
exeo Strategic Consulting AG

ex eo (lat.) = deshalb, daraus abgeleitet

Pricing im Preiskrieg – Erfahrungen und Strategien aus anderen Branchen

17. Handelsblatt Jahrestagung Privatkundengeschäft

Mainz, 21. März 2012

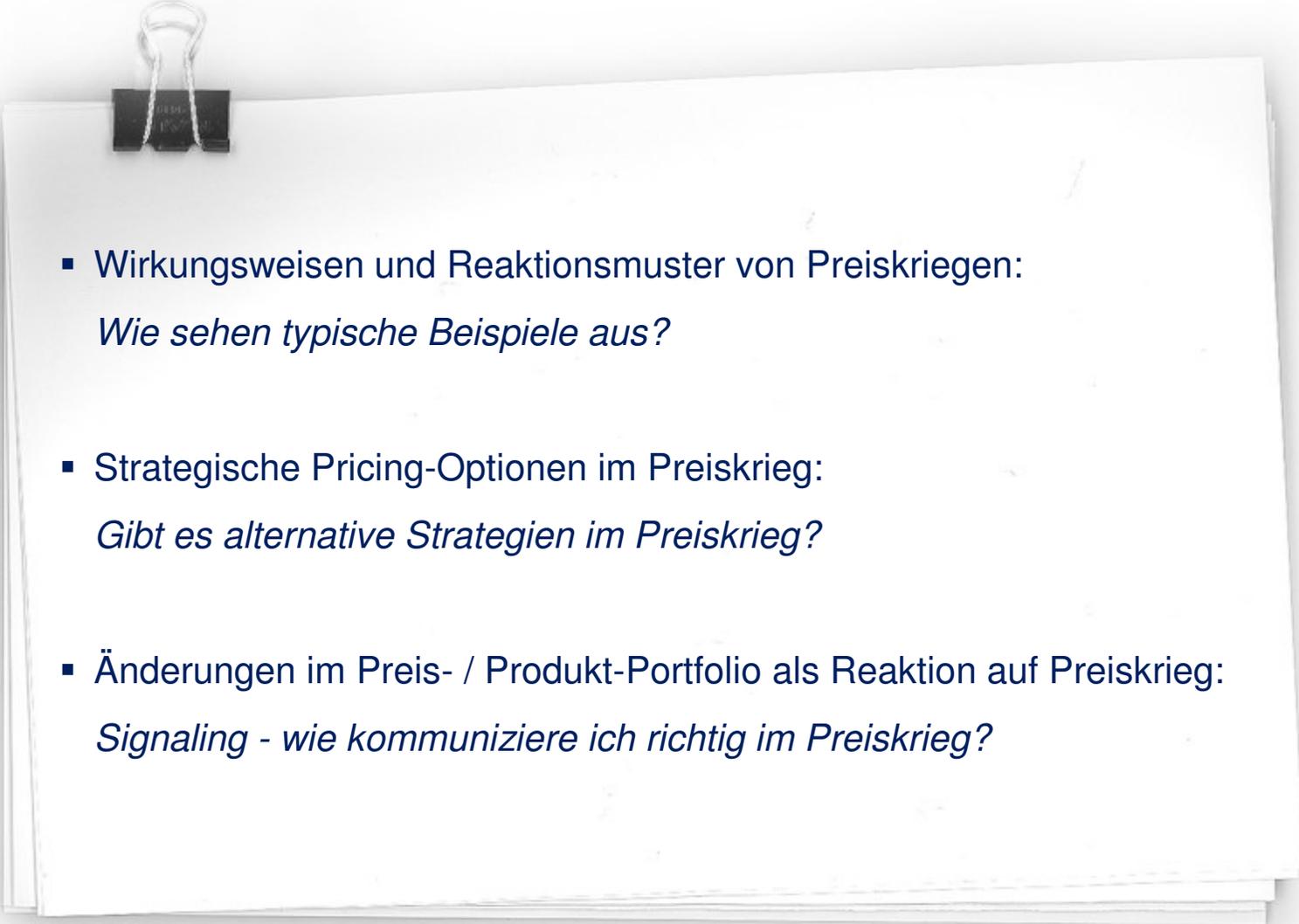
Dr. Gerd Wilger

Tel: ++49 (0) 178 49 45 437
gerd.wilger@exeo-consulting.com
www.exeo-consulting.com

