

# Multilaterale Preisfindung

## Herausforderung für das internationale Produktmanagement

**S**pätestens seit Einführung des Euros und der immer mehr zunehmenden Integration von Ländermärkten durch das Internet gibt es praktisch keine abgeschotteten Märkte mehr. Unternehmen sind daher gezwungen ihre Absatzmärkte insgesamt zu betrachten, um eine gemeinsame Preispolitik für alle Märkte zu entwickeln.

Besonders in Strukturen, bei denen die markt-spezifischen Preise in jedem Land isoliert optimiert werden, können sich erhebliche Preisdifferenzen zwischen den Märkten ergeben. Diese Preisdifferenzen können dann starke Parallelimporte auslösen, bei denen Produkte von Ländern mit niedrigen Preisen in die Länder mit höheren Preisen fließen. Auf derartige Arbitrage spezialisierte Händler, Nachfrager in Grenznähe aber auch die grenzüberschreitenden Einkaufsmöglichkeiten, die das Internet bietet, können hierfür die Treiber sein. Für den Hersteller sind damit in der Regel deutliche Gewinneinbußen verbunden.

Die Produkte stehen also nicht nur im Wettbewerb zu ihren klassischen Konkurrenten, sondern die eigenen Produkte sind Konkurrenten, wenn sie in einem anderen Land oder Segment zu besseren Konditionen angeboten werden. Das Preismanagement muss damit zeitgleich die wirtschaftlichen und wettbewerblichen Gegebenheiten in mehreren Ländern bei der Preisfindung für ein Produkt berücksichtigen. Damit ist diese Aufgabe deutlich komplexer, als wenn sie nur für ein Land durchgeführt werden muss. Denn verschiedene Länderinteressen müssen gegeneinander abgewogen werden.

### Grenzen heuristischer Lösungsansätze

Um die Preisfindung im internationalen Kontext durchzuführen, stehen dem Management folgende zwei gegensätzliche Vorgehensweisen zur Verfügung:

**Isolierte Preissetzung** in den einzelnen Ländern:

Man legt für jedes Segment den (lokalen) optimalen Preis fest und lässt die Kräfte des freien Handels wirken. Dabei werden Marktüberschneidungen zwischen den Ländern nicht berücksichtigt und jedes Land kann dezentral seinen Preis isoliert von den anderen festlegen.

**Einheitspreisstrategie:**

Man ignoriert unterschiedliche Zahlungsbereitschaften in den Ländern und legt einen Preis zentral für alle Märkte fest.

Die isolierte Preissetzung ignoriert die möglichen Preisunterschiede zwischen den Ländern und nimmt damit das Entstehen von Parallelimporten in Kauf. Dadurch entsteht das Risiko, dass in Märkten mit höheren Preisen Produkte aus Niedrigpreisländern in den Verkauf kommen. Umsatzeinbußen in den Hochpreismärkten sind die Folge. Um dem entgegen zu wirken, muss ein entsprechendes länderübergreifendes Monitoring aller Absatzkanäle erfolgen, das Parallelimporte in der Entstehung identifiziert. Darauf aufbauend müssen Instrumente zur Verfügung stehen, wie ein so entstandener ungewollter Warenfluss eingedämmt werden kann (zum Beispiel durch Kontingentierung der Warenmenge für die einzelnen Länder).

Im Vergleich dazu scheint die Einheitspreisstrategie einfach. Dieser Ansatz lässt allerdings den Umsatz in den Märkten mit niedriger Zahlungsbereitschaft einbrechen, während in Märkten mit hoher Zahlungsbereitschaft der maximal mögliche Gewinn nicht realisiert wird. Gleichzeitig wird dieses Vorgehen in den Organisationen der lokalen Märkte nur schwer vermittelbar sein. Dazu ist eine entsprechend starke Zentrale im Verhältnis zu den Länderorganisationen erforderlich. Bei beiden Preisstrategien ist man aber in der

Regel deutlich von einem Gewinnmaximum entfernt und erzeugt zusätzlich Unzufriedenheit in den lokalen Märkten, so dass ein anderer Optimierungsansatz erforderlich ist, der sowohl den unterschiedlichen Ländersituationen als auch der Zielsetzung des Gesamtunternehmens Rechnung trägt.

