

# Warum der Coca-Cola-Preis an heißen Tagen steigen könnte

Preise haben einen starken Einfluss auf den Gewinn – ihre Festlegung sollte deshalb nicht dem Zufall überlassen werden, sondern auf höchster Managementebene angesiedelt sein.

—VON MARK SPRAUER, MATTHIAS DOPSLAFF UND PETER E. NAEGELI

**overview** Für viele Manager und Firmen ist die **Festsetzung der Preise** das Resultat eines intransparenten und kaum bewusst gesteuerten Prozesses, bei dem Preise einfach «entstehen». Wer so handelt, verschenkt nachweisbares Potenzial zur Verbesserung des Betriebserfolges. Denn von allen Möglichkeiten, das Unternehmen zu höherer Profitabilität zu führen, hat der **Stellhebel «Preis»** das höchste Drehmoment. Dies räumt dem Preis eine **Sonderstellung innerhalb der Marketinginstrumente** ein und unterstreicht seine strategische Bedeutung. Dementsprechend muss seine Gestaltung **systematisch vorgenommen und überwacht** werden. Wie sieht diese Gestaltung auf der strategischen und operativen Ebene aus? Unter welchen Voraussetzungen kann der Verkaufspreis angehoben und optimiert werden? Dabei ist zu bedenken, dass ein hoher Verkaufspreis noch kein Happy End ist. Erst der **tatsächlich realisierte Preis («Pocket Price»)** bringt Gewinn.



MARK SPRAUER, lic. rer. pol., ist Partner bei Abegglen Management Partners in Volketswil (CH).  
mark.sprauer@abegglen.com



MATTHIAS DOPSLAFF, lic. oec. publ., ist Projektleiter bei Abegglen Management Partners.  
matthias.dopslaff@abegglen.com



PETER E. NAEGELI, lic. oec. HSG & lic. iur., «Certified Management Consultant», ist Managing Director bei Abegglen Management Partners.  
peter.naegeli@abegglen.com

Auf den ersten Blick ist der Preis lediglich einer der drei Faktoren, die den Unternehmensgewinn beeinflussen: Absatzmenge, Preis und Kosten. Bei genauerem Hinsehen wird jedoch deutlich, dass der Preis der Hebel mit der grössten Wirkung auf den Gewinn ist.

Das zeigt folgendes Rechenbeispiel mit repräsentativer Kostenstruktur (Marn, Roegner, Zawada 2003):

- ▶ Wird der Mengenabsatz um 1 Prozent gesteigert, steigt der Gewinn nur um 2,5 Prozent.
- ▶ Werden die Kosten um 1 Prozent gesenkt, steigt der Gewinn um 5,5 Prozent.
- ▶ Wird aber der Preis um 1 Prozent erhöht, so steigt der Gewinn um satte 8 Prozent.

Die Absatzmenge zu steigern, ist in der aktuellen Wirtschaftssituation und beim aktuellen Wettbewerbsdruck äusserst anspruchsvoll. Auch das kostenseitige Einsparpotenzial ist vielerorts bereits ausgeschöpft. Der Preis hingegen birgt noch Spielraum zur systematischen Realisierung von Gewinnpotenzialen.

Der Hebel Preis hat nicht nur nach oben, sondern auch nach unten eine grosse Wirkung. Preissenkungen beeinflussen den Gewinn enorm negativ, denn die Steigerung der Absatzmenge, die zur Kompensation des verursachten Umsatz- und Margenrückgangs notwendig wäre, bleibt meist ein Wunschtraum. Der Preis stellt also nicht nur das grösste Gewinnsteigerungspotenzial, sondern auch das grösste

