

Rabattschlacht ohne Gewinner?

„Wer nicht mehr weiter weiß, dreht am Preis“ – Alternativen zur Rabattschlacht in der Krise

Vor dem Hintergrund der anhaltenden Wirtschaftskrise reagieren zahlreiche Unternehmen mit weitreichenden Preisnachlässen – in der Hoffnung damit die Nachfrage ankurbeln zu können. Ein riskantes Unterfangen, da eine Preissenkung sich sehr viel stärker auf das Unternehmensergebnis auswirkt als Volumenrückgänge oder Kostenänderungen und in aller Regel nur schwer wieder revidiert werden kann. Droht eine „Preisschlacht ohne Gewinner“ oder gibt es Alternativen?

Bereits unter „normalen“ Marktbedingungen ist Pricing für viele Unternehmen eine Aufgabe, die meist „irgendwo zwischen Magie und Wissenschaft“ rangiert. Die aktuelle Situation ist dabei noch um ein Vielfaches herausfordernder – die richtige Preisstrategie wird zu einem entscheidenden Stellhebel, ob ein Unternehmen die Krise überlebt oder vielleicht sogar gestärkt aus ihr hervor geht.

Die deutschen Unternehmen sind massiv mit Auftrags- und Umsatzrückgängen konfrontiert. Im Vergleich zum Vorjahr gingen im Dezember 2008 die Aufträge für Investitionsgüter um 30%, Vorleistungsgüter um 21% und für Gebrauchsgüter um 13% zurück. Die Unternehmen reagieren hierauf mit drastischen Kostensenkungsprogrammen – von Kurzarbeit bis hin zu Werksschließungen. Und

obwohl sich noch vor wenigen Wochen Vertreter verschiedenster Branchen öffentlichkeitswirksam gegen einen Preiskampf ausgesprochen haben, sind inzwischen für viele Produkte Preissenkungen zu beobachten: Fernseher und Laptops wurden binnen Jahresfrist 25% günstiger, Autos inklusive Abwrackprämie teilweise 50% und Lebensmittel um bis zu 15%. Dahinter steht in den meisten Fällen die Hoffnung, durch Preissenkungen die Nachfrage anzukurbeln und die eigene Auftragslage abzusichern. Zum einen sollten sich Unternehmen jedoch davor hüten, damit einen Margenverfall zu manifestieren, den kein Unternehmen lange überleben kann. Zum anderen sind Preissenkungen nur in wenigen Fällen wirklich erforderlich, wie aktuelle Analysen von A.T. Kearney bestätigen.



Die richtige Preisstrategie kann zum entscheidenden Stellhebel in der Krise werden.

Preissenkungen sind in den seltensten Fällen die richtige Antwort.

Die richtige Preisstrategie für die Krise

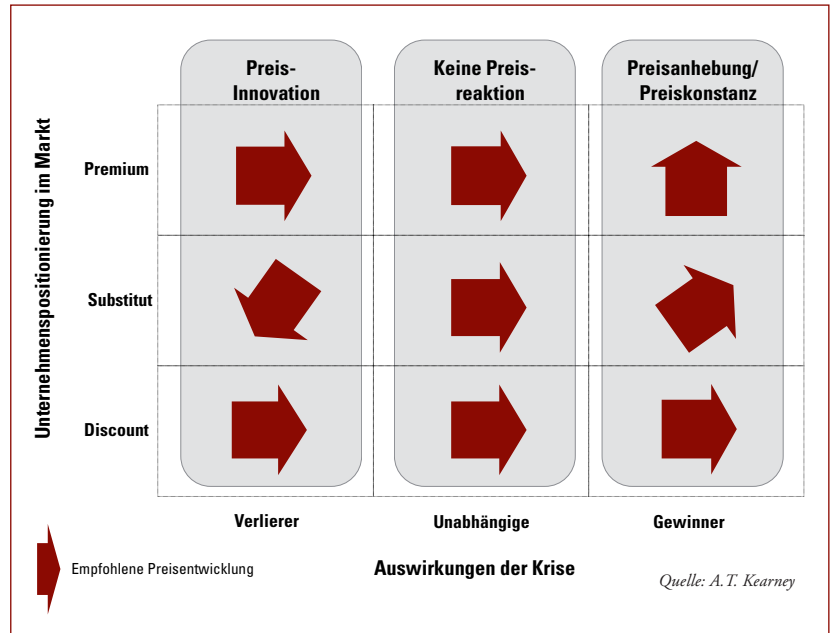
Die Krise wirkt sich auf die Unternehmen – sowohl im B2C- als auch im B2B-Geschäft – sehr unterschiedlich aus. Es gibt Krisengewinner, Krisenunabhängige und Krisenverlierer. Für die Ableitung einer erfolgreichen Preisstrategie ist die Frage, zu welcher Gruppe ein Unternehmen gehört, von zentraler Bedeutung:

