Kernfunktion des Pricings umfasst preispsychologische Faktoren wie Vertrauen und Fairness. Auch aus dieser Perspektive stellt sich die Frage, welche Formen der

preislichen Differenzierung besonders risikoreich für die Kundenbeziehung sind, das heißt inwiefern Kunden einzelne Instrumentarien zur Preisdifferenzierung stärker befürworten oder ablehnen als andere.

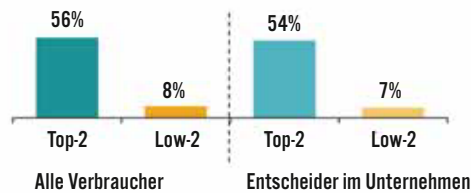
Konsumenten sind zwiegespalten

Im Rahmen der Studie *Opiniontrain*, eine Kooperationsstudie der Exeo Strategic Consulting AG und der Rogator AG, wurden im März und April 2022 fast 1.400 Verbraucher in Deutschland um eine Bewertung unterschiedlicher Instrumentarien zur Preisdifferenzierung gebeten. Die Beurteilung erfolgte mittels einer Skala von 1=sehr gut bis 6=sehr schlecht. Gegenstand der Bewertung waren zwölf Instrumentarien der Preisdifferenzierung.

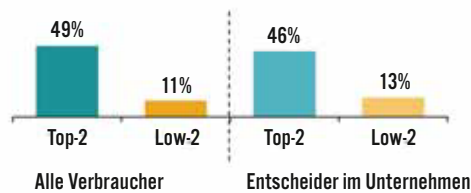
Die Studie bestätigte eine enorme Streuung im Verbraucherurteil. In der Tat lassen sich Formen der Preisdifferenzierung identifizieren, die von den Konsumenten stark unterstützt werden, während andere sich in der Bewertung als extrem kritisch herausstel-

Dos der Preisdifferenzierung

'Wenn der Verbraucher mehrere Produkte kauft, erhält er einen Rabatt (Mengenrabatt oder Bündel)'



'Spezielle Zielgruppen erhalten Rabatte' (z.B. Senioren oder Schüler/Studenten)



Quelle: Exeo/Rogator; Opiniontrain 2022

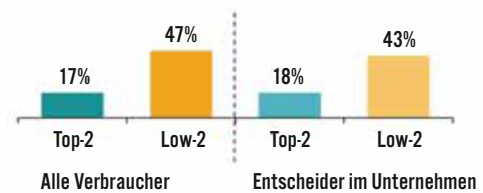
len (Abb. 1). Hier lässt sich neudeutsch auch von den Dos und Don'ts der Preisdifferenzierung sprechen. Zur ersten Gruppe gehören unter anderem Formen des Mengenrabatts (wenn der Verbraucher mehrere Produkte kauft, erhält er einen Rabatt), aber auch Zielgruppenrabatte, etwas für Senioren oder Schüler und Studenten. Offenbar akzeptieren Verbraucher diese Mechaniken zur Preisbildung, weil soziale Normen oder Erwartungshaltungen getroffen werden. Wenig beliebt sind demgegenüber unter anderem Preisdifferenzierungen nach Geschlecht (55 % der Verbraucher lehnen diese klar ab, nur 15 % finden dies positiv) und nach dem Kundenstatus, wenn Neukunden einen günstigeren Preis als Stammkunden erhalten (47 % der Verbraucher lehnen diese klar ab, 17 % finden dies positiv).

