

INNOVATION IN ZEITEN HOHER INFLATION

Ein Leitfaden für
Unternehmen im
Konsumgüter-Bereich

Autoren:

Jiongming Mu

Luis Abimerhy

Jin Lu

Dr. Nikolai Reynolds

März 2022

—
**IPSOS
VIEWS**



ZUSAMMENFASSUNG

Innovationen in Zeiten hoher Inflation voranzutreiben ist kein einfaches Unterfangen. Um schwierige Zeiten erfolgreich zu meistern, sollten Unternehmen gezielt fakten- und forschungsbasiert agieren.

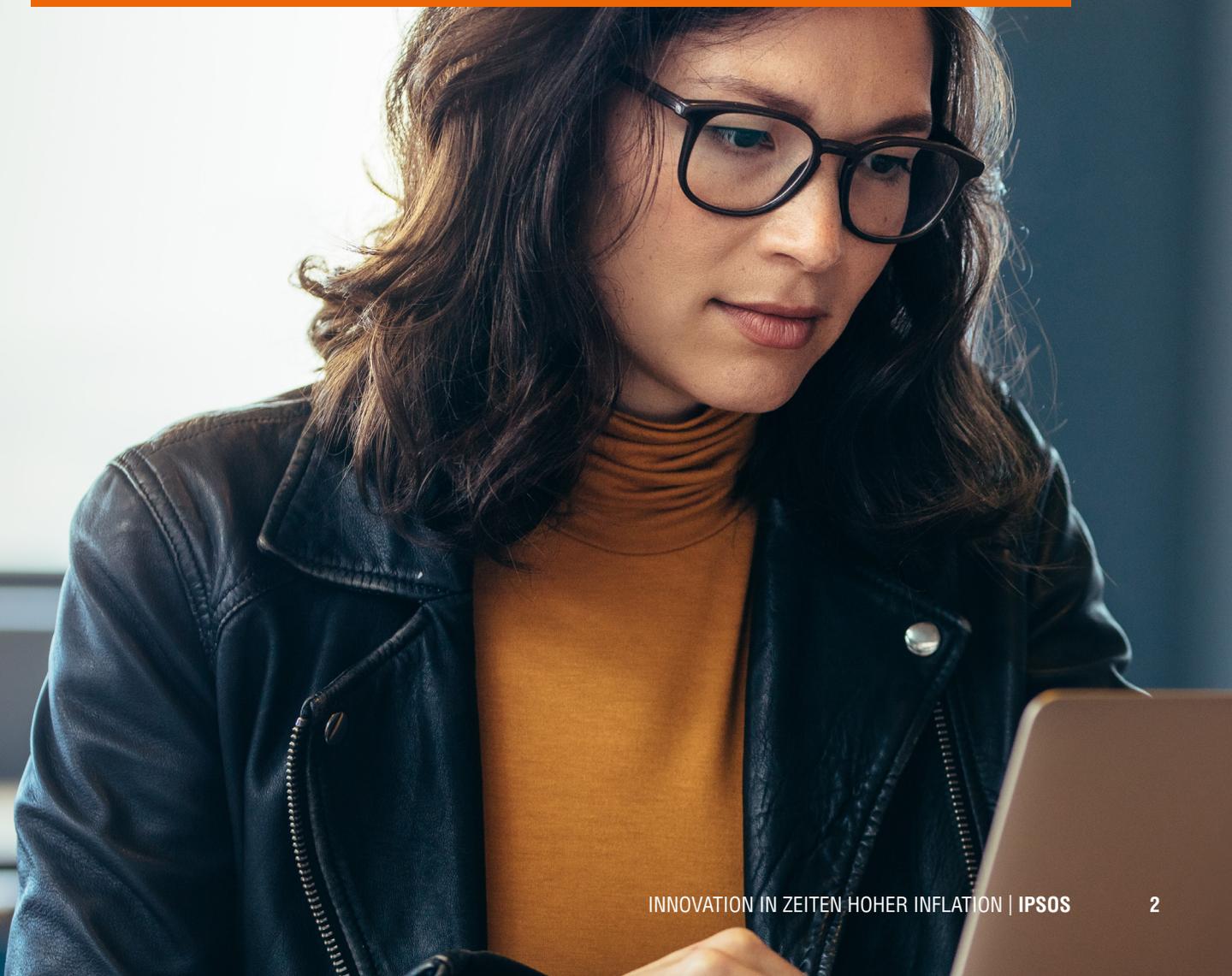
Ein Schlüsselfaktor für erfolgreiche Unternehmen ist dabei, zunächst die aktuelle Preislandschaft zu verstehen und die entscheidenden Einflussfaktoren zu identifizieren, die die Auswirkungen der Inflation auf ihre Branche, ihre Produkte und ihre Zielgruppe bestimmen. Dabei sollten Kreuzpreiselastizitäten bestehender Angebote der jeweiligen Kategorie bestimmt werden, um die beste Wettbewerbsposition für Innovationen zu finden.

*Um ein möglichst „inflationresistentes“ Innovationsportfolio aufzubauen und Substituierbarkeit zu verringern, sollten Unternehmen darüber hinaus die **Differenzierung** ihres Angebots stärken. Hierbei hat sich die Nutzung von Claims/ Botschaften,*

die über generische Leistungsversprechen der jeweiligen Produktkategorie hinausgehen als äußerst effektiv erwiesen. Der Schlüssel liegt jedoch in der Auswahl der richtigen Claims, die eine höhere „Zahlungsbereitschaft“ der Kundinnen und Kunden rechtfertigen.

Unternehmen sollten ferner ihre Produktsortimente ständig an die sich ändernden Einstellungen und Verhaltensweisen der Verbraucherinnen und Verbraucher anpassen und dabei idealerweise ein Gleichgewicht zwischen sogenannten Value- und Premium-Innovationen herstellen, um die eigene Rentabilität abzusichern.

Sind Preiserhöhungen unvermeidlich, können Unternehmen natürlich den Preis direkt erhöhen oder andere Strategien wie z.B. Downsizing oder Kostensenkungsinitiativen forcieren. Bei dieser heiklen Entscheidung sollten jedoch immer kurzfristige Gewinne und langfristige Risiken sorgfältig abgewogen werden.



Während die Besorgnis über die Covid-19-Pandemie allmählich nachlässt, zeichnen sich neue Wolken am Himmel für Gesellschaft und Unternehmen ab. Enorme Preissteigerungen in nahezu allen Bereichen beherrschen die Schlagzeilen und Tischgespräche in aller Welt. Drei von vier Verbrauchern weltweit befürchten, dass die Preiserhöhungen im Jahr 2022 ihr Einkommenswachstum übersteigen werden.¹ Auf der anderen Seite wird der Innovationsentwicklungsprozess von Unternehmen durch neue Herausforderungen wie steigende Rohstoff- und Materialkosten, Lieferengpässe und sich schnell verändernde Konsumgewohnheiten beeinflusst.

Wir befinden uns in schwierigen Zeiten, in denen

Unternehmen vor der Wahl stehen, ihr Sortiment komplett umzugestalten, inflationsresistente Innovationen auf den Markt zu bringen oder zu modernisieren, um negative Folgen der Inflation für ihr Unternehmen zu vermeiden.

