

# 13. Simon Kucher - Preispolitik

## **SIMON • KUCHER & PARTNERS**

### Strategy & Marketing Consultants

Simon, Kucher & Partners ist eine global tätige Unternehmensberatungsgesellschaft (wie auch McKinsey, Ernst & Young, KPMG etc.) mit Fokus auf Marketing-, Vertriebs- und Pricing-Strategien. Insbesondere im Bereich der Preispolitik gilt das Unternehmen als Weltmarktführer.

#### **Preispolitik allgemein**

Für Unternehmen ist die richtige Preispolitik von entscheidender Bedeutung, da sie einen wesentlichen Anteil am Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens, und damit an dessen Gewinn, beiträgt.

Grundsätzlich ist die Preispolitik:

- eine der schärfsten Marketingwaffen,
- in der Regel der stärkster Treiber des Gewinns,
- steht in starker wechselseitiger Abhängigkeit zu den anderen Elementen des Marketingmixes,
- äußerst dynamisch und muss meist häufiger und gründlicher überdacht bzw. nachjustiert werden,
- meist am schwierigsten zu gestalten sowie am risikoreichsten sollte die angepeilte Strategie fehl schlagen.

#### **Wiki Aufgaben**

- 1) Stellen Sie das Konzept der Preiselastizität dar und erläutern Sie verschiedene Ausprägungen der Preiselastizität anhand von Praxisbeispielen.
- 2) Erläutern Sie, wie in verschiedenen Branchen ein Preiskampf entstehen kann und welche Möglichkeiten Unternehmen haben, diesen entgegenzuwirken bzw. sich einen Preiskampf zu entziehen.
- 3) Welche Möglichkeiten haben Unternehmen bezüglich ihrer Preissetzung für neue Produkte? Stellen Sie die Vor- und Nachteile der verschiedenen Strategien dar und veranschaulichen Sie Ihre Ausführungen mittels entsprechender Beispiele.

#### **Gliederung Preispolitik Wiki**

### **1. Preiselastizität**

- 1.1) Definition und Berechnung
- 1.2) Arten der Preiselastizität
- 1.3) Praxisbeispiele für unelastische und elastische Preise
  - 1.3.1) unelastischer Preis anhand von Benzin
  - 1.3.2) elastischer Preis anhand von Schokolade im Supermarkt
  - 1.3.3) Praxisbeispiel für Elastizität bzw. Unelastizität anhand von Zigaretten

### **2. Preiskampf**

- 2.1) Beispiele für Preiskämpfe
- 2.2) Preiskämpfe entgegenwirken/entziehen
3. Preisstrategien
  - 3.1) Bedeutung der Preisstrategie
  - 3.2) Hochpreisstrategie
  - 3.3) Mittelpreisstrategie

- 3.4) Niedrigpreisstrategie
- 3.5) Abschöpfungsstrategie
- 3.6) Penetrationsstrategie
- 3.7) Vor-/Nachteilen der Strategien

### 3. Preisstrategie

- 3.1) Bedeutung der Preisstrategie
- 3.2) Hochpreisstrategie
- 3.3) Mittelpreisstrategie
- 3.4) Niedrigpreisstrategie
- 3.5) Abschöpfungsstrategie (Skimming)
- 3.6) Penetrationsstrategie
- 3.7) Tabelle mit Vor-/Nachteilen der jeweiligen Strategie

### 1) Preiselastizität

Der Begriff der Preiselastizität beschreibt, wie stark die Nachfrage nach einem Produkt im Verhältnis zu einer Preisänderung (Preissteigerung oder Preissenkung) reagiert.

