



Tool erleichtert internationales Preismanagement

Wie kann die Preisfindung im internationalen Kontext gelingen? Mit dem Tool AlasCaCEO sollen auf empirischer Basis länderübergreifend gewinnoptimale Preiskorridore ermittelt werden. Wie das Tool genau funktioniert, erklären **Joachim Scholz-Ligma** und **Andreas Jütting** an einem Fallbeispiel.

Im heutigen global vernetzten Markt stehen Produkte nicht nur mit ihren klassischen Konkurrenten im Wettbewerb, sondern auch die eigenen Produkte sind Konkurrenten, wenn sie in einem anderen Land zu besseren Konditionen angeboten werden. Zwar existieren immer noch Handelshemmnisse in den Ländern, diese bestehen aber spätestens nach der Einführung des Euro im Wesentlichen nur noch durch die höheren Kosten auf Grund der längeren Transportwege.

Um die Preisfindung im internationalen Kontext durchzuführen, stehen dem Management die beiden grundsätzlichen Vorgehensweisen zur Verfügung:

a) Isolierte Preissetzung in den einzelnen Ländern

Das heißt, man legt für jedes Segment den (lokalen) optimalen Preis fest und lässt die Kräfte des freien Handels wirken. Dabei werden Unterschiede zwischen den Ländern ignoriert und jedes Land kann dezentral seinen Preis isoliert von den anderen festlegen. Diese Strategie fördert Parallelimporte. Der Umsatz in den Ländern mit niedriger Preisbereitschaft steigt zwar, aber gleichzeitig bricht der Umsatz in den Hochpreisländern ein.

b) Einheitspreisstrategie

Das heißt, man ignoriert unterschiedliche Zahlungsbereitschaften und legt einen Preis für alle Märkte fest. Diese Strategie lässt aber den Umsatz in den Ländern mit niedriger Zahlungsbereitschaft einbrechen, da der Preis wesentlich höher ist als der für das Land optimale Preis. Gleichzeitig wird in den Ländern, in denen eine hohe Preisbereitschaft existiert, der maximale Gewinn nicht realisiert, da das Produkt hier zu günstig angeboten wird.

Neuer Ansatz erforderlich

Bei beiden Preisstrategien ist man daher in der Regel deutlich von einem Gewinnmaximum entfernt. Außerdem erzeugt man zusätzlich Unzufriedenheit in den lokalen Märkten. Deshalb ist ein anderer Optimierungsansatz erforderlich. Dieser sollte sowohl den unterschiedlichen Ländersituationen als auch der Zielsetzung des Gesamtunter-

Fotos: sencido - Fotolia.com, Unternehmen

Gewinnsituation für zwei Länder

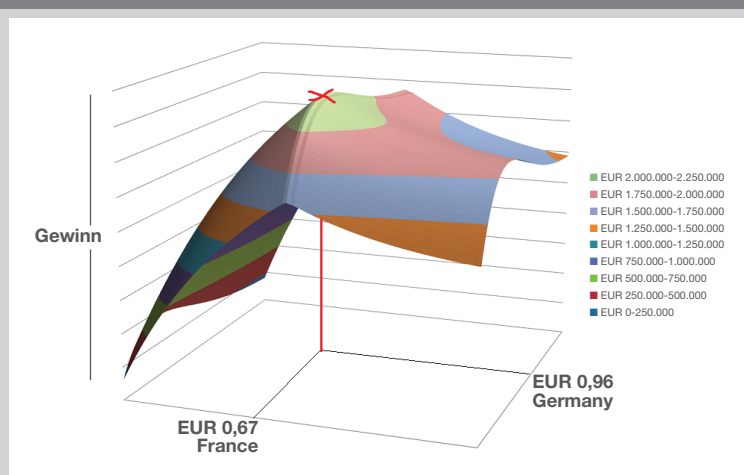


Abb. 1 Quelle: Produkt + Markt

nehmens Rechnung tragen. Für diese Optimierung sind im Wesentlichen folgende Kennwerte für jeden Markt notwendig:

- die Zahlungsbereitschaften für die Produkte,
- die Konkurrenzprodukte mit ihren tatsächlichen Marktpreisen,
- die Händlermargen,
- die Größe der Ländermärkte
- und die Arbitragefunktionen* zwischen den Märkten.

Betrachten wir den Fall, dass der Preis für ein Produkt in den sieben Ländern Deutschland, Frankreich, Italien, Spanien, Polen, Belgien und Niederlande optimiert werden soll. Sucht man zunächst das Gewinnoptimum für jeweils zwei Länder, so ist das relativ leicht zu ermitteln: Es wird für alle möglichen Preiskombinationen der Gewinn berechnet und anschließend das Maximum bestimmt. Als Ergebnis erhält man ein Gewinngebirge im Raum, bei dem sich das Maximum ablesen lässt. Abbildung 1 zeigt ein entsprechendes Gebirge für die Länder „Germany“ und „France“. Das rote Kreuz kennzeichnet das Gewinnmaximum (0,96 Euro/0,67 Euro).

