

Proff, Heike; Proff, Harald V.

Working Paper

Preispremien-Management zur Sicherung von Differenzierungsstrategien - dargestellt am Beispiel der deutschen Automobilindustrie

Darmstadt Discussion Papers in Economics, No. 102

Provided in Cooperation with:

Darmstadt University of Technology, Department of Law and Economics

Suggested Citation: Proff, Heike; Proff, Harald V. (2000) : Preispremien-Management zur Sicherung von Differenzierungsstrategien - dargestellt am Beispiel der deutschen Automobilindustrie, Darmstadt Discussion Papers in Economics, No. 102, Technische Universität Darmstadt, Department of Law and Economics, Darmstadt

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/84836>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Darmstadt Discussion Papers in Economics

**Preispremien-Management zur Sicherung von Differenzierungsstrategien -
dargestellt am Beispiel der deutschen Automobilindustrie**

Heike Proff
Harald V. Proff

Nr. 102

Arbeitspapiere
des Instituts für Volkswirtschaftslehre
Technische Universität Darmstadt



Heike Proff / Harald V. Proff*

Preispremien-Management zur Sicherung von Differenzierungsstrategien - dargestellt am Beispiel der deutschen Automobilindustrie**

Die deutliche Tendenz sinkender Preispremien im Zeitablauf stellt differenzierende Unternehmen angesichts begrenzter Möglichkeiten versteckter, d.h. von den Kunden nicht wahrnehmbarer Leistungskürzungen vor neue Herausforderungen. Am Beispiel der deutschen Automobilindustrie sollen Ansatzpunkte aufgezeigt werden, wie durch geschicktes Preispremien-Management Preispremien und damit Differenzierungsstrategien dauerhaft gesichert werden können.

* Dr. Heike Proff, Universität Mannheim, Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Internationales Management, Schloß, 68131 Mannheim und Dr. Harald Proff, Technische Universität Darmstadt, Fachgebiet Wirtschaftspolitik, Residenzschloß, 64283 Darmstadt.

** Für wertvolle Hilfe bei der Berechnung der Entwicklung des Inglehart-Indices der Wertorientierung in der Bundesrepublik danken wir Herrn Dipl. Soz. Christian Schulz

1. Definition von Preispremiem aus Sicht des Marktes

Obwohl differenzierende Anbieter täglich mit dem Auf- und Ausbau von Preispremiem beschäftigt sind, findet dieses Phänomen in der wissenschaftlichen Diskussion bislang erst wenig Beachtung.

Im Rahmen der Preispolitik als Instrument des Marketingmix wird z.B. in der Regel nur untersucht, wie ein Produkt aufgrund von Kosten-Nutzen-Überlegungen bzw. einer Bewertung verschiedener Preis-Leistungsverhältnisse aus einer Vielzahl von wahrgenommenen Alternativen ausgewählt wird [2]. Das Preispremium spielt dabei nur indirekt eine Rolle.

Die wenigen expliziten Arbeiten über Preispremiem verwirren durch unterschiedliche Definitionen. So ist für Rao und Monroe [3] ein Preispremium die Differenz zwischen einem "super high price" und dem "perfectly competitive price for a high quality output". Sie unterstellen damit aus Kundensicht gleiche Qualität der beiden unterschiedlich teuren Produkte. Klein und Leffer [4] verstehen dagegen Preispremiem als Preis für höhere Qualität angesichts von im Vorfeld des Kaufes bestehender Kosten zur Bestimmung der Qualität verschiedener Angebote. Sie gehen also von Qualitätsunterschieden vergleichbarer Produkte aus [5].

Preispremiem lassen sich aus Sicht der Kunden nur durch eine *wahrgenommene* höhere Qualität rechtfertigen. Die Vorstellung, daß "superhohe Preise" nur durch ein von Werbung gefördertes Markenimage ohne jede Zusatzleistung erzielt werden können [6], ist für Produkte mit starkem Wettbewerb, die zudem von den Kunden stark beachtet und wahrgenommen werden wie Automobile sehr unrealistisch. Aus Marktsicht läßt sich allerdings nicht erkennen, welcher Anteil des Preispremiem im Sinne von Rao und Monroe durch Differenzierung bedingt ist und welcher entsprechend der Definition von Klein und Leffer durch eine Zusatzleistung bedingt ist. Ein differenzierungsbedingter Preisaufschlag ohne Leistungsäquivalent kann als Preispremium im engen Sinne bezeichnet werden; beide Preisaufschläge zusammen ergeben das Preispremium im weiten Sinne [7]. Weil sich die Zusatzleistung aus Marktsicht nicht genau quantifizieren läßt, wird in der betrieblichen Praxis meist die auch diesem Beitrag verwendete Definition des Preispremiem im weiteren Sinne zugrundegelegt, nach der es sich um einen Preis oberhalb des Preises für ein vergleichbares (preisbereinigtes) Standardprodukt mit marktüblicher technischer Grundleistung ("value for money") handelt. Voraussetzung dazu ist aus Sicht der Kunden eine Zusatzleistung, für die sie auch einen - für sie nicht quantifizierbaren - differenzierungsbedingten Preisaufschlag ohne Gegenleistung hinnehmen.

Dieses Verhältnis von Preispremiem im engen und im weiten Sinne zeigt schematisch die Abbildung 1.

In einem früheren Beitrag [1] wurde am Beispiel der deutschen Automobilindustrie gezeigt, daß differenzierende Unternehmen in immer geringeren Maße ein Preispremium, d.h. einen Preis oberhalb des Preises für ein Standardprodukt mit marktüblicher technischer Grundleistung ("value for money") in einem Marktsegment durchsetzen können. Angesichts abnehmender kundenrelevanter Produktinnovationen und zunehmender kognitiver Dissonanzen bei den Kunden läßt sich eine Tendenz sinkender Preispremiën im Zeitablauf nachweisen.

Gleichzeitig ließ sich begründen, daß durch konsequente Verbindung der Vorteile niedriger Kosten und Differenzierung durch Entkoppelung des Kosten- und Nutzenzuwachses entlang der Wertkette im Rahmen hybrider Strategien viele Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit deutlich erhöhen können. Am Beispiel der im Weltvergleich stark differenzierten deutschen Pkw-Anbieter wurde abgeleitet, daß hybride Strategien insbesondere im Mittelklassesegment kurzfristig vorteilhaft und langfristig überlebensnotwendig sind, da Differenzierung dort nur einen vorübergehenden Schutz vor den Konkurrenten bietet.

Allerdings sind hybride Strategien nicht für alle Unternehmen eine notwendige oder überhaupt mögliche Strategiealternative. Probleme entstehen nicht nur für Anbieter mit niedrigen Kosten insbesondere in unteren Marktsegmenten mit hohem Wettbewerbsdruck, sondern auch für stark differenzierende Anbieter, insbesondere in den oberen Segmenten. Denn auch wenn die Bedeutung des Mittelklassesegments vor allem in den Märkten der Triade noch zunehmen dürfte, so wird es auch weiterhin ein Oberklassesegment geben, in dem Qualität, Herkunftsland und Eigenständigkeit des Fahrzeugkonzepts kaufentscheidend sind und der Preis sogar einen "Signalling-Effekt" haben kann.

Damit gibt es auch weiterhin Chancen für Differenzierungsstrategien, allerdings in schrumpfenden Marktsegmenten, in denen das durchsetzbare Preispremium tendenziell sinkt. Es stellt sich deshalb die Frage, wie einzelne Differenzierer ihre Preispremiën und damit ihre Strategien durch geschicktes *Preispremiën-Management* dauerhaft oder zumindest über die absehbaren Planungszyklen hinaus sichern können. Dazu gilt es zunächst die Handlungsparameter zur Sicherung des Preispremiës zu bestimmen und sie dann als Ansatzpunkte eines Preispremiën-Managements am Beispiel der deutschen Automobilindustrie, d.h. der in Deutschland produzierenden Unternehmen, durchzuspielen. Weil die Bedeutung von Differenzierungsstrategien für verschiedene Geschäftsbereiche sehr unterschiedlich ist, wird auch hier wiederum nur der Geschäftsbereich Personenkraftwagen (Pkw) betrachtet.

