

Richtiges Verhalten im Preiskrieg

Beitrag der Marktforschung für ein angemessenes Pricing im Wettbewerb

Die Autoren

Dr. Gerd Wilger ist Vorstand der exeo Strategic Consulting AG. Zuvor war er Berater bei Simon-Kucher & Partner sowie Mitarbeiter im Preis- und Erlösmanagement der Deutschen Bahn AG. Er ist spezialisiert auf Fragestellungen in den Bereichen Pricing und Marktforschung.



gerd.wilger@exeo-consulting.com

Dr. Andreas Krämer ist Vorstandsvorsitzender der exeo Strategic Consulting AG. Zuvor war er Berater bei Simon-Kucher & Partner und Roland Berger Strategy Consultants. Er ist spezialisiert auf Fragestellungen der Preisoptimierung und des Customer-Value-Managements.



andreas.kraemer@exeo-consulting.com

Preiskriege und ihre Auswirkungen lassen sich heute in zahlreichen Branchen beobachten und stehen auf der Tagesordnung in wettbewerbsintensiven Märkten – häufig bedingt durch Überkapazitäten, hohe Fixkosten, Auslaufen von Patenten oder das Auftreten neuer Marktteilnehmer:

- Jüngste Entwicklungen im Mobilfunkmarkt zeigen klare Strukturen von Preiskriegen: Nachdem inzwischen fast neun von zehn Deutschen ein Handy besitzen, ist der Kampf um den Kunden erneut ausgebrochen. Mit Flatrates und übersichtlichen Billig-Tarifen attackieren dabei neue Anbieter die etablierten Mobilfunkunternehmen und werben preisaggressiv um Kunden. Ähnliche

Entwicklungen zeigen sich auch bei den aktuellen DSL-Tarifen.

- Auch in der Verlagsbranche lassen sich zahlreiche Preiskriege beobachten: Nach dem aggressiven Preiskrieg der Programmzeitschriften vor einigen Jahren ist aktuell der Preiswettbewerb unter den Frauenzeitschriften ausgebrochen. Ebenso zeigen die jüngsten Entwicklungen im Büchermarkt klare Züge von Preiskriegen und werden von Kritikern bereits als „Goethe-Dumping“ bezeichnet. Literatur-Klassiker werden von der Süddeutschen Zeitung für 4,90 Euro angeboten, einzelne Bände der Bild-Bestseller-Bibliothek kosten 4,99 Euro, im Paket gibt es davon 25 Bände für 99,99 Euro. Auch der Weltbild-Verlag bietet ein Paket von 50 „Klassikern der Weltliteratur“ – bei

einem Preis von 99,90 Euro kostet damit jede Seite deutlich weniger als einen Cent.

- Mit der Ankündigung, die Preisführerschaft zu übernehmen und die Preise von Saturn und MediaMarkt zu unterbieten, ist die MakroMarkt-Gruppe zielgerichtet in eine Rabattschlacht in der Elektronikbranche eingestiegen. Die Rabattschlacht mit der MediaMarkt-Saturn-Gruppe ist bisher jedoch ohne Erfolg geblieben und hat im Gegenteil zu einem rigiden Sparkurs gezwungen, der die Schließung von Filialen und eine Reduzierung der Mitarbeiterzahlen von 2300 auf 1500 zur Folge hatte.

- Neben den klassischen Branchen, die traditionellerweise durch Preiskriege gekennzeichnet sind, tritt der Preiswettbewerb auch in Branchen ein, die davor bisher verschont blieben, seien es Kreuzfahrten oder anwaltliche Beratungsleistungen. Letztes Jahr hat der Anbieter Janolaw beispielsweise angekündigt, Standard-Rechtsberatung zu einem Preis von 49,90 Euro anzubieten, andere Low-Cost-Anwälte sind bisher gefolgt. Einige Anwälte sind der Meinung, „es würde kein Stein mehr auf dem anderen bleiben“, was die Ernsthaftigkeit der Lage und auch ein wenig die Hilflosigkeit der Akteure verdeutlicht.