Speziell entwickelter Suchalgorithmus

Für eine Optimierung des Gewinns der sieben Länder reicht es aber nicht aus, immer nur zwei Länder zu betrachten. Es ist erforderlich, die Preise für alle Länder simultan zu verändern. Der Aufwand für die Berechnung steigt dabei exponentiell mit der Anzahl der Länder. Während für die Abbildung des Gewinns lediglich 10.000 Preiskombinationen bestimmt werden und hierfür das Tool AlasCaCEO weniger als eine Sekunde benötigt, müssten bei der Verwendung der gleichen Strategie und sieben Ländern 100 Billionen Preiskombinationen berechnet werden. Dies würde bei Einsatz handelsüblicher PCs mehrere Jahre dauern. Daher verwendet AlasCaCEO für mehr als vier Länder einen speziell entwickelten, innovativen Suchalgorithmus, der auch bei komplexen Fragestellungen das Gewinnmaximum in nur wenigen Minuten bestimmt. Hierzu wird zunächst eine realistische Preiskombination als Startpunkt festgelegt. Dann wird diese Preiskombination variiert und der Gewinn bestimmt. Hat sich der Gewinn erhöht, dann ist diese Preiskombination der Ausgangspunkt für einen erneuten Suchlauf. Dann wird für jedes Land mit dem Newton-Raphson-Verfahren der Bereich festgesetzt, in dem mit hoher Wahrscheinlichkeit ein besserer Preis liegt.

Durch systematische Variation der Startwerte wird eine schrittweise Steigerung des Gewinns möglich. Der Optimierungsprozess erreicht dabei schon nach wenigen Iterati-

onsschritten vielversprechende Lösungen. Neben den üblichen Einstellungen, wie Händlermargen, Wechselkursen, variablen Stück- und Fixkosten, kann unter anderem auch ein Preiskorridor vorgegeben werden, in dem sich die Preise der Länder bewegen dürfen.

Ein zentrales Ergebnis wird in Abbildung 2 dargestellt. Die Grafik zeigt die optimierte Lösung (gefüllte Symbole) und gleichzeitig die Preise der isolierten Preissetzung (nicht gefüllte Symbole) bei einem vorgegebenen Preiskorridor von maximal 0,50 Euro. Die Pfeile deuten die Richtung der Preisveränderung an.

Die Preise der isolierten Preissetzung liegen zum Teil außerhalb des vorgegebenen Korridors. Das Tool findet eine Lösung mit einem 7,4 Prozent höheren Gewinn, wobei die Preise der optimalen Lösung außerdem alle innerhalb des vorgegebenen Preiskorridors liegen.

AlasCaCEO bietet als multilaterales Conjoint-Tool die Möglichkeit, unterschiedliche Preiskombinationen zu analysieren. Mittels „Wenn-dann“-Szenarien werden direkt die Konsequenzen ermittelt, wenn Preise in einzelnen Ländern verändert werden. Gerade mit dieser Eigenschaft haben wir bei internationalen Pricing-Workshops sehr gute Erfahrungen gesammelt. ■

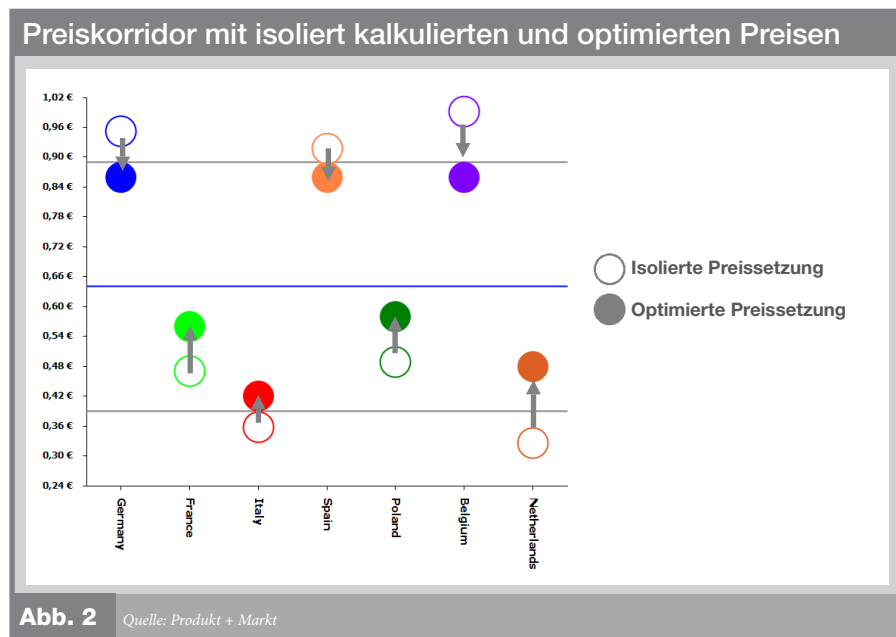



Abb. 2 Quelle: Produkt + Markt

* Arbitrage bezeichnet das Ausnutzen von Preisunterschieden für gleiche Waren auf verschiedenen Märkten.

Mehr zum Thema „Preisforschung“ und zur Schnellsuche Fachartikel 

www.research-results.de/fachartikel

Dr. Joachim Scholz-Ligma

ist seit 1992 bei Produkt + Markt tätig und seit 2005 geschäftsführender Gesellschafter. Zudem hat er eine Professur für Marketing und Marktforschung an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin.



Andreas Jütting

ist seit 2006 bei Produkt + Markt. Er ist im Bereich Product Development in den Arbeitsschwerpunkten Advanced Statistics, Tool- und Software-Entwicklung tätig. www.produktundmarkt.de