Selbst wenn Preiserhöhungen unausweichlich sind, ist die Entscheidung, ob man die Preise direkt erhöht, ein Downsizing verfolgt oder einen anderen Weg geht, eine große Herausforderung. Als eines der führenden Unternehmen in der Innovations- und Preisforschung möchten wir von Ipsos unsere Erfahrungen aus der Vergangenheit, die unseren Kunden bei der Bewältigung ähnlich schwieriger Zeiten geholfen haben, teilen.

Um schwierige Zeiten erfolgreich zu meistern, sollten Unternehmen gezielt fakten- und forschungsvasiert agieren. ”

SCHRITT 1: DIE PREISLANDSCHAFT DURCHSCHAUEN

PREISELASTIZITÄT DER KATEGORIE VERSTEHEN*

Für Produktmanager:innen, die Innovationen oder Relaunch Initiativen planen, ist ein starker Nachfragerückgang einer Kategorie als Folge der Inflation ein gefürchtetes Szenario. Jedoch reagieren nicht alle Kategorien auf die gleiche Weise auf die Inflation; einige sind deutlich widerstandsfähiger als andere.

So erlebten **beispielsweise** sowohl die Türkei als auch Argentinien in den Jahren 2001–2002 einen durch Währungsschwankungen ausgelösten dramatischen Anstieg der Verbraucherpreise. Die Ausgaben der **türkischen** Verbraucher:innen für **Lebensmittel und Getränke** sanken 2001 gegenüber dem Vorjahr um 17 Prozent (bei konstantem Wechselkurs).² Allerdings waren nicht alle Kategorien gleichermaßen betroffen. Während abgepacktes Fleisch satte -31 Prozent einbüßte, blieben verpackte Molkereiprodukte mit minus acht Prozent relativ unberührt.

Auch **Körperpflegeprodukte** mussten insgesamt einen Rückgang von elf Prozent hinnehmen, während Papierprodukte (- 6%) im Vergleich zu Haarpflegeprodukten (- 16%) relativ unversehrt blieben.

In **Argentinien** ging der Verbrauch von Tee und Butter zwischen 2002 und 2000 um bescheidene zwei bis fünf Prozent zurück, während Mineralwasser und verpackte Snacks einen atemberaubenden Nachfragerückgang von 40 Prozent hinnehmen mussten.³

Um zu verstehen, wo Ihre Kategorie sich im breiten Spektrum der Kategorie-Elastizität wiederfinden könnte und wie sehr sich dies auf die Preisgestaltung Ihrer Innovation ggf. auswirkt, sollten wir die treibenden Faktoren hinter solchen Unterschieden zunächst identifizieren:

- Elastizität der Nachfrage für die Kategorie selbst: Handelt es sich um „Must-have“ Kategorien wie z.B. Mehl oder Salz oder **kann man ganz ohne Produkte der Kategorie auskommen**, wie zum Beispiel bei Duftkerzen?⁴

- Substituierbarkeit: Gibt es **alternative Produktkategorien**, in die die Konsument:innen ausweichen können bzw. wollen? Gibt es substituierbare Angebote, die das gleiche Bedürfnis befriedigen, aber vielleicht günstiger sind, z. B. indem man bei der Eiweißzufuhr von Fleisch auf Fisch und Geflügelprodukte wechselt?
- Relativität der Inflation: Substituierbare Kategorien gibt es viele, aber **unterliegen sie in gleichem Maße dem Preisanstieg** Ihrer Kategorie?

Die Kategorie-Elastizität ist größer, wenn die Nachfrage selbst elastisch ist, d.h. wenn es viele Alternativen gibt oder wenn die Kostenstruktur der Substitutionskategorien dafür sorgt, dass diese während der Inflation besser abschneiden als Ihre Kategorie.

Die grundlegenden Einflussfaktoren der Kategorie-Elastizität zu kennen, hilft Unternehmen fundierte Hypothesen über die potenziellen Auswirkungen der Inflation auf den eigenen Bereich aufzustellen.

**Die Preiselastizität beschreibt die Reaktion der Nachfrage auf Preisänderungen. Wenn eine Preisänderung von +1 % zu einer Volumenänderung von -1 % führt, spricht man von einer Elastizität von -1. Wenn die Volumenänderung -2 % beträgt, dann ist die Elastizität -2. Ein größerer Zahlenwert bedeutet, dass die Nachfrage sehr empfindlich auf Preiserhöhungen reagiert und umgekehrt.*

SUBTILE ELASTIZITÄTSUNTERSCHIEDE FÜR BESTIMMTE SEGMENTE EINER KATEGORIE VERSTEHEN

Für Produktmanager:innen, die Entscheidungen über Innovationen innerhalb bestimmter Kategorie-Segmente treffen, ist es oft wichtiger, die Elastizität auf Segmentebene zu verstehen, als auf übergeordneter Kategorie-Ebene. Die Elastizität der Segmente wird von denselben Faktoren bestimmt - allerdings sind die Unterschiede oft subtiler und differenzierter. Eine auf veralteten Daten und Sekundärforschung basierende Analyse ist in der Regel nicht ausreichend, sondern sollte durch Primärforschung ergänzt werden.

In einem Beispiel für eine solche Primärforschung beauftragte der Hersteller eines Premium-Säuglings- und Kindermilchsortiments Ipsos damit, herauszufinden, wie unterschiedlich sich die verschiedenen Segmente der Säuglings- und Babynahrung in einem südostasiatischen Land bei Preiserhöhungen verhalten könnten, obwohl er wusste, dass die Nachfrage nach Milchprodukten insgesamt relativ stabil ist.

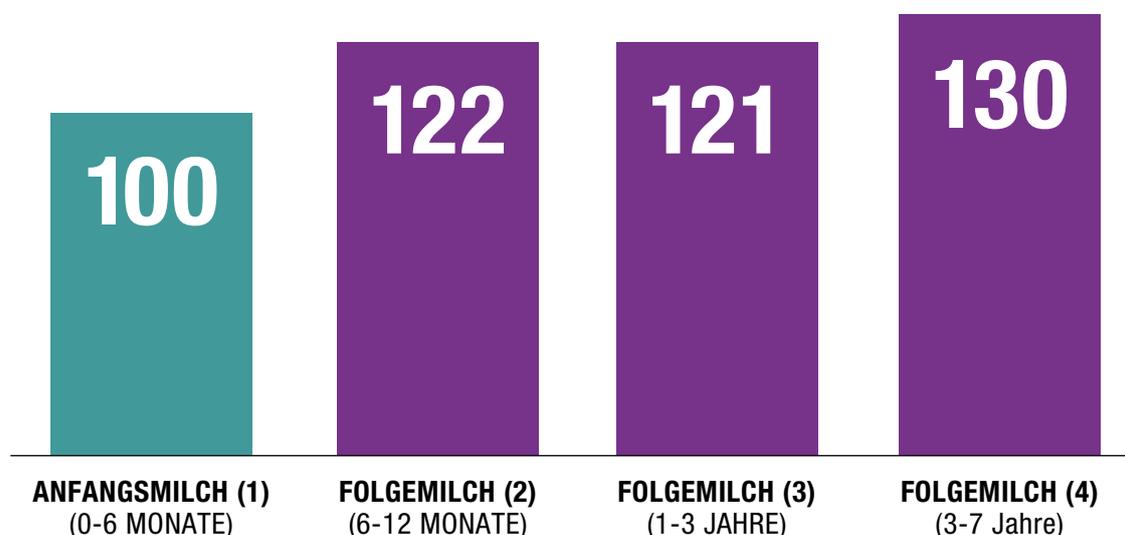
Wir beobachteten Mütter von Neugeborenen bis siebenjährigen Kindern beim Einkauf von Milchnahrung und Milchprodukten. Im Rahmen eines sorgfältig kontrollierten experimentellen Designs konfrontierten wir die Mütter dabei

mit unterschiedlich bepreisten Produkten.

