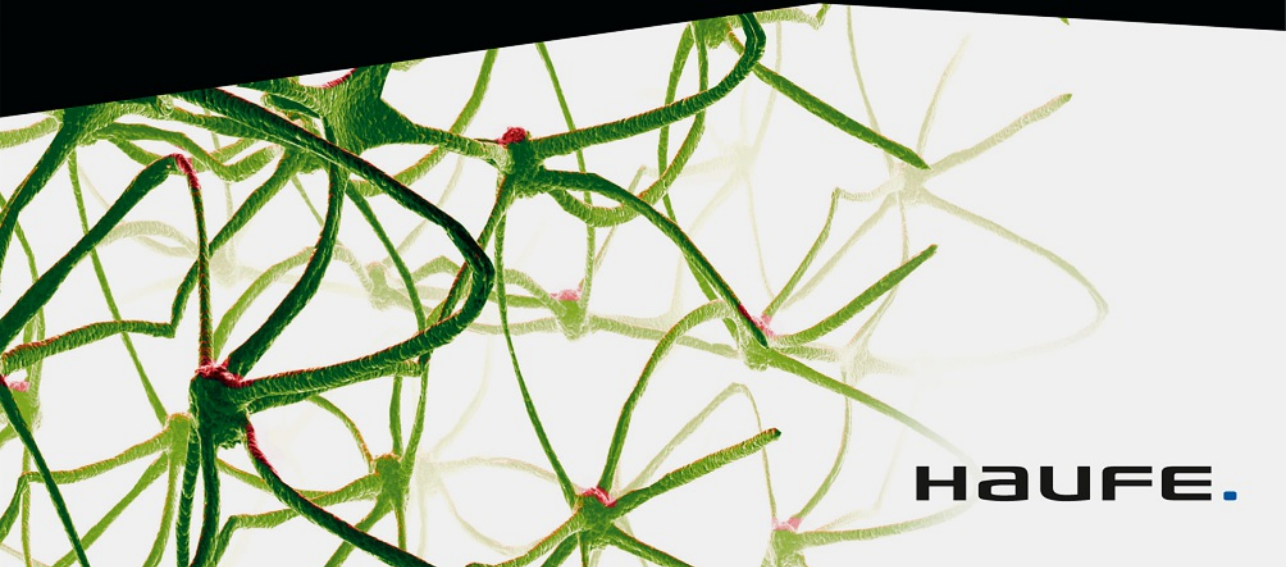


Kai-Markus Müller

NeuroPricing

Wie Kunden über Preise denken



HAUFE.

NeuroPricing

NeuroPricing

Wie Kunden über Preise denken

Dr. Kai-Markus Müller

Haufe Gruppe
Freiburg · München

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Print: ISBN: 978-3-648-03025-7

Bestell-Nr. 01332-0001

EPUB: ISBN: 978-3-648-03027-1

Bestell-Nr. 01332-0100

EPDF: ISBN: 978-3-648-03029-5

Bestell-Nr. 01332-0150

Dr. Kai-Markus Müller

NeuroPricing

1. Auflage 2012

© 2012, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg

Redaktionsanschrift: Fraunhoferstraße 5, 82152 Planegg/München

Telefon: (089) 895 17-0

Telefax: (089) 895 17-290

Internet: www.haufe.de

E-Mail: online@haufe.de

Produktmanagement: Steffen Kurth

Unter redaktioneller Mitarbeit von Friedhelm Schwarz

Lektorat: Helmut Haunreiter

Satz: kühn & weyh Software GmbH, 79110 Freiburg

Umschlag: RED GmbH, 82152 Krailing

Druck: fgb · freiburger graphische betriebe, 79108 Freiburg

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Vorwort

Das vorliegende Buch ist das erste deutschsprachige Werk, das sich den Preisen von Waren und Dienstleistungen aus neurowissenschaftlicher Sicht widmet. Viele Leser werden sich fragen, was die Hirnforschung mit einem Thema zu tun hat, das bisher doch hauptsächlich der Betriebswirtschaft vorbehalten war. In diesem Buch werden Sie erfahren, weshalb die Preise nicht einfach nur eine Addition betriebswirtschaftlicher Größen sind, sondern höchst fragile Gebilde, die erst im Kopf des Kunden eine Kontur gewinnen und ihre Wirkung entfalten.

In der bislang publizierten Neuromarketing-Literatur wird Preisbildung, Preisdarstellung und Preiswahrnehmung zwar berücksichtigt, tritt aber zumeist gegenüber den Aspekten der Produktgestaltung, der Marketingkommunikation und der Zielgruppenpsychologie in den Hintergrund. Dr. Müllers Buch macht klar, dass der Preisaspekt zu Unrecht vernachlässigt wird. Das in diesem Buch gesammelte Wissen über die preisbestimmenden Prozesse im Kopf des Konsumenten wird zunehmend wettbewerbsentscheidend sein, da auf Anbieterseite bereits ein Umdenken zugunsten eines höheren Preisbewusstseins stattfindet.

Im Zusammenhang mit dem Thema NeuroPricing werden auch einige kulturelle Unterschiede zwischen den USA und Europa deutlich, die von zunehmender Relevanz für Unternehmer sind. Dies betrifft vor allem die Trennung (beziehungsweise die Zusammenarbeit) zwischen Wissenschaft und Praxis. In den USA stellen Wissenschaftler ihre Ergebnisse gerne Praktikern zur Verfügung. Unternehmer sind dazu geneigt, diese neuen Erkenntnisse pragmatisch zu testen und umgehend zu verwenden, falls sie sich als nützlich erweisen.