Der Beitrag gliedert sich in drei Hauptteile: zunächst erfolgt eine Begriffsbestimmung von Preispremiën aus Sicht des Marktes (Abschnitt 1), dann wird die Notwendigkeit eines Preispremiën-Managements zur Sicherung von Differenzierungsstrategien begründet (Abschnitt 2), bevor in Abschnitt 3 Handlungsparameter zur dauerhaften Sicherung von Preispremiën mit Hilfe eines einfachen Modells der dynamischen Markttheorie abgeleitet und in Abschnitt 4 als Ansatzpunkte eines Preispremiën-Managements diskutiert werden.

1. Definition von Preispremiën aus Sicht des Marktes

Obwohl differenzierende Anbieter täglich mit dem Auf- und Ausbau von Preispremiën beschäftigt sind, findet dieses Phänomen in der wissenschaftlichen Diskussion bislang erst wenig Beachtung.

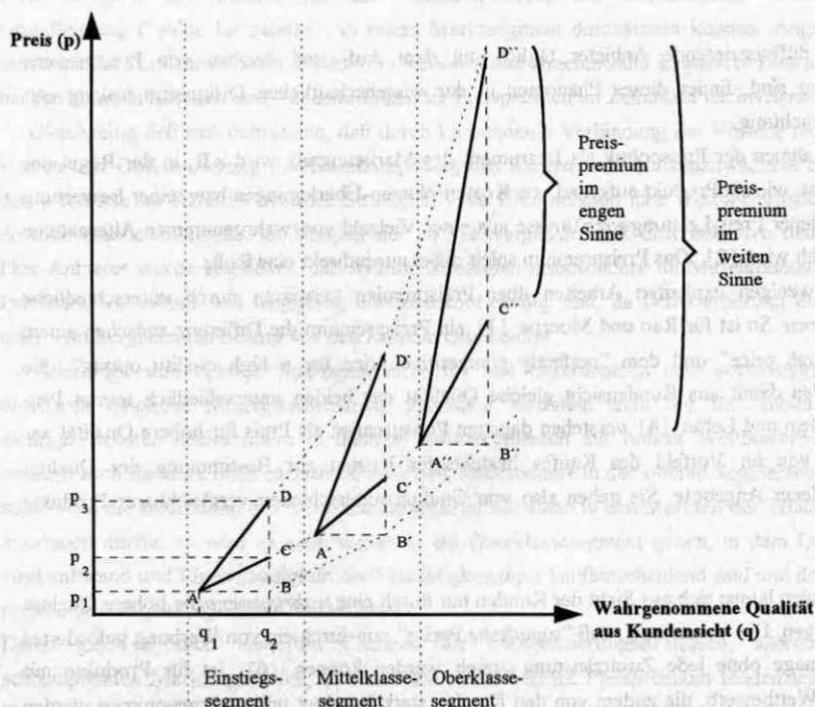
Im Rahmen der Preispolitik als Instrument des Marketingmix wird z.B. in der Regel nur untersucht, wie ein Produkt aufgrund von Kosten-Nutzen-Überlegungen bzw. einer Bewertung verschiedener Preis-Leistungsverhältnisse aus einer Vielzahl von wahrgenommenen Alternativen ausgewählt wird [2]. Das Preispremium spielt dabei nur indirekt eine Rolle.

Die wenigen expliziten Arbeiten über Preispremiën verwirren durch unterschiedliche Definitionen. So ist für Rao und Monroe [3] ein Preispremium die Differenz zwischen einem "super high price" und dem "perfectly competitive price for a high quality output". Sie unterstellen damit aus Kundensicht gleiche Qualität der beiden unterschiedlich teuren Produkte. Klein und Leffer [4] verstehen dagegen Preispremiën als Preis für höhere Qualität angesichts von im Vorfeld des Kaufes bestehender Kosten zur Bestimmung der Qualität verschiedener Angebote. Sie gehen also von Qualitätsunterschieden vergleichbarer Produkte aus [5].

Preispremiën lassen sich aus Sicht der Kunden nur durch eine *wahrgenommene* höhere Qualität rechtfertigen. Die Vorstellung, daß "superhohe Preise" nur durch ein von Werbung gefördertes Markenimage ohne jede Zusatzleistung erzielt werden können [6], ist für Produkte mit starkem Wettbewerb, die zudem von den Kunden stark beachtet und wahrgenommen werden wie Automobile sehr unrealistisch. Aus Marktsicht läßt sich allerdings nicht erkennen, welcher Anteil des Preispremiums im Sinne von Rao und Monroe durch Differenzierung bedingt ist und welcher entsprechend der Definition von Klein und Leffer durch eine Zusatzleistung bedingt ist. Ein differenzierungsbedingter Preisaufschlag ohne Leistungsäquivalent kann als Preispremium im engen Sinne bezeichnet werden; beide Preisaufschläge zusammen ergeben das Preispremium im weiten Sinne [7]. Weil sich die Zusatzleistung aus Marktsicht nicht genau quantifizieren läßt, wird in der betrieblichen Praxis meist die auch diesem Beitrag verwendete Definition des Preispremiums im weiteren Sinne zugrundegelegt, nach der es sich um einen Preis oberhalb des Preises für ein vergleichbares (preisbereinigtes) Standardprodukt mit marktüblicher technischer Grundleistung ("value for money") handelt. Voraussetzung dazu ist aus Sicht der Kunden eine Zusatzleistung, für die sie auch einen - für sie nicht quantifizierbaren - differenzierungsbedingten Preisaufschlag ohne Gegenleistung hinnehmen.

Dieses Verhältnis von Preispremiën im engen und im weiten Sinne zeigt schematisch die Abbildung 1.

Abb.1: Verhältnis zwischen dem Preispremium im engen und im weiten Sinne



Am Beispiel des Einstiegssegmentes läßt sich zunächst erkennen, daß die zum Preis p_3 anbietenden Differenzierer ein Preispremium im weiten Sinne in Höhe von $(p_3 - p_1)$ bzw. DB am Markt gegenüber den Anbietern der Standardprodukte zum Preis p_1 erzielen können, wenn sie den Kunden dafür die Zusatzleistung $q_2 - q_1$ bieten. Im engen Sinne umfaßt das Preispremium den Preisaufschlag $p_3 - p_2$ oder DC , hinter dem keine Qualitätsverbesserung, sondern jeweils eine Qualität von q_2 steht.

Preispremienn sind nicht nur für verschiedene Produkt-Markt-Felder, sondern auch für deren Marktsegmente unterschiedlich. Mikroökonomische Modelle leiten mit steigendem Preis steigende Preispremienn ab [8]. Dieser Zusammenhang wurde in dem früheren Beitrag [9] bereits am Beispiel des zu drei Segmenten aggregierten *Automobilmarktes* der Bundesrepublik für 1996 empirisch belegt. Dabei wurde für jedes Marktsegment das preisbereinigte Angebot

der eher differenzierenden und in Deutschland produzierenden Hersteller (Ford, Opel, VW, Audi, BMW und Mercedes-Benz) mit den eher einen marktüblichen technischen Grundnutzen ohne Preisaufschlag ("value for money") anbietenden asiatischen Herstellern (Daewoo, Daihatsu, Honda, Hyundai, Mazda, Nissan, Proton und Toyota) auf dem deutschen Markt verglichen. Die Preispremienn belaufen sich für den deutschen Pkw-Markt aggregiert im Einstiegssegment auf 2,4%, im Mittelklassesegment auf 13,8% und im Oberklassesegment auf 33,4%. Dabei nimmt der differenzierungsbedingte Preisaufschlag ohne Leistungsäquivalent im Vergleich zum (zusatz)leistungsbedingten Aufpreis überproportional zu bzw. steigt der Anteil des Preispremiens im engen Sinne am Preispremium im weiten Sinne in den höheren Marktsegmenten überdurchschnittlich, d.h. in Abbildung 1 ist

$$DC/DB < D'C'/D'B' < D''C''/D''B''.$$

2. Sinkende Preispremienn als Begründung eines Preispremienn-Managements zur Sicherung von Differenzierungsstrategien

Um die Notwendigkeit eines Preispremienn-Managements zu begründen, soll nun zunächst die Tendenz sinkender Preispremienn im Zeitaufbau in der Automobilindustrie belegt werden (Abschnitt 2.1), um daran zu zeigen, daß sich sinkende Preispremienn nur begrenzt durch versteckte Leistungskürzungen kompensieren lassen (Abschnitt 2.2).