Die Studie ergab, dass Anfangsmilchnahrung für Neugeborene die geringste Elastizität aufwies, was bedeutet, dass die Nachfrage bei einem Preisanstieg am wenigsten abnimmt. Allerdings beginnen die Mütter bereits nach sechs Monaten, eine Substitution durch Folgemilchnahrung zu akzeptieren, wobei die Preiselastizität in dieser Altersgruppe um 20 Prozent höher ist als in der Gruppe der Neugeborenen. Diese Diskrepanz in der Elastizität weitet sich bei älteren Kindern auf 30 Prozent aus, was mit zunehmendem Alter der Kinder auf eine steigende Anfälligkeit von Milchnahrungsprodukten für Preiserhöhungen hinweist. Die detaillierten Erkenntnisse auf Segmentebene bestätigten die Kundenstrategie, sich letztendlich auf Premium-Innovationen im Segment der Neugeborenen zu konzentrieren.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Inflation nicht automatisch eine vollständige Neuausrichtung des Sortimentes erforderlich macht; nicht alle Kategorien und Segmente leiden unter einem signifikanten Nachfrageverlust. Es ist jedoch wichtig, die Elastizität Ihrer Kategorie bzw. Ihres Marktes zu verstehen, bevor Sie tiefgreifende Maßnahmen beschließen.

Bild 1: Preiselastizitätsindex steigt mit dem Kindesalter



PREISLANDSCHAFT DES WETTBEWERBS INNERHALB EINER KATEGORIE ODER EINES SEGMENTS VERSTEHEN

Sobald Unternehmen die Entscheidung getroffen haben, in bestimmten Kategorien oder Segmenten Innovationen zu entwickeln oder bestehende Produkte zu re-positionieren, ist es Zeit für den nächsten Schritt: Sie sollten verstehen, wie Marken/ Produkte innerhalb eines bestimmten Bereichs in verschiedenen Preisszenarien miteinander „interagieren“.

Mit anderen Worten: **Wie verändern sich die Marken in einer Kategorie oder einem Segment in Abhängigkeit gegenseitiger Preisänderungen.**

Diese interaktiven Preisbeziehungen zwischen Marken oder Produkten werden als **Kreuzpreiselastizität** bezeichnet.

So spricht man zum Beispiel von einer hohen Kreuzpreiselastizität zwischen den Marken A und B, wenn eine Preiserhöhung bei Marke A zu einer großen Nachfrageänderung bei Marke B führt und umgekehrt.

Um die richtige Positionierung für ein neues Produkt oder eine Relaunch Initiative festzulegen, ist es wichtig, die Kreuzpreiselastizität der Player im Markt zu verstehen. Typischerweise werden in diesem Kontext sogenannte **Proximity** und **Punch Vulnerability Analysen** erstellt:

- **Die Proximity Analyse (Abb. 2) zeigt Cluster von Marken, die untereinander eine hohe Kreuzpreiselastizität aufweisen.** Die Kenntnis dieser Cluster hilft, Innovationen abseits Ihres aktuellen Status Quo sowie des Wettbewerbs zu positionieren, um letztendlich resilienter gegenüber inflationären Effekten zu werden und eine höhere Portfolioinkrementalität zu erreichen.
Im aufgezeigten Beispiel könnte eine neue Line-Extension Strategie darauf abzielen, sich vom hochpreisigen und kompetitiven Umfeld abzusetzen, zu dem aktuell die Kernmarke und der Hauptkonkurrent gehören.
- **Die Punch and Vulnerability Analyse (Abb. 3) zeigt, für welche Wettbewerber Sie angreifbar werden,** wenn Sie Ihren Preis erhöhen, während diese es nicht tun. Sie offenbart auch, welche Marken Sie durch eigene Preisreduzierung besonders stark treffen können. Dieses Wissen kann von unschätzbarem Wert sein, wenn es darum geht, die richtigen Relaunch Strategie zu definieren oder die richtige Preisstrategie für Line-Extension Initiativen festzulegen. Im Beispiel in Abbildung 3 würde Ihre Marke von einer Relaunch Strategie profitieren, die sie von dem Markencluster wegführen, für das Sie aktuell sehr anfällig sind.



Bild 2: Proximity Analyse

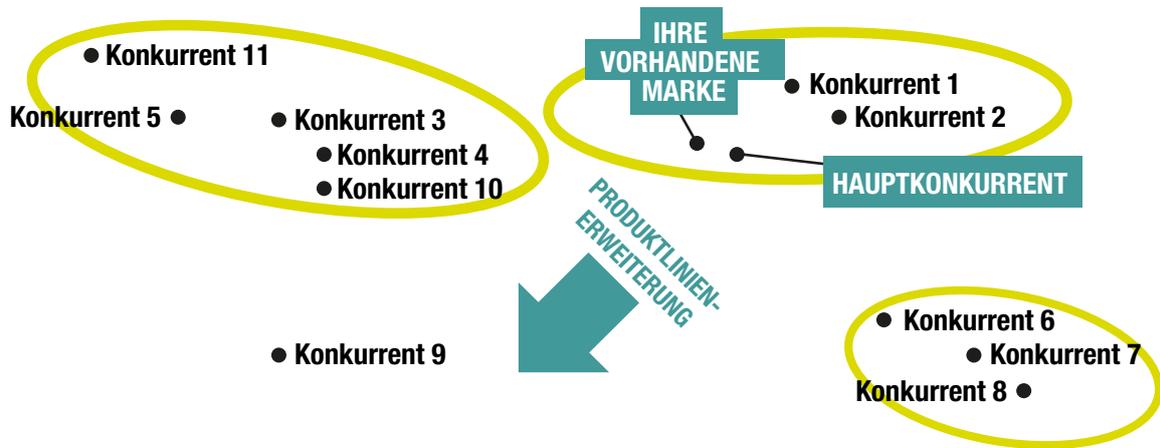
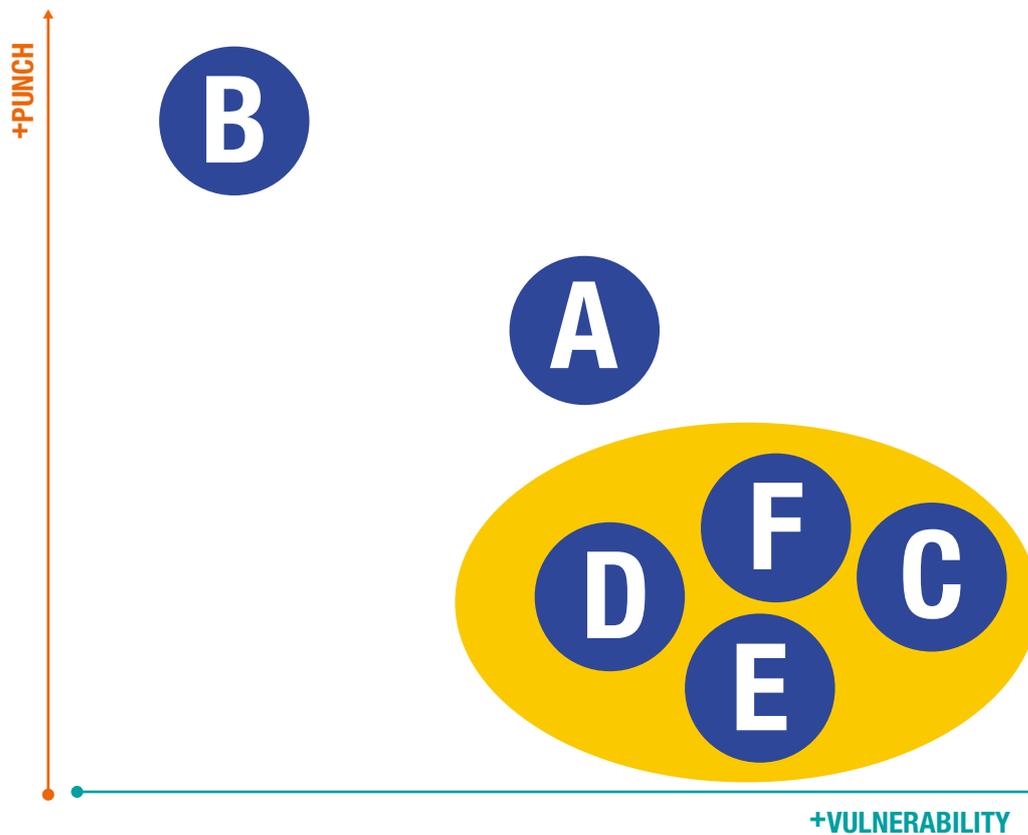