In Europa wird häufig noch eine harsche Trennung zwischen Grundlagen- und anwendungsbezogener Forschung gezogen, die in vielen Fällen weder gerechtfertigt noch nützlich ist. Gleichzeitig ist eine gewisse Neigung von Unternehmen beim Bewährten zu bleiben und Neues nicht auszuprobieren vielerorts noch stark ausgeprägt. Gerade beim Thema Preisbildung ist diese Haltung jedoch höchst problematisch, da sie einen Verzicht auf Gewinn bedeuten kann. Dieses Buch soll den Pfad von der Wissenschaft zur Praxis ebnen. Der Autor hat dementsprechend eine Darstellungsweise gewählt, die es dem Leser leicht macht, schnell zu den wesentlichen Erkenntnissen vorzudringen, ohne den Lesespaß zu verlieren.

Ich kenne Kai-Markus Müller seit mehr als zehn Jahren, seit wir uns zum ersten Mal in der International Max Planck Research School in Tübingen begegneten. Zwi-

Vorwort

schen 2005 und 2009 haben wir dann gemeinsam an der Unit of Cognitive Neurophysiology and Imaging des National Institute of Mental Health (NIMH) in den USA geforscht. Dr. Müller hat während dieser Zeit einen exzellenten wissenschaftlichen Hintergrund aufgebaut, den er später in beeindruckende wirtschaftliche Erfolge umsetzte. Wahrscheinlich ist es ihm gerade deshalb gelungen, mit diesem Buch eine Brücke zwischen Wissenschaft und Praxis zu schlagen. Der wissenschaftliche Hintergrund vieler Überlegungen wird für den Praktiker verständlich und nachvollziehbar, während er gleichzeitig konkrete Antworten auf Fragen erhält, die mit dem Thema Preis zu tun haben.

Als mir Kai-Markus Müller im Jahr 2011 erzählte, dass er sich für den Weg des Unternehmensgründers entschieden hat, stimmte ich ihm freudig zu. Die Zusammenarbeit von Wissenschaft und Unternehmertum wird nicht nur in den USA, sondern auch in Europa zunehmend Bedeutung erlangen. Ich wünsche diesem Buch viele Leser, die sich daraus wertvolle Anregungen holen. Den Neuromarketing Labs wünsche ich darüber hinaus viele spannende Aufgaben und deren Auftraggebern neue gewinnbringende Erkenntnisse.

*Univ. Prof. Dr. rer. nat. Alexander V. Maier
Department of Psychology
Vanderbilt University
Nashville, Tennessee, USA*

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Teil I: Gut zu wissen	9
1 Was der Preis mit dem Gehirn zu tun hat	11
1.1 NeuroPricing – Pricing mit Köpfchen	11
1.2 Kunden wissen meist nicht, wie Preise zustande kommen	12
2 Von der Psychophysik zur Prospect Theory	27
2.1 Die Psychophysik als Grundlage für die Wahrnehmung von Reizen	27
2.2 Adaptationstheorie – Anpassung an sensorische Erfahrungen und evolutionäre Veränderungen	30
2.3 Wie Handlungen von Erinnerungen gelenkt werden	45
2.4 Kaufen oder Nichtkaufen – Wie wir Entscheidungen treffen	46
2.5 Die vier Systeme des Gehirns, die an Entscheidungen beteiligt sind	54
3 Die hohe Kunst des Pricings	65
3.1 Die Pricing Power ist in vielen Unternehmen ungenutzt	65
3.2 Der Preis als wichtigste Stellschraube zur Gewinnsteigerung	69
4 Die klassische Marktforschung und die Methoden des Neuromarketing	75
4.1 Marktforschung hilft dem Wirtschaftswunder auf die Sprünge	75
4.2 Weshalb NeuroPricing?	80
4.3 So funktioniert NeuroPricing	83
4.4 Preisforschung mit modernen Methoden	86
4.5 Zusammenfassung Teil I	99
Teil II: Es ist mehr drin, als Sie denken – Von der Zahlungsbereitschaft zur Preisoptimierung	101
5 Die Denkfallen der Verkäufer	103
5.1 Auch für Verkäufer gilt die Prospect Theory	103
5.2 Das Ultimatumspiel als Lehrstück für Verhandlungen	109

Inhaltsverzeichnis

6	Zahlen, Preise, Preissysteme	113
6.1	Viele Zahlen sind noch kein Preis	113
6.2	Die Aufmerksamkeit lenken	127
6.3	Preise schöner machen – Der Preisfärbungseffekt	130
6.4	Die Übersicht nehmen und Verwirrung stiften	135
6.5	Vertuschung oder Vorteil?	148
7	Wie wir die Stärken und Schwächen des Gehirns nutzen können	153
7.1	Der Preis allein ist nicht entscheidend	153
7.2	Wenn Geld auf Wirklichkeit stößt – Ohne Geld kein Preis	159
7.3	Kunden haben keine Ahnung vom Wert der Produkte	170
7.4	Das Gehirn ist ungeduldig – Was Preise mit Zeit zu tun haben	178
Teil III: An den Stellschrauben drehen		185
8	NeuroPricing in der Praxis	187
8.1	Wenn nur der Nutzen zählt – Value Based Pricing	187
8.2	Verbraucherwünsche als Preismaßstab	191
8.3	Mit innovativen Produkten das Geschäft ankurbeln	193
8.4	Teuer hilft und heilt – Preiseffekte bei Medikamenten	195
8.5	Ausblick	196
Literaturverzeichnis		197
Danksagungen		205
Stichwortverzeichnis		207

