

Preise richtig kommunizieren

Preisanpassungen sind häufig ein wirtschaftliches Muss. Dabei ist es wichtig, die Preisveränderungen effizient und ohne Schaden für das Markenimage zu kommunizieren.

Nicht nur bei der Einführung von neuen Produkten oder bei der Veränderung einer Preissystematik werden Preise verändert, sondern Preise werden häufig auch in einem regelmäßigen Turnus angepasst (erhöht). Neben der Fragestellung, in welchem Rhythmus eine Preisanpassung erfolgen soll, ist dabei zusätzlich die Frage zu stellen, in welcher Form diese kommuniziert wird. Unternehmen müssen sich entscheiden, wie sie sich einerseits in der Phase vor der Preisanpassung und andererseits nach Bekanntwerden der Preisveränderung im Markt verhalten. Dabei können vier verschiedene Strategien unterschieden werden:

1. Proaktive und offene Kommunikation (z.B. über eine Pressemitteilung auf der Homepage oder durch eine Information in den sozialen Medien, die der Hersteller selbst übernimmt oder seinen Handelspartnern aufgrund deren Preishoheit überlässt), in der öffentlichen Diskussion werden die vorher aufgezeigten Gründe für die Preismaßnahme unverändert genutzt (A).
2. Proaktive und tiefgehende Kommunikation, wobei im Falle von Kritik eine detailliertere Argumentation im Vergleich zu (A) aufgebaut wird (B).
3. Passive Kommunikation nur auf Nachfrage (z.B. durch die Verbraucherzentrale), das heißt eine offizielle Stellungnahme mit konkreter Argumentation erfolgt nur, falls beispielsweise eine Diskussion zur Preissteigerung entsteht (C).
4. Keine Kommunikation der Preisveränderungen: Auch auf Anfrage wird keine weitere Stellungnahme veröffentlicht (D).

Die Preis-Leistungs-Veränderungs-Matrix

Bevor die Entscheidung zu einer konkreten Preisanpassung getroffen wird, empfiehlt es sich, zunächst mögliche Preis- und Leistungs-Veränderungen zu systematisieren. Die Preis-Leistungs-Veränderungs-Matrix bietet hierbei eine Hilfestellung, wobei insgesamt neun Konstellationen zu unterscheiden sind.

Auf dieser Grundlage ist auch abschätzbar, ob sich der Value-to-the-Customer verändert, also der wahrgenommene Wert der Anbieterleistung aus Kundensicht. Im einfachsten Fall wird im Folgenden davon ausgegangen, dass sich Änderungen diesbezüglich nur durch die Maßnahmen des Anbieters und nicht durch das Marktumfeld ergeben.

In der Situationsanalyse werden bereits bestimmte Eckpunkte deutlich, die mit besonders großen Chancen und Risiken (für Verbraucher und Unternehmen) verbunden sind. Schließlich können effektive Preissteigerungen unterschiedlich herbeigeführt werden. Im einfachsten Fall werden Listenpreise angepasst, ohne dass die Leistungsebene berührt wird.