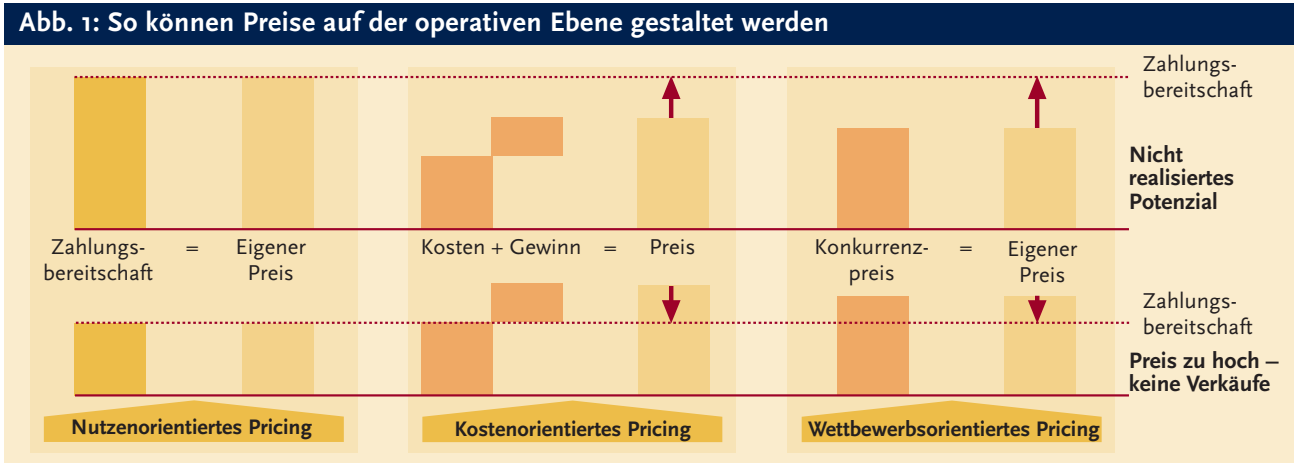
Gewinnsenkungsrisiko dar. Daher muss die Verantwortung für das Pricing ganz oben im Unternehmen angesiedelt sein.

## Zwei Ebenen einer bewussten Preisgestaltung

Bei der Preisgestaltung sind zwei Ebenen zu unterscheiden: die strategische und die operative Ebene. Bei der **strategischen Preisgestaltung** ist die Positionierung des Unternehmens und dessen Leistungen in der Wahrnehmung der Kunden entscheidend. Folgende Fragen sind in diesem Zusammenhang relevant: Bietet das Unternehmen einzigartige Leistungen an, die sich von sämtlichen Wettbewerbern abheben bzw. diesen immer voraus sind – wie z.B. Apple mit dem iPod oder Nespresso? Besitzt das Unternehmen ein einzigartiges Image bzw. eine starke Marke wie Nivea, Rivella, Coca-Cola oder Porsche? Oder konnte das Unternehmen besonders starke Kundenbindungen aufbauen wie SAP und Microsoft? Falls eine dieser Fragen mit «Ja» beantwortet werden kann, besitzt eine Firma eine einzigartige Marktposition. Diese Position versetzt sie in die Lage, ihre Preise entsprechend ihrer Marktstellung (hoch) zu gestalten und die so genannte «strategische Rente» abzuschöpfen.

Die Preisstrategie kann also nicht allein auf Grund von Wunschvorstellungen oder Modellrechnungen festgesetzt, sondern muss immer in Abhängigkeit der bestehenden oder angestrebten Marktpositionierung definiert werden.

Auf der **operativen Ebene** ist die Preis-



Häufig wird die Zahlungsbereitschaft von Kunden(-gruppen) entweder nicht ausgenutzt (oben) oder aber überschätzt (unten).

gestaltung komplexer. Es kann nicht pauschal gesagt werden, in welcher Situation eine Firma ihre Preise erhöhen oder senken kann oder muss. Das Geheimnis der Preisgestaltung auf der operativen Ebene liegt in einer sorgfältigen Preisdifferenzierung. Dazu muss die Firma jedoch für ihre Kunden(-segmente) objektiv erkennbare Preisgrenzen und Preissegmente bilden können. Im Gegensatz zum kosten- (Herstellkosten plus Marge) oder wettbewerbsorientierten Preis (gleicher Preis wie Konkurrenz), ist für eine Preisdifferenzierung eine für Kunden erkennbare Unterscheidung des Nutzens Grundvoraussetzung.