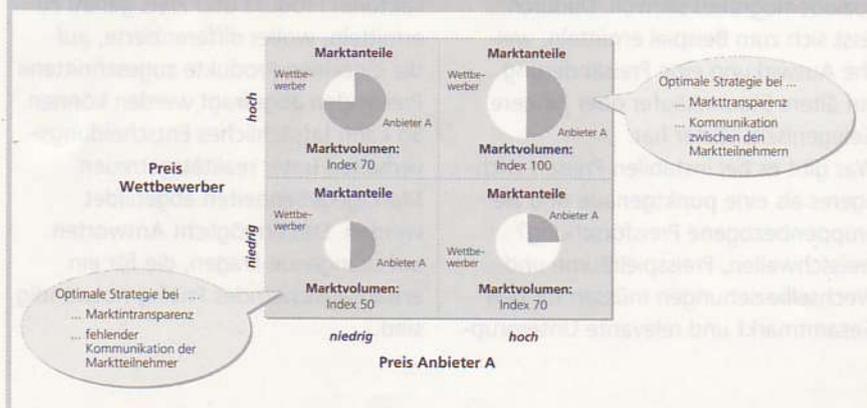
Diese Beispiele zeigen, mit welchen Auswirkungen beim Eintritt in einen Preiskrieg zu rechnen ist – den möglichen Kunden- und Absatzsteigerungen aufgrund niedriger Preise steht direkt die Gefahr starker Umsatz- und Gewinnrückgänge entgegen. Sowohl bei selbst initiierten als auch von Wettbewerbern ausgelösten Preiskriegen ergibt sich daraus die zentrale Fragestellung, wie richtiges Verhalten in einem Preiskrieg antizipiert und vorbereitet werden kann.

Der Preiskrieg – ein Gefangenendilemma?

Die grundsätzlichen Verhaltensoptionen im Preiskrieg können anhand des klassi-

1

Preiskrieg als Gefangenendilemma



Kurzfassung

schen „Gefangenen-Dilemmas“ aus der Spieltheorie aufgezeigt werden (siehe Abbildung 1).

Ein Anbieter A und sein Wettbewerber können – vereinfacht dargestellt anhand eines Marktes mit zwei Anbietern und einem Produkt mit geringem Differenzierungsgrad – jeweils mit einem niedrigen oder einem hohen Preis in die Preisschlacht ziehen. Hat einer der beiden den niedrigen und der andere Anbieter den hohen Preis, so gewinnt der Anbieter mit dem niedrigen Preis einen Großteil des Marktes für sich – der hochpreisige Anbieter muss sich mit dem geringeren Marktanteil zufrieden geben. Als Abwehr-Reaktion auf dieses vermeintliche Negativ-Szenario pendeln sich Preiskriege daher in der Regel bei niedrigen Preisen für beide Anbieter ein. Dies führt zu einer gleichmäßigeren Verteilung des Marktes – allerdings auf Kosten des monetären Marktvolumens, welches aufgrund des niedrigen Preisniveaus deutlich sinkt. Am Ende der Preisschlacht haben alle Anbieter Deckungsbeiträge verloren. Gleichzeitig stehen sie dann vor der Herausforderung, die Preise von einem niedrigen Niveau wieder nach oben zu bewegen. Die gewinnoptimale Strategie besteht daher für beide Anbieter in der Wahl des hohen Preises, da in dieser Konstellation nicht nur die Marktanteile gleichmäßig verteilt werden, sondern auch das monetäre Marktvolumen auf

Preiskriege sind täglich in zahlreichen Branchen zu beobachten – oft mit gravierenden Ertragsauswirkungen auf die betroffenen Unternehmen. Richtiges Verhalten im Preiskrieg fordert als notwendige Bedingung eine ausreichende Markttransparenz und die Kenntnis aller möglichen Reaktionsmuster. Unterschiedliche Preiskrieg-Strategien können auf dieser Basis bewertet werden und helfen, die Auswirkungen von Preiskriegen zu reduzieren oder zu verlangsamen. Dabei ist taktisch kluges Verhalten in Preiskriegen bewertbar und erlernbar. Rolle der Marktforschung ist es, die notwendige Informationsbasis für das Pricing zu schaffen und dabei zu helfen, diese im Markt zu verbreiten.

einem deutlich höheren Niveau liegt. Der Markt für Mobil-Telefonie in Deutschland zeigt diese Verhaltensweise geradezu idealtypisch. Mit einerseits unübersichtlichen Tarifen und damit Nutzen- und Preisintransparenz, andererseits einer starken Markenkommunikation haben sich die starken Anbieter den Großteil des Marktes aufgeteilt. Dies war zumindest bis zum Jahr 2005 der Fall. Die idealtypische Wahl der hochpreisigen Strategie setzt voraus, dass in unserem Beispiel beide Marktteilnehmer vollständige Transparenz über das Marktgeschehen besitzen oder zumindest ausreichend miteinander kommunizieren, um das Verhalten des Wettbewerbers einschätzen zu können. In der Realität, in der eher von Marktintransparenz und fehlender Kommunikation der Marktteilnehmer ausgegangen werden kann, erweist sich die Niedrigpreis-Strategie für die Anbieter als optimal, da sie das vermeintlich „geringere Übel“ wählt und allzu große

Verluste zu vermeiden versucht. Ohne ausreichende Markttransparenz und Kommunikation ist daher ein Preiskrieg in der Regel die aus Anbietersicht optimale Strategie.