Ausrichtung der exeo Strategic Consulting AG



Pricing im Preiskrieg – Erfahrungen und Strategien aus anderen Branchen

- 
- Wirkungsweisen und Reaktionsmuster von Preiskriegen:
Wie sehen typische Beispiele aus?
 - Strategische Pricing-Optionen im Preiskrieg:
Gibt es alternative Strategien im Preiskrieg?
 - Änderungen im Preis- / Produkt-Portfolio als Reaktion auf Preiskrieg:
Signaling - wie kommuniziere ich richtig im Preiskrieg?

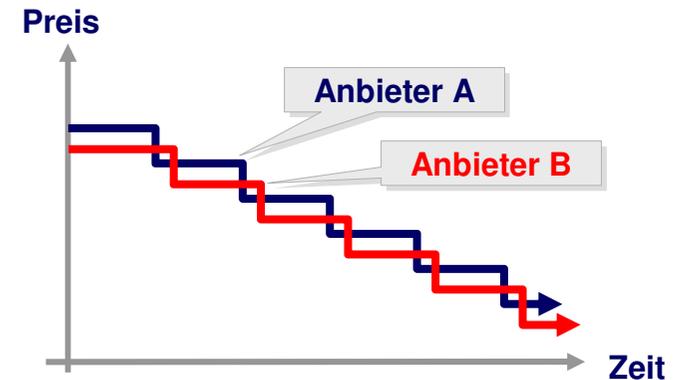
Typische Reaktionsmuster führen vom Preiswettbewerb zum ruinösen Preiskrieg

Ursachen / Motive und Reaktionsmuster

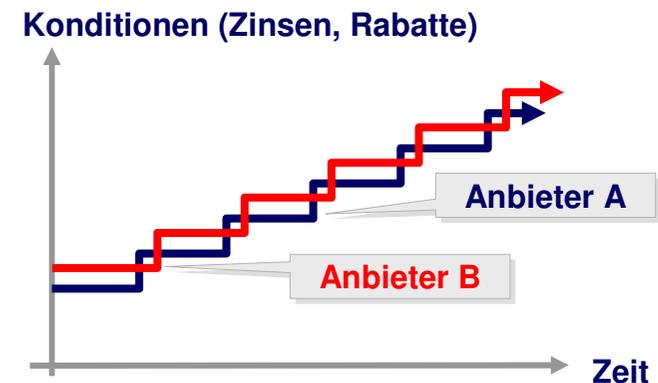
- Häufigste **Ursachen / Motive**:
 - **Überkapazitäten**
 - **Austauschbare** Produkte
 - **Geringes** Marktwachstum
 - **Verdrängungswettbewerb** / (Rück-)Gewinnung von Marktanteilen
 - **Neue Wettbewerber** im Markt
 - Zunehmende **Preistransparenz** und steigende **Wechselbereitschaften**
- Oft **sehr schnelle und heftige Reaktionen** auf Preis- / Konditionen-Änderungen der Wettbewerber
⇒ **Folge: Ruinöse Preisspirale**
- **End-Szenario: Ähnliche Marktanteilsstruktur** wie in der Ausgangssituation – jedoch bei **deutlich niedrigerem Preis- und Gewinn-Niveau** der Branche!



„Preis“-Krieg



„Konditionen“-Krieg



Beispiele für Preiskriege (1)

Containerfrachtschiffe



- Motiv: **Überkapazitäten + Marktanteilssicherung**
- Kapazitäten (+ 8 %) wachsen schneller als die Nachfrage (+ 2 %)
- Preiskrieg durch beide Marktführer begonnen
- **Preisreduktion ca. 20 %**
- Ergebnis: Hohe **operative Verluste** im Gesamtmarkt
- Weitere **Markt-Konsolidierung** ist absehbar

Bäckereien



- Motiv: **Marktanteilsgewinnung** in NRW
- Marktführer Kamps senkt in einem wachsenden Markt den Brötchen-Preis auf 19 Cent, Ø-Preis bei 29 Cent (**Preisreduktion 34 %**)
- „Günstig-Sortiment“ insbesondere für „junge Kunden, Studenten und Sparfüchse“
- **Wettbewerber** gehen aufgrund **steigender Kosten** von **Preissteigerungen** aus