### Preissenkungen sind nicht das einzige Rezept

Heute reduziert sich die Preisgestaltung auf der operativen Ebene häufig darauf, die Preisschraube «nach unten» zu drehen – auch die Hochpreisinsel Schweiz geht langsam aber sicher unter. Discount-Aktionen als Massnahme zur Kundengewinnung, wie es Billigairlines oder die Mobiltelefonie vormachen, Rabattstaffeln zur Kundenbindung wie bei Vielfliegerprogrammen und Kundenkarten sowie «Schnäppchen zum Einkaufspreis», um die Konkurrenz auszuschalten, haben Hochkonjunktur. Media Markt machte es vor mit dem Slogan «Ruiniert Sie uns». Die Alternative zu solch kosten- und wettbewerbsorientierter Preisfestsetzung heisst: nutzenorientierte Preisdifferenzierung (siehe Abbildung 1 auf dieser Seite).

### Sieht der Kunde einen hohen Nutzen, bezahlt er auch mehr

Diese Art der Preisfestsetzung stellt die Adressaten aller Preise ins Zentrum der Betrachtung – die Kunden. Die nutzenorientierte Preisdifferenzierung orientiert sich an der Zahlungsbereitschaft der Kunden. Diese Zahlungsbereitschaft hängt wiederum vom wahrgenommenen Nutzen eines Produktes oder einer Dienstleistung ab. Das heisst: Umso höher der wahrgenommene Nutzen ist, desto höher kann auch der «spezifische» Preis festgesetzt werden und desto höher ist dann auch der Gewinn. Das ist eigentlich ganz einfach. Beispiele für diese Art der Preisfestsetzung sind:

- ▶ Coca-Cola: Pricing in Abhängigkeit der Temperatur. «Intelligente» Getränkeautomaten registrieren die Ausstemperatur und setzen den Preis für eine Getränkedose entsprechend fest. D. h. teurer bei Hitze, billiger bei kaltem Wetter, da der Nutzen für eine gekühlte Dose Coca-Cola bei heissem Wetter wesentlich höher ist als bei kaltem Wetter.
- ▶ Parkhäuser: Pricing in Abhängigkeit vom Auslastungsgrad. Sensoren erfassen die verbleibende Anzahl freier Parkplätze. Je voller das Parkhaus, desto teurer die Parkplätze.
- ▶ Fluggesellschaften: Pricing in Abhängigkeit des Zeitpunktes, des momentanen Auslastungsgrades oder der Umbuchbarkeit von Tickets. Mittler-

weile ist die Differenzierung im Fluggeschäft nach Buchungszeitpunkt, Uhrzeit des Fluges oder «Sitzladefaktor» bei nahezu allen Gesellschaften Standard und «Yielding» – das Streben nach der optimalen Rendite je Leistungseinheit – der meistgenannte Erfolgsfaktor.

Ganz so einfach wie es klingt ist es aber nicht. Zum einen ist die Preisdifferenzierung nicht immer der Königsweg. Je stärker die Differenzierung, desto höher ist zwar der Gewinn – dies ist aber nur eine Seite der Medaille. Die andere Seite: Je stärker die Differenzierung, desto unübersichtlicher ist das Angebot. Im schlimmsten Fall fühlt sich der Kunde verschaukelt, ist verärgert und geht zur Konkurrenz. Das hat sich z. B. Orange im folgenden Slogan zu Nutze gemacht: «Es gibt Wichtigeres im Leben als sich mit Preisplänen auseinanderzusetzen». Zum anderen erfordert nutzenorientierte Preisdifferenzierung ein systematisches Vorgehen und die Erfüllung von drei Voraussetzungen, damit der Gewinn steigt:

#### 1. Unterschiedliche Preisvorstellungen

Erstens muss die Preisvorstellung – das «innere» Bild des Preises – für ein Produkt oder eine Dienstleistung in der Bevölkerung unterschiedlich sein. Eine von Abeglen Management Partners zusammen mit dem Institut für Marktforschung und -konzepte «management tools» durchgeführte Studie im Jahr 2003 bei 650 repräsentativen Haushalten in der Deutsch- und West-

schweiz zeigt, dass die Verbraucher über sehr unterschiedliche Preisvorstellungen verfügen. Bei Produkten des täglichen Bedarfs bewiesen die befragten Verbraucher viel «Preisgefühl». Das heisst, ihre Preisschätzungen waren nahe an der Realität. Seltener benötigte Produkte oder Dienstleistungen wurden hingegen meist völlig falsch eingeschätzt. Hier einige interessante Erkenntnisse aus der Studie (siehe Abbildung 2 auf dieser Seite):

