

Preissenkungen gut überlegen

Langfristige Folgen wie Entwertung der Marke oder Ertragseinbrüche drohen

Wiebke Müller
Genf

Je schwieriger die Zeiten, desto größer ist die Versuchung, über Preissenkungen das Geschäft anzukurbeln. Doch die langfristigen Folgen können gravierend sein. Eine Gefahr von Preissenkungen ist beispielsweise die schleichende Entwertung der Marke. Denn ein geringeres Preisniveau führt über die Zeit immer auch zu einer niedrigeren Wertposition aus Sicht der Kunden.

Rabatte können schaden

Eine gesunde Marke verkauft ihre Produkte ihrem Wert entsprechend - also auf Index 100. Entscheidet sie, den Preis um 20 Prozent zu senken, kann sie in der Regel tatsächlich eine höhere Menge verkaufen. Denn bei einem Produkt, das 100 wert ist, greifen viele beim Schnäppchenpreis von 80 eher zu. Dieser Effekt hält aber nur so lange an, bis sich die Kunden an den neuen Preis gewöhnt haben und 80 für sie zum neuen Normalpreis wird. Haben sie gelernt, dass man das Produkt jetzt grundsätzlich billiger bekommt, wird der Absatz wieder stagnieren - allerdings auf einem tieferen Preisniveau. Und: Aus Sicht der Kunden

ist das Produkt nun auch nur noch 80 wert. Um erneut zu mobilisieren, ist ein weiterer Preisnachlass erforderlich - mit denselben Effekten. So rutschen Preis- und Wertniveau sukzessive weiter ab und es kommt immer weniger Geld ins Haus. Die Preise später wieder nach oben zu entwickeln, ist extrem schwer. Das Schlimmste aber ist:

Das Unternehmen hat die Entwertung seiner Marke selbst initiiert und aus der eigenen Kasse bezahlt.

Ein zweiter kritischer Punkt ist, dass bei Preissenkungen meist nicht berücksichtigt wird, wie viel Mehr-Menge erzielt werden müsste, um nachher - absolut gesehen - tatsächlich mehr Geld in der Kasse zu haben. Dies könnte daran liegen, dass die Preis-Absatz-Kurve, ein zentrales Element der Betriebs-

wirtschaftslehre, zu falschen Annahmen verleitet. Denn sie besagt: Erhöht man den Preis, geht die Menge zurück; senkt man den Preis, steigt die Menge. Auf den ersten Blick ist dies nachvollziehbar. Allerdings sagt die Mengensteigerung allein noch gar nichts aus. Entscheidend ist, welcher Ertrag durch die Zusatzmenge erwirtschaftet wird, um die Preissenkung auszugleichen - und zwar in absolutem Geld.

Das Problem: Da der Preisnachlass aus der Marge bezahlt werden muss, wird diese zwangsläufig kleiner. Daher muss bei einem tieferen Preis eine deutlich höhere Menge verkauft werden als allgemein angenommen. Und: Je kleiner die Marge vor der Preissenkung, desto höhere Mengen sind erforderlich. Jeder, der über Preissenkungen nachdenkt, sollte diese Rechnung unbedingt durchführen. Dabei sollten sich Mittelständler auch nicht von Beispielen ihrer großen Wettbewerber verunsichern lassen - denn den langfristigen Folgen von Preissenkungen können sich auch diese nicht entziehen.

Wiebke Müller ist Geschäftsführerin und Executive Consultant am Institut für Markentechnik in Genf.