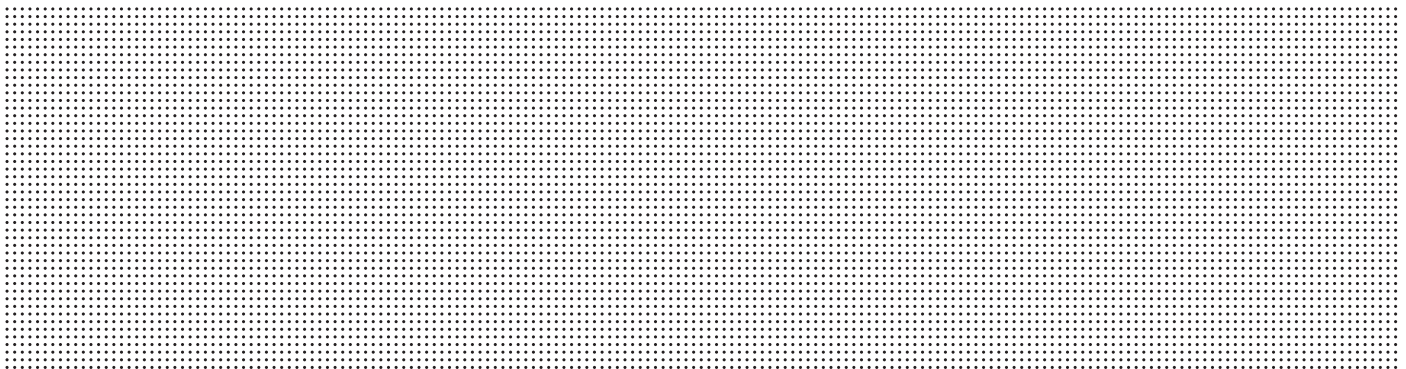


LUXURY PRICING – EINE HOHE KUNST

PRICING IM LUXUS-SEGMENT HAT DREI WESENTLICHE FUNKTIONEN ZU ERFÜLLEN:
ES BESTIMMT DIE POSITION IM UMFELD DER WETTBEWERBER, ERMÖGLICHT EINE INTERNATIONAL
HOMOGENE MARKENWAHRNEHMUNG UND GIBT KUNDEN EINE ENTSCHEIDENDE ORIENTIERUNG.
VORAUSSCHAUENDES PRICING SICHERT UMSÄTZE UND FÖRDERT HOHE RENDITEN.

TEXT: DR. FRANK MÜLLER



W

as charakterisiert Luxus? Sicherlich die handwerkliche Meisterleistungen, die Tradition der Innovation. Und eine gekonnte Gestaltung. Anspruchsvollen Konsumenten erlaubt Luxus eine Vielzahl von lauten und leisen Spielarten, um Identität und Status auszudrücken. Luxus-Konsumenten fühlen sich durch Aneignung besonderer Güter gebildet, reich, mächtig, attraktiv, souverän, kultiviert, modern, Werte bewahrend und vieles andere mehr.

Somit ist der sehr hohe oder gar höchste Preis für Luxusgüter eine resultierende Größe, die sich aus einem einzigartigen Angebot ableitet. Er ist monetärer Ausdruck für die Wertigkeit einer außerordentlichen Leistung, der sich auf Konsumenten-seite im Statusempfinden niederschlägt. Darüber hinaus bestimmt der hohe Preis die Positionierung einer Luxusmarke im Wettbewerbsumfeld. Ein Segen und Fluch zugleich. Denn durch den Aspekt von Status als grundlegendem Luxusmerkmal können Preise, einmal definiert, im Nachgang nur noch sehr eingeschränkt gesenkt werden – sollen sie nicht zu einer

Abwertung der Marke führen. Eine Luxusmarke lebt in ihrem Image davon, dass ihr Wert ständig steigt. Im Gegensatz zu anderen Markenkategorien kennt sie im Prinzip nur eine Richtung der Preisentwicklung: nach oben. Dies kann bei abnehmender Nachfrage aber einen erheblichen Druck auf Umsätze und Renditen erzeugen. So kann zum Beispiel ein höherer Aufwand für Rohmaterial wie Gold nicht unendlich durch Preiserhöhungen auf die Kunden abgewälzt werden. Schnell besteht die Gefahr des „Outpricing“. Das bedeutet: Die Handlungsparameter im Luxury-Pricing sind beschränkt.