- ▶ Wurden die Interviewpartner gebeten, die Preise für Nahrungs- und Genussmittel des täglichen Bedarfs zu schätzen (z. B. «Was kostet ein Liter Milch oder 1 Kilo Mehl etc.»), lagen sie mit ihren Angaben recht nahe bei der Realität.
- ▶ Junge Menschen unter 24 Jahren nannten für Produkte und Dienstleistungen des täglichen Bedarfs allerdings durchgehend höhere bis viel höhere Preise als ältere Konsumenten.
- ▶ Bei sporadisch benötigten Produkten und Dienstleistungen (z. B. Versicherungen, Autowartung, Aspirin, etc.) nannten die befragten Verbraucher jedoch meist deutlich höhere Preise als faktisch dafür verlangt werden. So schätzten sie durchschnittlich den Preis für eine Schachtel Aspirin auf 10 Franken (Verkaufspreis 5,90 Franken). Die unter 24-Jährigen «boten» gar 12,20 Franken, also mehr als das Doppelte des Ladenpreises.

Als Fazit lässt sich aussagen, dass die Konsumenten vor allem bei sporadisch benötigten Produkten und Serviceleistungen mit Preisen rechnen, die weit über den faktisch geforderten Marktpreisen liegen. Die Unterschiede sind enorm. Somit ist diese erste Voraussetzung erfüllt und es besteht ein erheblicher Spielraum zur differenzierten Preisgestaltung, z. B. nach Altersstufen, geografischem Gebiet oder Tageszeit.

**2. Kenntnis der Preis-Absatz-Kurve** Zweitens müssen genaue quantitative Informationen über das Verhalten und die (Preis-)Vorstellungen der Kunden vorliegen. Aus-

gangspunkt ist die Kenntnis über die Verteilung der Preisvorstellungen, die mittels einer – wie im vorangegangenen Abschnitt vorgestellten – Studie erlangt werden können. Dies zeigt jedoch nur, wo Potenzial vorhanden ist. Um die endgültigen Preise festzulegen, hat sich die Trade-off-Analyse – eine besondere Form der Conjoint-Analyse – bewährt. Kunden werden nach ihren Präferenzen von sich jeweils «gegenüberstehenden» Produktangeboten befragt. Der Kunde muss sich dabei z. B. zwischen einem Angebot A: Automarke X, Verbrauch 5 Liter pro 100 km, 80 PS, Preis 15 000 Franken und einem Angebot B: Automarke X, Verbrauch 7 Liter pro 100 km, 100 PS, Preis 20 000 Franken entscheiden. Im Verlauf der Befragung wird der Kunde mit vielen solchen Vergleichen konfrontiert, bei denen wichtige Leistungseigenschaften (u. a. der Preis) systematisch variiert werden. Somit kann für jede Produkteigenschafts- und Preiskombination ein individueller Nutzwert ermittelt werden. Kumuliert ergeben diese in einem Marktmodell die Preis-Absatz-Funktion. Letztere zeigt, bei welchem Preis wie viele Produkte abgesetzt werden können.

Auf der einen Seite ist je nach Stichprobengrösse und Komplexität des Leistungsangebotes dieses Verfahren sehr aufwändig. Auf der anderen Seite können die – häufig über Erfolg und Misserfolg entscheidenden – Preisentscheidungen auf einer fundierten und recht «genauen» Informationsbasis gefällt und somit die Gefahr von Fehlentscheidungen deutlich

reduziert werden.

### 3. Preisbarrieren zur Verhinderung der Kannibalisierung

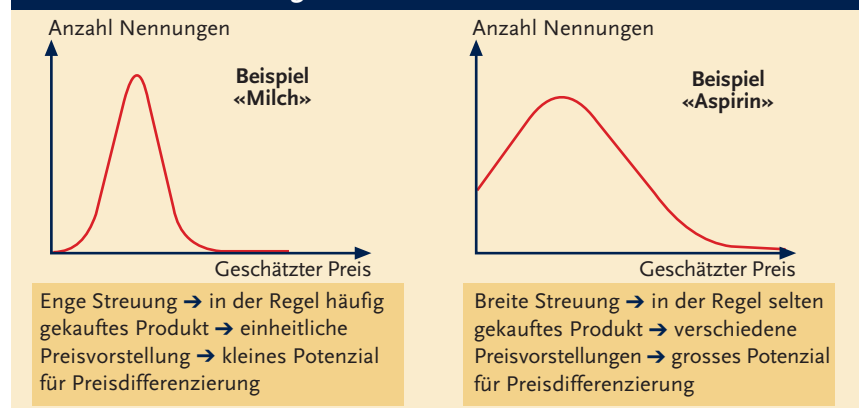
Drittens muss mittels Preisbarrieren eine Kannibalisierung der unterschiedlichen Preissegmente verhindert werden. Mögliche Ansatzpunkte zur Schaffung von Preisbarrieren sind:

