

# Zwischen Preis- krieg und Para- digmenwechsel



## Ansätze für ein strategisches Pricing in der Verlagsbranche

Vor dem Hintergrund von Auflagenrückgängen und sinkenden Anzeigeneinnahmen in der Verlagsbranche rückt der Preis – als die zentrale Erlösdeterminante – in den Vordergrund des Interesses. **Gerd Wilger** und **Andreas Krämer** plädieren für eine Professionalisierung des Pricings in der Verlagsbranche.

**P**reisanpassungen in der Verlagsbranche erfolgen bisher häufig intuitiv und allein im Bedarfsfall (etwa in Budget-Runden) oder reaktiv auf Wettbewerber. Zahlreiche Verlage haben in den vergangenen Jahren ihre Preise kräftig angehoben – zum Teil deutlich über den allgemeinen Anstieg der Verbraucherpreise hinaus. Preiskriege und scharfer Preis-Wettbewerb stehen auf der Tagesordnung. Bei Programm- oder Frauenzeitschriften etwa steht einer Inflation bei den Frauentiteln (+61 Prozent seit 1996) eine Deflation bei den Copypreisen und Erlösen (-11 Prozent seit 1996) entgegen. Für Verlage besteht eine klare Notwendigkeit, sich verstärkt mit einer strategisch ausgerichteten Preisfindung und -optimierung zu befassen.

### Herausforderungen für die Verlagsbranche

Zahlreiche Geschäftsmodelle für Verlage waren in der Vergangenheit stark

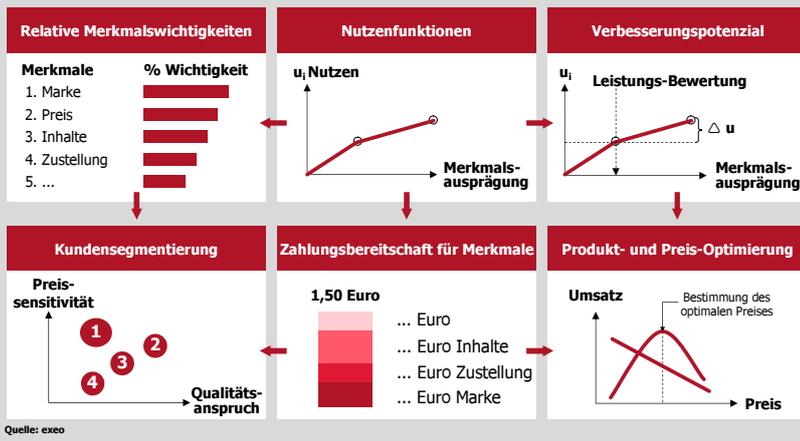
auf die Gewinnung von Neukunden ausgerichtet. Der Preis spielte dabei vielfach eine eher untergeordnete Rolle, da neue Kunden verstärkt über das Angebot attraktiver Prämien akquiriert wurden. Wenn die Stabilität solcher Geschäftsmodelle jedoch in Frage gestellt wird, rücken Aspekte des Bestandskundenmanagements, der Kundenwertigkeit und der Kundenbindung stärker in den Fokus der Betrachtung. Die Preisoptimierung gewinnt in diesem Zusammenhang wieder an Bedeutung – nicht nur statisch, sondern auch in der dynamischen Entwicklung der Kundenbeziehung.

Dies ist umso kritischer, als die Zahlungsbereitschaft der Kunden in den vergangenen Jahren zum Teil stark ausgereizt wurde. So haben etwa die Frankfurter Allgemeine Zeitung und die Süddeutsche Zeitung zwischen 1998 und 2004 ihre Preise im Einzelverkauf fast um die Hälfte erhöht. Im Vergleich dazu sind die sonstigen Verbraucherpreise lediglich um neun Prozent angestiegen. In dieser Situation sind weitere Preiserhöhungen kritisch zu hinterfragen.

Den dargestellten Preiserhöhungen auf der einen Seite stehen regelrechte Preiskriege auf der anderen Seite gegenüber, die sich bei der Neukundengewinnung auch als „Prämien-Kriege“ mit exorbitant gestiegenem „cost per order“ ausdrücken. Da gleichzeitig eine abnehmende Kundenbindung bei Abonnements zu beobachten ist, stellt sich die strategische Frage, inwieweit Preisreduzierung die bessere Alternative gegenüber einer Verbesserung der Produkt- oder Serviceleistungen darstellt.

Daneben spielen auch weiterhin die Anzeigenpreise eine entscheidende Rolle für die Erlössituation der Verlage. Anpassungen des Stückpreises haben einen direkten Einfluss auf die abgesetzte Auflagenhöhe und damit ebenso einen mittelbaren Einfluss auf die am Markt erzielbaren Anzeigenpreise. Die Kenntnis des Zusammenhangs zwischen Vertriebs- und Anzeigen-Preis ist daher notwendige Voraussetzung für eine gesamthafte Preisoptimierung. Im Idealfall sollte eine simultane Optimierung der Vertriebs- und Anzeigenpreise erfolgen – in der Realität erfolgt die Preisoptimierung in beiden Bereichen heute jedoch vielfach völlig losgelöst voneinander.