Lebensmittel



- Motiv: **Marktanteilssicherung + austauschbare Produkte**
- Rückläufiges Marktwachstum führt zu Verdrängungswettbewerb bei Discountern
- Regelmäßige Preissenkungsrunden, die die führenden Anbieter **identisch „mitgehen“**
- **Identisches Preisniveau** bei vielen „Eckartikeln“ im Sortiment

Beispiele für Preiskriege (2)

Pharmabranche



- Motiv: **Neue Wettbewerber**
- Intravenöses Allgemein-anästhetikum
- **Original-Produkt:** **Diprivan** von AstraZeneca
- **Patentschutz** für Diprivan ist **ausgelaufen**
- **Generika-Produkt:** **Propofol** (Fresenius)
- **Preisreduktion >> 50 %**
- Propofol wird nach vier Jahren Marktführer

Eisenbahn



- Motiv: **Neue Wettbewerber**
- Neuer Anbieter auf der „Westbahn **Wien-Salzburg**“ in Österreich
- Wettbewerber liegt bei **50 % des Normalpreises** des etablierten Anbieters (ÖBB)
- ÖBB führt kontingentiertes Angebot „Sparschiene“ sowie kurzzeitig **15 EUR-Pauschalpreise** ein
- Wettbewerber hält mit **7,5 EUR-Ticket** dagegen

Tankstellen



- Motiv: **Neueröffnung Tankstellen-Discounter**
- Folge: **Preisdumping** der lokalen Tankstellen in / um Salzburg - Reaktionen „**im Halbstundentakt**“
- Finales Preisniveau: Ein Liter **Diesel für 51,9 Cent!**
- Verkehrschaos / 10 km Stau
- Die Tankstellen mussten bereits am frühen Abend die Zapfstellen **schließen, die Tanks waren leer.**

Richtige Strategien im Preiskrieg?

Beispiel: Strategie „Unterbieten“

Unterschiedliche Preisstrategien können anhand einer Deckungsbeitrags-/Umsatz-Matrix bewertet werden

„Befüllen“ der Umsatz-Matrix auf Basis von Markt-simulationen

Preis-niveau Wettbe-werber

100	47 / 6	57 / 8	65 / 11	71 / 16	74 / 23	72 / 31	68 / 40
90	46 / 7	55 / 10	62 / 14	67 / 21	67 / 29	64 / 38	58 / 47
80	45 / 9	53 / 12	58 / 18	60 / 26	58 / 35	54 / 44	49 / 52
70	43 / 11	50 / 16	53 / 23	52 / 31	49 / 39	45 / 47	41 / 52
60	40 / 13	45 / 19	46 / 27	43 / 34	40 / 41	37 / 46	35 / 49
50	36 / 16	39 / 22	38 / 29	35 / 35	33 / 39	32 / 42	32 / 43
40	31 / 18	32 / 23	31 / 28	29 / 31	29 / 34	29 / 35	30 / 36
	40	50	60	70	80	90	100

Preisniveau Anbieter A

Umsatz Anbieter
Umsatz Wettbewerber

Ergebnis:

- 1 Mit der sehr aggressiven Strategie „Unterbieten“ endet der Preiskrieg nach **zwei bis drei Runden!**
- 2 Das **Preisniveau** im Markt ist von 100 **auf 40 gesunken!**
- 3 Vom Ausgangsniveau des Marktes (Umsatz = 108 Einheiten) bleibt nur noch ein Marktvolumen in Höhe von 49 Einheiten übrig – **mehr als die Hälfte (55 %) des Marktwertes ist ruiniert!**