Bild 3: Punch Vulnerability Analyse für Ihre Marke



SCHRITT 2: DIE ENTWICKLUNG EINES INFLATIONSRESISTENTEN PRODUKTPORTFOLIOS

Mit dem Wissen um die Elastizität von Kategorien und Segmenten und um die gewünschte Positionierung in der Preislandschaft können sich Unternehmen nun darauf

konzentrieren, inflationsresistente Produkte oder Services zu entwickeln. **Aber was macht eine inflationsresistente Innovationspipeline aus?**

DIFFERENZIERUNG SCHAFFEN

Ipsos testet jährlich tausende von Neuproduktentwicklungen und Relaunches. Dabei untersuchen wir auch die Beziehung zwischen Konzept-Performance und Preiselastizität bzw. Resilienz – sehen uns also die Reaktion auf verschiedene Preisanpassungen an. Ein KPI, das dabei stets eine hohe Korrelation mit der Preiselastizität zeigt, ist die **Differenzierung. Innovationen, die unverwechselbare Vorteile/ Benefits bieten, verringern die Austauschbarkeit und sind wesentlich resistenter gegenüber Preiserhöhungen im Vergleich zu Konkurrenzprodukten.**

Betrachten wir folgendes Beispiel: Einer unserer brasilianischen Kunden suchte im Rahmen einer strategischen Neuausrichtung in der stark umkämpften Kategorie

Instantkaffee nach Innovationen, die seine Marke aus dem harten Preiswettbewerb herausführen und gleichzeitig einen Aufstieg ins Premiumsegment bieten konnte.

Im Rahmen mehrerer Entwicklungsrunden unterstützte Ipsos diesen Kunden dabei, ein einzigartiges „Instant Espresso“-Produktkonzept zu entwickeln, das ein Café-ähnliches Erlebnis für wahre Genießer:innen versprach.

Die Verbraucher:innen empfanden das Angebot im quantitativen Konzepttest als hochgradig differenziert und daher weit weniger austauschbar als andere Produkte im Markt. Beim anschließenden Conjoint-basierten Preistest stellte sich heraus, dass dieses einzigartige Angebot verglichen zum Marktführer der Kategorie nur einen Bruchteil der Preiselastizität zeigte.

Bild 4: Preiselastizität für Innovationen

	INNOVATION INSTANT-ESPRESSO	KATEGORIE-FÜHRER
Preiserhöhung 4 %	-2.2%	-10.6%
Preiserhöhung 11 %	-4.5%	-19.4%

Quelle: Preistest Instantkaffee in Brasilien

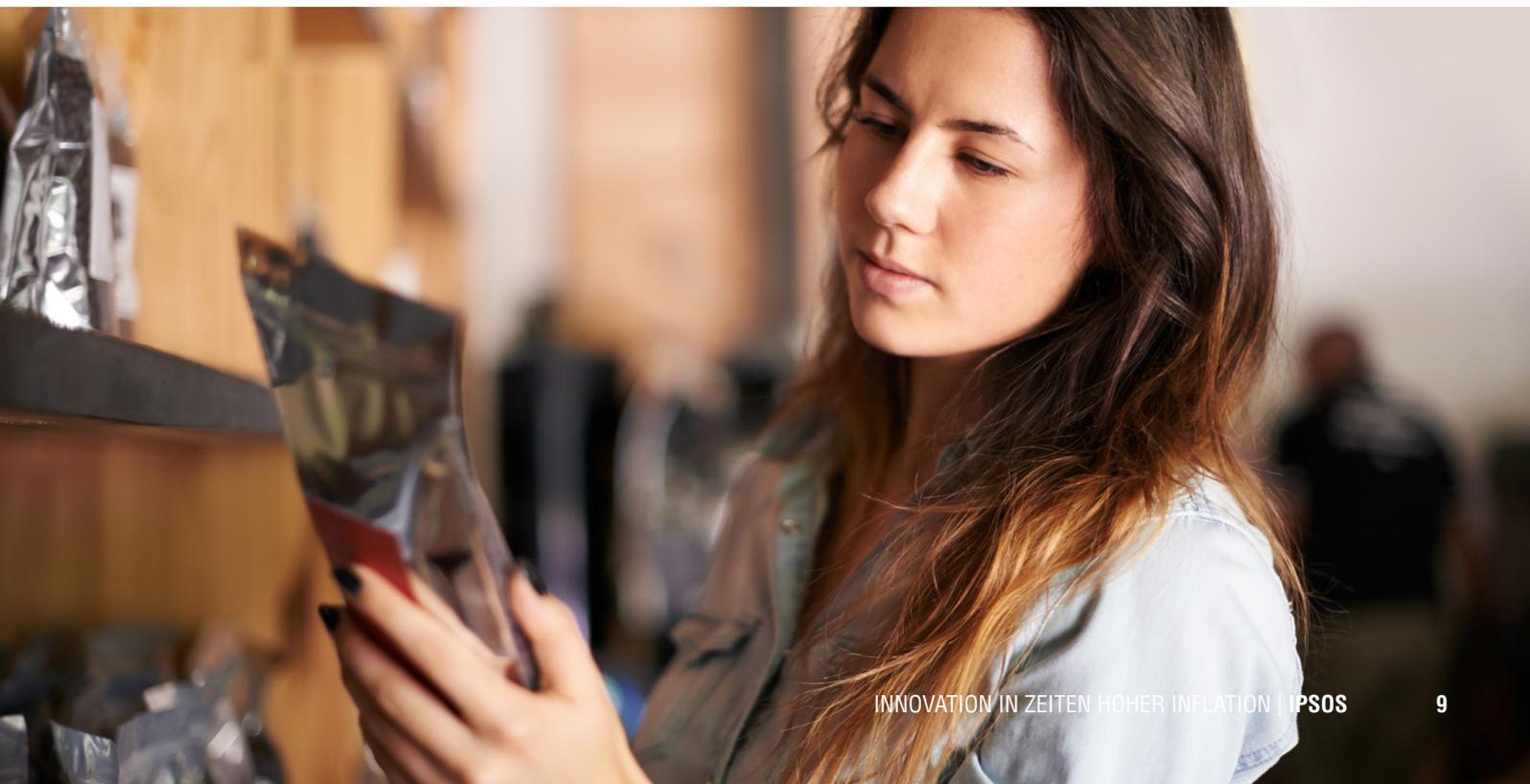
Die Nutzung der Differenzierung als Weg zur Preisstabilität ist nicht nur bei der **Einführung neuer Produkte** üblich. **Etablierte Marken** können natürlich auch mit „neuen“ Inhalten wiederbelebt werden, um sich von der Konkurrenz abzuheben und die Widerstandsfähigkeit gegenüber Preisanpassungen zu erhöhen. Im unten stehenden Beispiel entscheidet sich eine führende US-amerikanische Schmerzmittelmarke für einen Relaunch, um die Anfälligkeit durch