2.1 Tendenz sinkender Preispremienn im Zeitaufbau in der Automobilindustrie

Die Tendenz sinkender am Markt durchsetzbarer Preispremienn (im weiten Sinne) läßt sich in doppelter Hinsicht begründen: zunächst nehmen die erzielbaren Preispremienn innerhalb eines Modellzyklusses ab, weil ein Modell bei zeitlich nachfolgender Einführung von Konkurrenzprodukten veraltet und damit Produktverbesserungen, Sonderkonditionen und zusätzliche Marketingaufwendungen notwendig werden. Zusätzlich wird es über mehrere Modell-zyklen hinweg tendenziell zu einem weiteren Rückgang der am Markt durchsetzbaren Preispremienn kommen, weil sie auf Unterschieden der Produkte beruhen und bei immer stärkerer Angleichung der Produkte zunehmend verschwinden werden [10]. Im Extremfall würde ein Wertoptimum bei vollkommener Konkurrenz erreicht, in dem alle Anbieter ihre Preise angeglichen haben [11]. Es dürfte allerdings nicht realistisch sein.

Die Entwicklung der für das Jahr 1996 genannten Preispremienn der in Deutschland produzierenden, eher differenzierenden Pkw-Anbieter gegenüber den eher einen marktüblichen technischen Grundnutzen ohne Preisaufschlag anbietenden asiatischen Herstellern seit 1984

(vgl. Abb.2) zeigt, daß die Preispremi­en in der deutschen Automobilindustrie tendenziell gesunken sind [12]. Diese Tendenz hat allerdings die verschiedenen Marktsegmente zu unterschiedlichen Zeitpunkten und mit unterschiedlicher Intensität erfaßt. Während im Einstiegssegment die ersten asiatischer Konkurrenten bereits zwischen 1984 und 1988 das durch Differenzierung erzielbare Preispremium deutlich reduzierten, ist dieser Trend in der Mittelklasse erst seit etwa 1986 nachweisbar. Dabei müssen die deutschen Anbieter im unteren Mittelklassesegment seit 1986 ein kontinuierlich (mit Ausnahme von 1994) fallendes Preispremium hinnehmen, während es ihnen im traditionellen und im oberen Mittelklassesegment nach einem deutlichen Einbruch gelang, die Preispremi­en zu stabilisieren und sogar wieder auszubauen. Damit konnte die obere Mittelklasse auf dem deutschen Markt die Ober- und Luxusklasse so gut abschirmen, daß sich hier keine signifikanten Veränderungen ergeben haben.

Die bereits begonnen Versuche der asiatischen Hersteller, zukünftig stärker an den noch erzielbaren Preispremi­en in den oberen Segmenten zu partizipieren, werden zu einer neuen "Angriffswelle" führen. Sie dürfte die obere Mittelklasse als erstes betreffen.

Abb.2: Entwicklung der auf dem deutschen Pkw-Markt erzielbaren Preispremi­en (1984 - 1996)

Segment ⁽¹⁾ Jahr	Einstiegs- klasse	untere Mittelklasse	traditionelle Mittelklasse	obere Mittelklasse	Oberklasse
1984	27,0	20,8	18,2	18,7	32,8
1986	16,5	28,0	23,7	25,7	/ ⁽²⁾
1988	7,9	15,6	10,5	10,9	/
1990	1,7	9,3	10,7	12,3	/
1992	5,3	6,9	9,3	24,0	/
1994	0,0	9,2	13,0	24,0	/
1996	2,4	3,8	13,8	25,9	33,4

(1) Da in der Luxusklasse der S-Klasse, dem 7er BMW und dem A8 kein vergleichbares asiatisches Angebot gegenüber steht, wird sie hier nicht betrachtet.

(2) In diesen Jahren gab es auch in der Oberklasse kein vergleichbares asiatisches Angebot.

 deutliche Tendenz sinkender Preispremi­en

 deutliche Trendumkehr

2.2 Begrenzte Möglichkeit versteckter Leistungskürzungen zur Kompensation sinkender Preispremiem

Um die Tendenz sinkender Preispremiem (im weiten Sinne) aufzufangen, müßten differenzierende Hersteller ihre Zusatzleistungen kürzen, um so das Preispremium im engen Sinne konstant zu halten, weil dieser differenzierungsbedingte Preisauflschlag häufig, wenn auch - wie in Abschnitt 1 begründet - nicht immer, entsprechende Zusatzgewinne bringt. Voraussetzung dafür ist allerdings, daß die Kunden die Leistungskürzungen nicht wahrnehmen (versteckte Leistungskürzungen), weil sonst ihre Bereitschaft zur Zahlung von Preispremiem sinken würde. Bei Produkten, die wie Automobile von den Kunden sehr stark wahrgenommen werden (high interest products) ist die Preis-Leistungs-Relation der angebotenen Produkte recht genau bekannt, Veränderungen werden genau verfolgt. Deshalb sind Leistungskürzungen meist nur in begrenztem Maße möglich.

Dies soll etwas eingehender erläutert werden, indem (1) die Notwendigkeit versteckter Leistungskürzungen und (2) deren Begrenzung in der Automobilindustrie aufgezeigt wird.

Zu (1): Notwendigkeit versteckter Leistungskürzungen

Leistungskürzungen als Reaktion auf sinkende am Markt durchsetzbare Preispremiem dürfen vom Kunden nicht wahrgenommen werden, da sonst die Verringerung der Zusatzleistungen einen (überproportionalen) Rückgang des Preispremiem (im weiten Sinne) zur Folge hätte. Dieser Effekt läßt sich gemäß der Preispremiem-Definition von Klein und Leffer (1981) durch Transaktionskosten begründen. Wird vom Ideal der optimalen Preis-Qualitäts- bzw. Preis-Leistungs-Relation erst einmal abgerückt, so verlangt ein verändertes Preis-Qualitäts-Verhältnis von den Käufern überproportional hohe Suchanstrengungen, weshalb sie zu anderen Anbietern wechseln dürften. Dadurch geht der Absatz weiter zurück und entsprechend müssen die Zusatzleistungen weiter gekürzt werden, bis im Extrem das Preispremium verschwunden ist. Diesen Zusammenhang verdeutlicht Abbildung 3 in Erweiterung von Abbildung 1.

Abb.3: Selbstverstärkende Wirkung sinkender Preispremien

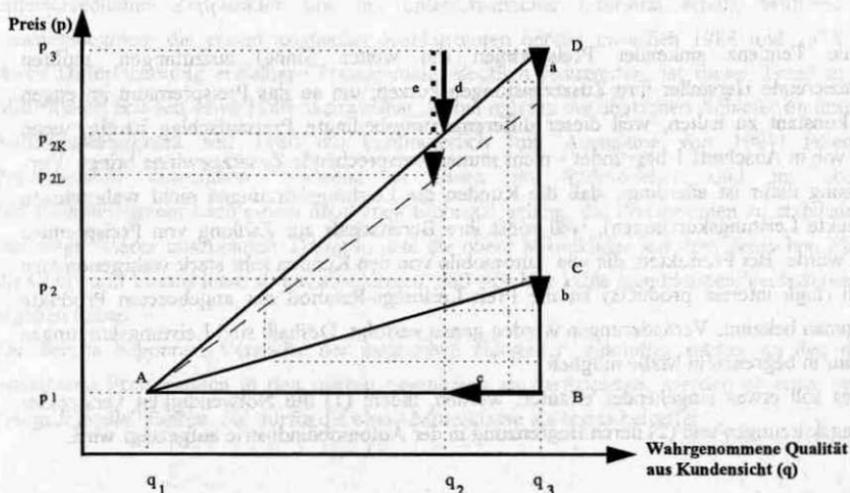


Abbildung 3 begründet, daß der allgemeine Trend sinkender Preispremien (um a) hingegenommen werden muß, wenn ein Abbau von Zusatzleistungen zur Vermeidung sinkender Stückgewinne ($b=a$) von den Nachfragern durch einen Rückgang der wahrgenommenen Qualität um c von q_3 auf q_2 bemerkt wird. Dies führt dann kurzfristig zu einer um d geringeren Preisbereitschaft und einem Preis von (p_{2k}). Dieser Preis wird jedoch langfristig weiter auf (p_{2l}) um e Einheiten sinken, da eine Qualitätsabnahme die Bereitschaft, Premiumpreise zu zahlen, mindert. Dieser Zusammenhang kann nun in einem zweiten Schritt mit dem um e anstelle in der Ausgangssituation um a gesunkenem Preispremiem wiederholt werden und führt zu einem kumulativen Prozeß mit der Folge, daß das Preispremiem verschwindet (Punkt A).