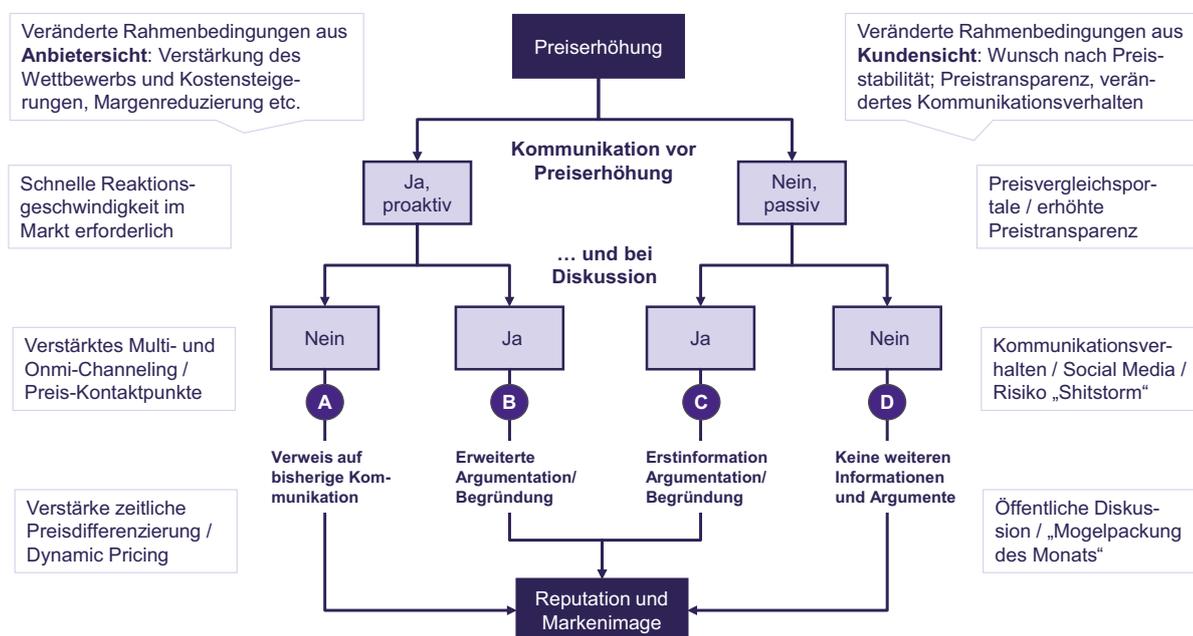
Wird der Preis des Produktes erhöht und gleichzeitig die Leistung (z.B. Gebindegröße) reduziert, ergeben sich starke effektive Preissteigerungen. Diese haben das Potenzial für erhebliche Gewinnsteigerungen, wenn die Nachfrage auf die Veränderung nicht reagiert, aber auch das erhebliche Risiko einer Überreaktion der Verbraucher, falls diese die Preiserhöhung an sich und/oder die Kombination mit der Mengenveränderung als unfair empfinden. So hat Danone beim Markenprodukt Evian im April 2016 einerseits eine Reduzierung der Füllmenge von 1,5 Liter auf 1,25 Liter vorgenommen, während andererseits der Preis bei einigen Händlern zum Beispiel von 89 Cent auf 1,09 Euro erhöht wurde. Der Preis pro Liter erhöhte sich somit von circa 59 Cent auf 87 Cent bzw. um 47 Prozent.

Zu einer effektiven Preissteigerung kommt es auch, wenn der Preis absolut konstant gehalten, die angebotene Menge jedoch reduziert wird. Nicht immer spielen die Handelspartner bei entsprechend mehr oder minder für den Konsumenten erkennbaren Preiserhöhungen mit. Im August

41 %

teurer wurde 2017 das Prime-Abo von Amazon in Deutschland und auf gestiegene Kosten verwiesen

Vier unterschiedliche Strategien der Preisveränderungskommunikation (Preiserhöhung)



Quelle: Exeo Strategic Consulting AG

Wenn Produktpreise verändert werden, ist zu entscheiden, ob das Thema proaktiv kommuniziert und wie auf Kritik/Diskussionen reagiert wird

2015 stellte sich dm gegen die Aktivitäten von Colgate-Palmolive und kommunizierte, der Hersteller von Dentagard habe die Inhaltmenge der Zahncreme von 100 Milliliter auf 75 Milliliter reduziert, fordere aber weiterhin den bisherigen Preis. Das wollte dm im Kundeninteresse nicht akzeptieren. Daher sei die Zahncreme aktuell nicht verfügbar, teilte dm der Öffentlichkeit und den Kunden mit. Deutschlands größte Drogeriemarktkette stellt einen ihrer wichtigsten Lieferanten an den Pranger. Die Handelsgesellschaft listete den Markenartikel nicht nur aus, sondern nutzte dies gleichzeitig für die eigene Kommunikation zur Stärkung der Kundenbeziehung.