anstehende Preiserhöhungen zu verringern. Durch eine neu entwickelte Technologie, die eine bessere Aufnahmefähigkeit und eine schnellere Wirkung ermöglicht, sollte sich die Marke von preisgünstigeren Konkurrenten abheben. Ein Preisvalidierungstest bestätigte, dass das Relaunch-Konzept deutlich widerstandsfähiger gegenüber Preiserhöhungen ist, als das derzeitige Angebot unter der Marke.

Bild 5: Preiselastizität



Quelle: Preiselastizitätstest Relaunch-Initiative in den USA 2018



NUTZUNG VON DIFFENZIERENDEN CLAIMS ZUR STÄRKUNG DER PREISPOSITIONIERUNG

Eine Möglichkeit, die Differenzierung von Produkten und Services zu stärken, ist die Nutzung von Claims auf dem Produkt bzw. der Verpackung.

Bei Meta-Analysen durchgeführter Preistests konnten wir aufdecken, dass Innovationen, die aussagekräftige, klare **Produktbotschaften** nutzen, die **über generische Leistungsversprechen der Produktkategorie hinausgehen** eine deutliche Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb schaffen und sie auch widerstandsfähiger gegenüber Preis-erhöhungen machen.

In Zeiten hoher Inflation sind die Verbraucher:innen und Verbraucher ständig auf der Suche nach Produkten, die ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis bieten. Die Nutzung von Claims, die über die sogenannten „Cost of Entry“ Anforderungen der Kategorie hinausgehen, liefern Verbraucher:innen oft die Rechtfertigung dafür, für solch ein Produkt auch etwas mehr zu bezahlen.

Zur Veranschaulichung dieses Phänomens ein kurzes Beispiel: Im Rahmen eines Claim-Tests stellte Ipsos Verbraucher:innen fiktive Angebote für ein neues Shampoo-Produkt vor. Wir zeigten dabei mehrere neue Produktkonzepte, die sich nur in den Claims/ Produktbotschaften unterschieden.

Einige Produktkonzepte nutzten nur generische, also in der Shampoo-Kategorie z.B. auf Wirksamkeit ausgerichtete Claims. Andere Konzepte gingen einen Schritt weiter und verwendeten Botschaften, die deutlich über die generische **Produktattribute der Kategorie hinausgingen**, wie z. B. „nachhaltige Verpackung“, „sulfatfrei“ und „ohne Silikon“. Wir baten die Testteilnehmer:innen dann, sich zwischen diesen neuen Produktkonzepten und den führenden Markenprodukten zu entscheiden, indem sie paarweise eine Auswahl für ein Produkt treffen mussten. Bei jeder Auswahlrunde variierte der Preis für die neuen fiktiven Shampoo-Produkte.

Im Rahmen der anschließenden Analyse der Präferenzanteile konnten wir feststellen, dass Produktkonzepte, die nur generische Claims nutzten und um 1 € im Preis erhöht wurden, einen durchschnittlichen Rückgang von minus elf Prozent gegenüber der Konkurrenz hinnehmen mussten. Produktkonzepte, die differenzierendere Claims nutzen, zeigten dagegen eine deutliche Resistenz gegenüber Preis-erhöhungen. Sie mussten bei einem Preisanstieg von 1 € nur einen Verlust von minus sechs Prozent in der Gesamtpräferenz verbuchen.

Abbildung 6: Auswahl zwischen zwei Produktangeboten mit variierenden Preisen und Claims



PANTENE PRO-V DAILY MOISTURE

- Pro-V Nährstoffe
- Antioxidantien
- spendet tiefgehend Feuchtigkeit

4.99 €

VS



EIN NEUES PRODUKT VON MARKE X

- tiefgehende Feuchtigkeitszufuhr
- repariert und regeneriert
- nachhaltige Verpackung
- ohne Sulfate
- ohne Silikon

5.99 €

Quelle: Ipsos Claim-Test

DIE RICHTIGEN CLAIMS FINDEN

Abbildung 6 zeigt in vereinfachter Form wie wirkungsvoll die Nutzung von differenzierenden Claims in Bezug auf die Widerstandsfähigkeit gegenüber Preiserhöhungen sein kann. **Es ist jedoch wichtig zu erwähnen, dass nicht alle Claims, die über generische Leistungsversprechen der Produktkategorie hinausgehen, vergleichbar effektiv sind.**

Bei Ipsos führen wir jedes Jahr für unsere Kunden zahlreiche Preisstudien durch, bei denen wir die Zahlungsbereitschaft von Konsument:innen genauer unter die Lupe nehmen. Im Fokus dieser Studien steht oftmals die (Re-)Positionierung einer Marke, z.B. den Aufstieg ins Premiumsegment oder Preisanpassungen.

Im Rahmen einer solchen Studie suchte beispielsweise ein weltweit agierender Getränkehersteller nach Claims für seinen geplanten Relaunch. Ziel war dabei, möglichst Claims zu finden, die unempfindlich gegenüber Preiserhöhungen waren, also keinen Nachfragerückgang bei einer Preiserhöhung mit sich brachten. Bei der Studie beobachteten wir primär das Einkaufsverhalten von Konsument:innen bei Getränken. In das zur Auswahl stehende Getränkeangebot integrierten wir auch Produkte mit verschiedenen Claim-Positionierungen des Auftraggebers. Dabei analysierten wir, welchen Kaufanteil die Kundenmarken bei variierenden Claim-Varianten jeweils erzielten. Der Test von mehr als 20

mögliche Claim-Positionierungen zeigte, dass zwei Drittel nicht dazu geeignet waren, Preiserhöhungen durchzusetzen. Nur wenige Claims erwiesen sich im Sinne der Zielstellung als effektiv. Der Winner-Claim mit dem Fokus auf „functional well-being“ war in der Lage, eine Preiserhöhung von 29 Prozent durchzusetzen, ohne dass sich der aktuelle Marktanteil veränderte. Die enormen Ergebnisunterschiede zwischen den getesteten Claims machen deutlich, wie wichtig es ist, die „Zahlungsbereitschaft“ der Konsument:innen zu verstehen, bevor größere Maßnahmen beschlossen werden.