Zur Verdeutlichung der selbstverstärkenden Wirkung sinkender Preispremien am Beispiel der *Automobilindustrie* muß vereinfachend eine konstante Händlermarge und Rabattpolitik unterstellt werden. Da die Gewinne der Händler aus dem Verkauf von Neuwagen abnehmen [13], besteht generell ein Druck auf die Händlermarge. Dies gilt jedoch für alle Automobilhersteller und kann daher hier vernachlässigt werden.

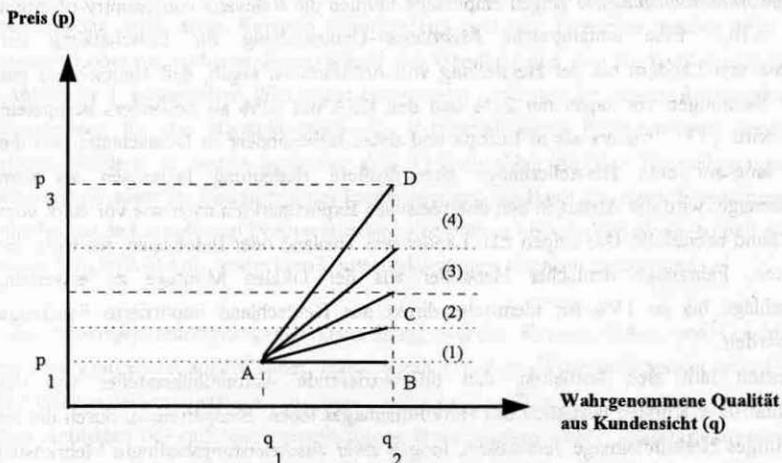
Die selbstverstärkende Wirkung sinkender Preispremien bei einer für Kunden wahrnehmbaren Verringerung der Zusatzleistungen erklärt die Notwendigkeit versteckter Leistungskürzungen. Die Möglichkeiten dazu sind allerdings begrenzt, was nun begründet werden soll.

Zu (2): Begrenzte Möglichkeit versteckter Leistungskürzungen in der Automobilindustrie

Die begrenzte Möglichkeit versteckter Leistungskürzungen kann am Beispiel der *Automobilindustrie* gezeigt werden, indem die Zusatzleistung in zwei jeweils wahrnehmbare Leistungselemente zerlegt wird: in a) höhere Qualität bei einer Produktion in einem Hochlohnland und b) höhere Qualität durch einen als forschungs- und entwicklungsintensiv sowie qualitätsbewußt geltenden Hersteller. Daraus ergeben sich als Ausdifferenzierungen der in Abschnitt 1 getroffenen Unterscheidung zwischen einem (zusatz)leistungsbedingten Preisaufschlag und einem Preisaufschlag ohne Leistungsäquivalent (Preispremium im engen Sinne) vier Bestandteile des Preispremiums:

1. (zusatz)leistungsbedingter Preisaufschlag für das Herkunftsimage,
 2. (zusatz)leistungsbedingter Preisaufschlag für das Herstellerimage,
 3. Preisaufschlag für das Herkunftsimage ohne Leistungsäquivalent und
 4. Preisaufschlag für das Herstellerimage ohne Leistungsäquivalent,
- die in Abbildung 4 verdeutlicht werden.

Abb. 4: Bestandteile des Preispremiums



- (1) (zusatz)leistungsbedingter Preisaufschlag für das Herkunftsimage
- (2) (zusatz)leistungsbedingter Preisaufschlag für das Herstellerimage
- (3) Preisaufschlag für das Herkunftsimage ohne Leistungsäquivalent
- (4) Preisaufschlag für das Herstellerimage ohne Leistungsäquivalent

Zu a): Das Preispremium für das aus der Produktion in einem Hochlohnland resultierende Herkunftsimage (1. und 3. Bestandteil des Preispremiums im weiten Sinne) rechtfertigt sich aus Kundensicht durch die Zusatzleistung besserer Qualität.

Durch Kürzungen der Leistungen im Herkunftsland ließe sich der zusatzleistungsbedingte Preisaufschlag (1. Bestandteil des Preispremiums im weiten Sinne) senken. Doch sind Kostensenkungen, einer verschärften Einkaufspolitik, Auslagerungen lohnintensiver Fertigungen ins Ausland, der Reduktion der Fertigungstiefe oder einem Personalabbau Grenzen gesetzt, da es in einem Hochlohnland weder betriebswirtschaftlich [14] noch volkswirtschaftlich [15] Sinn macht, ausschließlich mit rückwärtsgerichteten Kostensenkungsstrategien die Wettbewerbsfähigkeit erhöhen zu wollen. Andererseits ginge jedoch bei einer vollständigen Auslagerung aus dem Herkunftsland nicht nur der (zusatz)leistungsbedingte Preisaufschlag für das Herkunftsimage (1. Bestandteil des Preispremiums im weiten Sinne), sondern auch der Preisaufschlag für das Herkunftsimage ohne Leistungsäquivalent (3. Bestandteil des Preispremiums) gemäß dem in Abb.3 dargestellten Zusammenhang weitgehend verloren. Einsparungen und Preisabschlag stünden also in keinem Verhältnis. Grundsätzlich ergibt sich ein Zielkonflikt zwischen der Verringerung der Herstellkosten und der Sicherung des Herkunftsimages. Der Ausweis "made in Germany" hat nach wie vor einen beträchtlichen Einfluß auf die Kaufentscheidung.

Für die *Automobilindustrie* zeigen empirische Studien die Relevanz von country-of-origin Effekten [16]. Eine umfangreiche Mehrländer-Untersuchung zur Einschätzung der Kompetenz von Ländern bei der Herstellung von Automobilen ergab, daß Deutschland mit 45% der Nennungen vor Japan mit 23% und den USA mit 21% als besonders kompetent bewertet wird [17]. Anders als in Europa und dabei insbesondere in Deutschland, wo die Kunden langsam dem Herstellerimage eine größere Bedeutung beimessen als dem Herkunftsimage, wird der Absatz in den überseeischen Exportmärkten nach wie vor stark vom Herkunftsland beeinflusst. Das zeigen z.B. Länder wie Thailand oder Indonesien, wo trotz der Möglichkeit, Fahrzeuge deutscher Hersteller aus der lokalen Montage zu erwerben, Preisaufschläge bis zu 15% für identische direkt aus Deutschland importierte Fahrzeuge gezahlt werden.

Insgesamt läßt sich festhalten, daß differenzierende Automobilhersteller von der Irrationalität ihrer Kunden bezüglich des Herkunftsimages leben. Einsparungen, durch die sie ihr eindeutiges Herkunftsimage verwässern, mögen zwar zusatzleistungsbedingte Mehrkosten senken und damit kurzfristig die sinkenden Preispremiums auffangen. Langfristig besteht jedoch die Gefahr, daß das für das Herkunftsimage am Markt durchsetzbare Preispremium fast verloren geht.

Zu b): Auch bei dem Preispremium, das durch eine höhere wahrgenommene Qualität beim Angebot durch einen als forschungs- und entwicklungsintensiv sowie qualitätsbewußt

geltenden Hersteller und damit durch ein Herstellerimage erzielbar ist (2. und 4. Bestandteil des Preispremium im weiten Sinne) besteht nur ein geringer Spielraum zur Senkung der Zusatzleistungen, um den Preisaufschlag für das Herstellerimage ohne Leistungsäquivalent (4. Bestandteil des Preispremiums) trotz sinkender Preispremiem konstant zu halten.