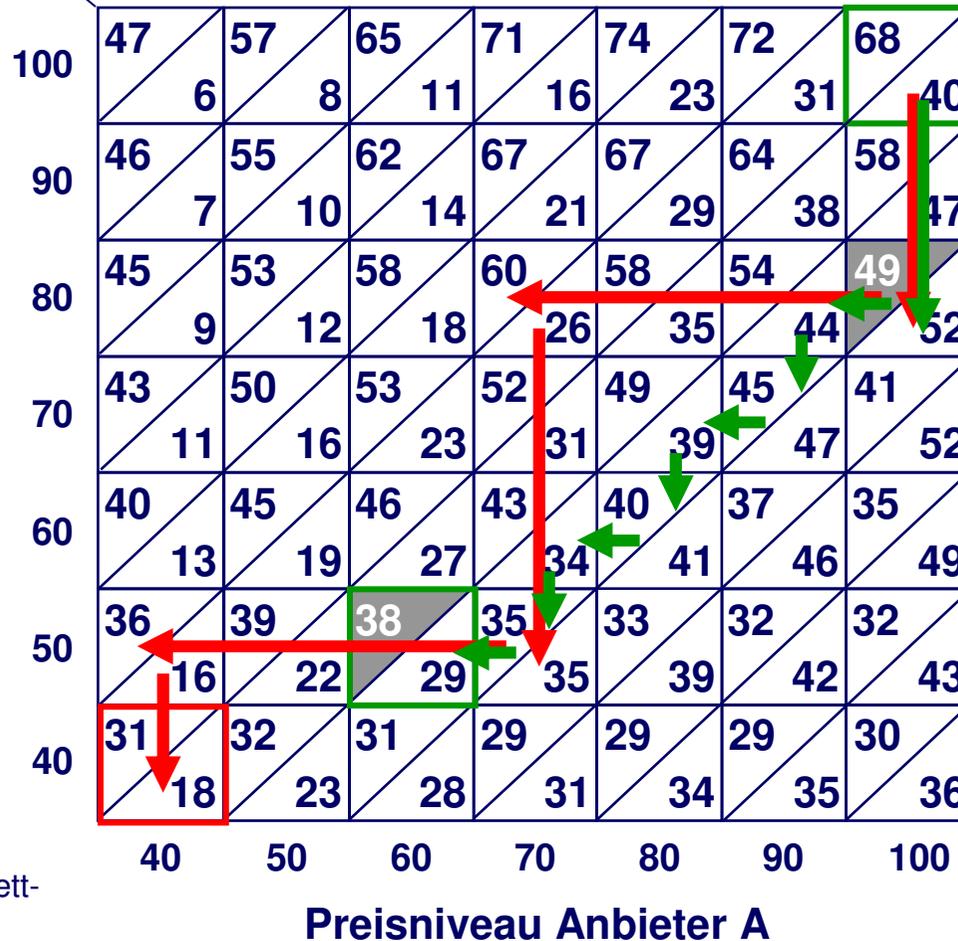
Richtige Strategien im Preiskrieg?

Beispiel: Strategie „Preisschirm 10%“

Unterschiedliche Preisstrategien können anhand einer Deckungsbeitrags-/Umsatz-Matrix bewertet werden