### Simultane Preisoptimierung in mehreren Ländern

Für eine gewinnoptimale Preisoptimierung müssen lokale Preise so bestimmt werden, dass das Gesamtunternehmensziel optimiert wird, wobei sowohl die unterschiedlichen Situationen in den Ländern wie auch die möglichen Parallelimporte zwischen den Ländern im Optimierungsalgorithmus zu berücksichtigen sind. Ein solcher Optimierungsprozess, wie ihn AlasCa<sup>CEO</sup> bietet, erfolgt in mehreren Schritten:

- ▶ Bestimmung des lokalen optimalen Preises für jeden Markt
- ▶ Ermittlung der lokalen Zahlungsbereitschaften
- ▶ Schätzung des lokalen Marktanteils
- ▶ Anpassung der Märkte, indem Wechselkurse und Händlermargen sowie unterschiedliche Marktgrößen der Länder berücksichtigt werden.
- ▶ Der eigentliche Optimierungsprozess: Bei weniger als fünf zu optimierenden Produkten ist es möglich, einfach alle Preis-/Produkt-Kombinationen durchzudeklinieren und anschließend das Optimum zu bestimmen. Ab fünf zu optimierenden Produkten wird es komplexer: Auch wenn die Suche nach den optimalen Preisen für weniger als 5 Produkte nur wenige Sekunden benötigt, steigt die Suchdauer mit der Anzahl der Produkte exponentiell an, so dass eine andere Strategie verfolgt werden muss. Kern des Optimierungsprozesses ist eine Kombination des Simplexal-

#### ▶ Die Autoren



**Andreas Jütting** ist seit 2006 bei Produkt + Markt. Er ist im Bereich Product Development in den Arbeitsschwerpunkten Advanced Statistics, Tool- und Softwareentwicklung tätig.

✉ [ajuetting@produktundmarkt.de](mailto:ajuetting@produktundmarkt.de)



**Dr. Michael Koch** ist seit 2007 bei Produkt + Markt und im Bereich Product Development für Tool- und Modellentwicklung zuständig.

✉ [mkoch@produktundmarkt.de](mailto:mkoch@produktundmarkt.de)

gorithmus und des Newton-Raphson-Verfahrens, um die optimalen Preise zu bestimmen. Der Optimierungsprozess erreicht bei vorgegebenen Startwerten schnell eine gute Lösung. Durch Variation der Startwerte werden lokale Maxima erkannt und damit ausgeschlossen.

Der Optimierungsprozess kann durch die Angabe weiterer Parameter beeinflusst werden. So kann zum Beispiel durch die Angabe eines Preiskorridors die maximal zugelassene Preisdifferenz zwischen den Produkten zweier Länder festgelegt werden. Auch können optional Ober- und Untergrenzen für den lokalen Marktanteil festgelegt werden, damit zum Beispiel ein bestimmter Mindestmarktanteil für einen lokalen Markt erreicht wird, wodurch eine gewisse Präsenz in diesem Markt gesichert wird. Darüber hinaus können unterschiedliche Zielsetzungen in den einzelnen Ländern (zum Beispiel Gewinn- oder Umsatzmaximierung) bei der Optimierung berücksichtigt werden.

**Notwendige Datengrundlage für einen Optimierungsansatz**

Um einen Ausgleich der eventuell verschiedenen Interessenlagen zwischen Länderorganisation und Zentrale zu erreichen und damit eine weitgehende Akzeptanz der Preise zu erzielen, sollten bei der Festlegung der Preise