Neben der Menge können auch Leistungsbestandteile reduziert werden. Ein Beispiel hierfür liefert der Hersteller Mars, der 2019 bei seinem Produkt Miracoli den Käsebeutel eliminiert und die Menge an Tomatensauce reduziert, den Preis aber unverändert gelassen hat.

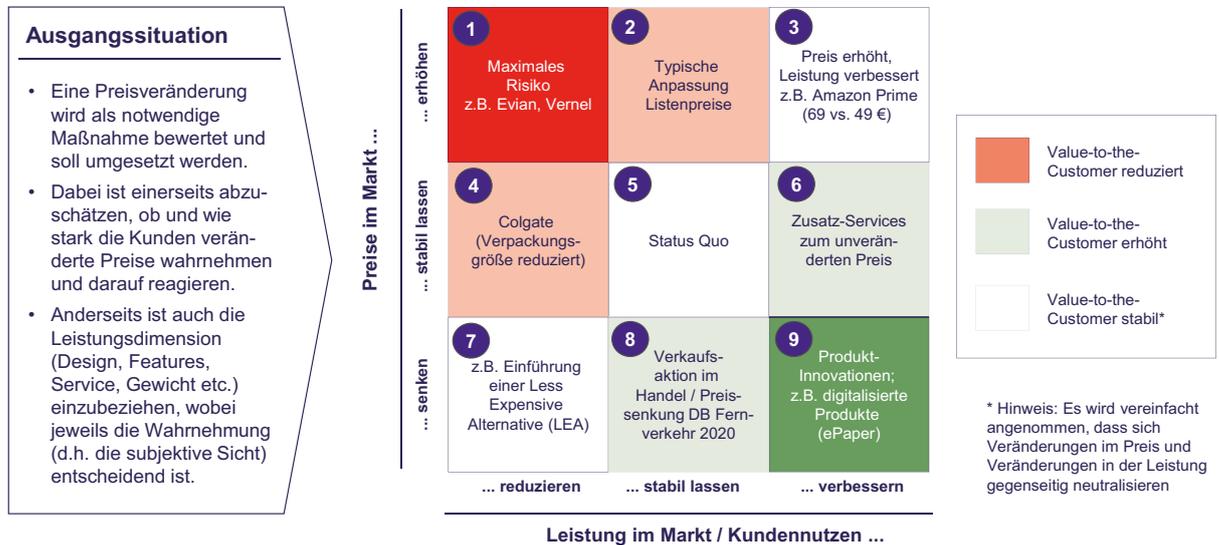
Positive Resonanz bei klarer Verbesserung

In der Argumentation einfacher ist die Verknüpfung der Preisanhebung mit einem wahrnehmbar verbesserten Produkt: So hat Amazon im Jahr 2017 nach einigen Jahren ohne Preisanpassung in Deutschland

die Preise für das Prime-Abo in einem Schritt von 49 auf 69 Euro angehoben, eine Preissteigerung von mehr als 40 Prozent. In den USA stieg die Gebühr 2014 von 79 US-Dollar auf 99 US-Dollar und in 2018 dann auf 119 US-Dollar. Begründet wurden die Preiserhöhungen zum einem mit steigenden Kosten für die Bereitstellung der Kundenservices im Laufe der Jahre und zum anderen mit dem steigenden Kundennutzen, neue digitale Inhalte und weitere Lieferoptionen anzubieten, um Prime noch wertvoller zu machen.