- ▶ Preisdifferenzierung nach Käufermerkmalen: Alter, Familienstand, Beruf, Einkommen etc.
- ▶ Preisdifferenzierung nach Einkaufssituationen: Kaufzeitpunkt (siehe Beispiele Coca-Cola-Automat und Parkhäuser), -ort oder -menge.
- ▶ Steuerung der Verfügbarkeit: Absatzkanäle gezielt auswählen und den Kundengruppen nur die Produkte und Preise präsentieren, die für sie gedacht sind.

Last but not least wird die durch das Internet geschaffene Preistransparenz immer wichtiger und muss im Auge behalten werden. Gleichzeitig ist «cleveres» Pricing eine der wichtigsten Herausforderungen für die Betriebsführung.

Ob nun ein Unternehmen ganz allgemein über einen Preiserhöhungsspielraum verfügt oder aber der Gefahr zu erwartender Preissenkungen ausgesetzt ist, kann anhand von bestimmten Indikatoren beurteilt werden. Zum Beispiel besteht grundsätzlich ein Spielraum zur Preiserhöhung, wenn das eigene Produkt einen geringen Wertanteil im gesamten «Einkaufskorb» eines Kunden besitzt. Wenn

**Abb.2: Preisvorstellungen können sehr unterschiedlich sein**



**Die sehr breite Streuung des geschätzten Preises für «Aspirin» deutet auf Potenzial für eine Preisdifferenzierung hin.**

### Goldene Regeln für das Pricing

Es lohnt sich, bei der Überprüfung der eigenen Preisgestaltung über die folgenden Punkte nachzudenken:

**1. Preisstrategie ist ein wichtiger Bestandteil der Unternehmensstrategie:**

Die Preisstrategie muss mit der Marktpositionierung, die das Unternehmen anstrebt, abgestimmt werden.

**2. Preisverantwortung ganz oben ansiedeln:** Die Verantwortung für die Preisstrategie ist im Betrieb ganz oben anzusiedeln.

**3. Preisdifferenzierung ist machbar:** Um im Tagesgeschäft Preisdifferenzierung erfolgreich anzuwenden, sind drei Vo-

oraussetzungen zu beachten:

- ▶ Unterschiedliche Preisvorstellungen.
- ▶ Genaue quantitative Informationen.
- ▶ Preisbarrieren zwischen Preissegmenten.

**4. Strategische Preisvorteile sind realisierbar:** Preisvorteile durch Leistungs-differenzierungen sind auch bei hohem Wettbewerb realisierbar.

**5. Preisgestaltung hört nicht beim Verkaufspreis auf:** Ein professionelles Preismanagement muss sämtliche Preisdimensionen bis hin zum Pocket Price einschliessen.

zum Beispiel Kekse anstatt 3 Franken, 3,60 Franken kosten, dann spielen diese 60 Rappen im gesamten Einkauf eine sehr geringe Rolle und fallen dem Kunden vermutlich nicht einmal gross auf. Für das Unternehmen hingegen bedeutet dies einen um 20 Prozent höheren realisierten Preis.

### Höhere Preise für erklärungsbedürftige Produkte

Ein anderer Indikator für einen Preiserhöhungsspielraum ist die Erklärungsbedürftigkeit eines Produktes. Je erklärungsbedürftiger, desto grösser ist das Potenzial zur Preissteigerung, da der Vergleich zwischen verschiedenen Produkten schwieriger, die gesamte Preistransparenz geringer und die Preisvorstellung in den Köpfen der Kunden diffuser ist. Weitere Indikatoren sind die herrschende Preisag-

gressivität der Wettbewerber, der eigene relative Marktanteil, die Bedeutung der Konkurrenzmarke und viele weitere, die je nach Branche bzw. Businessmodell unterschiedlich sind.