Darüber hinaus sollte man die Passung der verwendeten Claims zur eigenen Marke berücksichtigen.

In einem weiteren von Ipsos in den USA durchgeführten Claim-Test für einen italienischen Lebensmittelhersteller schnitt der Claim „direkt aus Italien importiert“ im Hinblick auf die Preiselastizität am erfolgversprechendsten ab. Die Analyse ergab jedoch auch, dass nur bestimmte Marken aus dem Portfolio des Herstellers diesen Claim glaubwürdig vertreten konnten.

Fazit: Nicht jede Marke funktioniert mit jedem Claim. Es gibt folglich keinen Automatismus und die Markenpassung sollte immer berücksichtigt werden.



PREMIUM-INNOVATIONEN IN ZEITEN DER INFLATION

In inflationären Zeiten, sinkenden Einkaufsbudgets und gesteigerter Preissensibilität kann eine Antwort die Forcierung von niedrigschweligen „Value“ Angeboten sein, also besonders günstige Produkte, die eher am unteren Ende des Preiskorridors einer Kategorie rangieren. Diese Strategie hat sich in der Vergangenheit oft als erfolgreich erwiesen.

In der bereits erwähnten Krise in Argentinien 2001 passte ein globaler Haarpflegekonzern seine neu eingeführte Marke kurzfristig in Richtung einer Value-Preis Strategie an. Dieser Schritt erwies sich als äußerst wirkungsvoll, da der Marktanteil der besagten Marke in den folgenden Jahren auf 20 bis 25 Prozent anstieg und Anteile von Premium-Marken und Eigenmarken der Konkurrenz abgeschöpft werden konnten.

Mit Blick auf die **Rentabilität des gesamten Markenportfolios** des Konzerns zeigte sich jedoch ein etwas anderes Bild. Denn die Umsatzgewinne der Value-Preis Marke gingen auch zu Lasten profitablerer eigener Marken des Konzernportfolios.

Obwohl es vielleicht im ersten Schritte nicht intuitiv klingt, aber auch eine Premium-Innovationsstrategie kann in Zeiten von Inflation ein Ausweg für Unternehmen darstellen. Denn es hat sich bei unseren Meta-Analysen herausgestellt, dass **Premium- und Super-Premium-Produkte im Durchschnitt eine geringere Preiselastizität aufweisen** als anders positionierte Produkte.

So zeigte sich in einer unserer **Preiselastizitätsstudien** im US-amerikanischen **Zahnpasta-Markt**, dass die Produkte der **oberen Preisklasse eine um 40 Prozent geringere Elastizität aufwiesen als die der unteren Preisklasse**. Unter extremen Bedingungen kann die Nachfrage nach Super-Premium-Produkten, z. B. einigen Luxus oder-Schönheitsprodukten oder hochwertigen Babyprodukten, sogar mit dem Preis steigen.

Bei diesem sogenannten Veblen-Effekt zeigt sich die paradoxe Erscheinung, dass ein **höherer Preis zu einer größeren Nachfrage** führt als ein niedrigerer Preis. Es wird mehr gekauft, nur weil der Preis höher ist. Mit dem hohen Prestige-Preis wird oft hohes Einkommen und damit ein hoher sozialer Status demonstriert.

So zeigte sich in einer unserer Preiselastizitätsstudien im US-amerikanischen Zahnpasta-Markt, dass die Produkte der oberen Preisklasse eine um 40 Prozent geringere Elastizität aufwiesen als die der unteren Preisklasse. Unter extremen Bedingungen kann die Nachfrage nach Super-Premium-Produkten, z. B. einigen Luxus oder-Schönheitsprodukten oder hochwertigen Babyprodukten, sogar mit dem Preis steigen.

Fazit: Premium- und Super-Premium-Produkte sind in der Regel margenträchtig und können in Zeiten der Inflation eine alternative Strategie bieten und sollten von Unternehmen auf keinen Fall ignoriert werden.

ANPASSUNG DER INNOVATIONSPIPELINE AN DAS SICH ÄNDERNDE VERBRAUCHERVERHALTEN

Einstellungen und Verhalten der Verbraucherinnen und Verbraucher verändern sich in Inflationszyklen erheblich. Diese Veränderungen konnten wir bereits in der Vergangenheit beobachten und sie zeichnen sich auch im aktuellen Inflationszyklus ab. Ein paar Beispiele:

Veränderungen im Einkaufsverhalten: Erste Einblicke in die aktuellen Daten des Ipsos Handelsmarkenmonitors¹ deuten bereits darauf hin, dass sich das Einkaufsverhalten deutscher Konsument:innen in Bezug auf Kaufzyklen, Sonderangebote, Handelsmarken usw. zu verändern beginnt. (siehe Abbildung 7)

Einstellungsveränderungen: In Argentinien hat Ipsos während der Krise 2001–2002 deutliche Einstellungsänderungen der Verbraucher:innen in Bezug auf Risikotoleranz, finanziellen Optimismus und die Suche nach neuen Produktangeboten vor und nach dem Inflationszyklus festgestellt (siehe Abbildung 8)³

Veränderung bei Einkaufskanälen: Inflationszyklen bringen auch große Veränderungen bei den bevorzugten Einkaufskanälen mit sich. Am Beispiel der Krise in der Türkei im Jahr 2002 zeigt sich, dass der Anteil der Besuche bei klassischen Handelsketten um fast 30 Prozent zurückging, während die Discounter einen Zuwachs von mehr als 50 Prozent verzeichneten.² Im neuen Inflationszyklus 2021 zeichnet sich dieselbe Verschiebung hin zu den Discountern ab; dieses Mal nicht nur beim Anteil der Besuche, sondern auch beim Marktanteil der Discounter insgesamt.⁶

Bild 7: Die Inflation beeinflusst in den nächsten Monaten die Ausgaben. Viele Verbraucher:innen achten auf Sonderangebote, einige kaufen weniger, andere weichen auf günstigere Optionen aus.

Frage: Eine Inflation kann sich in unterschiedlicher Weise auf den Lebensmitteleinkauf auswirken. Bitte geben Sie für die folgenden Aussagen zum Lebensmittelkauf an, inwieweit Sie diesen zustimmen oder nicht zustimmen.



Quelle: Ipsos Handelsmarkenmonitor 2022, Feldarbeit März 2022, 1000 Befragte in Deutschland

Für Unternehmen ist es daher entscheidend, Änderungen in den Einstellungen und Verhaltensweisen aktiv zu antizipieren und das eigene Portfolio entsprechend auszurichten. Im Folgenden finden Sie einige Beispiele:

- **Kleinere, günstigere Verpackungsgrößen** als Antwort auf die Verschiebung von Kundenpräferenzen in Richtung Discounter.
- Bei der Einführung neuer Produkte könnten **niedrigere Einstiegspreise und Probepackungen** eine wichtige Strategie sein, um risikoscheue Verbraucher anzusprechen.
- **Individuell verpackte Produkte** könnten in Schwellenländern funktionieren, um dem Preisschock entgegenzutreten.