Teil I:
Gut zu wissen

1 Was der Preis mit dem Gehirn zu tun hat

Was Sie in diesem Kapitel erwartet:

Bei der Preisbildung kommt es nicht, wie von der klassischen Nationalökonomie postuliert, nur auf die Struktur und Situation des Markts an, sondern einer der entscheidenden Bestimmungsfaktoren darüber hinaus ist das menschliche Gehirn. Die ausschlaggebende Rolle spielen die Erwartung des Verkäufers über die Zahlungsbereitschaft des Kunden und in erster Linie die Wahrnehmung, die Informationsverarbeitung und die Entscheidungsfindung des Käufers.

1.1 NeuroPricing – Pricing mit Köpfchen

„NeuroPricing — Was ist denn das?“, haben Sie sich möglicherweise beim Anblick dieses Buchs gefragt. Der eine oder andere Leser wird vielleicht schon mit „Neuromarketing“ in Berührung gekommen sein. Unter Neuromarketing versteht man den Einsatz der Technologien moderner Hirnforschung im Bereich Marketing und Marktforschung. Der Fortschritt der Hirnforschung — der Neurowissenschaften — war in den letzten Jahrzehnten atemberaubend. Auch im Bereich der technischen Methoden wurden faszinierende Fortschritte erzielt. Mittlerweile kann man mit der funktionellen Kernspintomografie (fMRI) Hirnaktivität auf den Millimeter genau lokalisieren. Es ist möglich, mittels Elektroenzephalografie (EEG) und Magnetoenzephalografie (MEG) Hirnaktivität in Echtzeit zu verfolgen. Diese Fortschritte sind auch der Wirtschaft nicht verborgen geblieben.

Mit Hirnscans kann man heute sehr viel bessere Einblicke in die Gedanken- und Gefühlswelt von Konsumenten bekommen als mit Methoden der klassischen Marktforschung. Dies wurde mehrfach durch hochwertige wissenschaftliche Arbeiten untermauert.

Fasziniert von der Kombination Hirnforschung und Marketing gründete ich „The Neuromarketing Labs“ — ein Unternehmen, das EEG-Hirnscans, Eye Tracking und eine Reihe weiterer physiologischer Messungen durchführt, um Konsumenten tiefgreifend zu verstehen. Seit 2012 kooperieren wir mit Neurensics, einem der in-

ternationalen Marktführer für fMRI-Konsumentenstudien, eine Ausgründung der Universität Amsterdam, deren fMRI-Scans und -Analysen wir im deutschsprachigen Raum exklusiv anbieten. Unter anderem beantworten wir bei den Neuromarketing Labs und bei Neurensics verschiedene Fragestellungen des Pricings.

Letztlich war es nur eine Frage der Zeit, bis sich auch das Pricing den Methoden der modernen Hirnforschung zuwendete. Beim Pricing geht es darum, den richtigen Preis zu finden. Ein Preis, der zum Produkt passt, der in den Markt passt, der den höchsten Gewinn verspricht und — ganz besonders wichtig — ein Preis, den Kunden auch gerne bezahlen. Die Kerngebiete des NeuroPricings sind vielfältig: Ob es um die Ermittlung der Zahlungsbereitschaft geht oder um das Lösen so kniffliger Aufgaben wie die „gehirngerechte“ Gestaltung von Rabattsignalen, die Preiskommunikation oder die Gestaltung von Preisschildern — von der Möglichkeit, per Hirnscan einen Blick in das Konsumentengehirn zu werfen, kann auf vielfältige Weise profitiert werden. NeuroPricing, das sich mit diesen Fragestellungen beschäftigt, ist ein Teilgebiet des Neuromarketing und mit dem vorliegenden Buch möchte ich Ihnen dieses Thema vorstellen.

1.2 **Kunden wissen meist nicht, wie Preise zustande kommen**

Warum kostet ein Liter Kraftstoff an der Tankstelle am Freitag Vormittag mehr als am Montag Nachmittag? Warum ändert sich der Kraftstoffpreis manchmal sogar mehrmals täglich? Warum wird in den Tageszeitungen ausführlich darüber berichtet, wenn bei Aldi Milch und Butter ein paar Cent teurer oder billiger werden? Warum interessiert es niemanden, wenn das Gleiche bei einer Leberwurst oder einem Glas Röllmöhse passiert? Warum werden so viele Neuwagen von Anfang an mit hohen Rabatten, Nullprozentfinanzierungen oder sogenannten Tageszulassungen verkauft? Und warum verfügen diese Fahrzeuge meist über eine Sonderausstattung?

Hinter all diesen Preisen, Preisinformationen und Preisbewegungen müssen doch ganz bestimmte Mechanismen und Absichten stecken, die auf das Verhalten der Käufer zielen.

Wenn ich Sie, liebe Leserinnen und Leser, jetzt frage, wie der Preis einer Ware oder Dienstleistung zustande kommt, werden Sie mir mit Sicherheit eine sehr durchdachte und vernünftige Antwort geben. Schließlich haben wir alle schon in der

Schule gelernt, wie Wirtschaft funktioniert. In den USA wird dieses Grundwissen als „Economics 101“ bezeichnet, weil die einführenden Grundkurse in allen Studienfächern der Universitäten die Nummer 101 tragen.