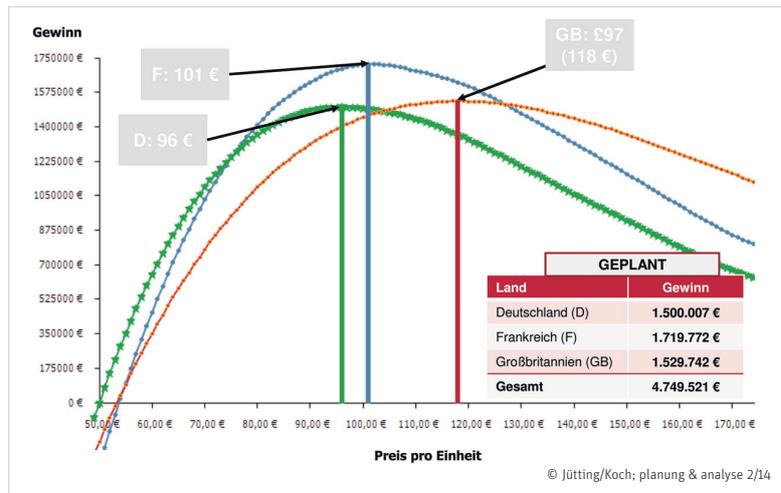


Abbildung 1: Kalkulation der optimalen Preise (Annahme: keine Parallelimporte)

der lokalen Märkte zeitgleich mehrere Ziele verfolgt werden:

- ▶ Anpassung der lokalen Preise auf Grund der Zahlungsbereitschaften,
- ▶ Verringerung der Arbitragen,
- ▶ Optimierung des Gewinns für das Gesamtunternehmen.

Für diese Optimierung sind im Wesentlichen folgende Kennwerte für jeden Markt notwendig:

- ▶ Zahlungsbereitschaften für die Produkte,

▶ Konkurrenzprodukte mit ihren tatsächlichen Marktpreisen,

- ▶ Händlermargen,
- ▶ Größe der Ländermärkte (als Ländergewichte),
- ▶ Wechselkurse (wenn relevant),
- ▶ Arbitragefunktionen zwischen den verschiedenen Märkten.

Besonders die ersten zwei Punkte lassen sich relativ einfach über Verfahren wie beispiels-

▶ **Kurzfassung** Im heutigen global vernetzten Markt stehen Produkte nicht nur mit ihren klassischen Konkurrenten im Wettbewerb, sondern auch mit sich selbst, wenn sie in einem anderen Land oder Segment zu besseren Konditionen angeboten werden. Wenn die einzelnen Ländermärkte nicht komplett voneinander getrennt werden können, können sich Parallelimporte ergeben, die das Gesamtunternehmensziel gefährden. Damit wird die Bestimmung des richtigen Preises für jedes der Länder eine komplexe Managementaufgabe. Um sowohl das Gesamtunternehmensziel als auch die Länderinteressen adäquat zu berücksichtigen, gilt es bei der Maximierung des Gesamtunternehmensgewinns sowohl die lokalen Preis-Absatz-Funktionen als auch die Stärke des Austausches zwischen den Ländern in den Optimierungsansatz mit einzubeziehen.

▶ **Abstract** In today's globally networked world, products are not only subject to competition among each other; a product also competes with itself in case it is offered at different prices in different countries or market segments. If markets with distinct price structures cannot be separated completely from each other, parallel imports may occur that endanger the company's global objectives. In this context, finding the right price for each of the countries becomes a complex management exercise. In order to respect the company's global objectives as well as the countries' interests adequately, the optimization approach has to take the price-demand function for each market and information about product flows among markets into account.