Krisengewinner

Hierzu zählen beispielsweise Unternehmen aus dem Discountumfeld (Billighotels), Anbieter günstigerer Substitute (Bahn oder „Billig“flieger statt Linienflieger), aber auch Premiumanbieter, die mit Sicherheit und solidem Image punkten (Sparkassen).

Handlungsempfehlung: Diese Unternehmen sollten die gesteigerte Nachfrage für sich nutzen, um die neu gewonnenen Kunden auch langfristig von sich zu überzeugen und krisenfest an sich zu binden. Obwohl Preiserhöhungen für diese Unternehmen aktuell durchsetzbar wären, dürfen sie den Bogen nicht überspannen. Für sie ist jetzt der richtige Zeitpunkt, die eigene Marge durch konsequente Preisdurchsetzung bzw. gemäßigte Preisanpassung zu verbessern. Gleichzeitig legen sie die Basis für eine langfristige Kundenbeziehung, nämlich durch Positionierung als verlässlicher Partner und nicht als reiner Profiteur ihrer marktbeherrschenden Stellung.

Abbildung 1: Rabatt ist keine Lösung – nur wenige Unternehmen sollten in Krisenzeiten ihre Preise senken



Krisenunabhängige

Eher geringen direkten Einfluss hat die Krise auf Anbieter nicht-substituierbarer Gebrauchsgüter (Strom, Telekommunikation) oder Unternehmen mit starker Marktposition. Aber auch Premiumanbieter von Produkten des täglichen Bedarfs, wie z.B. Coffee-shops (wenn nicht zu hochpreisig positioniert) oder Softgetränke, zählen zu den Krisenunabhängigen.

Handlungsempfehlung: Die Krise hat keinen unmittelbaren Einfluss auf die Preisstrategie. Aufgrund der verschobenen Kräfteverhältnisse haben diese Unternehmen jedoch jetzt die Möglichkeit, die eigene Preisdurchsetzung zu verbessern. Insbesondere offene oder verdeckt gewährte Ra-

batte wie kostenlose Mehrwerte und Services gilt es zu minimieren. Das kann zum Beispiel eine Anpassung der Zahlungsbedingungen, aber auch eine Harmonisierung der Liefer- und Bestellmengen sein. Klassische Preisinstrumente sind hier beispielsweise die Einführung von Mindermengenzuschlägen oder auch deutliche Preisaufläge für Sondergrößen und -verpackungen.

Krisenverlierer

Vorwiegend negativ von der Krise betroffen sind Hersteller mit Überkapazitäten (Automobil), Luxusanbieter (Anbieter von Kreuzfahrten), Unternehmen mit substituierbarem Produktangebot (Airlines, v.a. im Hochpreissegment „Businessclass“)

sowie Hersteller von Investitionsgütern. Dies ist die einzige Gruppe, die aktiv mit Preismaßnahmen der Krise gegensteuern muss. Oftmals sind aber auch weitere einschneidende (Strategie-)Änderungen notwendig, wie sie A.T. Kearney im Ansatz zur „Nachhaltigen Restrukturierung“ gebündelt hat, um wieder dauerhaft profitabel zu werden.