„Der Preis ist der Tauschwert eines Guts und er kommt zustande, wenn sich die Preisforderung eines Anbieters mit dem Preisgebot eines Nachfragers deckt. In einer Marktwirtschaft wird der Preis eines Gutes durch Angebot und Nachfrage bestimmt.“ Das hat uns Adam Smith schon in seinem 1776 erschienenen Buch „Der Wohlstand der Nationen“, dem Grundstein der klassischen Nationalökonomie, erklärt.

1.2.1 Der Mensch ist kein Homo oeconomicus

In der Theorie und als rationales Erklärungsmodell ist das oben Gesagte alles richtig. Der Mensch wird in diesen Betrachtungen als Homo oeconomicus gesehen, der in jeder Situation so logisch und eindeutig nachvollziehbar wie ein Taschenrechner funktioniert. Nur leider ist das in der alltäglichen Praxis überhaupt nicht so. Im Prinzip wissen wir das alle auch aus eigener Erfahrung. Der Mensch wirft ständig die schönen Theorien über den Haufen, weil er eben nicht nach den strengen ökonomischen Regeln entscheidet und handelt, sondern seinen Wünschen und Bedürfnissen folgt.

Welche Rolle spielt der Preis einer Eiskugel, wenn wir im Sommer in der Schlange vor der Eisdiele stehen? Wie ist es mit dem Preis für einen Becher Glühwein auf dem Weihnachtsmarkt? Und wie ist es mit dem Preis für ein halbes Grillhähnchen, wenn uns der Heißhunger packt, weil es beim Hühnerhugo vor dem Supermarkt so gut duftet? Alles Ausnahmen, werden Sie sagen. Wenn es darauf ankommt, achte ich natürlich schon auf den Preis. Erst recht, wenn es sich um größere Anschaffungen handelt oder ich im Auftrag meiner Firma einkaufe.

Zahlreiche verhaltensökonomische Experimente haben allerdings aufgezeigt, dass es viele Parameter sind, welche die Zahlungsbereitschaft beeinflussen. Einige neurobiologische Grundlagen dieser Beeinflussung werde ich in den folgenden Kapiteln ausführlich erläutern.

Der Mensch handelt oft nicht rational wie ein Homo oeconomicus.

1.2.2 Die Erwartungen des Verkäufers bestimmen den Preis

Bevor ich Ihnen von meinem befreundeten Ehepaar erzähle, möchte ich Ihnen noch einen Hinweis geben: Ich werde Ihnen in diesem Buch immer wieder Anekdoten erzählen und meine Ausführungen mit Beispielen illustrieren. Anekdoten bleiben besser im Gedächtnis und lassen sich leichter lesen als trockene Fakten und komplexe Theorien — wobei die Beispiele und Geschichten selbstverständlich auf wissenschaftlich fundierten Erkenntnissen beruhen.

Ergänzend finden Sie im Literaturverzeichnis viele Hinweise zu wissenschaftlichen Arbeiten, Überblicksartikeln oder Büchern anderer Wissenschaftler zu den hier behandelten Themen.

Nun aber endlich zum Beispiel des befreundeten Ehepaars. Die beiden hatten ihr Haus umgebaut und wollten sich nun eine neue Schrankwand für das Schlafzimmer kaufen. In ihrem bevorzugten Möbelhaus fanden sie auch eine, die ihnen gefiel. Sie war nicht zu teuer — es gab einige, die kosteten fast das Doppelte — und sie sah deutlich besser aus als die billigeren Schrankwände. Also war die Entscheidung klar. Die wollten sie haben. Leider stellte sich dann heraus, dass diese Schrankwand erst in drei Monaten wieder lieferbar war. Das dauerte ihnen zu lange.

Aber statt sich dann für ein teureres Modell zu entscheiden, entschloss sich das Ehepaar, ein paar Kilometer weiter zu einem anderen Möbelhaus zu fahren. Und siehe da, es gab dort die gleiche Schrankwand vom selben Hersteller und sie war zudem noch sofort lieferbar. Das Beste aber war, sie war auch noch um 30 Prozent billiger als im anderen Möbelhaus. Gab es an der Geschichte einen Haken? Nein, keinen Haken. Dieser Händler hatte nur andere Erwartungen hinsichtlich der Zahlungsbereitschaft seiner Kunden als der vorherige. Es handelte sich weder um ein Sonderangebot noch um einen Ausverkaufspreis. Weil die gleiche Schrankwand sofort verfügbar war, hätte nach den Gesetzen des Markts der Preis höher sein müssen, nach den Erwartungen des Händlers aber offenbar nicht.

Erwartungen des Verkäufers über die Zahlungsbereitschaft des Kunden fließen in den Preisbildungsprozess ein.

Ganz offensichtlich wird ein Preis nicht nur durch Angebot und Nachfrage gebildet, sondern auch durch die Erwartungen des Verkäufers an die Zahlungsbereitschaft seiner Kunden. Eine Kugel Eis kostet in der Fußgängerzone einer Großstadt mehr als in den Wohnbezirken am Rande der Stadt. Und wer kann sich schon an den Glühweinpreis auf dem Weihnachtsmarkt vom vergangenen Jahr erinnern? Der Preis für eine Mass Bier auf dem Münchner Oktoberfest ist allerdings jedes Jahr wieder ein Politikum, das auch in der Presse heiß diskutiert wird.