kauft Katzenfutter ausschließlich in + wiederverschließbaren Verpackungen

würde gern + mehr für sein Deo bezahlen, wenn es einen Monat lang hielte

+ pfeift auf Spracherkennung beim Smartphone

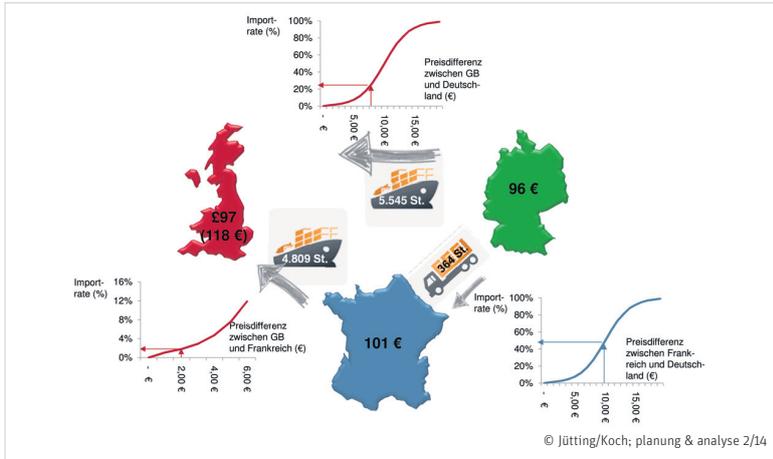
## Nägel mit Köpfen machen!

Produktgestaltung, Preisfindung, Nutzensegmentierung: Wie müssen Produkte und Angebote konzipiert werden, um erfolgreich zu sein? Welche Preis-Leistungskombination erzielt den entscheidenden Wettbewerbsvorteil? Mit AlasCa<sup>pro</sup> können wir diese Fragen präzise beantworten!

AlasCa<sup>pro</sup> ist das flexible Conjoint-Tool mit benutzerfreundlichem Marktsimulator, das Marktszenarien realistisch abbildet, um auf Basis von „What-if-Analysen“ wettbewerbsfähige und gewinnträchtige Produkte zu entwickeln.

Mehr Informationen zu AlasCa<sup>pro</sup> unter [www.produktundmarkt.de](http://www.produktundmarkt.de)





**Abbildung 2:** Arbitrage auf Grund der Preisdifferenzen zwischen den Ländern

weise die Conjoint-Analyse – hier insbesondere die Discrete Choice Analyse – oder Van-Westendorps Price Sensitivity Meter (PSM) durch eine Befragung der Endabnehmer ermitteln. Die Marktpreise der Konkurrenzprodukte, die Händlermargen und Wechselkurse sollten im Allgemeinen auch relativ gut bekannt sein. Die Größe der jeweiligen Ländermärkte ist zu schätzen (zum Beispiel auf Basis der bisher erreichten Absatzzahlen in den Märkten). Die Arbitragefunktionen zwischen den Märkten lassen sich entweder durch die momentanen Marktdaten berechnen oder können zumindest mittels Expertenbefragung grob ermittelt werden.

**Optimierung im praktischen Einsatz**

Zur Verdeutlichung betrachten wir den praktischen Fall, dass ein Produkt in den drei Ländern Deutschland, Frankreich und Großbritannien abgesetzt wird. Alle drei Länder haben dabei unterschiedliche Preisbereitschaften für dieses Produkt. Klammert man mögliche Parallelimporte aus und stellt sich damit vor, dass alle drei Märkte komplett voneinander separiert werden können, dann kann man den Preis für jedes Land isoliert festsetzen, wie es in Abbildung 1 durch die Maximierung der jeweiligen Gewinnfunktion eines Landes gezeigt wird. Die Gewinnfunktion wird dabei aus der jeweiligen Preisabsatzfunktion eines Landes sowie den zugehörigen Kosten des Produktes ermittelt. Es ergeben sich demnach mit 118 Euro für Großbritannien und 96 Euro für Deutschland deutliche Unterschiede bei den optimalen Preisen.

Ist die Preisdifferenz groß genug, ergeben sich Parallelimporte zwischen den Ländern. Ein Optimierungstool wie AlasCa<sup>CEO</sup> berücksichtigt diese in Form von bilateralen Arbitragefunk-

tionen, welche den prozentualen Anteil der Nachfrage eines Landes erfasst, der durch Importe von dem jeweils anderen Land in Abhängigkeit der Preisdifferenz zwischen den beiden Ländern gedeckt wird (siehe Abbildung 2). In unserem Beispiel importiert insbesondere Großbritannien auf Grund der Preisdifferenzen zu Deutschland und Frankreich einen nicht unerheblichen Teil aus diesen beiden Ländern, während die Parallelimporte zwischen Deutschland und Frankreich lediglich marginal ausfallen.