#### 1.1) Definition und Berechnung

Als Definition ist sie die prozentuale Veränderung der nachgefragten Menge im Verhältnis zur prozentualen Veränderung des Preises für ein Produkt, und als Formel wie folgt darzustellen:

$$PE = \frac{(Q1 - Q2)/Q1}{(P1 - P2)/P1}$$

Q1, Q2 = Mengen vor bzw. nach der Preisänderung

P1, P2 = Preise vor bzw. nach einer Preisänderung

- PE > 1: Nachfrage ist elastisch (elastic demand)
  - => eine 1%ige Preisänderung bewirkt eine mehr als 1%ige Mengenänderung
- PE = 1: Nachfrage ist isoelastisch (isoelastic demand)
  - => eine 1%ige Preisänderung bewirkt ebenfalls eine 1%ige Mengenänderung
- PE < 1: Nachfrage ist unelastisch (inelastic demand)
  - => eine 1%ige Preisänderung bewirkt eine weniger als 1%ige Mengenänderung

#### 1.2) Arten der Preiselastizität

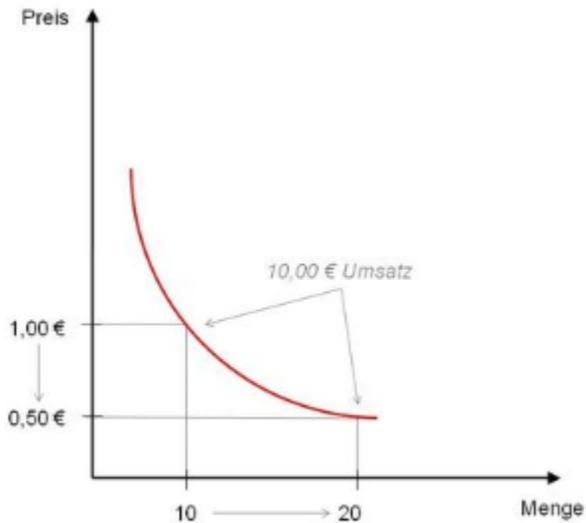
- unelastische Preiselastizität: Diese Form der Elastizität liegt vor, wenn der Preis eines Gutes verändert wird, die Nachfrage jedoch fast unverändert bleibt.

Beispiel: Bei einer Preiserhöhung sinkt die nachgefragte Menge nicht wesentlich; PE < 1.

- elastische Preiselastizität: Diese Form der Elastizität liegt vor, wenn der Preis eines Gutes verändert wird und sich die Nachfrage deutlich ändert. Beispiel: Bei einer Preissenkung steigt die nachgefragte Menge überproportional, PE > 1.

Ferner gibt es noch weitere Aspekte der Elastizität, bei denen es sich jedoch eher um idealisierte Fälle handelt, die in der Praxis eher selten vorkommen sollten.

- isoelastische (Einheitselastizität): Eine isoelastische Elastizität liegt vor, wenn die Änderung des Preises eine ebenso große prozentuale Änderung bei der Nachfrage nach sich zieht. Der Wert der Elastizität ist dann im gesamten oder in Teilen des Definitionsbereich der Funktion gleich groß. Beispiel: Der Preis steigt um 20% und die Nachfrage fällt um 20%;  $PE = 1$ .



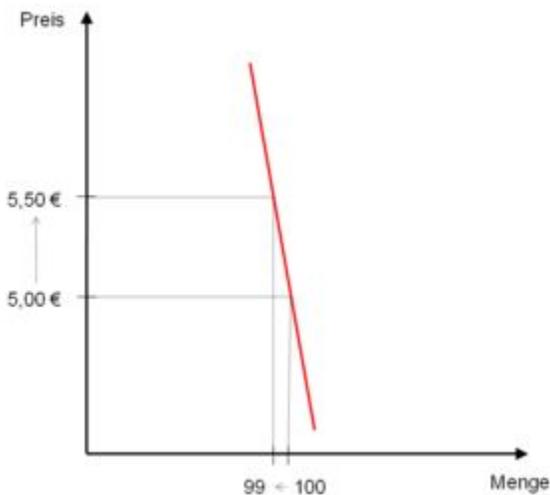
- vollkommen unelastisch: Bei Veränderungen des Preises ändert sich die Nachfrage überhaupt nicht; der Graph verläuft senkrecht und parallel zur Y-Achse.
- vollkommen elastisch: Bei Veränderungen des Preises erfolgt eine unendliche Veränderung bei der Nachfragemenge; der Graph verläuft waagrecht und parallel zur X-Achse.