1.2.3 Je mehr man fordert, desto mehr bekommt man

In seinem Buch mit dem Titel „Priceless“ beschreibt William Poundstone folgenden Fall, der sich im Jahr 1994 in den USA tatsächlich ereignet hat:

Eine 81 Jahre alte Dame ließ sich von ihrem Enkel mit dem Auto zu einer Niederlassung einer Hamburger-Kette fahren, um an dem Autoschalter einen Kaffee zu kaufen. Nachdem sie den Kaffee in einem Pappbecher mit Deckel erhalten hatte, hielt der Wagen noch einmal kurz an, weil sie noch Milch und Zucker in den Kaffee schütten wollte. Zu diesem Zweck hielt sie den Kaffeebecher zwischen den Beinen fest und versuchte, den Deckel zu öffnen. Dabei passierte das Unglück. Der Becher kippte um und der heiße Kaffee ergoss sich über ihre Oberschenkel.

Für diesen Schaden forderte sie von der Hamburger-Kette Schadenersatz und Wiedergutmachung. In Deutschland würde man sich fragen, wieso von der Hamburger-Kette? War sie nicht selbst schuld, weil sie sich ungeschickt angestellt hat und deshalb den Kaffee selbst verschüttete? Oder war vielleicht der Enkel schuld? Hatte er zu stark gebremst?

In den USA sah man das anders. Schuld war nicht die alte Dame, sondern tatsächlich die Hamburger-Kette. Ihr Kaffee war nämlich beim Verkauf heißer als der Kaffee anderer Hamburger-Ketten und wahrscheinlich stand auf dem Kaffeebecher auch nicht, dass der Kaffee heiß ist und man ihn nicht verschütten darf. Vielleicht war die Hamburger-Kette auch schuld, weil der verwendete Deckel nicht fest genug auf dem Becher war. Also zog die Dame mit einem auf solche Fälle spezialisierten Anwalt vor Gericht.

Der Anwalt war jetzt in der Rolle des Verkäufers, der seinen Kunden, nämlich der Laienjury des Gerichts, klarmachen musste, dass hier ein Schaden entstanden und ein entsprechender finanzieller Ausgleich dafür zu zahlen war. Dass es einen Schaden gegeben hatte, war unzweifelhaft, und dass die Hamburger-Kette ihn mit ihrem heißen Kaffee verursacht hatte, wurde nach der amerikanischen Rechtsauffassung ebenfalls nicht bezweifelt. Also ging es darum, wie hoch der Schaden zu bewerten war.

Der Anwalt setzte folgenden Preisanker (was ein Anker ist und wie er im Gehirn funktioniert, werden Sie im Laufe dieses Buchs noch genau erfahren). Die Hamburger-Kette macht jeden Tag weltweit einen Riesenumsatz mit Kaffee, den sie verkauft. Die Jury möge doch bitte entscheiden, ob man den Umsatz von einem, von zwei oder von drei Tagen zugrunde legen sollte. Die Jury begann, darüber nachzudenken.

Was der Preis mit dem Gehirn zu tun hat

Was ist für so einen Schaden eine faire Summe? Ein Tagesumsatz, zwei Tagesumsätze, drei Tagesumsätze? Schließlich verdient so eine Hamburger-Kette ja am nächsten Tag wieder genausoviel und kann bei 365 Tagen im Jahr durchaus auf einige Tageseinnahmen verzichten. Das war logisch und einsichtig. Dass es vielleicht gar kein ganzer Tagesumsatz sein muss und weshalb überhaupt ein Tagesumsatz den Maßstab für die Entschädigung bilden sollte, wurde von niemandem mehr hinterfragt. Der Ankerpreis war gesetzt und nur noch um ihn ging es.

Wenn eine Gruppe von Menschen eine Entscheidung zu treffen hat, wählt sie meist einen Mittelweg, was in unserem Fall nicht die niedrigste und auch nicht die höchste Summe bedeuten würde. Man schließt einen Kompromiss, denn eine Jury eines amerikanischen Gerichts muss ein einstimmiges Urteil fällen. Also trafen sie sich in der Mitte. Der Tagesumsatz mit Kaffee betrug bei dieser Hamburger-Kette 1,35 Millionen Dollar. Also sprach die Jury der älteren Dame als Kompensation für den erlittenen Schaden eine Zahlung in Höhe von 2,9 Millionen Dollar zu. Es soll in der Jury sogar jemanden gegeben haben, der ihr 9,6 Millionen Dollar zusprechen wollte.

Der Richter war über diesen Vorschlag vollkommen konsterniert, denn er lag absolut jenseits von Gut und Böse. Deshalb machte er seinerseits den Vorschlag, insgesamt 640.000 Dollar zu zahlen. Die Hamburger-Kette einigte sich dann mit der älteren Dame in aller Verschwiegenheit über eine Summe, die sich irgendwo kurz unterhalb von 600.000 Dollar bewegte. Aber auch das war für die Lady ein echter Glückstreffer als Ersatz für einen zwar heißen, aber selbst verschütteten Kaffee im Wert von 49 Cent.

Was kann man daraus lernen?