Angelockt durch hohe Preise und die Möglichkeit des diskreten Verkaufs dienen Luxusgüter ähnlich wie Kunstgegenstände auch als Ersatzwährung im System von Korruption und Geldwäsche. Das rückt Luxusgegenstände in einen besonderen Fokus und macht sie anfällig für politische Marktinterventionen. Das Internet – von Luxusmarken längst noch nicht verstanden und beherrscht – schafft eine globale Preistransparenz und einen Zugang zur Ware rund um die Uhr. Die Logistikbran-

che hat sich angepasst und liefert verlässlich nahezu an jedem Ort auf dieser Welt. Ein zweiter Wirkfaktor neben dem Internet sind die in vielen Ländern unterschiedlichen Preis- und Konditionssysteme. Dies trifft zum Beispiel auf Japan zu, das in der Regel strukturell 10–20 % höher als europäische Referenzmärkte eingepreist wird. Zusätzlich gelten länderspezifische Einfuhrbestimmungen, Mehrwertsteuern und Maßnahmen der Korruptionsbekämpfung. Ein dritter Wirkfaktor sind volatile Währungskurse. Sie haben für Luxusmarken sehr störende Effekte, indem sie das Angebot in den unterschiedlichen Ländern permanent indirekt verteuern oder verbilligen – eine nicht unerhebliche Ursache für Graumärkte. Wechselkursschwankungen triggern lokal auftretende Nachfragehochs, weil Touristen einen Markt temporär als währungsgünstige Duty-Free-Destination entdecken – zu Lasten von Abverkäufen in ihren Heimmärkten.

*IN EINER GLOBALISIERTEN UND
TRANSPARENTEN WELT MÜSSEN MÖGLICHST
HARMONISIERTE PREISSTRUKTUREN
DAS ZIEL SEIN.*

In einer globalisierten und transparenten Welt müssen möglichst harmonisierte Preisstrukturen das Ziel sein: aus Imagegründen, zur Vermeidung von unkontrollierten Warenströmen, bei der Suche nach Synergien und Größenvorteilen im Rahmen eines international standardisierten Marketing-Mixes. Die Preissteuerung im Luxus-Segment verlangt nach ständiger Kontrolle und Anpassung. Unternehmen müssen ihre Preispolitik heute bewusster denn je steuern.

Welche Lösungsansätze können Anbieter hochwertiger Güter im internationalen Pricing nutzen? Grundsätzlich gilt für jedes Unternehmen, dass Preisentscheidungen auf der Basis eines langfristigen Businessplans mit Aussagen über die angestrebte Markenpositionierung, das Leistungsspektrum, Zielgruppen und Kernmärkte sowie über die Umsatz-, Kosten- und Renditeziele stattfinden sollten – die dann im Zeitablauf taktische Anpassungen erfahren können. In diesem Businessplan muss deutlich sein, dass höchste Abgabepreise und geplante Abverkäufe Umsätze generieren, die die luxustypischen Grenzkosten in der Entwicklung und Herstellung einzigartiger Produkte oder einer anspruchsvollen, aufwendigen globalen Markenkommunikation amortisieren. Methodisch stehen für die Preiskalkulation eine Vielzahl von erprobten Verfahren zur Verfügung.

MONITORING UND SZENARIO-PLANUNG

Im Speziellen sollten Luxusmarken vier wichtige Aspekte eines erfolgreichen internationalen Pricings beachten. Ausgehend vom Businessplan ist ein permanentes Monitoring und

Szenario-Planen der Rahmenbedingungen unumgänglich. Die Analyse umfasst dabei vier Bereiche: a) finanztechnische Parameter wie Währungen, Mehrwertsteuern, sonstige Steuern und Abgaben (z. B. bei steuerrechtlichen Fragen des internationalen Transfer-Pricings relevant), sonstige Maßnahmen von Regierungen und Körperschaften; b) Konsumentenverhalten, Tourismus; c) Verhalten von Wettbewerbern und Marktmittlern, länderspezifische Konditionssysteme; d) geplante Produkte, Warenverfügbarkeit, Herstellkosten etc. Drei Beispiele: Schon ein weltweites Monitoring einzelner Referenzpreise von Wettbewerbsprodukten ermöglicht einen guten Einblick in das strategische Preisverhalten der Konkurrenz. Oder: Die Kontrolle der weltweiten Nettopreise vor Mehrwertsteuer und eine Prognose über Wechselkursentwicklungen erlauben es, zukünftige Warenströme in Parallelmärkten zu antizipieren. Drittens: Wer im Szenario mögliche Umsatzrückgänge aufgrund einer 5%igen Schwächung der Bilanzierungswährung gegenüber zentralen Märkten antizipiert, wird wissen, was das bei einem Deckungsbeitrag von 55 % für gravierende Folgen auf Rendite oder Cashflow hat, und sich vorbereiten (Stichwort „Hedging“) – soweit das möglich ist, denn Preisanpassungen im Luxus sind eben nur beschränkt möglich.