### 1.3) Praxisbeispiele für unelastische und elastische Preise

Beide Fälle kommen insgesamt betrachtet in der Praxis recht häufig vor, da z. B. der Konkurrenzdruck bei verschiedenen Produkten unterschiedlich ist oder Güter unterschiedliche Stellenwerte für die Konsumenten haben.

#### 1.3.1) Unelastischer Preis anhand von Benzin

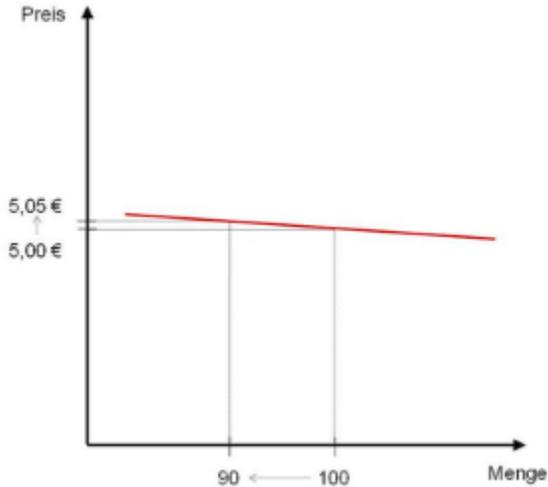
Der Preis für Benzin an Tankstellen hängt stark vom Ölpreis an der Börse ab, welcher sich minütlich ändert. Diese Preisschwankungen an den Tankstellen werden den Kunden eher nicht beeinflussen, da er meist dringend den Kraftstoff benötigt.



#### 1.3.2) Elastischer Preis anhand von Schokolade im Supermarkt

Häufig haben Verbraucher für gewisse Produkte eine feste Preisvorstellung, z. B. aufgrund von Gewohnheit. Manche Produkte haben für lange Zeit einen stabilen Preis, sodass dem Kunden gerade bei Produkten des täglichen Lebens kleinste Preisschwankungen schneller auffallen können. Beispiele hierfür sind z. B. Mehl, Milch, Butter oder halt auch Schokolade. Über Jahre hinweg lag der Preis für eine Markenschokolade bei 0,49 € bis 0,69 € Cent je 100g. Den Kunden wird eine Erhöhung des Preises auf nunmehr 0,89 € Cent schnell auffallen, sodass viele nicht bereit sind den neuen Preis zu bezahlen und ggf. eher Kekse, Gummibärchen oder ähnliches erwerben.

Der Preis der Schokolade ist für viele Kunden also ein wichtiges Kaufkriterium, sodass kleine Änderungen an diesem teils drastische folgen haben kann.



### 1.3.3) Praxisbeispiel für Elastizität/Unelastizität anhand von Zigaretten

In manchen Fällen kann - je nachdem was betrachtet wird - beim gleichen Produkt der Preis hierfür sowohl elastisch als auch unelastisch sein. Für Raucher sind Zigaretten aufgrund der Nikotinsucht nur schlecht durch andere Produkte zu ersetzen, eine Preisänderung an den Zigaretten insgesamt hat deshalb eher kaum Auswirkungen auf die Anzahl der Raucher weshalb die Nachfrage bzw. der Preis unelastisch ist.

Betrachtet man unterschiedliche Zigarettenmarken wie z. B. Marlboro und Lucky Strike, so wird aufgrund der Konkurrenz unter den Herstellern der Kunde eher geneigt sein die Marke zu wechseln wenn einer von beiden den Preis erhöht. Für viele Raucher ist es nicht von entscheidender Bedeutung welche Marke sie rauchen sondern zentral ist das Bedürfnis den eigenen Tabakkonsum zu gewährleisten. Im Zweifel werden die Verbraucher hier eher die Marke wechseln um letzteres zu gewährleisten, weshalb hier eine Elastizität vorliegt.