Dies haben die Prime-Kunden mehrheitlich registriert, trotzdem lag die Kündigungsabsicht nach der Preiserhöhung auf einem niedrigen Niveau. Durch die Gewöhnung an den Service, die Erweiterung von Servicebestandteilen und die stärkere Inanspruchnahme von Serviceelementen (z.B. E-Books, Musik-Streaming etc.) wird die Zahlungsbereitschaft erhöht, weil der wahrgenommene Nutzen für die Prime-Mitglieder im Zeitverlauf angestiegen ist. Ähnliche Wirkungen werden auch für die im April 2019 durchgesetzte Preiserhöhung beim Streaming-Anbieter Netflix angenommen, bei der zum Beispiel der Premium-Dienst 15,99 Euro statt 13,99 Euro kostet – im Gegensatz zu Amazon wurde die Preisanpassung ohne öffentliche Vorankündigung vorgenommen.

Unterschiedliche Kombinationen aus Preis- und Nutzenveränderungen



Quelle: Exeo Strategic Consulting AG

In der Kombination von erhöhten Preisen und reduzierten Verpackungsgrößen ergeben sich die stärksten effektiven Preissteigerungen, aber auch Risiken für die Anbieter

Kommunikation von Preisveränderungen

Amazon hat sich bei den erheblichen Preissteigerungen für den Prime-Dienst für eine proaktive und offene Kommunikation in Richtung Endkunde entschieden und auch taktisch klug agiert. In den USA stellte das Unternehmen einen zunächst stärkeren Preisanstieg in Aussicht, die finale Anpassung der Preise fiel geringer aus. In Deutschland wurde die circa 41-prozentige Preiserhöhung in der Kommunikation an die Kunden auf den Monat bezogen und als Aufpreis von 1,67 Euro pro Monat angekündigt.

Viele Unternehmen versprechen sich von einer passiven Kommunikationsstrategie den größeren Erfolg und reagieren nur, wenn es negatives Feedback gibt. Das Beispiel Evian mit einer effektiven Preissteigerung von 47 Prozent stellt in der Liste der von der Verbraucherzentrale Hannover gesammelten Beispiele bei weiterem nicht den Extremwert dar. In einer Presseinformation auf Nachfrage der Verbraucherzentrale wurden durch den Hersteller Danone drei Gründe für den Preisanstieg genannt: 1) Kundenorientierung (»...den Verbraucherwünschen entsprechend«), 2) Umweltschutz (»CO₂-Fußabdruck«; »Schutz der Quelle«) und 3) Preiskompetenz des Handels. Nicht der Markenhersteller, sondern das Handelsunternehmen verfüge über die Hoheit, die Preise zu gestalten.

Klar wird jedoch an dieser Stelle: Eine passive Strategie beinhaltet immer das Risiko eines größtmöglichen Schadens, nämlich dann, wenn die später kommunizierten Argumente für die Preiserhöhung nicht glaubwürdig erscheinen. Drastisch und besonders risikoreich kann das enden, wenn sich aus Sicht der Endkunden der Eindruck von Maßlosigkeit manifestiert. In dem Moment, in dem sich signifikante Anteile der Kunden unfair behandelt fühlen, geht es im Worst Case nur noch um Schadensbegrenzung – und zwar ungeachtet der objektiven Rahmendaten.

Ein Beispiel für einen gänzlichen Verzicht auf eine Kommunikation der Preisveränderung, auch nicht im Falle der Bitte um offizielle Stellungnahme seitens der Verbraucherzentrale, lässt sich kaum finden. Die meisten Unternehmen reagieren zumindest auf Nachfrage der Verbraucherzentrale mit einer Stellungnahme, die in der Regel die erhöhten Rohstoffpreise oder Lohnkostensteigerungen, eine veränderte Produktrezeptur, die verbesserte Qualität oder den Wunsch der Kunden nach kleineren Verpackungen hervorhebt.