Systematischer Ansatz zur Bewertung von Preiskriegen

Als Ausweg aus dem Preiskrieg-Dilemma bietet sich eine strukturierte und proaktive Vorgehensweise an, die es ermöglicht, potenzielle Reaktionsmuster eines Preiskrieges vorauszusagen und zu bewerten. Das Vorgehen erfolgt in drei Schritten:

1. *Ermittlung der notwendigen Informationsbasis durch Marktforschung:* Bestimmung von Preis-Absatz- und Deckungsbeitragsfunktionen zur Bewertung unterschiedlicher Markt-Szenarien
2. *Bestimmung der optimalen Preisstrategie:* Bewertung einzelner Preisstrategien im Hinblick auf Umsatz- und Deckungsbeitragseffekte

Forschungsgruppe **g/d/p**

Passt.

Lösungen für Ihre Bedürfnisse.



Marktforschung mit höchstem Qualitätsanspruch.
Seit 28 Jahren.

Forschungsgruppe g/d/p
Volker Rohweder · Research Director
Richardstraße 18 · 22081 Hamburg
Tel. 040-298 76-0
kontakt@gdp-group.com
www.gdp-group.com

Wir liefern Entscheidungsgrundlagen

Marketing Research

Research for Innovation

Research for CRM

Retail Research

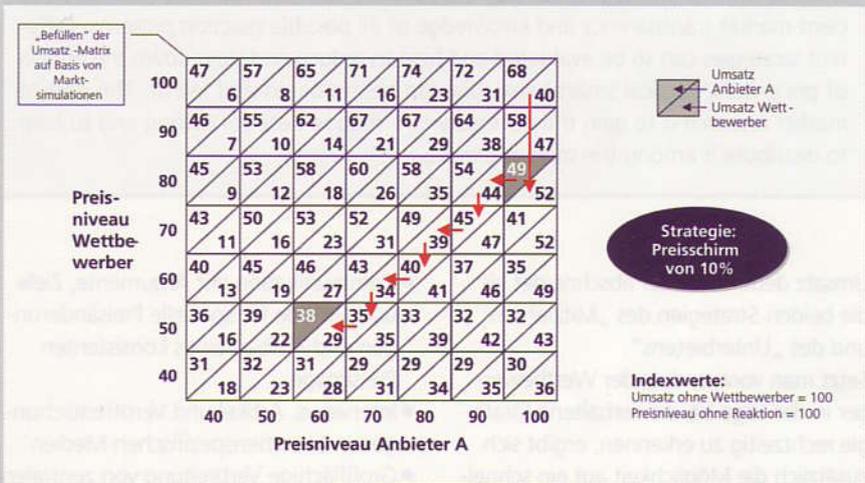
Category Research

68 auf 49) und senkt seinen Preis auf das Niveau von 70, da er hier einen Umsatz von 60 erzielen und somit Teile seiner Umsatzverluste ausgleichen kann. Der erste Schritt im Preiskrieg ist damit vollzogen.

Im zweiten Schritt senkt wiederum der Wettbewerber seinen Preis auf das Niveau von 50, um so seinen umsatzmaximalen Punkt zu erreichen. Der Anbieter A reagiert und senkt seinen Preis auch auf das Niveau 50 – damit ist der zweite Schritt im Preiskrieg vollzogen. Im dritten und letzten Schritt senkt der Wettbewerber nochmals seinen Preis auf 40. Der Anbieter A reagiert nicht mehr, da eine weitere Preisreaktion ihm keinen zusätzlichen Umsatz bringen würde (Umsatz-Niveau 31 statt 32). Der Preiskrieg hat sich an einem Punkt eingependelt, an dem weitere Preisreduktionen für beide Anbieter keinen Sinn mehr machen. Der Anbieter A macht an dieser Stelle noch einen Umsatz in Höhe von 32, der Wettbewerber in Höhe von 23 – der Gesamtmarkt ist in seinem Umsatzvolumen von ursprünglich 108 auf 55 gesunken und hat sich fast halbiert.