Das französische Sprichwort "le Prix s'oublie, la qualité reste" trifft insbesondere auf Güter zu, die zyklisch ersetzt werden und zu denen Automobile zählen. Denn nur, wenn sich die (Qualitäts) Erwartungen der Kunden erfüllen, werden sie auch in Zukunft bereit sein, für die Ersatzbeschaffung eines Produktes ein Preispremium zu bezahlen [18]. Dabei zeigen Erfolgsfaktorenstudien [19], daß sehr geringe Mängel als traditionelles Leistungs- oder Qualitätsmerkmal und Basis eines Herstellerimages an Bedeutung verliert. Ließen sich bis Mitte der 80er Jahre noch Preispremiem allein aufgrund geringer Mängel (als wichtigste Zusatzleistung eines hochpreisigen Fahrzeuges) erzielen, so erwarten Kunden heute "Nullfehler" als Grundleistung eines jeden Autos. Zusatzleistungen zum Auf- und Ausbau eines Herstellerimages bestehen dann z.B. in besseren Materialien, sofern sie ein Image als Hersteller stilistisch herausragender und sicherer Fahrzeuge aufbauen helfen.

Obwohl die Kunden die Herstellkosten der Premienerzeugnisse nicht kennen [20], hat sich in ihren Köpfen - zumindest bei "high-interest" Produkten - eine relativ stabile Preis-Qualitäts- bzw. Preis-Leistungs-Relation aufgebaut [21]. Bereits bei einer geringen Senkung der Zusatzleistung wird diese Relation beeinträchtigt und der Hersteller könnte sein Image verwässern oder gar verlieren. Entsprechend den Überlegungen zum Herkunftsimago und den in Abbildung 3 dargestellten Wirkungen ginge damit nicht nur der (zusatz)leistungsbedingte Preisauflschlag für das Herstellerimage (2. Bestandteil eines Preispremiums) weitgehend verloren, sondern es würde auch der dem Preisauflschlag für das Herstellerimage ohne Leistungsäquivalent (4. Bestandteil des Preispremiums) die Basis entzogen. Einsparungen und Einbußen bei den erzielbaren Preisen stünden wiederum in keinem Verhältnis, so daß auch der zweiten Möglichkeit von versteckten Leistungskürzungen Grenzen gesetzt sind.

In der bisherigen marktbezogenen Darstellung, wurden Kosten, Erlöse und Gewinne der Hersteller weitgehend ausgeblendet, zumal darüber, wie in Abschnitt 1 bereits betont wurde, keine verallgemeinerungsfähigen Aussagen verfügbar sind. Dennoch ist davon auszugehen, daß vielen Anbietern der differenzierungsbedingte Preisauflschlag ohne Leistungsäquivalent mehr oder weniger als Gewinn zufließt. Wenn sinkende Preispremiem nicht durch Leistungskürzungen kompensiert werden können, schlagen sie sich direkt in sinkenden Stückgewinnen nieder. Es stellt sich nun die Frage, ob andere Maßnahmen möglich sind, die den Markttrend aufhalten oder für den einzelnen Anbieter verzögern und damit Preispremiem und Differenzierungsstrategien dauerhaft sichern können. Dazu müssen Handlungsparameter zur Sicherung von Preispremiem identifiziert und genutzt werden, was in den nun folgenden Abschnitten angedacht werden soll.

3. Identifikation von Handlungsparametern zur Sicherung von Preispremiem

Einen Ansatzpunkt zur Ableitung von Handlungsparametern zur Sicherung von Preispremiem und damit von Differenzierungsstrategien bietet das Modell einer dynamischen Mehrperiodenbetrachtung von Oligopolen von Heuss [22]. Dort werden feste Preisrelationen zwischen Preisführer und -folgern unterstellt [23], wie sie sich in schrumpfenden und stagnierenden Oligopolmärkten eingestellt haben.

Der Heuss'sche Ansatz unterscheidet sich von anderen Oligopolmodellen durch seinen marktprozessuralen (dynamischen) Charakter. Danach testen Unternehmen erst aufgrund von Erfahrungen aus Aktion und Reaktion und aufgrund der Marktbedingungen schrittweise aus, welche Verhaltensweise zu höheren Gewinnen führt [24].

In der Heuss'schen Oligopoltheorie werden zwei Marktteilnehmer betrachtet (Dyopolfall), die in einer ersten Phase noch keine Erfahrung mit dem Verhalten des Konkurrenten gesammelt haben. Ist ihnen ihre eigene Kosten- und Preis-Absatz-Funktion bekannt und streben sie Gewinnmaximierung an, so ist es sinnvoll anzunehmen, daß sie die Verhaltensweisen des Konkurrenten als Datum betrachten und sich zunächst im Cournot'schen Sinne autonom verhalten (polypolistische Verhaltensweise). Dadurch wird sich auf dem Markt zunächst das Cournot-Nash-Gleichgewicht einstellen.

Im Laufe des Cournot'schen Preisanpassungsprozesses werden die Unternehmen jedoch erkennen, daß der Konkurrent auf die eigenen Aktionen reagiert. In einer zweiten Phase werden die beiden Dyopolisten deshalb die Verhaltensweisen des jeweils anderen antizipieren (konjekturale Verhaltensweise) und in eine Situation beiderseitiger Preisabhängigkeit geraten [25], in der beide Dyopolisten dann (und nur dann) einen höheren Gewinn erzielen können, wenn beide Unternehmen mitziehen.

Deshalb kann es in einer dritten Phase, der Phase des reifen Oligopols, für beide Dyopolisten ohne Absprache sinnvoll sein, an der bisherigen Preisrelation festzuhalten, die sich bei unterschiedlichen Präferenzen im heterogenen Oligopol ergibt (oligopolistische Verhaltensweise). Trotz der in Abb.2 gezeigten Tendenz sinkender Preispremiem soll hier aus Gründen der vereinfachten Ableitung der Handlungsparameter zur Sicherung des Preispremiem auf die zeitliche Induzierung der Variablen verzichtet werden.

Wird ein heterogenes Dyopol mit einem Preisverhältnis von

$$(1) \quad p_1 = m p_2$$

unterstellt, ergibt sich die individuelle Nachfrage- bzw. Preis-Absatz-Funktion der differenzierenden Unternehmen [26]:

$$(2) \quad x_i = A_i - a_{i1} p_1 + a p_2$$

mit dem Niveauparameter A_1 , der Preissensibilität der Kunden des differenzierten Anbieter a_{11} , dessen Angebotspreis p_1 , der Preissensibilität der Kunden des Konkurrenten a und dessen Angebotspreis p_2 . Gemäß Gleichung (2) hängt der Absatz des differenzierenden Anbieter x_1 zum Zeitpunkt t (wobei der Zeitindex hier vernachlässigt wird) negativ vom Preis des eigenen Produktes und positiv vom Preis der Produkte des undifferenzierten Anbieters ab. Durch Einsetzen von Gleichung (1) in Gleichung (2) ergibt sich

$$(3) \quad x_1 = A_1 - (a_{11} - a / m) p_1.$$

Während Heuss nach Erklärungen für das Preisführer-, Preisfolger-Verhalten sucht, interessieren hier nun die Determinanten des Preispremiums. Dazu läßt sich durch Umformung von Gleichung (3) das Preispremium als Funktion der übrigen Parameter ausdrücken.

$$(4) \quad m = (p_1 a / x_1 - A_1) + a / a_{11}.$$

Aus der Sicht des differenzierenden Anbieters sind der Preis, die Preissensibilität der Kunden und die Menge beeinflussbare Parameter des Preispremiums und damit Handlungsparameter. Die Niveaunkonstante und die Preissensibilität der Kunden des Konkurrenten sind dagegen aus Sicht der Differenzierer konstant. Daraus ergibt sich

$$(5) \quad m = f(p_1, x_1, a_{11}).$$

Bei diesen Handlungsparametern kann ein Hersteller nun im Rahmen des Preispremiemanagements ansetzen.

4. Ansatzpunkte eines Preispremiemanagements

Als Voraussetzung eines Preispremiemanagements ist zunächst abzuleiten, wie die drei Handlungsparameter das Preispremium beeinflussen. Dazu müssen partielle Ableitungen gebildet werden, gewöhnliche Ableitungen der Funktion nach den einzelnen Variablen (*ceteris paribus*), die Steigung angeben. Wird vereinfachend eine stetige Funktion unterstellt, ergibt sich:

$$(6) \quad \partial m / \partial p_1 = a / (x_1 - A_1) > 0$$

$$(7) \quad \partial m / \partial x_1 = - p_1 a / (x_1 - A_1)^2 < 0$$

$$(8) \quad \partial m / \partial a_{11} = - 1 / a_{11}^2 < 0.$$

Die partiellen Ableitungen begründen drei Beziehungen:

- (1) Je höher der Angebotspreis ist, desto ist höher das Preispremium,
- (2) Je höher die Absatzmenge ist, desto geringer ist das Preispremium und
- (3) Je höher die Preissensibilität der eigenen Kunden ist, desto geringer ist das Preispremium.

