

---

## ***Preisoptimierung bei Produktbündeln***

### **Psycho-logisches statt rationales Pricing**

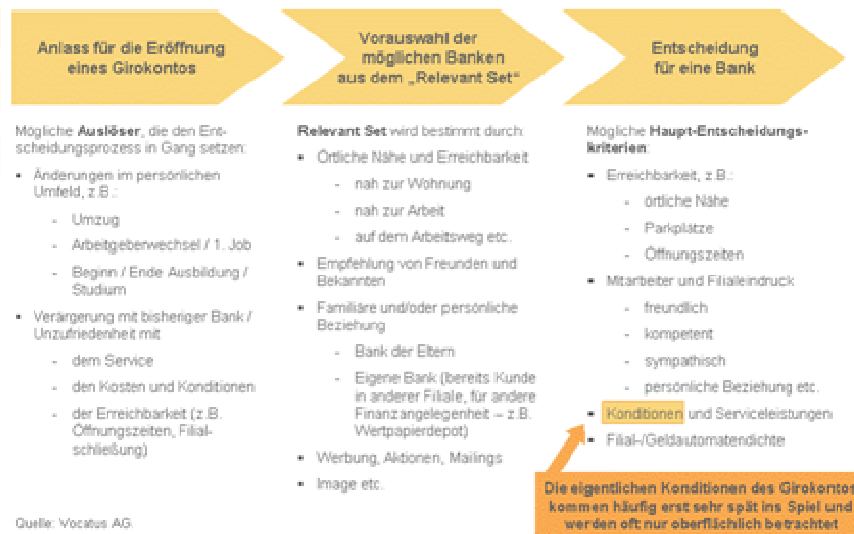
**Die herkömmliche Preisforschung geht implizit von rationalen Entscheidungen aus und legt ihr Hauptaugenmerk auf die Beurteilung verschiedener Preishöhen durch die befragten Bankkunden. Doch in der Realität laufen Kaufentscheidungsprozesse wesentlich vielschichtiger und oft auch weit weniger rational ab. Gerade bei komplexeren Preisstrukturen und Produktbündeln kann die mangelnde Berücksichtigung des Entscheidungsprozesses und der „Psycho-Logik“ von Bankkunden zu schmerzhaften Fehlentscheidungen bei der Preisstrategie führen.**

Bewusst oder unbewusst basieren viele Preisstrategien – gerade auch bei Produktbündeln – noch immer auf einem Mythos: Dass Menschen stets logisch, nachvollziehbar, linear und auf Basis vollständiger Information entscheiden. Der Grund dafür liegt nicht etwa unbedingt in der mangelnden Kenntnis der Zielgruppe, sondern viel tiefer: In den Preisforschungsmethoden, die klassischerweise verwendet werden. Denn diese gehen implizit von einem rationalen Entscheider aus und vernachlässigen den tatsächlichen Entscheidungsprozess, indem sie die verschiedenen Entscheidungsphasen auf eine künstliche Augenblicksbetrachtung reduzieren.

Dabei unterliegen diese Preisstudien dem Glauben, dass der Preis für einen Kunden ein genauso wichtiges Entscheidungskriterium ist wie für den Anbieter selbst, der mit viel Energie den „optimalen“ Preis zu finden versucht. Doch die allermeisten Bankkunden wählen eine Leistung oder auch ihre Bank unter ganz anderen Gesichtspunkten aus, wie eine aktuelle internationale Preisstudie von Vocatus zeigt. Darin wurden insgesamt fünf verschiedene Entscheidungstypen gefunden – und gerade in der Bankenbranche kommt dabei der rationale Entscheider von allen untersuchten Branchen am seltensten überhaupt vor: Lediglich drei Prozent der befragten Bankkunden wählen so ihre Finanzprodukte aus.

Wesentlich häufiger spielen hingegen emotionale Komponenten, wie etwa Vertrauen, Sicherheit und Sympathie, und situative oder Bequemlichkeitsaspekte die entscheidende Rolle. Vergegenwärtigt man sich den typischen Entscheidungsprozess selbst bei einer vergleichsweise simpel ablaufenden Entscheidung wie etwa der Eröffnung eines Girokontos, so wird auch schnell verständlich, warum dies so ist ► 1.