## 2) Preiskampf

Ein Preiskampf entsteht in Marktsituationen, in denen der Preis (bspw. mangels anderer Differenzierungsmöglichkeiten) eine signifikante Rolle für potentielle Kunden spielt. Man geht hierbei davon aus, dass ein niedriger Preis für vergleichbare Leistungen Konkurrenzvorteile sichern kann. Dies hat besonders Auswirkungen in Branchen, in denen Leistungen aus der Sicht des Kunden als relativ homogen wahrgenommen werden und ein Überangebot im Vergleich zur Nachfrage herrscht. Bei annähernd gleicher Qualität zweier Produkte wird der Kunde in der Regel zu dem günstigeren greifen. Beispiele dafür folgen unten.

Der steigende internationale Wettbewerb kann ebenfalls einen Preiskampf herbeiführen. Lokale Unternehmungen sehen sich gezwungen mit globalen zu konkurrieren. Diese globalen Unternehmen haben oftmals geringere Produktionskosten (z. B. Löhne) und können daher einen niedrigeren Stückpreis erzielen wodurch auch der Preis gedrückt werden kann. Lokale Unternehmen ziehen mit ihren Preisen nach, was zu einem Preiskampf führen kann.

Auch ein verschärfter Wettbewerb im Handel lässt die Gefahr von Preiskämpfen ansteigen. Die Profilierung der Handelsunternehmen durch niedrigere Preise spielt hierbei eine maßgebliche Rolle.

### 2.1) Beispiele für Preiskämpfe

- Mobilfunkmarkt: In Werbungen für Mobilfunkverträge wird immer wieder eine Eigenschaft deutlich hervorgehoben: Der Preis. Den Kunden werden weitere Informationen oft nur im "Kleingedruckten" zur Verfügung gestellt (bspw. Datenvolumengrenze bei Internet-Flatrates), sodass ein Vergleich von verschiedenen Anbietern oft anhand der Preisunterschiede erfolgt.

- Lebensmittel-Einzelhandel: Discounter-Supermärkte (ALDI, Netto etc.) senken die Preise einiger Grundnahrungsmittel, die anderen Supermarktketten (Rewe, Edeka etc.) ziehen nach. Jeder versucht den anderen zu unterbieten.

- Festnetz- und Internetmarkt: Neben der gebotenen Internetgeschwindigkeit ist nur noch der Preis ausschlaggebend. Zusätzlich gibt es wenig Zusatzleistungen (z.B. Flatrates oder Inklusivminuten auf Mobiltelefone und/oder ins Ausland) die neben den vorausgesetzten Leistungen (Flatrate ins Internet und dt. Festnetz) Unterscheidungsmerkmale bieten. Daher ist der Preis ein wichtiges Kriterium, welches Kunden sich für oder gegen einen Anbieter entscheiden lässt.

## 2.2) Preiskämpfen entgegenwirken/entziehen

Da ein Preiskampf meist in Märkten mit homogenen Gütern entsteht und der Preis schon stark gedrückt wurde, bietet es sich an, sich zum von den Konkurrenten auf eine andere Art zu differenzieren.

Das Produkt sollte sich durch Merkmale von den anderen Produkten abheben und damit die Zahlungsbereitschaft der Kunden für das spezifische Produkt erhöhen. Beispielsweise könnte das Unternehmen, dass sich mit einem Preiskampf konfrontiert sieht, das Produkt qualitativ verbessern und weiterentwickeln oder ggf. eine Produktinnovation durchführen. Vorstellbar wäre auch eine Erweiterung auf eine Produktlinie oder um eine Serviceleistung, welche die Konkurrenz nicht anbietet.