Auch Preissenkungen richtig kommunizieren

Die Kommunikation von Preisveränderungen bezieht sich aber nicht nur auf Preiserhöhungen, sondern betrifft auch effektive Preissenkungen. Ziel ist es dann, die Absenkung des Preises bzw. die Ver-

besserung der Leistung möglichst groß erscheinen zu lassen. Für die Kommunikation ist dies nicht weniger anspruchsvoll. Einerseits darf nicht der Anschein erweckt werden, dass durch Leistungsabsenkungen der wahrgenommene Wert des Produkts vermindert und seine Markenpositionierung angezweifelt wird. Andererseits hat die Kommunikation die Aufgabe, den Kunden das Gefühl zu geben, dass sie zusammen mit der Marke von der Absenkung der Preise oder der Verbesserung des Preis-Leistungs-Verhältnisses gleichermaßen profitieren.

So konnte die Deutsche Bahn zu Beginn des Jahres nicht nur ihre Ticketpreise (Flex- und Sparpreise), sondern auch die Preise der BahnCard um circa zehn Prozent senken. Grund war die Mehrwertsteuersenkung im Rahmen des Klimapakets. Die Herausforderung bestand darin, diesen Effekt in sehr kurzer Zeit einem möglichst großen Personenkreis bekannt zu machen.

Plädoyer für eine offene Kommunikation

Der Moment einer Preisanpassung ist immer auch ein Moment der Offenbarung. Das Unternehmen muss entscheiden, wie stark der Hebel Pricing eingesetzt wird. Dabei geht es meist auch um die Reputation im Markt. Als Mogelpackung des Monats oder des Jahres von der Verbraucherzentrale gekürt zu werden, kann nur dem Ansehen der und dem Vertrauen in die Marke schaden. Vor diesem Hintergrund kann es ratsam sein, Preisveränderungen offen anzusprechen und zu begründen. Das Unternehmen Beckers Bester hat sich für diesen Weg entschieden und sucht den offenen Dialog und das Verständnis für Preiserhöhungen beim Endkunden.

In einer Welt, die zunehmend durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit (englisch: VUCA) geprägt ist, gewinnt die Preiskommunikation eine größere Relevanz, wenn es darum geht, die Reputationsparameter von Marken und Unternehmen zu bestimmen. Das Verhalten in der Preisgestaltung wird zunehmend von den Verbrauchern als (Ersatz-) Indikator für Vertrauenswürdigkeit und Fairness von Marken herangezogen. Veränderte Rahmenbedingungen auf Anbieterseite (z.B. Dynamic Pricing) und Nachfragerseite (z.B. erhöhte Preissensitivität durch Preisvergleichsportale) stellen hohe und neue Herausforderungen für die Preiskommunikation dar. Für Unternehmen ergeben sich damit Schadenpotenziale, aber auch Chancen für einen Vertrauensaufbau und die Stärkung des Markenwertes. ■

Prof. Dr. Andreas Krämer, Prof. Dr. Regine Kalka



»Die Kernattribute der Marke Beckers Bester basieren neben der hohen Qualität und der Nähe zur Natur auf den Werten Wertschätzung, Offenheit und Nachhaltigkeit. Deshalb haben wir uns auch entschieden, die Preiskommunikation zu den Endverbrauchern an diesen Werten auszurichten. Im Falle einer Preiserhöhung bedeutet das für uns, ehrlich und transparent die Notwendigkeit der Preiserhöhung auf allen möglichen Kanälen an den Endverbraucher zu kommunizieren. Nur so kann die Glaubwürdigkeit unserer Marke sichergestellt werden.«

Sebastian Koepfel, geschäftsführender Gesellschafter Beckers Bester



■ Prof. Dr. Andreas Krämer ist Vorstandsvorsitzender der Exeo Strategic Consulting AG in Bonn und Professor für Pricing und Customer Value Management / CRM an der University of Applied Sciences Europe, Fachbereich Wirtschaft in Iserlohn.



■ Prof. Dr. Regine Kalka ist Professorin für Marketing und Kommunikation an der Hochschule Düsseldorf, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften. Zusammen mit Prof. Dr. Krämer ist sie Herausgeberin des im März 2020 im Springer Verlag erschienenen Buches 'Preiskommunikation'.