Erstens: Die meisten Menschen wissen absolut nicht, welche Preise wofür fair und angemessen sind. Denn Fairness ist nur ein ungefähres Gefühl, das nirgendwo exakt definiert wurde. Fairness hängt vom Einzelfall und von der Situation ab. Der Anwalt war ein guter Verkäufer, der den Ankerpreis nicht in nackten Zahlen auf den Tisch legte, sondern in Form eines Tagessatzes, der, bezogen auf ein Jahr als $1/365$, ziemlich klein aussieht. Tagessätze sind fair und werden auch bei uns als gerecht angesehen. Geldstrafen werden auch in Deutschland in Form von Tagessätzen, die sich am Gehalt des Straftäters orientieren, ausgesprochen. Wer wenig verdient, muss nur wenig zahlen, wer viel verdient, eben mehr. Es wird also durchaus als fair angesehen, einen Preis in Relation zu demjenigen zu setzen, der ihn bezahlen soll.

Zweitens: Wer viel fordert, bekommt auch viel. Wenn derjenige, der über die Höhe eines Preises und die Fairness dieses Preises urteilen soll, keinen Maßstab hat, an

dem er sich orientieren kann, wird die Forderung selbst zum Maßstab. Auch dies beschreibt Poundstone. Psychologen haben mit einer Gruppe von Jurastudenten die unterschiedlichen Reaktionen auf Schadenersatzforderungen nachgespielt.

Wurde ein Schadenersatz in Höhe von 100 Dollar gefordert, sprach die Jury dem Geschädigten eine Summe von 990 Dollar zu. Wurde für den identischen Schaden eine Summe von 20.000 Dollar gefordert, betrug der Entschädigungsbetrag 36.000 Dollar. Man mag annehmen, dass in diesen beiden Fällen immer Fairness und Gerechtigkeitsempfinden ausschlaggebend waren. Als jedoch die Forderung für denselben Schaden bei fünf Millionen Dollar angesetzt wurde, hielt man eine Entschädigung von 440.000 Dollar für angemessen.

Viele Menschen glauben, dass es einen Bumerangeffekt gibt, wenn eine Preisforderung eindeutig zu hoch ist. Sie fürchten sich davor, für ihre unverschämte Forderung auf die eine oder andere Weise „bestraft“ zu werden und bleiben deshalb lieber bescheiden. Dass dieser Effekt real nicht existiert, zeigte sich, als die Entschädigungsforderung auf eine Milliarde Dollar heraufgesetzt wurde. Hier sprach die Jury dem Geschädigten immerhin eine Summe von 490.000 Dollar zu. Man kann jetzt sagen, dass diese große Differenz zwischen Forderung und Entschädigung eine Folge der Unverschämtheit des Fordernden sei. Aber man muss sich vor Augen führen, dass die zwar ebenfalls überzogene, aber deutlich geringere Forderung von fünf Millionen Dollar nur 440.000 Dollar Entschädigung gebracht hat, also 50.000 Dollar weniger als die Höchstforderung von einer Milliarde Dollar.

Dass diese Regel, wer viel fordert, bekommt auch viel, auch in unserem Alltag funktioniert, habe ich selbst erlebt. Ein kleines Mädchen aus meiner Nachbarschaft klingelte an der Tür des Hauses nebenan. Es hielt ein Bund Möhren in der Hand. Als meine Nachbarin öffnete, hielt das Kind die Möhren hoch und sagte „Hier, von meiner Mutter. Wir haben so viele Möhren im Garten, da wollte sie Ihnen welche abgeben“, und die Nachbarin nahm die Möhren mit einem Lächeln entgegen. „Oh, das ist ja lieb von dir. Kann ich dir denn jetzt auch etwas schenken?“

Das kleine Mädchen überlegte keine Sekunde. „Zehn Euro“. Meine Nachbarin war erstaunt. „Na, ist das nicht ein bisschen viel?“ Das Kind schüttelte den Kopf. „Zehn Euro!“ Da meine Nachbarin eine sehr nette Frau ist und Streit vermeiden wollte, zückte sie ihr Portemonnaie und gab dem Mädchen die geforderten zehn Euro. Glücklicherweise war sie damit aber nicht. Auch hier war ein vollkommen überzogener Preis als Anker gesetzt worden. Ob das Kind keine Vorstellung vom Wert des Gelds hatte oder ob es die eigenen Möhren für so wertvoll hielt, weiß ich nicht.

Was der Preis mit dem Gehirn zu tun hat

Hier kam auch noch ein zweiter Mechanismus zum Tragen, den wir auch in der Geschäftswelt finden: Es ist das Tit-for-tat-Prinzip. Wie du mir, so ich dir. Schenke ich dir etwas, musst du mir auch etwas schenken. Bei vielen Probierständen in Supermärkten geht es deshalb gar nicht darum, den Kunden von der Qualität eines Produkts zu überzeugen, sondern die Probe soll als Geschenk betrachtet werden und den Kunden im Gegenzug dazu verpflichten, nun auch etwas zu kaufen.

Zuletzt sei angemerkt, dass es sich bei den Beispielen in diesem Abschnitt fast immer um Verhandlungssituationen handelt. Die extremen Preisanker funktionieren also sehr gut, wenn man sie als Verhandlungstaktik, beispielsweise beim Hauskauf oder vor Gericht einsetzt. Da sie aber weniger gut bei Massenprodukten einsetzbar sind, lassen sich die Beispiele hier nicht direkt auf den Handel übertragen. Selbstverständlich kann man ein Glas Marmelade nicht plötzlich für 100 Euro anbieten.