Sollte es sich um ein Unternehmen handeln, welches seine Kernkompetenz ohnehin in einem anderen Bereich hat und bei Innovationen o. Ä. nicht konkurrieren kann, sollte es sich ggf. überlegen aus dem Markt mit diesem Produkt auszusteigen und sich auf die Kernkompetenz konzentrieren.

## 3) Preisstrategien

Damit Unternehmen am Markt bestehen können, müssen sie sich unter anderem mit der Frage nach der richtigen Preisstrategie auseinandersetzen. Wichtig hier bei ist, dass sowohl die angepeilte Strategie am Markt durchsetzbar ist, der eingeschlagene Weg auch längerfristig aus unternehmerischer Sicht sinnvoll ist und man bei Änderung der Marktlage oder Neueinführung eines Produktes die bisherige Strategie überdenken und ändern kann.

### 3.1) Bedeutung der Preisstrategie

Bevor ein Produkt in den Markt eingeführt wird, muss eine Entscheidung zum Preis getroffen werden. Dabei kann jedes Unternehmen eine bestimmte Preisstrategie verfolgen. Preisstrategien sind das Fundament der Preispolitik und haben somit einen hohen Einfluss auf die Elemente des Marketing-Mix. Eine geeignete Preisstrategie kann zur Erreichung der jeweiligen Unternehmensziele (z.B. Gewinnmaximierung oder hohe Marktanteile) führen.

Die Bedeutung der richtigen Preisstrategie kann man nicht hoch genug ansehen, da sie der Schlüssel zum langfristigen Bestehen am Markt ist. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass es nach Branche und Ausrichtung der Unternehmen elementare Unterschiede gibt, welche Strategie genutzt werden sollte. Es liegt auf der Hand, dass z. B. für einen Luxushersteller für Skibekleidung wie z. B. Bogner (Jacken für bis zu 1500 €) nicht jede Form der Preisstrategie in Frage kommt. Ebenso verfolgen auch Lebensmitteldiscounter andere Preisstrategien als z. B. die Supermärkte REWE, Edeka etc.. Die Erzielung des optimalen Preises und daraus resultierenden Gewinns aus Unternehmenssicht bedarf folglich der zum Produkt und dem Unternehmen passenden Strategie.

### 3.2) Hochpreisstrategie

Bei der Hochpreisstrategie, auch Prämienpreisstrategie genannt, wird ein überdurchschnittlich hoher Preis gewählt. Die hohen Preise können aus 1. höheren Kosten für qualitativ hochwertigere Produkte, 2. Verdeutlichung dieser Qualität und 3. durch das Ziel möglichst viel Überschuss pro verkaufte Einheit zu erhalten, resultieren. Eine wichtige Rolle, neben dem Qualitätsaspekt, spielen oftmals auch Exklusivität, Innovationsführerschaft und das Image des Produktes oder des Unternehmens, welches dieses herstellt.

Daraus erschließt sich, dass bei einer Hochpreisstrategie auch oft eine Differenzierungsstrategie verfolgt wird.

Apples iPhone: Das iPhone wird für mehr als den doppelten Herstellungspreis verkauft. Es ist auch deutlich teurer als vergleichbare Produkte der Konkurrenz. Jedoch gilt das iPhone als absolutes Premiummodell unter den Smartphones. Apple genießt in diesem Segment einen guten Ruf und die iPhones werden von vielen mit hoher Qualität gleichgesetzt.

### 3.3) Mittelpreisstrategie

Diese Strategie wird oftmals auch Konsumpreisstrategie genannt und bietet eine gute Balance zwischen Preis und Qualität. Sie wird oftmals verwendet um neue Marken aufzubauen oder bestehende zu stärken, jedoch nicht für Handelsmarken da diese eher die Niedrigpreisstrategie verfolgen. Der Verkauf erfolgt meist über Fachgeschäfte und ist eher im Konsumgüterbereich und weniger bei B2B zu finden.