► 1: Der typische Entscheidungsprozess und die wesentlichen Auswahlkriterien bei einem Girokonto bilden die Grundlage für eine fundierte Preisoptimierung



## Der Entscheidungsprozess spielt eine Schlüsselrolle

Für eine fundierte Preisstrategie ist es deshalb von außerordentlicher Bedeutung zu verstehen, wann und wie sich die potenziellen Kunden im Rahmen eines Entscheidungsprozesses mit dem Thema Preis überhaupt auseinandersetzen. Bei der Analyse dieses Entscheidungsprozesses wird deutlich, dass kaum ein Bankkunde die Girokonto-Angebote mehrerer in Frage kommenden Bankinstitute im Sinne eines klassischen „Homo Oeconomicus“ vergleicht.

Er wird sich typischerweise nur diejenigen etwas genauer anschauen, die in seinem Relevant Set sind. Welche Banken in dieses Relevant Set gelangen, wird wiederum von verschiedenen Faktoren beeinflusst. Dabei sind sehr oft emotionale Komponenten, bisherige Erfahrungen aber auch der Faktor Zufall (z.B. örtliche Nähe) von entscheidender Bedeutung. Die Kontokonditionen, also Preisaspekte, kommen hingegen gewöhnlich erst relativ spät ins Spiel. Und sie sind vor allem nicht das einzige und alleinentscheidende Auswahlkriterium.

Dies hat weitreichende Konsequenzen für die Preisoptimierung. Denn es zeigt sich hier, dass es nicht ausreicht, in Preisstudien den Fokus lediglich auf die Bewertung einer bestimmten, fiktiven Preishöhe zu legen. Genau darum geht es aber im Kern bei den klassischerweise eingesetzten Methoden, wie etwa Conjoint-Analyse oder Price Sensivity Measurement (PSM). Da diese eben nicht den gesamten Entscheidungsprozess mit einbeziehen, kommt es nahezu zwangsläufig in den Ergebnissen zu einem unrealistisch hohen Gewicht des Preises im Vergleich zu anderen Faktoren.

Es mag zwar eine interessante Information sein, ob ein bestimmter, explizit abgefragter Preis günstig oder teuer erscheint, die reine Preisbewertung sagt aber nichts über den optimalen Preis aus. Denn sind die Preise der Konkurrenz einem Bankkunden nicht bekannt oder spielen sie bei seiner Entscheidung nur eine sehr untergeordnete Rolle, so würde eine Preisstudie, die lediglich auf den erhobenen Preisurteilen potenzieller Kunden basiert, zu falschen – und mitunter auch sehr teuren – Schlussfolgerungen führen. Dies ist natürlich umso bedeutender, je vielschichtiger der Entscheidungsprozess oder je komplexer die wahrgenommene Preisstruktur ist, wie es typischerweise gerade bei Produktbündeln der Fall ist.

## Mehrdimensionale Analyse notwendig

Sollen Preise von Produktbündeln im Bankbereich also gewinnbringend optimiert werden, kann dies deshalb nur im Kontext aller subjektiv relevanten Dimensionen und aus einer dynamischen Perspektive heraus geschehen. Dafür hat sich das sogenannte „Preispsychologische Profil“ als konzeptioneller Rahmen für Preisforschungsstudien bewährt. Dieses besteht aus drei Hauptkonstrukten: dem Preisinteresse, dem Preiswissen und der Preisbewertung ► 2.

### ► 2: Das „Preispsychologische Profil“ als ganzheitlicher Untersuchungsansatz für die Preisoptimierung



Quelle: Vocatus AG

Logisch betrachtet sollte man annehmen, dass beispielsweise immer dann, wenn das Preisinteresse einer Person hoch ist, auch das Preiswissen entsprechend gut ist und die Preisbewertung vernünftig und nachvollziehbar vorgenommen wird. Zahlreiche Studien zeichnen jedoch ein anderes Bild. Und zwar eines, das viel Margenpotenzial für den Auftraggeber birgt, der den Aufwand auf sich nimmt, diese Zusammenhänge aus Kundensicht zu verstehen.