Preisliche Besserstellung von Neukunden

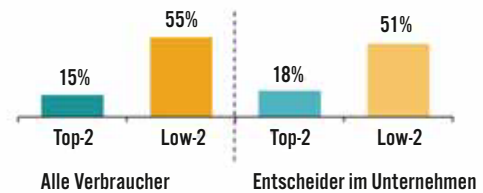
Bei der Preisdifferenzierung nach Kundenstatus lohnt sich ein detaillierterer Blick. Werden Verbraucher danach befragt, ob sie sich an konkrete Erfahrungen erinnern, ist nur jeder zweite Studienteilnehmer in der Lage, konkrete Beispiele zu nennen. Bei Personen, die sich erinnern, stehen Besserstellungen von Neugegenüber Bestandskunden mental im Vordergrund. Offenbar klaffen Erwartungshaltungen und Erfahrungen stark auseinander. Erwartet wird von den Verbrauchern, dass Bestandskunden preisliche Vorteile zukommen oder dass sie zumindest nicht schlechter

Don'ts der Preisdifferenzierung

'Neukunden erhalten einen günstigeren Preis als Stammkunden'



'Der Preis, den Verbraucher zahlen, richtet sich nach dem Geschlecht' (z.B. Frisörbesuch)



gestellt werden im Vergleich zu Kunden, die ein Unternehmen erst seit Kurzen betreut. So sagen zum Beispiel nur fünf Prozent, dass Neukunden günstigere Preise als Stammkunden erhalten sollten.

Die Studie verdeutlicht gleichzeitig, dass hier branchenspezifische Unterschiede in der Problemzuordnung bestehen. Im Bereich der Telekommunikation vermuten mehr als 60 Prozent der Befragten, Neukunden würden günstigere Preise als Stammkunden erhalten (Abb. 2). Nur 15 Prozent sehen eine preisliche Besserstellung von Bestandskunden. Für Hotels und Airlines werden gegenläufige Strukturen erkennbar. Tendenziell wird hier eher angenommen, Stammkunden würden bessere Preise realisieren als Neukunden. Dies mag teilweise darin begründet liegen, dass in diesen Branchen seit langem Loyalitätsprogramme (Bonuspunkte für Teilnehmer und exklusive Leistungen für Intensivnutzer) eine große Bedeutung haben. Differenzierte Preise entstehen hier im Zusammenspiel eines Kapazitäts- und Revenue-Managements und sind stark durch die Buchungsfrist (und nicht den Kundenstatus) geprägt.

Preisliche Differenzierung und Brand-Management

Bei näherer Betrachtung zeigt sich bei Mobilfunkverträgen: Etwa 30 Prozent der Studienteilnehmer (in der Altersgruppe <30 Jahre sogar über 40 %) schätzen ihre Kundenbeziehung als unsicher ein. Konkret haben 15 Prozent bereits eine Kündigung ins Auge gefasst, 15 Prozent sind noch unschlüssig.

Auch hier wird erkennbar, dass eine Preispolitik, die die Verbraucher verunsichert, zu Problemen im Kundenmanagement führen kann und ein auf längere Sicht ausgerichtetes Wertmanagement unterminiert. 42 Prozent der Befragten mit Laufzeitvertrag stimmen der Aussage zu, dass bei ihrem Anbieter Neukunden besser behandelt werden als Stammkunden. Etwa ein Drittel hat das Gefühl, andere Kunden bekämen einen besseren Preis als sie selbst. Zwischen diesen Aspekten und dem Grad der Kundenbindung besteht ein relativ klarer Zusammenhang. Unabhängig davon, wie viel ein Kunde absolut pro Monat für seinen Mobilfunkvertrag bezahlt und wie stark dies bereits objektiv ermäßigt ist: Verbraucher urteilen meist über relative Bezugsgrößen. Verfestigt sich bei den Kunden das Gefühl, andere Kunden würden günstigere Preise angeboten bekommen, reicht dies bereits aus, um das Abwanderungsrisiko deutlich zu erhöhen und an wahrgenommenem Markenwert zu verlieren. Für das Kundenwertmanagement kann der Verlust an Preissicherheit oder -verlässlichkeit dann zum echten Problem werden, wenn dies Abwanderungen bei langjährigen 'High-Yield-Kunden' auslöst.