### 3.4) Niedrigpreisstrategie

Bei dieser Preisstrategie liegt der Fokus auf einen langfristig niedrigen Preis, welcher unterhalb des Durchschnittspreises der Konkurrenz liegt. Diese Strategie wird demnach häufig zusammen mit einer Kostenführerschaft verbunden und ist auf den Massenmarkt ausgerichtet.

Dacia: Der Autohersteller Dacia bietet seine Autos zu einem sehr niedrigen Verkaufspreis an und kommuniziert dies auch stark durch Werbung (Werbespots). Dabei verzichtet Dacia bei seinen Modellen auf Luxus sondern fokussiert sich auf die Kernfunktion, das Fahren.

### 3.5) Abschöpfungsstrategie (Skimming)

Bei der Abschöpfungsstrategie wird für das neu eingeführte Produkt zunächst ein hoher Einführungspreis verlangt. Das innovative Produkt hat meist einen technischen Vorsprung gegenüber anderen Produkten oder ist über ein Patent geschützt und genießt somit eine Art Alleinstellung auf dem Markt. Zu Beginn werden relativ niedrige Absatzmengen und hohe Stückkosten generiert.

Bei den Käufern handelt es sich meist um Kunden, die eine hohe Zahlungsbereitschaft haben, technischen Neuheiten und Trends folgen und bereit sind den hohen Preis zu zahlen (bspw. die sogenannten Innovatoren und Frühadopter dem idealtypischen Verlauf der Diffusionskurve folgend nach Rogers 1962, S. 162).

Die Preise werden im Zeitverlauf gesenkt, sodass auch eine breitere Masse an Kunden das Produkt kauft.

Insbesondere in der Elektronikbranche kann man die Anwendung dieser Strategie beobachten.

**Blu-Ray Player:** Bei der Einführung der Blu-Ray-Player waren diese noch extrem teuer. Mit diesen konnte man die Blu-Ray Discs abspielen, welche ein viel schärferes Bild als ihr Vorgänger, die DVD, lieferten. Es handelte sich demnach um eine Produktinnovation und die Hersteller hatten einen technischen Vorteil gegenüber ihrer Konkurrenz. Später sanken die Preise für Blu-Ray Player enorm und kosten nur noch einen Bruchteil vom ursprünglichen Einführungspreis.

### 3.6) Penetrationsstrategie

Die Penetrationsstrategie zeichnet sich durch geringe Einführungspreise aus. Diese Strategie wird häufig angewandt, wenn das Produkt auf dem jeweiligen Markt keine Alleinstellung hat und Wettbewerber leicht und kurzfristig in den Markt eintreten können. Die niedrigen Preise sollen die Konkurrenz abschrecken und vom Markteintritt abhalten. Das Ziel dieser Strategie ist es, schnell eine weitgehende Marktdurchdringung, hohe Marktanteile und eine starke Marktposition zu erreichen.

Es werden große Absatzmengen generiert, wodurch die Stückkosten sinken. Im Idealfall können die Preise nach Eroberung einer starken Marktposition angehoben werden.

Eine extreme Variante ist die sogenannte ‚**Follow-the-Free-Pricing**‘-Strategie. Die Anwendung dieser extremen Form findet sich zum Teil bei Anbietern, die ihr Produkt über das Internet vertreiben. Beispielsweise Softwareprodukte werden zunächst kostenlos ausgegeben und verbreiten sich entsprechend schnell im Internet. Nach Marktdurchdringung werden dann Ergänzungen oder Upgrades gegen die Zahlung einer Gebühr angeboten.

**Toyota mit Lexus (am US-Automarkt):** Toyota führte die Luxusmarke Lexus zu einem Preis von 35.000\$ ein, welcher nach 6 Jahren schon auf 51.680\$ angestiegen war. Toyota war bisher erfolgreich in der Produktion und im Verkauf von kleinen bis mittelgroßen Automobilen und es war allgemein bekannt, dass Lexus eine Marke von Toyota war (auch wenn dies in der Werbung nicht kommuniziert wurde). Trotz der scheinbar fehlenden Erfahrung bei der Herstellung von Luxusautos, erfreute sich der Lexus großer Beliebtheit, weshalb Toyota den Preis enorm erhöhen konnte.