**Vielfältige Auswertungsmöglichkeiten der Conjoint-Analyse in Kombination mit flankierenden Befragungs-Methoden** Abb. 1



### Auf dem Weg zum strategischen Pricing

Die Professionalisierung des Preismanagements in zahlreichen Branchen bietet auch für die Verlagsbranche neue und professionelle Ansätze zur Preisoptimierung:

- Messung von Zahlungsbereitschaften und Preis-Absatz-Beziehungen in Marktforschungs-Studien
- Ergänzung der klassischen Preisfindung durch preispsychologische und preisdifferenzierende Elemente
- Stärkere Ausrichtung des Preismanagements auf eine langfristige und strategische Sichtweise

Zur Messung von Zahlungsbereitschaften und Preis-Absatz-Beziehungen lassen sich eine Reihe unterschiedlicher Methoden heranziehen. Neben der ökonomischen Auswertung historischer Marktdaten und der Expertenbefragung der eigenen Mitarbeiter bieten sich vor allem Kundenbefragungen als valide Basis der Preisoptimierung an. Das sogenannte Conjoint Measurement hat dabei in den letzten Jahren verstärkt Einzug in die Pricing-Marktforschung gehalten.

### Conjoint Measurement

In Form einer indirekten Befragungsmethode werden den Befragten unterschiedliche „Trade Offs“ vorgelegt, auf deren Basis sie ihre jeweiligen Präferenzen offen legen. Ergebnisse sind neben den maximalen Zahlungsbereitschaften für einzelne Produkt- und Servicemerkmale auch deren relative Wichtigkeiten für die Kaufentscheidung. In Kombination mit weiteren Befragungsmethoden liefert die Conjoint-Analyse somit eine hervorragende Datengrundlage für die Preisentscheidung (Abbildung 1). Gelingt es, mittels Conjoint-Studie eine repräsentative Abbildung des Marktes zu erreichen, lassen sich aus den gewonnenen Daten Marktsimulationen aufbauen, die eine Entscheidungsfindung ermöglichen, und zwar simultan für den Vertriebs- und Anzeigenmarkt.

Neben der klassischen Optimierung der Preishöhe ist in jüngster Zeit verstärkt der Einsatz preispsychologischer und preisdifferenzierender Elemente festzustellen. Dazu gehört neben der richtigen Preisdarstellung („Preisstrukturen“ und „Preisoptik“)

auch die Verknüpfung der Preisfindung mit dem Entscheidungsprozess der Kunden (Abbildung 2). Während in frühen Phasen der Entscheidung – während des Aufbaus von Bekanntheit und Vertrautheit – eher Dimensionen des Preisinteresses und des Preisimage zum Tragen kommen, spielt in den späteren Phasen der Kundenbindung – bei regelmäßigem Kauf und Loyalität – verstärkt das Preis-/Leistungsverhältnis eine entscheidende Rolle. Die Berücksichtigung derartiger Zusammenhänge sollte genutzt werden, um aufeinander abgestimmte Preisstrukturen für Neu- und hochwertige Stammkunden zu erarbeiten.

Der Einsatz der aufgezeigten Ansätze dient nicht nur dazu, kurzfristigen und ruinösen Preiswettbewerb zu vermeiden, sondern auch dazu, ein langfristig am Markt realisierbares Preisniveau nicht aus den Augen zu verlieren und das Preismanagement darauf auszurichten. Die dargestellten Ansatzpunkte bilden die Grundlage einer strategischen Ausrichtung des Preismanagements in der Verlagsbranche und läuten so einen Paradigmenwechsel von „Bauchgefühl“ und „Intuition“ zum professionellen – und damit datengestützten – Pricing ein. Dadurch ergeben sich Chancen für eine Verringerung des Prämienwettbewerbs und eine stärkere Fokussierung auf profitable Kundenbeziehungen. ■



*Dr. Gerd Wilger ist Vorstand der exo Strategic Consulting AG. Zuvor hat er bei Simon-Kucher & Partners als Berater sowie im Preis- und Erlösmanagement der Deutschen Bahn AG gearbeitet. Er ist spezialisiert auf Pricing und Marktforschung und hat über Preisdifferenzierung promoviert.*



*Dr. Andreas Krämer ist Vorstandsvorsitzender und Gründer von exo. Zuvor war er Berater bei Simon-Kucher & Partners und Roland Berger Strategy Consultants. Er ist spezialisiert auf Fragestellungen der Preisoptimierung und des Customer-Value-Managements.*

[www.exeo-consulting.com](http://www.exeo-consulting.com)

**Entscheidungsprozess des Verbrauchers** Abb. 2



### Pricing in unterschiedlichen Phasen der Kundenbindung