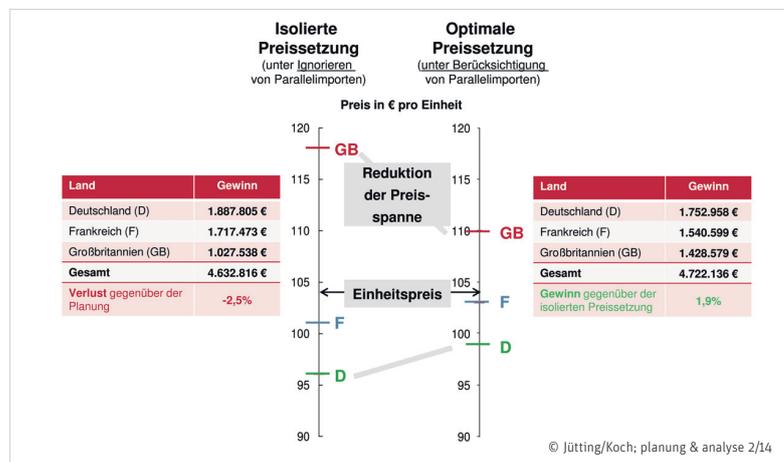
Die Parallelimporte hinterlassen deutliche Konsequenzen beim Gewinn des Gesamtunternehmens. Der Gewinn bei isolierter Preissetzung fällt um 2,5 Prozent niedriger aus, als es bei Fehlen jedweder Parallelimporte zu erwarten war. Besonders stark ist dabei das Importland Großbritannien betroffen, in dem der Gewinn um fast 33 Prozent einbricht.

Der Optimierungsalgorithmus sucht nun nach Preiskonstellationen, die den Gesamtunternehmensgewinn im Vergleich zur isolierten Preissetzung verbessert (siehe Abbildung 3). Dabei wird die Preisspanne zwischen den Länderpreisen nur soweit verringert, wie es dem Gesamtunternehmensziel zugutekommt. Das führt in diesem Fall zu einem Preis von 110 Euro in Großbritannien und 99 Euro in Deutschland; die ursprüngliche Preisspanne ist somit von 22 Euro auf 11 Euro reduziert worden. Der Gewinn steigt im Vergleich zur isolierten Preissetzung um fast 2 Prozent. Damit wird annähernd das Niveau erreicht, welches sich im Falle des Fehlens jeglicher Parallelimporte ergeben hätte. Um Parallelimporte gänzlich zu unterbinden, müsste als Einheitspreis 104 Euro festgelegt werden. In diesem Fall würde ein Gewinn von 4.662.567 Euro erzielt werden, der damit nicht ganz das Niveau der optimalen Preissetzung erreicht. Zusätzlich müsste jedoch Deutschland den Preis um 8 Euro und damit über die Preisschwelle von 100 Euro erhöhen.

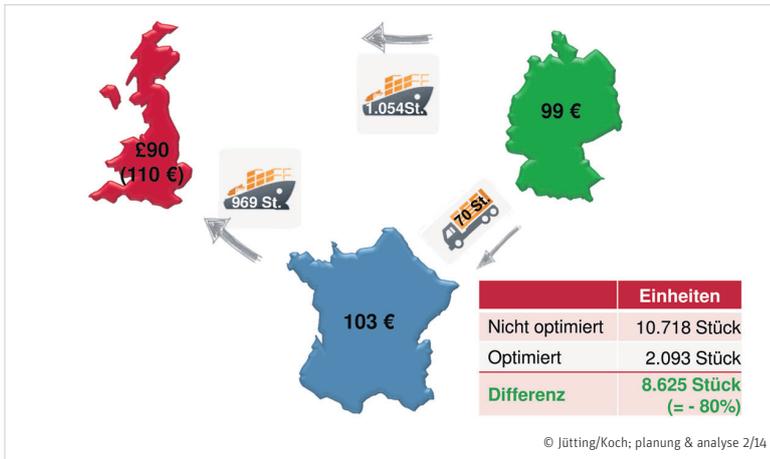
Als bedeutender Nebeneffekt ergibt sich eine deutliche Reduktion der Parallelimporte (siehe Abbildung 4), was insbesondere die Händlerorganisation im Hochpreisland Großbritannien beruhigen dürfte. Die Anstrengung – gemessen in der dazu notwendigen Preisanpassung – ist dagegen relativ überschaubar: Großbritannien muss den Preis um 7 Prozent senken, Deutschland dagegen nur um 3 Prozent erhöhen.

