

## CAMA-Kommentar

1/2009

### Keine Senkung der Listenpreise – Sicherung der Preispremiem als Herausforderung für Hersteller in Hochlohnländern

Opel hat Anfang Januar 2009 auf die aktuelle Absatzkrise mit einer Senkung der Listenpreise für Einstiegsmodelle reagiert. Diesen Schritt begründet der Geschäftsführer Vertrieb, Marketing und Aftersales der Opel GmbH, Thomas Owsianski, mit der abgeschwächten Kaufkraft: Autofahren solle auch in den gegenwärtig schwierigen Zeiten bezahlbar bleiben. Insgesamt hat Opel bei fast 80 Prozent der Modellreihen die Listenpreise im Vergleich zu den Vorjahresmodellen gesenkt – teilweise um mehr als 8 Prozent. Der Listenpreis für die Einstiegsmodelle des Astra wurde z.B. um bis zu 420 € gesenkt, für die Einstiegsmodelle des Corsa, des Meriva und des Zafira um bis zu 1.790 €.

Die übrigen deutschen Automobilhersteller verfolgen eine gegenläufige Strategie: Preiserhöhungen. Audi und BMW erhöhten z.B. im Jahre 2008 zweimal die Listenpreise, VW folgte im November letzten Jahres mit Preiserhöhungen von ca. einem Prozent bei einigen Modellen und Daimler hat nun zum Jahresbeginn 2009 ebenfalls die Listenpreise für die Marke Mercedes-Benz um 1,9 Prozent angehoben.

Da diese Hersteller allerdings gegenwärtig kaum ein Fahrzeug zum Listenpreis verkaufen können, werden massive Rabatte und andere Kaufanreize gewährt. Tageszulassungen, durch die Neufahrzeuge als Gebrauchtwagen verkauft werden können, sind schon zur Normalität geworden. Dennoch wollen diese Automobilhersteller ihre Listenpreise keinesfalls senken. Sie möchten das Preispremium sichern, das sie sich als Premiumhersteller über einen langen Zeitraum aufgebaut haben. Ein Preispremium ist aus Sicht der Kunden durch eine wahrgenommene und erkennbare Qualität gerechtfertigt. Deshalb wird ein Preispremium meist definiert als der Preis oberhalb des Preises für ein qualitativ vergleichbares Produkt mit marktüblicher Leistung („value for money“) aufgrund einer Zusatzleistung. Für diese Zusatzleistung sind die Nachfrager bereit, einen Preisaufschlag zu zahlen, obwohl sie die Leistung nicht quantifizieren können.

Es stellt sich nun die Frage, ob angesichts der Überlegungen zum Preispremium die dauerhafte Senkung des Listenpreises in Hochlohnländern wie Deutschland sinnvoll ist.

Ziel muss es für Unternehmen sein, in wettbewerbsintensiven Märkten wie dem Automobilmarkt – der gegenwärtig sogar schrumpft – die eigene Wettbewerbsposition zu stärken. Dazu muss eine Einmaligkeit aus Sicht der Kunden als Differenzierungsstrategie oder Teil einer hybriden Wettbewerbsstrategie der kostenminimalen Differenzierung ausgebaut werden, weil Kostenführerschaft in einem Hochlohnland wie Deutschland keine angemessene Wettbewerbsstrategie sein kann. Durch Differenzierung kann über einen langen Zeitraum ein Preispremium aufgebaut werden, das gemäß den Erklärungen von Wettbewerberinteraktionen im Zeitablauf in der Spieltheorie die Wahrscheinlichkeit von Reaktionen der Wettbewerber verringert, weil Unternehmen mit dem Aufbau eines Preispremiums eine bindende Verpflichtung eingehen und signalisieren, dass sie auf Aktionen mit Vergeltungsreaktionen antworten.

Mit einer Senkung der Listenpreise vermindert ein Unternehmen sein Preispremium. Es zeigt damit eine geringere Differenzierung und verliert die Möglichkeit, im Wettbewerbskampf Reaktionen der Wettbewerber zu verhindern.

Deshalb müssen (Automobil)Unternehmen in Hochlohnländern ihr Preispremium durch ein systematisches Preispremium-Management mit vier Teilschritten sichern:

- Sicherung hochpreisiger Marktsegmente, z.B. durch Nutzung der Produkte in den oberen Marktsegmenten (wie der Mercedes E-Klasse oder der 5er Reihe von BMWs) als Puffer gegenüber Produkten im Luxusbereich (S-Klasse, 6er/7er Reihe),
- Begrenzung der Absatzmenge von Produkten mit einem Preispremium, z.B. durch die Substitution weniger gewinnträchtiger durch gewinnbringendere Produkte oder den Aufbau und Kauf einer neuen Marke für neue Kunden,
- Verringerung der Preissensibilität der Kunden, z.B. durch Stärkung der Kundenbindung durch gezielte Werbung und Verbesserung der Attraktivität der Produkte und
- Senkung der indirekten Kosten, z.B. durch Verringerung der Komplexität, Optimierung der Kundenauftragsprozesse und Reinvestition der Einsparungen in die vorhergehenden Maßnahmen.

Natürlich müssen Automobilhersteller im Hochlohnland Deutschland in der gegenwärtigen Absatzkrise den Absatz ankurbeln. Dazu sind jedoch die Fixkosten zu variabilisieren und zurücknehmbare Aktionen wie Sonderrabatte oder Sonderausstattungen sinnvoll. Eine kurzfristige Listenpreissenkung zerstört dagegen nur die Möglichkeit, Wettbewerberreaktionen zu vermeiden und ist ein Eingeständnis von Schwäche, das Kunden verärgert und zu sinkenden Gebrauchtwagenpreisen führt. Außerdem können Listenpreise mittelfristig nicht wieder erhöht werden. Also: Keine Senkung der Listenpreise!

Haben Sie Anmerkungen zu diesem Kommentar?

[info@cama-automotive.de](mailto:info@cama-automotive.de) – wir antworten umgehend!