## Das Preisinteresse realistisch erfassen

Bereits der in ►1 dargestellte typische Entscheidungsprozess für ein Girokonto macht deutlich, dass hier die Preise und Konditionen oft nur eine untergeordnete Rolle spielen. Daher muss bereits beim Projektdesign einer Preisstudie besonders darauf geachtet werden, dass das Preisinteresse realistisch erfasst wird. Wenn man sich die häufig implizite Hypothese zu eigen macht, dass der Preis für den Bankkunden ein wichtiges oder sogar das wichtigste Entscheidungskriterium ist, wird man gar versäumen, diesen Aspekt überhaupt zu erfassen.

Im Ergebnis wird dadurch die Wichtigkeit des Preises überbetont, weil durch die selektive Frage nach einer reinen Preisbewertung auch bei Personen ein Preisinteresse unterstellt wird, die der Preis gar nicht interessiert. Schließlich geben auch sie natürlich eine Preisbewertung ab, wenn sie danach gefragt werden.

Dabei ist das Preisinteresse kein eindimensionales Konstrukt, sondern kann hinsichtlich unterschiedlicher Preiselemente sehr verschieden ausgeprägt sein. So kann zum Beispiel für ein Paar bei ihrem Gemeinschaftskonto die kostenlose Partner-Girocard und Partner-Kreditkarte entscheidender sein, als die Kontoführungsgebühren oder Dispo-Zinsen. Eine isolierte Optimierung der Kontoführungsgebühr oder der Zinsen würde deshalb zu völlig falschen Empfehlungen führen. Aus diesem Grund ist es von besonderer Bedeutung, zunächst die einzelnen Preiselemente differenziert zu analysieren ►3.

### ► 3: Beispiel für die subjektiv unterschiedliche Wichtigkeit von Preiselementen bei dem Produktbündel Girokonto

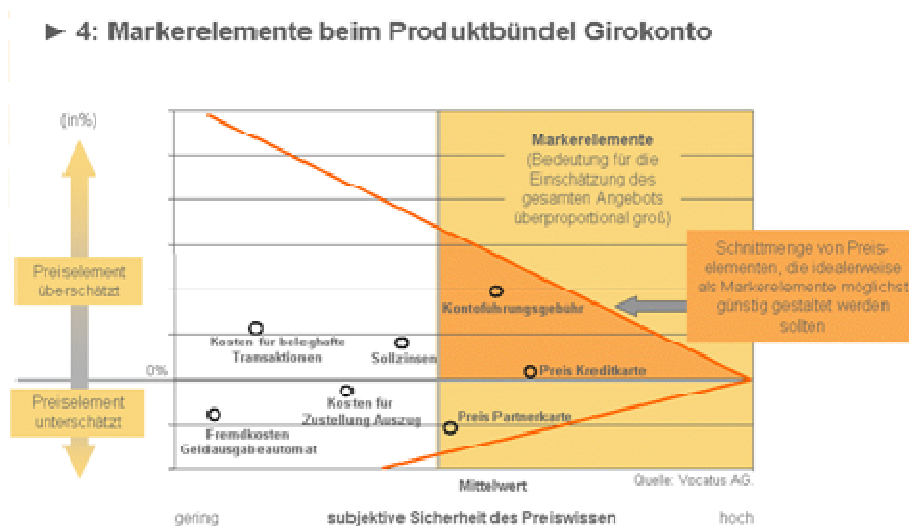


Aber selbst wenn danach der Anteil Personen bekannt ist, für die der Preis oder einzelne Elemente davon eine wichtige Rolle im Entscheidungsprozess spielt, ist diese Information für sich allein genommen noch wenig aussagekräftig. Die Bedeutung dieses Anteils erschließt sich nur im Vergleich über die verschiedenen Kundensegmente. Wenn die Bedeutung des Preises dann als Entscheidungskriterium bekannt ist, kann der Preis entsprechend seiner

wahren Bedeutung in der Entscheidungssituation gewichtet werden und in eine Modellbildung einfließen.

## Das Preiswissen differenziert betrachten

Das Preiswissen beschreibt, wie gut der Bankkunde über Preise informiert ist. Zahlreiche Studien zeigen, dass das Preiswissen oft relativ gering ist. Hier ist auch die Bankenbranche keine Ausnahme. Allerdings gibt es hinsichtlich des Preiswissens auch immer wieder besonders relevante Ausnahmen. Das heißt, es finden sich bestimmte Preiselemente, die nicht nur besonders genau beachtet, sondern auch exakt gekannt werden. Oder umgekehrt gibt es Preiselemente, die tatsächlich falsch eingeschätzt werden, von denen der Befragte aber völlig überzeugt ist, den exakten Preis zu kennen ► 4.