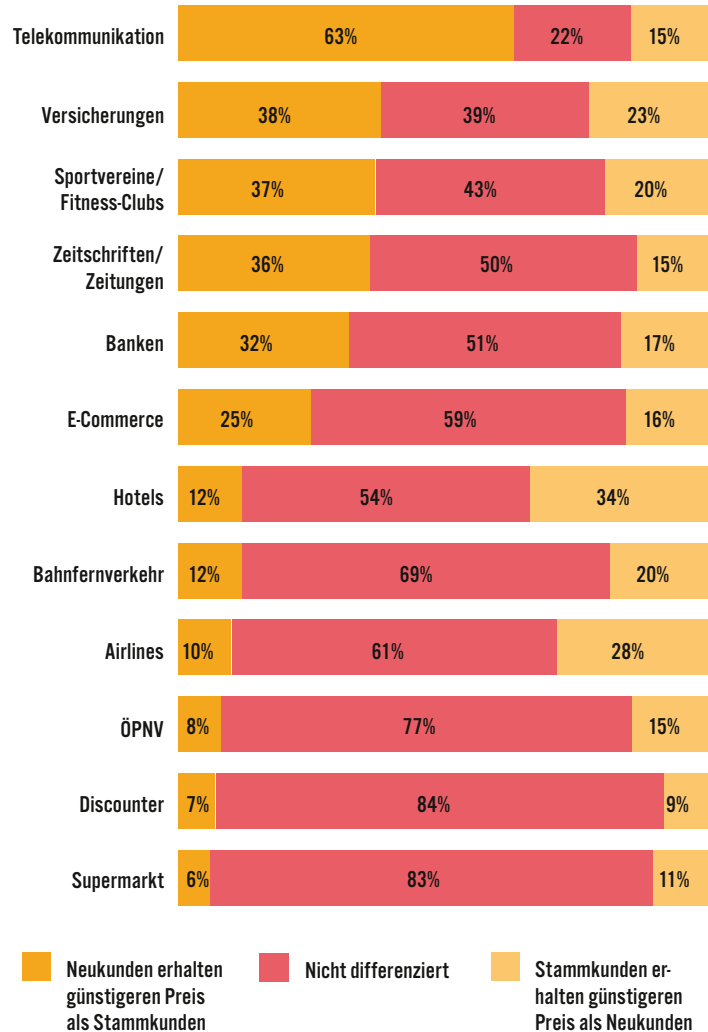
Keine Kundenzentrierung ohne Preisvertrauen!

Unternehmen müssen sich in jedem Fall gut überlegen, ob sie entsprechende Preisdifferenzierungen zwischen Stammkunden (vermeintlich weniger preissensibel) und Neukunden (vermeintlich preissensibel) umsetzen und gegebenenfalls auch (auf Nachfrage) begründen können. In die Überlegungen einbezogen werden sollte erstens, wie stark der Kundenstatus als Treiber für Preisbereitschaften zu werten ist (möglichweise lassen sich andere – deutlich wichtigere – Bestimmungsgründe erkennen), und zweitens, welche Konsequenzen sich ergeben, wenn Kunden eine preisliche Besserstellung anderer Kunden erkennen und diese als unfair wahrnehmen.

Einige Unternehmen haben bisher darauf gesetzt, dass Kunden entsprechende Formen der Preisdifferenzierung nicht erkennen. Die sozialen und technologischen Rahmenbedingungen führen aber tendenziell zu mehr Transparenz und Interaktion zwischen Kundensegmenten. Wenn Kunden zukünftig viel eher auf Preisdifferenzierungen stoßen, die sozialen Normen eklatant widersprechen, besteht größeres Schadenspotenzial für die Kundenbeziehung und die Marke, als das bisher der Fall war. ■

Prof. Dr. Andreas Krämer

Preisliche Ungleichbehandlung von Neu- und Bestandskunden: Erfahrungen und Brancheneinordnung



Quelle: Exeo/Rogator; Opiniontrain 2022



■ Prof. Dr. Andreas Krämer ist Vorstandsvorsitzender der Exeo Strategic Consulting AG in Bonn und Direktor des VARI e.V. (Value Research Institute) in Iserlohn. Er ist Mitautor des kürzlich erschienenen Fachbuchs 'Kundenwertzentriertes Management' (Springer).