Die Strategie „offener Preiskrieg“ hat hier also in zwei Schritten fast zu einer Halbierung des Marktes geführt. Wie sich anhand der Matrix zeigen lässt, führen unterschiedlich aggressive Reaktionsmuster zu unterschiedlichen Ergebnissen. Im Vergleich zur Strategie „Mitziehen“ endet beispielsweise bei der noch aggressiveren Strategie des konsequenten „Unterbietens“ der Preiskrieg zwar ebenfalls nach zwei Schritten – allerdings auf

Strategie „Preisschirm von 10 %“



einem noch geringeren Umsatzniveau als vorher ($52 = 36 + 16$).

● **Strategie Verhaltener Preiskrieg – „Preisschirm von 10 %“**

Bei einer alternativen Strategie (siehe Abbildung 4) legt sich der Anbieter A auf eine gemäßigte Reaktion auf den „Angreifer“ fest, indem er ihm immer in einem Preisabstand von zehn Indexpunkten von oben folgt – quasi mit einem „Preisschirm von 10 %“. Der Wettbewerber eröffnet erneut den Preiskrieg mit einer Preissenkung auf das Niveau von 80 – der Anbieter A folgt mit einer Preissenkung auf das Niveau 90. Umsatzoptimierend senkt der Wettbewerber seinen Preis auf 70 – der Anbieter folgt mit dem Preis 80. Diese Schritte wiederholen sich, bis sich der Wettbewerber bei einem Preis von 50 und der Anbieter A bei einem Preis von 60 einpendelt.

Als Ergebnis zeigen sich zwei wesentliche Effekte:

- Bis zum Zustand des Einpendelns auf einen Punkt, an dem weitere Preisreduktionen keinen Sinn mehr machen, hat es bei der Strategie „Preisschirm“ vier Schritte im Preiskrieg gegeben – und damit doppelt so viele Reaktionsmöglichkeiten wie in den ersten beiden Strategien. Jede zusätzliche Reaktionsmöglichkeit stellt gleichzeitig die Option dar, den Preiskrieg vorzeitig zu beenden.
- Im Endpunkt des Preiskrieges erzielen beide Anbieter einen Gesamtumsatz von 67 ($= 38 + 29$) und haben jeweils einen höheren Umsatz als bei den beiden preisaggressiven Strategien. Insgesamt sind vom ursprünglichen Umsatzniveau 108 lediglich 38 % verloren. Es zeigt sich also, dass in diesem Fall die verhaltenere Strategie bezogen auf den

**Menschen ausfragen,
diskutieren,
probieren und
degustieren lassen**

MARKTFORSCHUNG ZENTZIS GmbH



**wir machen das,
voll und ganz**

Kontakt mit Frau Gülây Wadeh: Marktforschung-Zentzis-GmbH@t-online.de, Fon: 089-288180-0, Fax: 089-288180-10 für München, Berlin, Passau ... und mehr?

Abstract

Price wars can be observed almost daily throughout businesses, sometimes with extreme impact on the profit. Appropriate behaviour in price wars requires sufficient market transparency and knowledge of all possible reaction patterns. Different strategies can so be evaluated and help to reduce and slow down the effects of price wars. Tactical smart behaviour can be evaluated and learnt. The part of market research is to gain the necessary information base for pricing and to help to distribute it among the market players.

Umsatz deutlich besser abschneidet als die beiden Strategien des „Mitziehens“ und des „Unterbietens“.

Setzt man voraus, dass der Wettbewerber in der Lage ist, die verhaltene Strategie rechtzeitig zu erkennen, ergibt sich zusätzlich die Möglichkeit auf ein schnelles Ende des Preiskrieges. Die Strategie „Preisschirm von 10 %“ erweist sich somit als die dominante Strategie für den Preiskrieg. Es wird deutlich, dass die Wahl der richtigen Preisstrategie einerseits von der richtigen Einschätzung der Strategie des Wettbewerbers abhängt, andererseits von der richtigen Abschätzung der Kundenreaktion. Entscheidende Informationen sind hierbei beispielsweise der Anteil der preissensiblen Kunden, der Grad der Kundenbindung bzw. Wechselbereitschaft und die Kenntnis des realisierbaren Preispremiums gegenüber dem Wettbewerb.