„Befüllen“ der Umsatz-Matrix auf Basis von Markt-simulationen

Preis-niveau Wettbe-werber

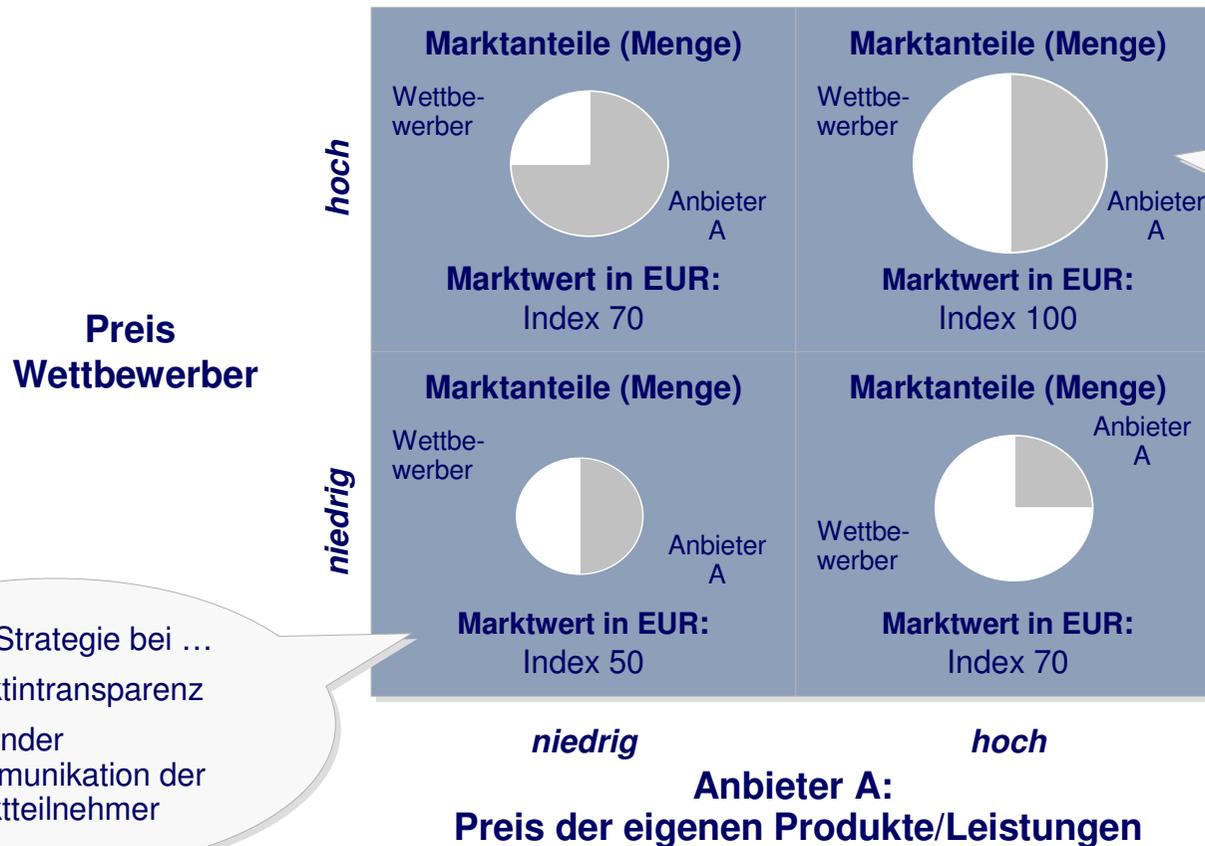


Ergebnis:

- 1 Mit der Strategie „Preisschirm 10%“ endet der Preiskrieg erst nach **vier bis fünf Runden!** Sie gewinnen Zeit!
- 2 Das **Preisniveau** ist von 100 auf 50 bzw. 60 gesunken!
- 3 Nur **38 %** des Marktwertes (statt 55 %) ist ruiniert!
- 4 Wenn Wettbewerber Ihre Strategie rechtzeitig erkennen, gibt es die **Chance, den Preiskrieg früher zu beenden!**

Umsatz Anbieter
Umsatz Wettbewerber

Das spieltheoretische Gefangenen-Dilemma und seine strategische Implikation für die Praxis im Preis- und Konditionenwettbewerb



Optimale Strategie bei ...
 ... Marktintransparenz
 ... fehlender Kommunikation der Marktteilnehmer

Optimale Strategie bei ...
 ... Markttransparenz
 ... Kommunikation zwischen den Marktteilnehmern

Ohne Markttransparenz und Kommunikation bleibt ein Preiskrieg immer die optimale Strategie!

Ansätze für Anpassungen im Marketing-Mix als Reaktionen auf einen (drohenden) Preiskrieg

Marketing-Mix im Preiswettbewerb

Preis / Preisstruktur

- Entwicklung der **eigenen Preiskrieg-Strategie** (Festlegung und Sicherstellung der Umsetzung)
- Antizipation und **Bewertung von Wettbewerbsreaktionen** (Marktforschung, Expertenschätzung, etc.)
- **Anpassungen der Preisstruktur** (Bündelung / Pakete, Familien-Preise, etc.) - Ziel: **weniger Vergleichbarkeit bzw. Transparenz**

Produkt / Angebot

- **Produkt- / Prozess-Differenzierung** - Ziel: weniger Vergleichbarkeit mit Wettbewerb
- **Leistungsangebot erweitern** statt Preise reduzieren
- **Vergleiche**, z.B. durch Mystery-Shopping, **mit Wettbewerbern** (zur Darstellung der eigenen Produkt- und Service-Qualität)
- Hohes Qualitäts- und Service-Niveau, um **Wechselbereitschaft zu senken**