Handlungsempfehlung: Pauschale Preissenkungen sind auch für diese Unternehmen in keinem Fall eine Lösung. Preissenkungen ohne Produkt- oder Serviceanpassungen sind später kaum wieder aufzuholen. Für Krisenverlierer gibt es nur zwei Möglichkeiten:

- Eine Verschiebung bzw. Erweiterung des Produktportfolios hin zu kostengünstiger darstellbaren Produkten, die die veränderte Nachfrage abbilden.
- Will oder kann man das Produktportfolio nicht kurzfristig anpassen, müssen innovative Preismodelle die Nachfrage stimulieren. Hierzu gilt es, die traditionellen Preissetzungsmechanismen bewusst zu durchbrechen. Bei erfolgreicher Anwendung kann dies zu einer Marktanteilsverschiebung oder gar zur Schaffung neuer Marktsegmente führen und aus Krisenverlierern nachhaltige Gewinner machen.

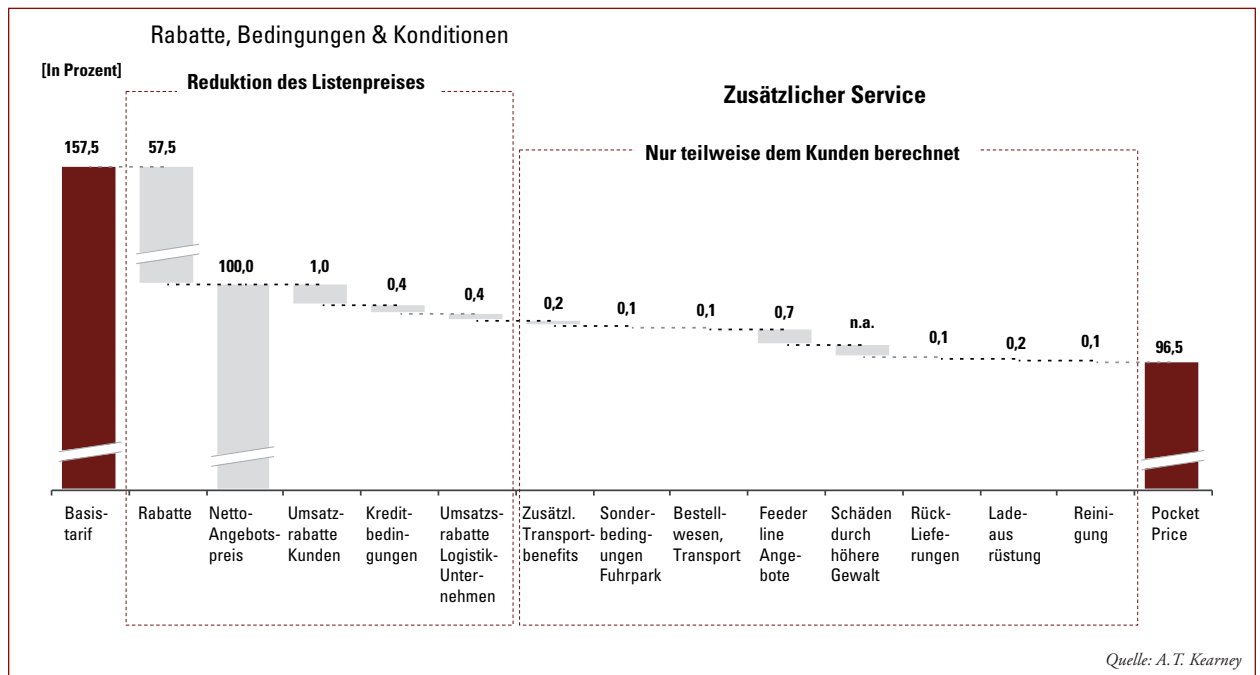
Fazit

Unternehmen müssen in der Krise unterschiedliche Preisstrategien umsetzen. Krisengewinner und Krisenunabhängige sollten sich auf eine Verbesserung der Preisdurchsetzung fokussieren. Krisenverlierer müssen jetzt innovative Preismodelle entwickeln.*