Gemäß dieser Beziehungen bieten sich Ansatzpunkte für ein Preispremiem-Management durch Sicherung hochpreisiger Marktsegmente (Abschnitt 4.1), durch Begrenzung der Absatzmengen preispremienträchtiger Produkte (Abschnitt 4.2) sowie durch Verringerung der Preissensitivität der Kunden (Abschnitt 4.3).

4.1 Sicherung hochpreisiger Marktsegmente als erster Ansatzpunkt eines Preispremiem-Managements

Die abgeleitete Beziehung mit einem höheren Angebotspreis steigender Preispremiem bestätigt die Tendenz zu höheren Preispremiem in den oberen Marktsegmenten. Um insbesondere die im Luxussegment erzielbaren Preispremiem vor einem Rückgang am Markt zu schützen, ist es wichtig, daß als ein erster Ansatzpunkt eines Preispremiem-Managements insbesondere hochpreisige Marktsegmente vor der Konkurrenz geschützt werden. Dies können differenzierende Hersteller dadurch versuchen, daß sie ihre Produkte in der oberen Mittel- und Oberklasse als Puffer zum Schutz der im Luxussegment angebotenen Produkte gegen den Wettbewerb durch nicht differenzierende Hersteller positionieren.

Für *differenzierende Automobilhersteller* ergibt sich daraus zumindest kurzfristig weiterhin die Notwendigkeit, drei Baureihen anzubieten, um die höheren Preispremiem z.B. des 7er BMW, des A8 und der S-Klasse durch den 3er und den 5er BMW, durch den A4 und den A6 sowie durch die C- und die E-Klasse zu schützen.

Es erscheint allerdings mehr als fraglich, ob angesichts der sinkenden Preispremiem im Zeitablauf und der dahinter stehenden veränderten Kundenpräferenzen, langfristig drei teure Baureihen am Markt durchgesetzt werden können. Statt alte Pfründe zu verteidigen, erscheint es für diese Hersteller sinnvoller, neue hochpreisige Marktsegmente mit neuen Premiempotentialen z.B. durch besonders umweltfreundliche Fahrzeuge zu erschließen. Voraussetzung eines derart proaktiven Preispremiem-Managements ist die Entwicklung eigenständiger ökologischer Fahrzeugkonzepte jenseits der traditionellen Marktsegmente statt einer Anpassung alter Produkte. Dies hat der Mißerfolg der "Öko-Modelle" in den traditionellen Baureihen gezeigt.

Das Angebot noch höher positionierter Modelle zur Stabilisierung der Preispremiem und zur Sicherung hochpreisiger Marktsegmente erscheint dagegen weniger geeignet, um Preispremiem und damit Differenzierungsstrategien dauerhaft zu sichern. So können zwar z.B. Volkswagen und Daimler-Benz mit einigen wenigen Fahrzeugen unter den Marken Rolls Royce, Lamborghini oder Maybach in der "Top-Luxus-Klasse" hohe Preispremiem abschöpfen. Angesichts der Tendenz sinkender Preispremiem werden dann aber vermutlich die Preispremiem

der in viel größeren Stückzahlen absetzbaren bisherigen Luxusfahrzeugen (A8 und S-Klasse) spürbar zurückgehen, was zu insgesamt sinkenden Gewinnen führen dürfte. Anstatt für das Angebot an Superreiche Milliarden zu investieren, scheinen die Ressourcen in die Entwicklung eines innovativen Fahrzeuges in der oberen Mittelklasse besser investiert.

4.2 Begrenzung der Absatzmengen preispremiertlicher Produkte als zweiter Ansatzpunkt eines Preispremiem-Managements

Bei sinkenden Stückgewinnen infolge sinkender Preispremiere erscheint insbesondere aus Sicht der Aktionäre eine Erlösstabilisierung durch Mengenausdehnung bei Nutzung des Markennamens sowie durch Diversifikation um interne Kompetenzen sinnvoll.

Eine Voraussetzung für hohe Preispremiere ist jedoch eine relative Knappheit des Produktes. Durch Mengenausdehnung wird dagegen ein kumulativer Prozeß initiiert, der das Sinken der Preispremiere noch beschleunigt [27]. Die abgeleitete Beziehung sinkender Preispremiere bei hohen Absatzmengen belegt deshalb, daß sich Preispremiere nur durch eine klare Begrenzung der Absatzmengen stabilisieren lassen. Dazu bieten sich neben der bereits in Abschnitt 4.1 erwähnten Entwicklung neuer (eigenständiger z.B. ökologischer) Fahrzeugkonzepte für neue Kunden zwei weitere Ansatzpunkte:

- (1) die Substitution weniger gewinnträchtiger durch gewinnbringendere Produkte für bisherige Kunden und
- (2) der Aufbau oder die Akquisition einer weiteren Marke für neue Kunden, für die es in der Automobilindustrie Beispiele gibt.

Zu (1): Als Voraussetzung einer Substitution weniger gewinnträchtiger durch gewinnbringendere Fahrzeuge für traditionelle Kunden müssen *differenzierende Automobilhersteller* ständig den Gewinnbeitrag aller Modelle und Baureihen überprüfen und gegen die Imagewirkungen abwägen. Im Zweifel müßten Verlustbringer, die langfristig gemäß den Überlegungen in Abschnitt 2.1 vor allem im oberen Mittelklassesegment entstehen dürften, aufgegeben werden.

Zu (2): *Differenzierende Automobilhersteller* können z.B. durch zusätzliche Marken insbesondere auf den - trotz der Asienkrise - überproportional wachsenden Märkten vieler Entwicklungs- und Schwellenländer, neue Absatzpotentiale im Einstiegs- und Mittelklassesegment erschließen. Auch wenn hier die Preispremiere geringer ausfallen als im Ober- und Luxusklassesegment der Triademärkte, können damit die Preispremiere der traditionellen Marke bei begrenzten Stückzahlen gehalten und neue Absatzvolumina über die zusätzlichen Marken erschlossen werden. Generell ist bei möglichen Kooperationspartnern

oder Akquisitionskandidaten nicht nur auf eine Ergänzung der Produkte und Märkte sowie auf eine Verträglichkeit der Firmenkulturen zu achten, sondern auch auf eine Verträglichkeit der Marken, da nur dadurch eine sinnvolle Kooperation entlang der Wertkette ermöglicht wird. Dabei gilt grundsätzlich, daß eine Markenverträglichkeit Produktpaletten ohne Überschneidung und ohne Zusammenarbeit in Entwicklung, Fertigung und Marketing voraussetzt. Aus Imagegründen sind damit für die differenzierende Marke Gleichteil- und sogar Hybridstrategien wenig sinnvoll.

Bestehende Überschneidungen in der Modellpalette sollten deshalb abgebaut werden, weshalb die zusätzliche Marke zu einer Refokussierung der differenzierenden Marke führen kann. Einem Technologie- und Imagetransfer auf die tiefer positionierte Marke muß konsequent begegnet werden, um die Absatzmengen der premienträchtigen Produkte als zweiten Ansatzpunkt eines Preispremiem-Managements zu begrenzen.

4.3 Verringerung der Preissensibilität der Kunden als dritter Ansatzpunkt eines Preispremiem-Managements

Die abgeleitete Beziehung sinkender Preispremiem bei steigenden Preissensibilität erfordert als dritten Ansatzpunkt eines Preispremiem-Managements Maßnahmen zur Verringerung der Preissensibilität der Kunden.