**Preisoptimierung und -simulation als Managementtool**

Obwohl das eigentliche Ziel, die Optimierung des Gewinns auf Gesamtunternehmensebene ist, zeigen unsere Erfahrungen, dass sich pa-



**Abbildung 3:** Vergleich von isolierter und optimaler Preissetzung



**Abbildung 4:** Reduktion der Parallelimporte auf ein handhabbares Ausmaß

parallel dazu weitere Kennziffern im Vergleich zur isolierten Preissetzung und zur Einheitspreisstrategie positiv verändern.

Die Preise in den unterschiedlichen Märkten nähern sich an, ohne dass die Preise tatsächlich vereinheitlicht werden müssen wie bei der Einheitspreisstrategie. Die Parallelimporte nehmen ab und die damit verbundene Unzufriedenheit der betroffenen Händler ebenfalls. Damit steigt die Akzeptanz des gesamten länderübergreifenden Preissystems, da nicht nur die Händler positiv darauf reagieren, sondern auch die Länderorganisationen. Denn im Vergleich zur Einheitspreisstrategie verbleiben – wenn auch in einem begrenzten Rahmen – preispolitische Spielräume in den einzelnen Märkten.

Auch wenn der optimale Preisvektor aus Sicht des Gewinns der Beste ist, so können Lösungen in der Nähe der optimalen Preise aus Sicht

des Unternehmens wesentlich günstiger sein. Mittels „Wenn-Dann“-Szenarien werden direkt die Konsequenzen ermittelt, wenn Preise verändert werden. Gerade mit der sofortigen Simulationsmöglichkeit haben wir sehr gute Erfahrungen bei internationalen Preisstudien (und damit einhergehend unterschiedlichen Zielsetzungen von Länderorganisationen und Zentralen) gemacht. In Pricing-Workshops ergeben sich automatisch Diskussionen über alternative Preisszenarien. Jede Gruppe erkennt sofort auf Basis der Simulationsergebnisse die Konsequenzen, die sich aus bestimmten Preisänderungen ergeben. Die Konsequenzen können sofort von allen Teilnehmern beurteilt werden, wodurch sich die Entscheidungsfindung stark beschleunigt. ◀

*AlasCa<sup>CEO</sup> ist ein von Produkt + Markt entwickeltes Tool.*

#### ► Literatur

Ahmadi, R.; Yang, B. (2000): Parallel Imports: Challenges from Unauthorized Distribution Channels, in: Marketing Science, Vol. 19, No. 3, S. 279-294.

Dias, Gaby; Wenig, Jens (2011): Händlern auf Augenhöhe begegnen, in: Markenartikel, 5/2011, S. 88-90.

Diller, Hermann (2008): Preispolitik, Abschnitt 9.3, Stuttgart.

Monroe, Kent B. (2003): Pricing – Making Profitable Decisions, Chapter 20, McGraw-Hill.

Pechtl, Hans (2005): Preispolitik, Kapitel 8, Stuttgart.

Siems, Florian (2009): Preismanagement, Abschnitt 8.4, München.

Simon, Hermann; Fassnacht, Martin (2009): Preismanagement, 3. Auflage, Abschnitt 13.4, Springer Science+Business Media.

**NORDLIGHT**  
research

Steuern Sie voraus und nutzen Sie neue Chancen.  
Mit intelligenter Marktforschung, die aus  
innovativen Konzepten Erfolgsgeschichten macht.

► [www.nordlight-research.com](http://www.nordlight-research.com)

Marktforschung  
für Pioniere.