Markttransparenz und Preisdurchsetzung durch Signaling

Die dargestellte Bewertung der unterschiedlichen Preiskrieg-Strategien ist für einen einzelnen Anbieter konkret durchführbar und sichert zunächst sein richtiges Verhalten im Preiskrieg. Die Beurteilung einzelner Strategien bleibt jedoch solange idealtypisch, wie andere Wettbewerber ihre Strategien nicht auf Basis der gleichen zugrundeliegenden Informationen durchführen. Es stellt sich also die Frage, wie es gelingt, die relevanten Informationen allen Marktteilnehmern zugänglich zu machen und so für eine erhöhte Markttransparenz zu sorgen. Hier bieten sich die klassischen Maßnahmen des Signaling an, die dazu dienen, preisliche Informationen im Markt zu kommunizieren und zu verbreiten. Dazu gehören:

- Proaktive öffentliche Information über Preisänderungen und eigene Preisstrategien (zum Beispiel „Gewinnziel statt Mengenziel“)

- Kommunikation der Argumente, Ziele und Gründe für spezielle Preisänderungen und Aufbau eines konsistenten Preisimage
- Interviews, Artikel und Veröffentlichungen in branchenspezifischen Medien
- Großflächige Verbreitung von zentralen Marktforschungsergebnissen im Markt/bei Kunden
- Vorträge auf Kongressen, Messen, Kommunikationsplattformen
- Demonstration und Sicherung der Preisführerschaft

Gelingt es, andere Marktteilnehmer auch nur teilweise zu erreichen, können die Folgen von aggressiven Preiskriegen verringert oder zumindest verlangsamt werden – Heftigkeit und Schnelligkeit der Reaktionen im Preiskrieg werden so reduziert. Diese Maßnahmen haben einen sofortigen Ergebnisbezug, gilt es doch, eine Preiserosion innerhalb kürzester Zeit zu reduzieren und damit Deckungsbeiträge zu sichern. In der Pharmabranche sind beispielsweise bei einigen Unternehmen über 30 % der Umsätze durch auslaufende Patente und damit drohende Preiserosion in Gefahr.

Die Rolle der Marktforschung geht an dieser Stelle über die reine Beschaffung der Informations- und Bewertungsgrundlage hinaus und muss unterstützend bei der Schaffung von Markttransparenz wirksam werden.

Zusammenfassung und Fazit

Vor dem Hintergrund täglich zu beobachtender Preiskriege bietet die systematische Bewertung der möglichen Reaktionsmuster auf Basis von Marktforschungsdaten einen Ansatzpunkt für das richtige Verhalten im preisaggressiven Wettbewerb:

- Sinnvolle Preiskrieg-Strategien können getestet und in ihrer Wirkungsweise beurteilt werden. Hierzu ist es erforderlich, das interne Expertenwissen und

externe Marktinformationen optimal zu verbinden.

- Verhaltene Strategien erhöhen die Reaktionsmöglichkeiten und ermöglichen somit eine Verlangsamung von oft heftigen Preiskriegen.
- Markttransparenz ist unabdingbare Voraussetzung für ein sinnvolles Vorgehen im Preiswettbewerb.

Marktforschung liefert hierzu die relevante Entscheidungsgrundlage und hilft bei der Erhöhung der Markttransparenz. Bei den gegebenen Risiken eines Preiskrieges lohnt sich eine strukturierte und detaillierte Analyse aller Reaktionsmöglichkeiten, um proaktiv Entscheidungsstränge und Preisstrategien durchzuspielen und so auf einen Preiskampf vorbereitet zu sein. Im Idealfall kann ein Preiskrieg verlangsamt oder sogar gänzlich verhindert werden.

Literatur

Bungert, M.: Termination of Price Wars – A Signaling Approach. Mainz 2004.

Dixit, A.K.; Nalebuff, B.J., Spieltheorie für Einsteiger – Strategisches Know-how für Gewinner. Stuttgart 1997.

Krämer, A.; Wilger, G.: Messung von vielschichtigen Kundenpräferenzen mittels Conjoint Measurement. In: planung & analyse 5/1999, S. 50-56.

Krämer, A.; Keck, C.; Tien, M.: Preisreduktion oder Serviceverbesserung? Strategische Entscheidungen in Richtung CRM nach dem Fall des Rabattgesetzes und praktische Umsetzung anhand eines Conjoint-Fallbeispiels. In: planung & analyse 2/2001, S. 56-62.

Krämer, A.; Wilger, G.; Dethlefsen, H. A.: Es muss nicht immer Conjoint sein: Kundensegmentierung als Basis des neuen Preissystems der Deutschen Bahn. In: planung & analyse 6/2001, S. 74-79.

Wilger, G.: Der Weg zur umsetzbaren Strategie: Learnings – Wie Originalprodukt- und Generikahersteller die richtige Strategie finden. Vortrag 2004; Download unter <http://www.exeo-consulting.com>