Dennoch setzt auch der Handel manchmal extreme Preisanker ein: Vor kurzem lernte ich, dass in einem hochwertigen Bekleidungshaus im Großraum Stuttgart den Besuchern zunächst Kaschmirpullover für 800 Euro angepriesen wurden. Dass die zuletzt verkauften Kaschmirpullover für 250 Euro immer noch überteuert waren, fiel den Kunden gar nicht mehr auf. Die Mechanismen und Anwendungen dieses sogenannten Kontrastprinzips werden uns in den kommenden Kapiteln immer wieder begegnen.

Wer viel fordert, bekommt auch viel.

1.2.4 **Gedankenvorgänge des Käufers verstehen**

Wie die vorherigen Abschnitte gezeigt haben, gibt es viele Aspekte, die einen Einfluss auf das Thema Preis haben. Doch welche Rolle spielt dabei der Kunde selbst? Wann ist der Preis für ihn wichtig und wann nicht? Wann lehnt er einen Preis ab und kauft aber dann vielleicht doch? Wann akzeptiert er den geforderten Preis? Und wäre er vielleicht bereit gewesen, mehr zu zahlen als gefordert wurde? Was muss ein Hersteller oder Händler tun, um den geforderten Preis annehmbar und im besten Falle sogar begehrenswert zu machen? Die Antworten auf diese und andere Fragen wurden lange Zeit mithilfe der klassischen Marktforschung gesucht und zum Teil auch gefunden. Aber eben nur zum Teil.

Eine wissenschaftliche Disziplin, die schon seit geraumer Zeit untersucht, wie Kunden Preise aufnehmen, Preisinformationen verarbeiten und Preisentscheidungen treffen, ist die Behavioral-Pricing-Forschung, die auf Verhaltensdaten basiert. In der ZfB Zeitschrift für Betriebswirtschaft gab Prof. Christian Homburg, Inhaber des

Lehrstuhls für ABWL und Marketing an der Universität Mannheim, gemeinsam mit Dr. Nicole Koschate — mittlerweile Professorin an der Universität Erlangen — im Jahr 2005 über diese Disziplin einen umfassenden Überblick.

Homburg und Koschate machten deutlich, dass sich Behavioral Pricing nicht auf spekulative Modelle, sondern vielmehr auf experimentelle Ergebnisse fokussiert. In diesem Ansatz kommt — etwas flapsig formuliert — die Überzeugung „Probieren geht über Studieren“ zum Ausdruck. Naturwissenschaftler bezeichnen diese Art zu arbeiten und zu schlussfolgern als empirischen Ansatz.

Während meiner wissenschaftlichen Studien in Deutschland und in den USA arbeitete ich ebenfalls empirisch. In der Arbeitsgruppe um David Leopold im US-Gesundheitsministerium, wo ich mehrere Jahre forschte, galt es als selbstverständlich, dass man erst bei einer ausreichenden Menge experimenteller Ergebnisse beginnen „sollte“, über mögliche Mechanismen des Gehirns Hypothesen aufzustellen.

Dementsprechend arbeiten auch unsere Unternehmen „The Neuromarketing Labs“ und „Neurensics“ rein empirisch. Ungesicherte Theorien oder spekulative Hypothesen sind nicht zielführend, wenn es darum geht, Einsichten ins Konsumentengehirn zu gewinnen. Statistisch gesicherte Ergebnisse und fundierte Untersuchungen dagegen erlauben faszinierende Einblicke in die Wirklichkeit.

Der Schwerpunkt der Arbeiten der Behavioral-Pricing-Forschung lag zu dem Zeitpunkt, als Homburg und Koschate ihre Studie veröffentlichten, auf der Phase der Preisinformationsbeurteilung: Im Rahmen der Preisinformationsaufnahme wurden hauptsächlich das Preisinteresse und die Preissuche der Kunden erforscht. Was unternimmt ein Kunde, um Preisinformationen über verschiedene Produkte zu erhalten? Wie verhält er sich hinsichtlich der Auswahl des Geschäfts, in dem er kauft? Und wie verhält er sich innerhalb des Geschäfts bei der Suche nach dem richtigen Produkt mit dem richtigen Preis?

Schnell kamen die Autoren zum Schluss, dass Kunden keineswegs über eine vollständige Preisinformation verfügen, wie noch in der klassischen Preistheorie angenommen wurde. Empirische Untersuchungen haben gezeigt, dass Kunden gern einfache Entscheidungsregeln (Heuristiken) anwenden und dass sie je nach Situation auf unterschiedliche Entscheidungsregeln zurückgreifen.

Wenn sie also an einer Stelle einen hohen Preisnachlass entdeckt haben, stellen die Kunden ihre Suche ein und verzichten darauf, auch noch in anderen Geschäften nach günstigen Preisen Ausschau zu halten. Der Aufwand wäre im Verhältnis zum Nutzen in der Regel einfach zu groß.

Was der Preis mit dem Gehirn zu tun hat

Heute wird von Kunden oftmals der Online-Preisvergleich bevorzugt, zum Beispiel innerhalb der Angebote großer Verkaufsplattformen oder durch die Nutzung von Preisportalen. Die empirischen Arbeiten dokumentieren allerdings, so Prof. Homberg, dass die Kunden nicht mit der Intensität nach Preisen suchen, wie es ihnen die Informationsökonomie nahelegen würde.

Die Themen der Behavioral-Pricing-Forschung im Zusammenhang mit der Preisinformationsbeurteilung sind insbesondere Preisschwellen und gebrochene beziehungsweise runde Preise, Referenzpreise, Beziehungen zwischen Preis und wahrgenommener Qualität sowie Preisfairness. All dies spielt natürlich auch beim NeuroPricing eine große Rolle.