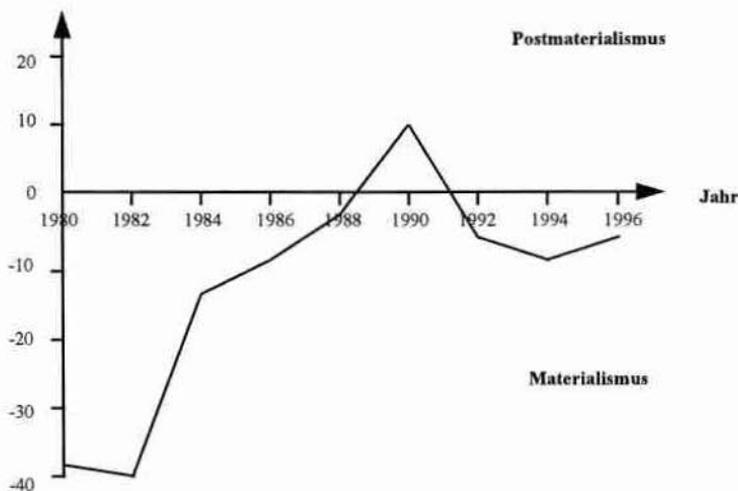
Steigende Preissensibilität kann sowohl in einem sinkenden verfügbaren Einkommen als auch in einem abnehmenden Interesse der Kunden an Marken begründet sein. Unternehmen können nur beim Markeninteresse ansetzen und versuchen, dem Trend zu sinkender Markenwertschätzung und zu postmaterialistischen Wertvorstellungen, entgegenzuwirken. Die Preissensibilität ist nämlich umso höher, je geringer materieller Werte eingeschätzt werden, und desto mehr Prestige als eine Dimension differenzierter Produkte an Bedeutung verliert [28].

Ausagen zur zukünftigen Entwicklung der Wertorientierung sind sehr unscharf. Dennoch ist es insbesondere für *differenzierende Automobilhersteller* angesichts sehr langer Planungszyklen notwendig, Trends zu antizipieren bzw. zu kreieren. Dabei kann ihnen die Lebensstilforschung helfen. Diese verbindet harte ökonomische Kriterien (z.B. Einkommen) mit weichen, qualitativen Faktoren (z.B. Wertorientierung), um die Einstellung von Konsumenten zu beschreiben. Daraus werden Typen von Lebensstilen als "freigewählte Arrangements des eigenen Lebens" definiert, die die Freiheitsgrade des Verhaltens eingrenzen [29]. Betrachtet man die Lebensstile in der Bundesrepublik, so differenzierte sich bis zu Beginn der 90er Jahre infolge des gestiegenen Wohlstands- und Qualifikationsniveaus sowie der Erhöhung der arbeitsfreien Zeit die vormals streng einkommensdeterminierte, hierarchische Käuferstruktur aus [30].

Um der Tendenz sinkender Preispremiem im Rahmen eines Preispremiem-Managements entgegenzuwirken, sind frühere Trends der Wertorientierung allerdings weniger interessant. Es ist vielmehr notwendig, die künftige Entwicklung der Lebensstile abzuschätzen. Hierbei ergibt sich allerdings das Problem, daß die Lebensstilforschung im wesentlichen querschnittsbezogen und damit statisch ist, Längsschnittsanalysen über die Entwicklung der Lebensstile fehlen weitgehend. Eine Ausnahme bietet Klein [31], der auf den Inglehart-Index [32] zurückgreift. Dieser Index mißt die Bedingungen, unter denen bestimmte sozio-ökonomische Veränderungen zum Wandel der Wertprämissen der Bevölkerung führen [33]. Anhand eines eindimensionalen Wertkontinuum vom Materialismus zum Post-Materialismus zeigt er für die Bundesrepublik eine seit Anfang der 90er Jahre wieder verstärkte Tendenz zum Materialismus [34]. Eine eigene Berechnung der Entwicklung des Inglehart-Indices mit Hilfe der Allgemeinen Bevölkerungsumfrage der Sozialwissenschaften [35] bestätigt die leichte Abkehr vom Trend zum Post-Materialismus seit 1990 (vgl. Abb.5) [36].

Abb.5: Entwicklung des Inglehart-Index der Wertorientierung in der Bundesrepublik

Postmaterialismus - Materialismus
(%)



Damit gewinnen die traditionellen Kundengruppen der differenzierenden Hersteller wieder an Bedeutung. Dazu gehören neben Kunden der Oberschicht mit traditioneller Grundorientierung (konservatives Milieu), Kunden der Oberschicht mit materieller Grundhaltung (technokratisch-

liberales Milieu) und zum Teil auch Kunden der mittleren und oberen Mittelschicht mit traditioneller Grundhaltung (kleinbürgerliches Milieu). Der Stabilisierung der Werthaltungen dieser Kundengruppen muß deshalb im Rahmen eines umfassenden Preispremiens-Managements eine große Bedeutung beigemessen werden, da sie neben der Bedienung neuer Kundengruppen (z.B. Kunden der oberen Mittelschicht im alternativen Milieu oder der unteren und mittleren Mittelschicht im hedonistischen Milieu) Garant für auch weiterhin hohe Preispremiens in den höheren Luxussegmenten ist [37].

Diese leichte Umkehr des Trends von postmaterialistischen zu wieder stärker materialistisch geprägten Wertorientierungen unterstützt die zuvor abgeleitete Notwendigkeit der Beschränkung der Absatzmengen im Rahmen des Preispremiens-Managements, weil eine weitere Ausdifferenzierung des Angebots durch neue Nischenmodelle, die eine genaue Ansprache der zunehmend differenzierten Zielgruppen ermöglicht, nicht mehr sinnvoll ist. Stattdessen erscheint eine Fokussierung auf die Grundwerte der traditionellen Marke angesichts der Stabilisierung der Werthaltungen wichtiger.

Differenzierende Automobilhersteller müssen deshalb im Rahmen eines umfassenden Preispremiens-Managements die traditionellen Kunden in den höheren Marktsegmenten sowie Neukunden in den mit neuen Mobilitätskonzepten zusätzlich erschlossenen Segmenten durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit, Werbung und Verbesserung der Produktnutzung an die Marke binden, um sinkenden Preispremiens entgegenzuwirken und die Differenzierungsstrategien zu sichern.

5. Ausblick

Die derzeit gute Markt- und Ertragslage der deutschen Automobilindustrie, die durch beeindruckende Produktivitätsfortschritte ermöglicht wurde, darf nicht den Blick versperren für die Tendenz zu sinkenden Preispremiens und die Notwendigkeit eines gezielten Preispremiens-Managements.

Eigenständigkeit bleibt der Schlüssel zum Erfolg differenzierter Hersteller. Angesichts der mittelfristig absehbaren Konzentrationswelle in der Automobilindustrie gilt es, bereits jetzt die Weichen zu stellen, um der Tendenz sinkender Preispremiens entgegenzuwirken. Dazu müssen die zur Sicherung der Preispremiens abgeleiteten Handlungsparameter zur Sicherung eines dauerhaften Preispremiens (Angebotspreis, Angebotsmenge und Preissensibilität der Kunden) als Ansatzpunkte eines Preispremiens-Managements (Erschließung neuer Marktsegmente mit Premiempotential, Aufbau oder Akquisition einer weiteren Marke und Stabilisierung der Wertorientierung traditioneller und neuer Kunden) firmenspezifisch ausgestaltet werden.

Anmerkungen

- [1] Vgl. Proff/Proff (1997).
- [2] Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1988), S.277-284 oder Kroeber-Riel (1984), S.348-353.
- [3] Rao/Monroe (1996), S.512.
- [4] Vgl. Klein/Leffer (1981), S.624.
- [5] Vergleichbar sind Produkte eines Marktsegmentes mit gleicher Grundleistung (Motorleistung und Ausstattung).
- [6] Vgl. Reutner (1987).
- [7] Ein solcher Preisaufschlag bedeutet für viele Hersteller einen differenzierungsbedingten Zusatzgewinn. Eine externe Abschätzung von Kosten und Erlösen und damit von Gewinnen ist jedoch nicht möglich, weil es in allen Produkt-Markt-Feldern sowie in ihren Segmenten sowohl Produkte gibt, die unternehmensintern subventioniert werden müssen, als auch "Cash Cows", mit denen sich bei geringer Kostenposition hohe Gewinne erzielen lassen. Hierfür wäre eine unternehmensspezifische Betrachtung notwendig.
- [8] Vgl. Rao/Monroe (1996), S.517.
- [9] Vgl. Proff/Proff (1997), S.801.
- [10] Vgl. ebd., S.802.
- [11] Vgl. D'Aveni (1995), S.94ff.
- [12] Eigene Berechnung. Als Datenbasis wurden die laufenden Jahrgänge des "Autokatalogs" der Fachzeitschrift Auto Motor Sport verwendet. Längere Zeitreihen sind nicht sinnvoll, da die meisten asiatischen Hersteller erst in den 80er Jahren auf den Markt gekommen sind.
- [13] Vgl. Mercer (1996), S.28.
- [14] Vgl. Perlitz (1995), S.4.
- [15] Vgl. Flassbeck (1997).
- [16] Vgl. z.B. Häubel (1995), 97-108.
- [17] Vgl. MOR (1995).
- [18] Vgl. dazu Simon (1992), S.262-264.
- [19] Vgl. z.B. Fritz (1994), S.1049.
- [20] Vgl. Klein/Leffler (1981), S.629.
- [21] Vgl. Hanna/Dodge (1995), S.18.
- [22] Vgl. Heuss (1960) und (1966).
- [23] Dabei sind nicht immer die Differenzierer auch die Preisführer. Es ist genauso möglich, daß die Kostenführer das Preisgefüge bestimmen. Nach Heuss (1960, S.175) wird derjenige Preisführer, "dessen Gewinnmaximierungspreis (Optimalpreis) der niedrigste ist".
- [24] Diesem Ansatz kommt über die enge Interpretation der Preisführerschafts weiterreichende Bedeutung für die Oligopoltheorie zu, weil Verhaltensweisen im Oligopol