### 3.7) Tabelle mit Vor-/Nachteilen der jeweiligen Strategie

	Hochpreisstrategie	Mittelpreisstrategie	Niedrigpreisstrategie	Abschöpfungsstrategie	Penetrationsstrategie
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schnelle Gewinnerzielung</li> <li>• Hochpreisimage</li> <li>• Als Qualitätsgarant angesehen</li> <li>• Kundenbindung</li> <li>• Schwieriger Einstieg für Wettbewerber</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Balance zwischen Preis und Qualität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zügige Marktdurchdringung</li> <li>• hohe Kapazitätsauslastung und damit Senkung der Stückkosten</li> <li>• positives Image, durch hohe Marktpräsenz (Bekanntheitsgrad)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• erreicht verschiedene Kundengruppen (bspw. zuerst sog. Innovatoren, später auch Nachzügler)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• schnelle Marktdurchdringung möglich</li> </ul>
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ggf. Gefahr einer geringen Marktdurchdringung</li> <li>• hohe Kosten für weitere Forschung, Entwicklung und marketing Maßnahmen</li> <li>• Hochpreisimage kann sich auch negativ auswirken</li> <li>• Imageaufbau ist mit hohem Aufwand verbunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zwischenposition</li> <li>• Eingeschränkte finanzielle Mittel (z.B. für Marketing)</li> <li>• Schwierig neues Produkt mit höherer Qualität unter dem selben Namen zu verkaufen. --&gt; Glaubwürdigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• spätere Preiserhöhungen schwer durchsetzbar</li> <li>• ggf. auch Negativimage durch niedrigen Preis</li> <li>• Substituierbarkeit des Produktes; oftmals keine Kundenbindung</li> <li>• Druck, Konkurrenz könnte Preise unterbieten --&gt; Preiskampf</li> <li>• Qualität wird von Kunden niedrig eingestuft -&gt; Preis als Qualitätsindikator</li> <li>• niedrige Preise als Resultat fragwürdiger unternehmenspolitischer Entscheidungen (z.B. Herstellung von Kleidung in Niedriglohnländern)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alleinstellung geht mit der Zeit verloren, Konkurrenz zieht nach (und überholt?)</li> <li>• Käufer gewöhnen sich daran, dass Produktpreise sinken und zögern beim Kauf eines neuen Produktes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mögliche Kundenverluste durch spätere Preiserhöhung</li> </ul>

Quellen:

- Marketing Einführung - Alfred Kuß, Michael Kleinaltenkamp, 6. Auflage
- Generalanzeiger Bonn: <http://www.general-anzeiger-bonn.de/region/wirtschaft/2013-war-ein-gutes-jahr-fuer-strategieberatung-simon-kucher-article1248319.html>
- Wikipedia Simon, Kucher & Partners, Wikipedia Preiselastizität (Grafiken für Graphen)
- Diller, Hermann, Preispolitik Auflage 3, Kohlhammer Stuttgart, Edition Marketing 2000
- <http://www.preissetzung.de/mittelpreisstrategie/>
- <http://www.thomaswenk.de/downloads/060308uebungenpreispolitik2.pdf>
- <http://www.produktmanager-blog.de/beispiele-einer-erfolgreichen-niedrigpreisstrategie/>
- Preisheiten - Simon (2013, S. 203f.)
- Uni Kiel Folien Preiselastizität [http://www.bwl.uni-kiel.de/Ordnung/downloads/einf\\_vwl\\_ws07\\_WS0708/kapitel\\_05\\_elastizitaeten.pdf](http://www.bwl.uni-kiel.de/Ordnung/downloads/einf_vwl_ws07_WS0708/kapitel_05_elastizitaeten.pdf)