Preisschwellen bezeichnen das paradoxe Phänomen, dass die Preisbeurteilung in Stufen erfolgt. 1,99 Euro wird noch als günstig wahrgenommen, 2,01 Euro als teuer. Diese intuitive Annahme ist allerdings in der Wissenschaft nicht ganz unumstritten. Viele Studien konnten diesen Effekt bestätigen, aber einige Studien fanden keinen solchen Wahrnehmungseffekt. Vermutlich ist dieser Preisschwelleneffekt in vielen Fällen tatsächlich vorhanden.

Als gesichert gilt indes, dass gerundete Preise (zum Beispiel 40.000 Euro) als überteuert wahrgenommen werden. Möglicherweise wird der Verkäufer bei solchen Preisen verdächtigt, einfach grob aufgerundet und damit den Käufer um einen exakten und fairen Preis betrogen zu haben. Wenn Sie also demnächst Ihren Gebrauchtwagen verkaufen, empfehle ich Ihnen, stellen Sie diesen nicht für 10.000 Euro ins Internet, sondern für beispielsweise 10.855 Euro. Denn erstens werden Sie sowieso heruntergehandelt, aber viel wichtiger, Sie werden nicht des Aufrundens verdächtigt, sondern man unterstellt Ihnen, dass Sie sich Gedanken über einen fairen Preis gemacht haben. Das bringt Sie in eine wesentlich bessere Verhandlungsposition.

Trotz der teilweise unsicheren Datenlage haben sich Neuner-Preisendungen in der Praxis durchgesetzt. Auch hier werden offenbar die gleichen Mechanismen im Gehirn des Käufers angeregt, die dazu führen, dass der Verkäufer nicht des ungerechten Aufrundens verdächtigt wird. Im Rahmen der verhaltenswissenschaftlichen Forschung wurde die Wirkungsweise der Neuner-Preisendungen inzwischen intensiv untersucht, wie noch ausführlich dargestellt wird.

Insgesamt bewegt sich der für den Kunden akzeptable Preis innerhalb unterschiedlich großer Bereiche, die sowohl nach oben als auch nach unten durch die definitive Entscheidung „Nichtkaufen“ abgegrenzt sind. Innerhalb dieses Bereichs werden die Preise dann nach „günstig“ oder „nicht günstig“ beurteilt. Manche

Experten der Behavioral-Pricing-Forschung vermuten, dass Preisschwellen im Gehirn des Käufers sowohl durch gebrochene als auch durch runde Preise gesetzt sein können. Runde Preise sind all jene, die am Ende auf eine oder mehrere Nullen enden.

Je mehr Kunden allerdings über fundierte Kenntnisse hinsichtlich eines Produkts verfügen, desto weniger spielt der Preis bei der Beurteilung eine Rolle. Auch bei der Behavioral-Pricing-Forschung hat sich herausgestellt, dass zwischen Marke und wahrgenommener Qualität eine signifikante Verbindung besteht. Prof. Homburg und Dr. Koschate machten in ihrem Überblick weiterhin deutlich, dass Preisfairness, Preiszufriedenheit, Preisvertrauen und Preisehrlichkeit eng zusammenhängen.

Sowohl bei den Erkenntnissen zur Speicherung von Preisinformationen als auch bei der Bewertung unbewusster Prozesse und Emotionen gibt es hinsichtlich der wissenschaftlichen Grundlagen viele Verbindungen zwischen dem angewandten NeuroPricing und der Behavioral-Pricing-Forschung.

Ausschlaggebend für einen optimalen Preis sind die Wahrnehmung, die Informationsverarbeitung und die Entscheidungsfindung des Kunden.

Heute ist die Neuroökonomie (engl. Neuroeconomics) als interdisziplinäre Verknüpfung der Neurowissenschaften mit den Wirtschaftswissenschaften angetreten, das Entscheidungsverhalten von Konsumenten, aber auch von Investoren an den Finanzmärkten zu durchleuchten. Wir haben erkannt, dass es nicht mehr reicht, wie zu Zeiten von Adam Smith nur den Markt zu beobachten, um festzustellen, wie Wirtschaft funktioniert, sondern wir müssen dem Menschen direkt ins Gehirn schauen. Dabei geht es im Wesentlichen um drei große Bereiche: die Wahrnehmung, die Informationsverarbeitung und die Entscheidungsfindung.

Auch wenn weltweit Zigtausende von Wissenschaftlern an der Entschlüsselung der Funktionsweise des Gehirns arbeiten, beträgt der Anteil an gesicherten Erkenntnissen von dem, was man wissen müsste, um das Gehirn in seiner Gesamtheit zu verstehen, vermutlich nur einen Bruchteil. Die grobe Anatomie ist weitgehend bekannt. Doch beim Feinaufbau und den molekularen Vorgängen ist dies noch lange nicht so. Auch bei Fragen, wie Neuronen miteinander in Netzwerken kommunizieren und wie durch diese Kommunikation Wahrnehmung, Handlung und Bewusstsein entsteht, sucht man weiterhin nach Erklärungen.

Sehr deutlich wird unsere Unkenntnis über die Biologie des Gehirns, wenn es um neurologische und psychiatrische Krankheiten geht. Während in anderen medizinischen Bereichen in den letzten Jahrzehnten große Fortschritte gemacht wurden,