nicht mehr exogen vorgegeben sind, sondern aus Erfahrungen (Lernprozesse im Markt) stammen und damit eine dynamische Analyse ermöglichen (vgl. Schulte 1984, S.68).

- [25] Vgl. z.B. Heuss (1966), S.456.
- [26] Vgl. Fehl/Oberender (1994), S.274.
- [27] Vgl. Raubitschek (1987), S.269.
- [28] Vgl. dazu Herrmann/Huber (1997), S.4.
- [29] Klocke (1993), S.12.
- [30] Vgl. Proff/Proff (1997), S.806.
- [31] Vgl. Klein (1995), S.221-222.
- [32] Vgl. Inglehart (1977).
- [33] Im Mittelpunkt der Theorie von Inglehart stehen zwei zentrale Hypothesen:
 (1) die Knappheitshypothese, wonach Prioritäten einer Person die sozio-ökonomische Lage widerspiegeln. Der höchste subjektive Wert wird dabei den Dingen zugeschrieben, die am knappsten sind.
 (2) die Sozialisationshypothese, wonach die Beziehung zwischen sozio-ökonomischer Lage und Wertprioritäten sehr früh angelegt ist.
 Zur Prüfung dieser Hypothesen entwickelte Inglehart (1979) 12 Items zur Messung der wichtigsten Werte und Ziele. Kurzfassungen enthalten weniger Items. Die gebräuchlichste 4-Item-Kurzfassung wird in der Allgemeinen Bevölkerungsumfrage der Sozialwissenschaften ALLBUS (1998) verwendet: 1. Aufrechterhaltung der Ordnung im Land, 2. Verstärkte Mitsprache des Volkes bei den Entscheidungen der Regierung, 3. Bekämpfung der Preissteigerung und 4. Schutz der freien Meinungsäußerung.
- [34] Vgl. Klein (1995), S.212-213.
- [35] Vgl. ALLBUS (1980-1996)
- [36] Mit Hilfe des kumulierten Datensatzes (Allbus 1980 bis 1996) wurde eine explorative Datenanalyse mit einer Häufigkeitsverteilung durchgeführt. Die im Datensatz zusätzlich spezifizierten Mischtypen (Postmaterialismus und Materialismus) wurden den Hauptgruppen zugeordnet. Anschließend wurde wie bei Klein (1995) die Differenz aus dem prozentualen Anteil von Postmaterialisten und Materialisten gebildet. Diese Differenz ergibt die abgebildete Zeitreihe.
- [37] Vgl. Koppelman (1996) und Proff/Proff (1997), S.806.

Verzeichnis der zitierten Literatur

- ALLBUS (Allgemeine Bevölkerungsumfrage der Sozialwissenschaften) (1998) Zentralarchiv & Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen e.V. Köln 1980-1996.
- Autokatalog Motorpress Stuttgart, laufende Jahrgänge
- D'Aveni, Richard A. (1995): Hyperwettbewerb. Frankfurt/M. 1995.
- Fehl, Ulrich/Oberender, Peter (1994): Grundlagen der Mikroökonomik. 6. verb. u. erw. Aufl., München 1994.
- Fritz, Wolfgang (1994): Die Produktqualität - Ein Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolgs? In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 64. Jg. (1994) 8, S.1045-1062.

- Flassbeck, Heiner (1997): Wirtschaftspolitik im Zeichen von Globalisierung und Arbeitslosigkeit. In: <http://www.fes.de/library/flassbeck.html>
- Häubel, Gerald (1995): Standortentscheidungen und Konsumentenverhalten: Der Einfluß des Produktionsstandorts auf die Beurteilung eines Automobils. Wien 1995.
- Hanna, Nessim/Dodge, Robert, H (1995): Pricing - policies and procedures. Houndmills and London 1995.
- Herrmann, Andreas/Huber, Frank (1997): Kundenloyalität als Erfolgsdeterminante im Marketing: Ergebnisse einer kausalanalytischen Studie im Automobilssektor. In: *Journal für Betriebswirtschaft*, 47. Jg. (1997) 1, S.4-25.
- Heuss, Ernst (1960): Das Oligopol, ein determinierter Markt. In: *Weltwirtschaftliches Archiv*, 84. Bd. (1960) 1, S.165ff.
- Heuss, E. (1966): Die oligopolistische Verhaltensweise als evolutorischer Prozess. In: *Jahrbuch für Nationalökonomie und Statistik* 179. Bd. (1966) 1 S.452-465.
- Inglehart, Ronald (1977): *The silent revolution. Changing values and political styles among Western publics.* Princeton 1977.
- Klein, Markus (1995): Wieviel Platz bleibt im Prokrustesbett? In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 47. Jg. (1995) 2, S.207-230.
- Klein, Benjamin/Leffer, Keith B. (1981): The role of market forces in assuring contractual performance. In: *Journal of Political Economy*, 89. Jg. (1981) 41, S.615-641.
- Klocke, Andreas (1993): *Sozialer Wandel, Sozialstruktur und Lebensstile in der Bundesrepublik Deutschland.* Frankfurt/M. 1993.
- Koppelman, Udo (1996): Globalisierung oder Regionalisierung in der Produktpolitik. In: Berndt, Ralph (Hrsg.): *Global Management.* Berlin 1996, S.143-156.
- Kroeber-Riel, Werner (1984): *Konsumentenverhalten.* Wiesbaden 1984.
- Mercer, Glenn (1996): *North American perspectives on automotive trends.* Geneva 1996. (= Folien präsentiert auf der Fifth Annual Motor Conference: *Confronting the Dynamics of Change.* The Economist Intelligence Unit).
- MOR (Market Opinion Research) (1995): *Global automotive image.* Lexington 1995.
- Nieschlag, Robert/Dichtl, Erwin/Hörschgen, Hans (1988): *Marketing.* 15. überarb. u. erw. Aufl., Berlin 1988.
- Perlit, Manfred (1995): *Internationales Management.* 2. neu bearb. u. erw. Aufl., Stuttgart 1995.
- Proff, Heike/Proff, Harald V. (1997): Möglichkeiten und Grenzen hybrider Strategien - dargestellt am Beispiel der Automobilindustrie. In: *Die Betriebswirtschaft (DBW)*, 57. Jg. (1997), S.796-809.
- Rao, Akshay/Monroe, Kent B. (1996): Causes and consequences of price premiums. In: *Journal of Business*, 69. Jg. (1996) 4, S.511-533.
- Raubitschek, Ruth S. (1987): A model of product proliferation with multiproduct firms. In: *The Journal of Industrial Economics*, 35. Jg. (1987) 3, S.269-279.
- Reutner, Friedrich (1987): Determinanten des Unternehmenserfolges. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 57. Jg. (1987) 8, S.747-762.
- Schulte, Wilm (1984): *Defizite in der Handlungsorientierung der Oligopoltheorie.* Marburg 1984.
- Simon, H. (1992): *Preismanagement: Analyse - Strategie - Umsetzung.* 2. vollst. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 1992.