Es gibt zwar Übereinstimmungen darin, wie Verbraucher ihr Verhalten in Inflationszeiten verändern. Daraus lässt sich jedoch keine allgemeingültige Strategie als Antwort ableiten. Wie Sie als Unternehmen Ihr Sortiment und Ihre Strategie anpassen, sollte immer von einer **sorgfältigen Marktanalyse** abhängen.

Abbildung 8: Konsumverhalten in Argentinien 2002 (% stimmen der Aussage zu)

	VOR 2002	WÄHREND DES ANSTIEGS DER VERBRAUCHER-PREISE 2002
Ich denke, Einkaufen ist eine gute Möglichkeit zur Entspannung	45%	42%
Wenn ich etwas brauche, würde ich es auf Kredit kaufen	27%	22%
Ich kaufe gerne neue Produkte und probiere sie aus	47%	37%
Ich bevorzuge Produkte, die die neuesten Technologien nutzen	48%	42%

Quelle: Verbraucherumfrage von Ipsos Argentinien 2003

SCHRITT 3: PREISERHÖHUNG, DOWNSIZING ODER ANDERE WEGE ZUR KOSTENSENKUNG?

Wenn Preiserhöhungen unvermeidlich sind, stehen Unternehmen immer noch vor der Wahl, die Preise direkt zu erhöhen oder das Preis-Leistungs-Verhältnis durch andere Taktiken zu verändern, z. B. durch eine Änderung der

Größe/ Menge oder eine Modifizierung der Produkte. In diesem Abschnitt untersuchen wir die Vor- und Nachteile dieser alternativen Ansätze zur direkten Preiserhöhung.

PREISELASTIZITÄT DER KATEGORIE VERSTEHEN

Ein Re-Launch bestehender Produkte durch Downsizing wird von Unternehmen häufig als diskrete Alternative zu direkten Preiserhöhungen genutzt. Da es sich bei der Reduzierung der Größe um eine stille Veränderung handelt (sie wird nicht kommuniziert), setzen wir bei der Bewertung ihrer Effektivität in der Regel Beobachtungstechniken ein, bei denen wir die Verbraucher:innen beim Einkaufen in realistischen virtuellen Regalen beobachten, wie sie mit den reduzierten Produkten interagieren. Bei vielen dieser Studien ist Downsizing oder eine Kombination aus Downsizing und Preisänderung im Vergleich zur direkten Preiserhöhung tatsächlich ein wirksames Mittel, um eine kurzfristige Abwanderung der eigenen Markennutzer zu verhindern. In einem solchen Beobachtungsexperiment, das Ipsos für einen US-amerikanischen Hersteller von salzigen Snacks

durchgeführt hat, wurden die Konsument:innen mit verschiedenen Regalsituationen konfrontiert. Darunter waren verschiedene Downsizing-Optionen, aber auch diverse Szenarien einer direkten Preiserhöhung. Die Teilnehmenden wurden gebeten, so einzukaufen, wie sie es normalerweise tun würden. Für die Testprodukte des Kunden konnten wir eine Preiselastizität von -1,2 messen, nachdem wir den Preis direkt erhöht hatten. Aber als die Preiserhöhung für dasselbe Produkt durch eine Reduktion des Inhalts „kassiert“ wird, sank die Elastizität auf nur -0,3. Mit anderen Worten: Die Verbraucher reagieren viel empfindlicher auf direkte Preiserhöhungen als auf versteckte Preiserhöhungen durch ein Downsizing.

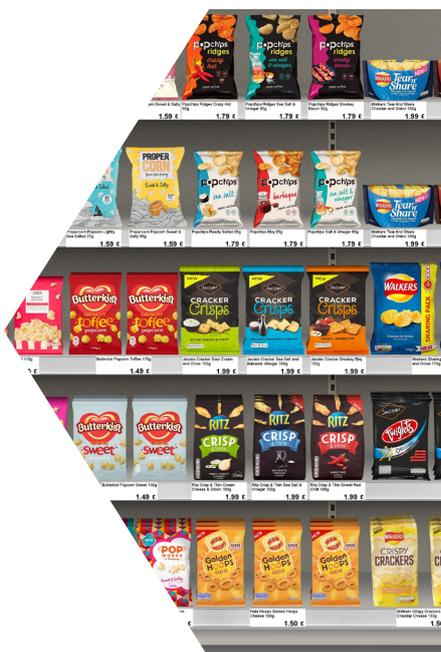


Abbildung 9: Durch Beobachtung – Preiselastizität

**DIREKTE
PREIS-
ERHÖHUNG**

-1.2

**VOLUMEN-
VERLUST
FAST LINEAR**

**INDIREKTER
PREISANSTIEG
DURCH DOWNSIZING**

-0.3

**PREISERHÖHUNG
GUT KASCHIERT**

Downsizing bietet Unternehmen auch die Möglichkeit, die Marke aufzufrischen, um Preiserhöhungen bei einem Relaunch zu kaschieren. Dabei handelt es sich um eine flexible Vorgehensweise, die bei direkten Preiserhöhungen so nicht möglich ist. Bei richtiger Umsetzung, kann die durch einen Marken-Relaunch erzeugte potentielle Begeisterung die möglichen Risiken eines Downsizings sogar vollständig kompensieren, wie unser Beispiel zeigt:

In einem Fall, den wir in der Kategorie Mundwasser untersuchten, wurde eine um 6 Prozent reduzierte Flasche für eine führende Mundwassermarke in einem schlanken und modernen neuen Design zusammen mit neuen Claims bezüglich der Funktionalität der Verpackung präsentiert. Die Verbraucher:innen waren von der modernisierten Marke und dem neuen Flaschendesign positiv beeindruckt und beachteten die reduzierte Flaschengröße kaum. Hier konnte der Relaunch ein Absinken des Marktanteils vollständig vermeiden. Es wurde sogar ein marginales Wachstum erzielt. In diesem Fall, wie auch in dem Snack-Beispiel bot Downsizing eine wirksame Alternative zur direkten Preiserhöhung.

Downsizing birgt aber auch einige Risiken, die man vor einer Umsetzung beachten sollte:

- Ehrlichkeit, Transparenz und Authentizität der Marke werden von Verbraucherinnen und Verbrauchern enorm geschätzt. Downsizing, wenn es denn bemerkt wird, birgt das Risiko eines Vertrauensbruchs, der der Marke längerfristig schadet.
- In bestimmten Kategorien unterliegen Produkte auch kürzeren Wiederkaufzyklen. Hier geht einen Downsizing Strategie unweigerlich einher mit einem erhöhten Risiko eines Markenwechsels.
- Downsizing kann zusätzliche Kosten für die Neugestaltung der Verpackung, die Umstellung der Produktionsanlagen auf die neuen Größen usw. verursachen.

Bild 10: Relaunch-Test Mundwasser Kategorie



Aktuelles Design



Neues Design mit neuen Claims

	AKTUELL		RELAUNCH
Größe	532 ml	→	500 ml
Summe der Varianten	9.0%	→	9.2%
Variante A (3,70 €)	6.5%		6.6%
Variante B (3,70 €)	1.9%		2.0%
Variante C (3,70 €)	0.6%		0.6%

ANDERE MITTEL ZUR KOSTENSENKUNG

Abgesehen von Downsizing sind Produktänderungen bei den Inhaltsstoffen, Rezepturen oder Verpackungsmaterialien weitere beliebte Ansätze, um direkte Preiserhöhungen zu vermeiden.