### Am Ende zählt, wie viel Geld in der Tasche landet

Der Einfluss des Preises auf die Erfolgsrechnung wurde oben dargestellt. Die Voraussetzungen für eine strategische Preisgestaltung (einzigartige Leistung, Marke, Kundenbeziehung zur Abschöpfung einer strategischen Rente) sowie der operativen Preisgestaltung (unterschiedliche Preisvorstellungen, genaue quantitative Informationen, Preisbarrieren zwischen Preissegmenten) wurden aufgezeigt.

Ein entscheidender Punkt wurde jedoch noch nicht angesprochen: Mit der

bewussten Gestaltung des beim Verkauf realisierten Preises ist das «Heu noch nicht in die Scheune» gefahren. Bisher wurde nämlich lediglich vom Verkaufs- bzw. Listenpreis gesprochen. Was von diesem Preis dem Erbringer der Wertschöpfung tatsächlich übrig bleibt, ist eine andere Frage. Wie schafft man es, möglichst viel Heu von der Wiese auch in die Scheune zu fahren, ohne dass auf der Heimfahrt zu viel verloren geht?

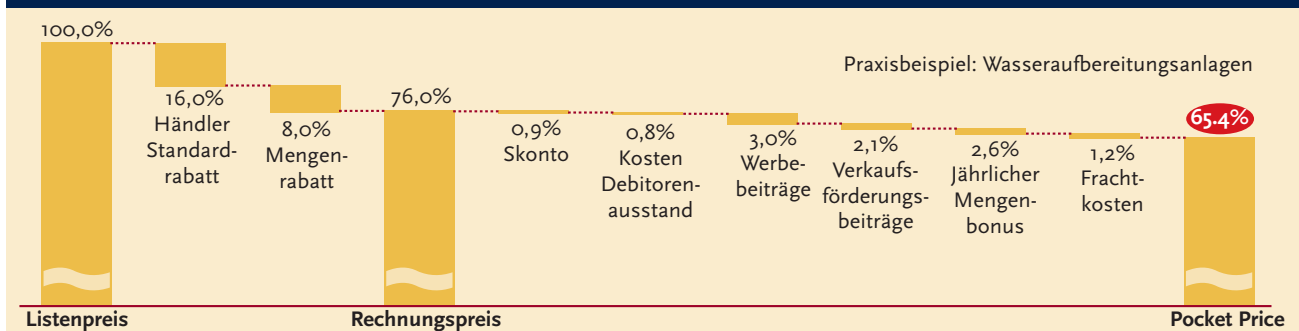
Der Listenpreis ist nicht der Preis, der am Ende in unserer Kasse bzw. Tasche («Pocket») landet (siehe Abbildung 3 auf dieser Seite). Unbeabsichtigte und schrittweise Kumulierung von Rabatten, Vergünstigungen und anderer Zugeständnisse an Käufer (z. B. spezielle Zahlungsbedingungen, Eilzustellungen etc.) lassen den schliesslich realisierten Preis – den «Pocket Price» (Marn, Rosiello 1992) – häufig stark schrumpfen. Das heisst, dass ein professionelles Preismanagement nicht bei der Preisfestlegung Halt machen darf, sondern auch sämtliche relevanten Preisdimensionen, wie Rabatte, Rückvergütungen, Skonti, Provisionen, Boni etc. bis zum Pocket Price unbedingt einschliessen muss.

### Literatur

Marn, M.; Rosiello, R. (1992): *Managing Price, Gaining Profit. Harvard Business Review, September-October 1992.*

Marn, M.; Roegner, E.; Zawada, C. (2003): *The Power of Pricing. McKinsey Quarterly, 2003, 1.*

Abb. 3: Der Endpreis eines Produktes liegt oft einiges unter dem Listenpreis



Im «Pocket Preis»-Wasserfall stellt jedes Element ein Zahlungsleck dar. Kumuliert haben diese Lecks einen erheblichen Impact.

# abegglen

Management Partners

Abegglen Management Partners AG · Industriestrasse 28 · CH-8604 Volketswil/Zürich

Phone +41 (0)44 908 48 48 · Fax +41 (0)44 908 48 47 · www.abegglen.com · office@abegglen.com