Vertrieb / Vertriebssteuerung

- Vertriebliche Ziele stärker an **„Profit“** anstatt an **„Marktanteil“ orientieren**
- **Höhere Provisionen** für Produkte mit **höheren Margen / Preisen**
- **Wertbasierte Argumentation** aufbauen
- **Demonstration** der eigenen Preiskrieg-Strategie bei **ausgewählten Kunden** oder Kundensegmenten
- **„Gleichgewicht des Schreckens“** ggü. Wettbewerb aufbauen

Kommunikation / „Signaling“

- **Proaktive öffentliche Information** über Produkt-, Service- und Preisstrategien
- Kommunikation der **Argumente, Ziele und Gründe** für spezielle Maßnahmen
- **Interviews und Artikel** in branchenspezifischen Medien
- **Vorträge** auf Kongressen, Messen, Kommunikationsplattformen
- **Fokus auf Leistung / Werte** – weg von der reinen Preisdiskussion

"Signaling" - Beispiel für Kommunikation im Markt bei drohendem Preiskrieg

Kreditversicherer - Euler Hermes (Allianz)

Kreditversicherer fürchtet Preiskrieg

Die Allianz-Tochter Euler Hermes warnt, dass die Konkurrenz mit Billigprämien die Margen kaputt macht. Dabei hat die Branche viele Kunden verprellt.

Die Kreditversicherer haben im vergangenen Jahr bonig verdient. Beim Marktführer Euler Hermes stieg der Nettogewinn um den Faktor 15 auf 295 Millionen Euro. 2010 hatte die Branche eine Sonderkonjunktur. Schließlich sichern Kreditversicherer einen Lieferanten gegen das Risiko ab, dass ein Kunde bestellte Ware nicht zahlen kann. Einerseits hatten die Anbieter wegen der Finanzkrise zuvor die Deckung für ihrer Ansicht nach schadensträchtige Firmen häufig gestutzt - und damit viele Kunden gekürrt, die sich im

Sich gelassen fühlen. Doch 2010 startete die Wirtschaft überraschend durch, entsprechend gering waren am Ende die Zahlungsausfälle. Nun befürchtet Konzernchef Wilfried Verstraete, dass die Konkurrenz die Zügel schleifen lässt und einen Preiskrieg anzettelt: „Wir sehen, das erste Wettbewerber mit niedrigen Preisen in den Markt gehen. Das werden wir nicht mitmachen“, sagte Verstraete im Gespräch mit dem Handelsblatt. Denn das Szenario, dass sich Konjunktur und Schadensverlauf günstig entwickeln, wird sich nach Ansicht des Marktführers Euler Hermes in diesem Jahr nicht wiederholen. Bereits im vierten Quartal 2010 zogen die Schadenvolumina wieder an. Dennoch verzeichnete die Allianz-Tochter 2010 eine rekordverdächtig niedrige Schaden-Kosten-Quote von nur 69 Prozent; sprich, für einen Euro Prämieinnahmen gab Euler Hermes nur 69 Cent für Schäden und Kosten aus. „In diesem Jahr dürfte die Schaden-Kosten-

Quote um mindestens zehn Prozent zu liegen“, sagte Verstraete. Als operatives Ergebnis peilt er für dieses Jahr 250 bis 300 Millionen Euro an, also zwischen einem Viertel und einem Drittel weniger als 2010. Der Kehraus der Kreditversicherer hat der Branche heftige Kritik von Unternehmensverbänden und der Politik eingebracht. Wenn man sie wirklich braucht, kündigen die Versicherer den Unternehmen die Deckung lautete der Vorwurf. Verstraete kann die Kritik verstehen: „Wir haben im Zuge der Krise unsere Risiken im großen Umfang angepasst“, räumt er ein. „Aber ich kenne kein Forschungsinstitut, das für Deutschland Mitte 2009 ein Wachstum von 3,5 Prozent vorhergesagt hat.“ Zu Beginn der Krise hatten die Schadenszahlen massiv

genommen. Daher habe die Branche keine Wahl gehabt, als vorsorglich die Deckungen zu kürzen, um die eigene Bilanz zu schützen. Offenbar hat das Vertrauen der Kunden aber einen Knacks bekommen, denn 2010 stieg das Volumen des Neugeschäfts bei Euler Hermes nur wegen Preiserhöhungen; das Volumen der Neuverträge wurde fast komplett durch Kündigungen aufgezehrt. „In diesem Jahr dürfte das Wachstum aus höherem Neugeschäft kommen, wir rechnen mit weniger Kündigungen. Preiserhöhungen sehe ich nicht mehr kommen.“ „Aber ich verstehe das Element“, sagte Verstraete. „Euler Hermes ist ein gutes Instrument der Wirtschaftspolitik“, stellt Verstraete fest. Sprich, auch die Kreditversicherer beißen sich am chinesischen Protektionismus die Zähne aus.