Solche Markerelemente sind bei der Definition der Preisstrategie eines Produktbündels von außerordentlicher Bedeutung – insbesondere als Entscheidungstrigger in der Preiskommunikation. Wenn man diese bei der Preisoptimierung übersieht oder aufgrund des Forschungsdesigns nicht erkennt, wird man vermutlich die falschen Empfehlungen ableiten.

## Die Preisbewertung im Zusammenspiel mit den anderen Dimensionen analysieren

Neben dem Preisinteresse und dem Preiswissen wird im Preispsychologischen Profil als dritte Dimension die Preisbewertung untersucht. Hier werden je nach Fragestellungen die klassischen Preisforschungsmethoden, wie etwa Price Sensitivity Measurement (PSM) oder Conjoint-Analysen, verwendet und miteinander kombiniert. Allerdings ist dabei zu beachten, dass verschiedene Preisbewertungsmethoden häufig zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen führen.

Diese Unterschiede können aber im Kontext der beiden anderen Konstrukte (Preisinteresse und Preisbewertung) bereinigt werden. Dennoch wird die Aussagekraft gerade dieser Methoden oft falsch eingeschätzt und die Ergebnisse fehlinterpretiert. Nicht selten werden die Ergebniskurven einer PSM-Analyse als Preis-Absatz-Funktion aufgefasst oder der sich ergebende Ankerpreis fälschlicherweise als der optimale Preis missverstanden.

In vielen Studien zeigt sich, dass beispielsweise großes Preisinteresse ebenso gut mit geringem Preiswissen und einer wenig fundierten Preisbewertung einhergehen, wie auch geringes Preisinteresse mit ausgeprägt gutem Wissen über bestehende Preisstrukturen vorliegen kann. Die Analyse des Preispsychologischen Profils, seiner Einflussfaktoren und seiner Konsequenzen für die Akzeptanz von Preishöhen oder alternativer Preiskonzepte aus Sicht einzelner Kundengruppen ist also weniger eine Frage der Logik, als eine Frage der Psycho-Logik dieser Kundengruppen. Je nach Profil lassen sich dann daraus ganz unterschiedliche Maßnahmen ableiten, um die Preispositionierung eines Girokontos aus Sicht der potenziellen Bankkunden zu optimieren.

### **Preisstudien ganzheitlich durchführen**

Bei der Durchführung von Preisstudien zur Optimierung von Produktbündeln, wie etwa dem Girokonto mit Girocard oder Kreditkarte, muss deshalb der klassische Untersuchungsansatz entsprechend erweitert werden, um den Besonderheiten im Kaufentscheidungsprozess Rechnung zu tragen. So sollte beispielsweise früheres Verhalten der Befragten in ähnlichen Situationen und kritische Ereignisse, die in der Vergangenheit schon einmal dazu geführt haben, dass ein Bankkunde einen Girokonto-Wechsel erwägt oder durchgeführt hat, ebenso mit erhoben werden wie sein Preisinteresse, -wissen und seine Preisbewertung.

Hier zeigt sich beispielsweise häufig, dass viele Bankkunden gewisse Preisgrenzen im Kopf haben und erst dann anfangen aktive verschiedene Alternativen mit einander zu vergleichen, wenn diese Grenzen durch das Angebot überschritten wurden. Solange hingegen ein Angebot darunter bleibt, werden Preise von diesen Bankkunden nicht hinterfragt oder verglichen.

Diese Aspekte unterstreichen beispielhaft die zugrundeliegende Preismotivation. Diese Preismotivation kann je nach Entscheidungstyp sehr unterschiedlich sein. So wollen etwa die so genannten „Verlustaversiven“ in erster Linie nicht mit Lockangeboten „über den Tisch gezogen“ werden. Deshalb reagieren sie eher misstrauisch auf als besonders günstig beworbene Produkte, die mit vielen Fußnoten und komplizierteren Preisstrukturen versehen sind.