1. Verbesserung der Preisdurchsetzung:

Eine verbesserte Preisdurchsetzung stoppt die an vielen Stellen auftretende Werterosion, da die eigentlich festgelegten oder vereinbarten Preise häufig genug durch zusätzliche kostenlose Services, Rabatte oder Boni verwässert werden. Eine so genannte „Net Pocket

Abbildung 2: Die Net Pocket Price Waterfall-Analyse hilft, die „echten“ Kosten zu verstehen, die bei der Betreuung eines Kunden anfallen.



*A.T. Kearney hat für diese Preisstrategien die Dual Impact-Methode entwickelt.

Price Waterfall“-Analyse identifiziert und quantifiziert alle Elemente der Werterosion und schafft so Transparenz und Gewissheit darüber, welcher Anteil eines Preises tatsächlich dem Unternehmen zufließt. Im Folgenden kommt es dann darauf an, geeignete Maßnahmen abzuleiten, wie beispielsweise eine systematische Reglementierung von Budgetkonten oder Rabatten. Die meisten Elemente der Werterosion müssen aber in direktem Kontakt mit dem Kunden verhandelt, reduziert bzw. abgeschafft werden. Die so erreichbare Margenverbesserung ist nach Projekterfahrungen von A.T. Kearney mit bis zu 5 Prozentpunkten überaus signifikant.

2. Innovative Preismodelle: Um innovative Preismodelle systematisch entwickeln zu können, hat A.T. Kearney eine empirische Untersuchung durchgeführt, bei der 200 Best-Practice-Beispiele aus verschiedenen Dienstleistungs- und Industriesektoren erfasst und analysiert wurden. Dabei kristallisierten sich die wichtigsten Hebel für eine wertsteigernde Preisgestaltung heraus und wurden in einem Tool – dem A.T. Kearney Pricing Equalizer – verarbeitet. Innerhalb von vier Kategorien (Produktart, Produktnutzung, Vertriebskanal und Preismodell) können alle Hebel systematisch variiert und in ihrer Wirkung auf die Preisbildung abgebildet werden.

Durch die genaue Analyse der eigenen Unternehmensposition und die Anwendung einer effektiven Preisstrategie auf die relevanten Produkt-Markt-Segmente lassen sich die Margen verbessern und/oder solides Wachstum generieren – abseits eines ruinösen Preiskampfes, der letztlich nur Verlierer übrig lässt.

Autoren:

Dr. Martin Fabel (Berlin) erreichen Sie unter martin.fabel@atkearney.com

Dr. Annett Tischendorf (Frankfurt) erreichen Sie unter annett.tischendorf@atkearney.com

Marc Grasmück (Frankfurt) erreichen Sie unter marc.grasmueck@atkearney.com

A.T. Kearney ist eines der führenden internationalen Top-Management-Beratungsunternehmen und bietet seinen Klienten das gesamte Spektrum strategischer und operativer Beratung. Dabei verfolgt A.T. Kearney ein klares Ziel: auf der Basis eines führenden Knowledge Managements den maximalen Erfolgsbeitrag aller Unternehmensbereiche und den Gesamtwert eines Unternehmens nachweisbar zu steigern.

A.T. Kearney beschäftigt rund 2.500 Mitarbeiter in mehr als 30 Ländern der Welt.

Weitere Informationen über:

A.T. Kearney GmbH
Marketing & Communications
Kaistraße 16 A
40221 Düsseldorf

Tel.: +49-(0)211-13 77-0

Email: marcom@atkearney.com
www.atkearney.de