Trotz gut laufender Geschäfte verpasst Verstraete Euler Hermes eine Schlankheitskur, wie sie im Allianz-Konzern mittlerweile üblich ist. „Bis 2013 wollen wir die Kosten um 72,5 Millionen senken“, sagte der Vorstandschef. In Frankreich werden die Stellen konzentriert gekürzt werden, will er nicht verraten. „Die Hälfte der Einsparungen wollen wir in Wachstumsmärkte investieren“, kündigte der Euler-Hermes-Chef an. So will er etwa die Risikoanalysekapazitäten in Brasilien ausbauen. Der lokale chinesische Markt ist dagegen für Ausländer geschlossen. „Kreditversicherung bietet der Staat an, das zählt dort zu den Instrumenten der Wirtschaftspolitik“, stellt Verstraete fest. Sprich, auch die Kreditversicherer beißen sich am chinesischen Protektionismus die Zähne aus.



„Wir sehen, dass Wettbewerber mit niedrigen Preisen in den Markt gehen. Das machen wir nicht mit.“

Wilfried Verstraete, Euler Hermes

„Wir sehen, dass erste Wettbewerber mit niedrigen Preisen in den Markt gehen. Das werden wir nicht mitmachen!“

... warnt, dass die Konkurrenz mit Billigprämien die Margen kaputt macht.

... befürchtet (...), dass die Konkurrenz die Zügel schleifen lässt und einen Preiskrieg anzettelt

Automobilbranche - Porsche

Porsche-Chef Wendelin Wiedeking in einem Interview auf die Frage, was Porsche besser macht als andere Automobilanbieter:

„Wir orientieren uns konsequent an langfristigen Zielen.“

Nehmen wir als Beispiel die Rabattpolitik: Die Automobilhersteller überbieten sich derzeit geradezu mit Preisnachlässen, um ihren Absatz kurzfristig anzukurbeln.

Doch was haben sie davon? Nichts!

Erst brechen ihnen die Gewinne weg, und irgendwann stocken auch die Verkäufe wieder, weil der Markt inzwischen gesättigt ist – die Absatzflaute wird also nur in die Zukunft verschoben.

Dann sind die Manager, die diese Rabatte zu verantworten haben, oft gar nicht mehr im Unternehmen. Und wenn die Nachfrage tatsächlich wieder anzieht, werden diese Hersteller keinen Käufer mehr finden, der noch bereit sein wird, den kalkulierten Listenpreis für ein Fahrzeug ihrer Marke zu bezahlen.

Klar freut sich der Kunde zunächst über ein vermeintliches Schnäppchen. Ein Fahrzeug allerdings ein paar Jahre später wieder verkaufen oder in Zahlung geben will, ist es kaum noch möglich, weil die Rabatte längst voll auf den Gebrauchtwagenmarkt durchgeschlagen sind.