Ein anderer, in der Bankenbranche ebenfalls weit verbreiteter Entscheidungstyp ist wiederum wenig an langwierigen Entscheidungen, gründlichen Preisvergleichen oder intensiven Preisverhandlungen interessiert. Dieser „vergleichsscheue Gewohnheitskäufer“ will vor allem das Gefühl haben, ein akzeptables Angebot zu erwerben und achtet deshalb

auf Kriterien wie spontane Sympathie, vermutete Zuverlässigkeit oder Kompetenz, die er beispielsweise durch den persönlichen Kontakt oder aus dem Image ableitet.

Daneben gibt es natürlich auch den typischen „Schnäppchenjäger“, der intensiv vergleicht und für sich besonders günstige Konditionen heraushandeln will. Dabei scheint dieser Entscheidungstyp oft weniger ein bestimmtes Produkt als vielmehr einen Rabatt kaufen zu wollen.

Diese typischen Entscheidungsmuster werden durch zwei weitere Konsumententypen ergänzt: Durch die sehr selten anzutreffenden rationalen Bankkunden, die tatsächlich über ein breites Preiswissen verfügen und sich darauf aufbauend für das für sie vorteilhafteste Angebot entscheiden, und durch die dynamisch Preisbereiten, die auch bereit sind mehr als ursprünglich geplant war auszugeben, wenn das Angebot entsprechend attraktiv ist – wie etwa ein Girokonto mit Gold-Kreditkarte und monatlichem Tankbonus.

Letztlich ist die tatsächliche Preismotivation der entscheidende Faktor dafür, wie ein Bankkunde mit dem Thema Preis im Zuge seines Entscheidungsprozesses umgeht. Die Bewertung und Entscheidung für ein Preismodell durch einen Bankkunden lässt sich auf diese Weise mit einer großen Zahl im Zusammenhang stehender modularer Variablen erklären und anreichern. Dadurch kann sich beispielsweise die Ablehnung eines Preismodells relativieren oder der Stellenwert besonders kritischer Aspekte noch erhöhen und so validere Aussagen getroffen werden.

## **Ganzheitliche Preisstrategie**

Erst eine ganzheitliche Betrachtung liefert eine verlässliche Entscheidungsgrundlage für das Marketing, auf deren Basis sich realisierbare Handlungsempfehlungen zu möglichen Preisstrategien ableiten lassen. Dabei ist die Preisstrategie mehr als die Festlegung von Preispunkten. Sie umfasst auch immer die Preiskommunikation und die Verhandlungsstrategie in den Beratungsgesprächen vor Ort in den Filialen.

Dabei ist die Berücksichtigung der unterschiedlichen preispsychologischen Entscheidertypen und Verhaltensweisen in den Zielgruppensegmenten ausschlaggebend, um die einzelnen Elemente der Preisstrategie gezielt optimieren zu können. Dies ist umso bedeutender je komplexer der Entscheidungsprozess ist. So verläuft beispielsweise die Entscheidung für eine Immobilienfinanzierung mit zusätzlichem Bausparvertrag oder für ein Wertpapierdepot mit gekoppeltem Tagesgeldkonto deutlich vielschichtiger ab und lässt sich erfahrungsgemäß durch die traditionellen Preisforschungsmethoden noch erheblich schlechter abbilden, was im Endeffekt zu teuren Fehlentscheidungen in der Preispolitik führen kann.

Bei einem breiteren Untersuchungsansatz, der darüber hinaus versucht, möglichst nah an der tatsächlichen Entscheidungssituation zu bleiben, lässt sich hingegen valide die Modellvariante, die über alle Befragten die größte Akzeptanz besitzt, ebenso gut

identifizieren wie diejenigen Varianten, die für bestimmte Zielgruppensegmente besonders attraktiv sind.

***Die Autoren:***

**Dr. Florian Bauer**

Dr. Florian Bauer verantwortet als Vorstand des Marktforschungsinstituts Vocatus AG den Bereich Research & Implementation. Sein Spezialgebiet ist die Preisforschung.

**Andreas Beckenbach**

Andreas Beckenbach betreut als Consultant bei dem Marktforschungsinstitut Vocatus AG vor allem Unternehmen aus der Finanzdienstleistungsbranche.