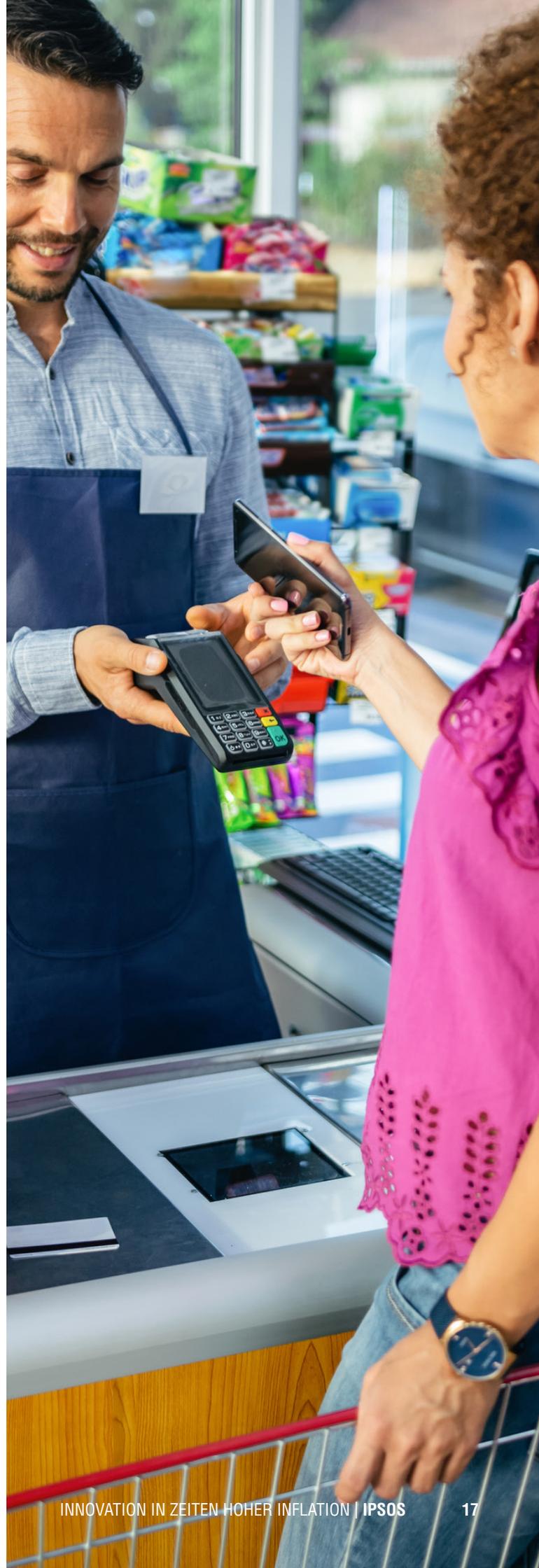
Wir haben im Rahmen unserer Produkttests viele Untersuchungen zum Thema Cost Reduction durchgeführt.

Bei der Umsetzung einer solchen Initiative sollte man als Unternehmen zunächst verstehen, ob der potenzielle Gewinn aus einer Kostensenkungsinitiative den potenziellen Verlust überwiegt.

Folgende Punkte sind dabei wichtig:

- Auswirkungen der Produktveränderung auf die Verbraucherakzeptanz sollte immer vorher untersucht werden
- Unabhängig von der Veränderung muss man gewährleisten, dass es zu keiner nennenswerten Erosion der aktuellen Produktverwender:innen kommt
- Optimierung von Produkt oder Kommunikation sollte immer auf der Grundlage einer auf Konsumentendaten basierenden Risikobeurteilung erfolgen
- Checken, ob die Kosten für die Neuentwicklung des Produkts die erzielten Einsparungen aufwiegen
- Ziele hoch stecken und eher eine Quality Improvement Strategie anpeilen, als nur „Parity“ mit dem Status Quo
- Auf die Reaktion der Konkurrenz achten, besonders auf gezielte feindliche Kommunikation.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es zahlreiche Alternativen zu direkten Preiserhöhungen gibt, aber diese Ansätze sollten idealerweise faktenbasiert durch Forschung untermauert werden, um kurzfristige und langfristige Vorteile abzuwägen.



ABSCHLIESSENDE GEDANKEN

Winston Churchill hat einst gesagt: „Diejenigen, die nicht aus der Geschichte lernen, sind dazu verdammt, sie zu wiederholen...“ Aktuelle wie zukünftige Inflationszyklen werden sich nicht vermeiden lassen und gehören zur Realität. Um jedoch die aktuelle und zukünftige Inflationsphasen besser zu meistern, sollten wir auch aus den Erfahrungen zurückliegender Krisen lernen.

Wir bei Ipsos glauben, dass Wissen die beste Waffe gegen Unsicherheit ist. Vor zwei Jahren, als die Corona Pandemie ausbrach, haben wir unseren Kunden durch historische Vergleiche und Analysen zurückliegender Krisenzyklen geholfen, um durch die schwierigen Zeiten erfolgreich zu navigieren.⁵ Heute, angesichts der neuen Herausforderungen, stehen wir Ihnen nach wie vor als verlässlicher Partner mit all unserem Wissen und Erfahrungen zur Seite.

Aktuelle wie zukünftige Inflationszyklen werden sich nicht vermeiden lassen, aber wir können aus Erfahrungen aus der Vergangenheit, die unseren Kunden bei der Bewältigung ähnlich schwieriger Zeiten geholfen haben, lernen.“



REFERENZ*

1. Ipsos Handelsmarkenmonitor 2022, März 2022
2. Ipsos in Turkey, Consumer Behavior Under Crisis, 2003
3. Ipsos in Argentina, Los Argentinos D.C., April 2003
4. Empfohlene Lektüre von Colin Ho und Chris Murphy: A Little Happiness Goes a Long Way, How to Grow a Premium Brand During a Recession, Ipsos 2020
5. Empfohlene Lektüre von Colin Ho, Jiongming Mu, Nikolai Reynolds: Ipsos, Innovation in Challenging Times/Product Testing in Challenging Times, Ipsos 2020
6. Understanding & Reacting to the Current Crisis in Turkey, Ipsos Nov 2021

**Der Text unseres globalen Autorenteam wurde bei der Übersetzung ins Deutsche an einigen Stellen auf den Deutschen Markt angepasst.*

INNOVATION IN ZEITEN HOHER INFLATION

Jiongming Mu Global Innovation Solutions Lead, Ipsos

Luis Abimerhy Director, Ipsos in Brasilien

Jin Lu Director, Ipsos USA

Dr. Nikolai Reynolds Global Head of Product Testing, Ipsos

Übersetzung und inhaltliche Anpassungen an den deutschen Markt:

Steffen Goik, Service Line Lead Innovation, Ipsos Deutschland
steffen.goik@ipsos.com

Die Ipsos Views White
Paper werden vom
Ipsos Knowledge Centre erstellt.

www.ipsos.com
@Ipsos