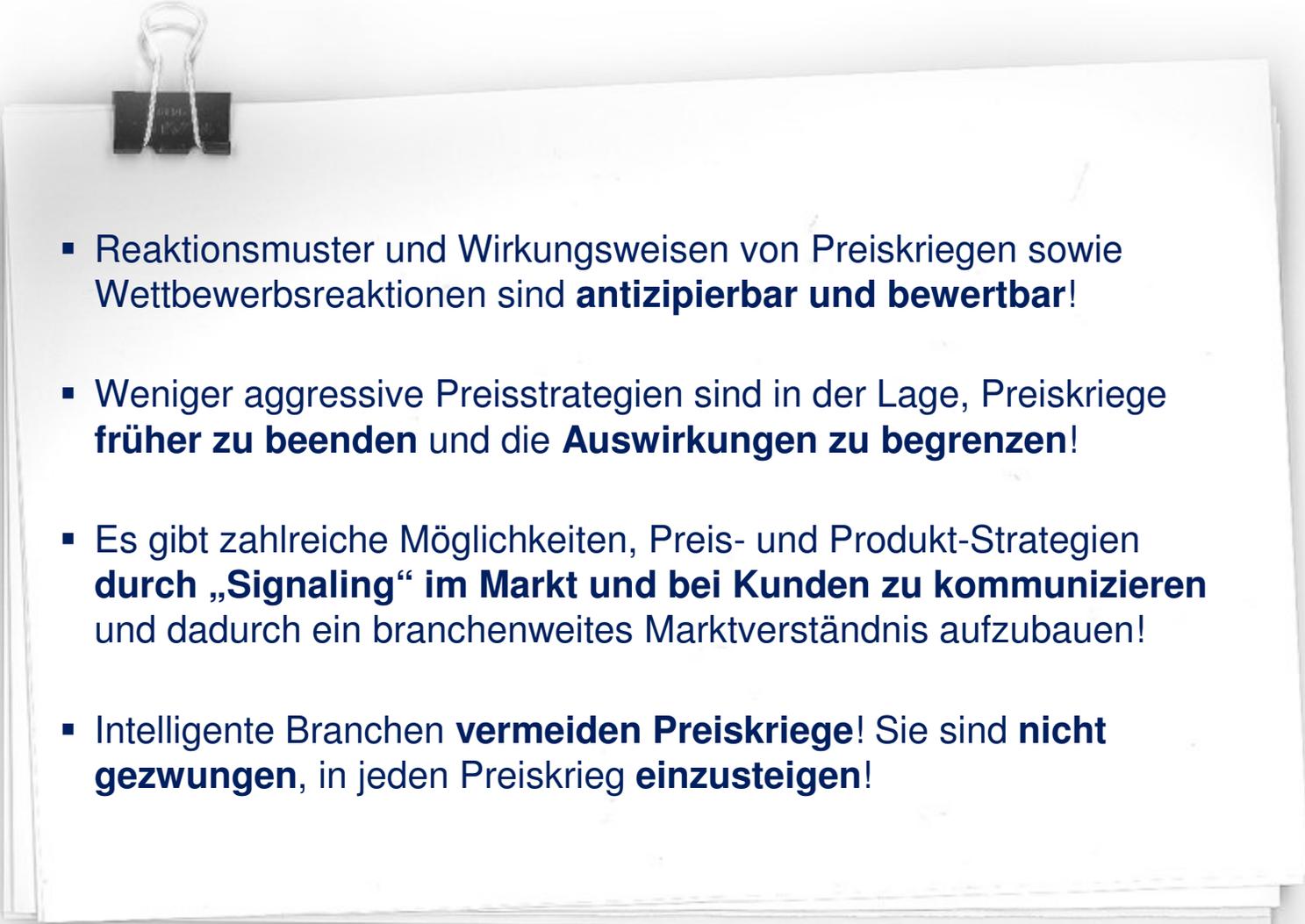
Deshalb macht Porsche dieses unsinnige Spiel nicht mit!“

„Wir orientieren uns an langfristigen Zielen. Deshalb macht Porsche dieses Spiel nicht mit!“

... erst brechen die Gewinne weg, und irgendwann stocken auch die Verkäufe wieder.

... (dann ist kein Käufer mehr bereit), den kalkulierten Listenpreis (...) zu bezahlen.

... weil die Rabatte längst voll auf den Gebrauchtwagenmarkt durchgeschlagen sind.

- 
- Reaktionsmuster und Wirkungsweisen von Preiskriegen sowie Wettbewerbsreaktionen sind **antizipierbar und bewertbar!**
 - Weniger aggressive Preisstrategien sind in der Lage, Preiskriege **früher zu beenden** und die **Auswirkungen zu begrenzen!**
 - Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, Preis- und Produkt-Strategien **durch „Signaling“ im Markt und bei Kunden zu kommunizieren** und dadurch ein branchenweites Marktverständnis aufzubauen!
 - Intelligente Branchen **vermeiden Preiskriege!** Sie sind **nicht gezwungen**, in jeden Preiskrieg **einzusteigen!**

Kontakt