PREISSTRATEGIEN

Luxusgüter kennzeichnen prinzipiell Höchstpreise, sollen sie in Abgrenzung zu Prestige- oder Premiummarken beitragen. Die Preisstrategie definiert aufgrund voriger Analysen und Szenarien nicht nur aktuelle Werte, sondern sieht zukünftige Preiskorridore für Produkte und Märkte vor. In ihnen wird festgelegt, wie auf Entwicklungen reagiert wird und welche Maßnahmen auf welcher Marktstufe greifen. Dabei ist zu berücksichtigen, wer wie profitieren oder „leiden“ soll. So ist zu bestimmen, ob und gegebenenfalls wie der Handel oder ein Agent bei Preiserhöhungen partizipiert. Steigen die Einkaufspreise und sind Preiserhöhungen auf Konsumentenebene nicht möglich, dann sieht die Preisstrategie vor, ob die Marke die Reduktion des Deckungsbeitrages absorbiert oder diese an den Handel durch Margenkürzungen weiterreicht. Ein Mittel, Verwerfungen im Preissystem kurzfristiger auszutariieren, ist die Lancierung neuer Produkte oder Produktlinien mit echten oder Pseudo-Innovationen. Sie erlauben unter Umständen, aus der bestehenden Preisstruktur auszuberechnen. Ein anderes Vorgehen ist die Einführung von Highlights an der Spitze der Produktpyramide einer Marke, die den Luxuscharakter stärken und das ganze Sortiment im Sinne eines Trading-up nach oben ziehen und so Räume für Preiserhöhungen schaffen soll. Die globale Markttransparenz und der freie Warenverkehr erfordern Preisharmonisierungen. Generiert eine Marke viel Umsatz außerhalb des Euro-Raums oder mit Touristen innerhalb der Euro-Zone, so eignet sich für die Harmonisierung der Netto-VK vor Mehrwertsteuern.

Mit der Preisharmonisierung auf Konsumentenebene sollten gleichzeitig soweit wie möglich und sinnvoll auch die Konditionen der Handelsmittler vereinheitlicht werden.

CORPORATE RETAILING

In den letzten Jahren haben internationale Marken zunehmend in das Corporate Retailing investiert. Die vertikale Integration des Handels in die eigene Wertschöpfungskette gestaltet sich z. B. in Form von selbst oder im Franchise geführten Monobrand-Boutiquen. Die Vorteile der Boutiquen liegen auf der Hand: intensivierete Markenpräsenz, Kontrolle der Abgabepreise, höhere Margen sowie der Aufbau des für Luxus wichtigen 1-to-1-Marketings mit eigenen Kundendatenbanken. Zur weltweiten Preisharmonisierung und zur Reduktion von Discounts sind sie ein probates Mittel. Allerdings sollte der Businessplan und damit die geplanten Verkaufspreise die Sensibilität des Luxus auf Konjunkturschwankungen berücksichtigen. Denn in Phasen des wirtschaftlichen Abschwungs (Lehman, Euro-Krise) weist die vertikale Integration des Verkaufs gravierende Nachteile auf: eine geringe Flexibilität für kurzfristige Maßnahmen bei hohen direkten und indirekten Aufwendungen für Personal, Ladenmieten, Lagerbestände, teure Sozialpläne und Abschreibungen auf Key-Money. Diese Probleme bestehen weniger beim markeneigenen Online-Verkauf – eine weitere Form der vertikalen Integration des Verkaufs. Dort liegt die Herausforderung darin, die Positionierung und den Preispunkt trotz eingeschränkter Präsentationsmöglichkeiten einer Luxusmarke am Computer-Bildschirm hoch zu halten (Stichwort: fehlendes Einkaufserlebnis). Auch die derzeit meist noch übliche Multi-Channel-Distribution weist Probleme auf, wenn eine Preisharmonisierung in den verschiedenen Kanälen nicht möglich ist. Dann gilt die Regel, dass jeder Vertriebsweg mit exklusiven Angeboten zu spezifischen Preisen ausgestattet sein sollte, um Kannibalisierungen zu vermeiden.

ORGANISATION UND KONTROLLE

Da im internationalen Luxury-Pricing die Preisharmonisierung wichtig ist, müssen Unternehmensstrukturen und -prozesse diese auch ermöglichen. Zum einen setzt das eine zentrale Kontrolle der weltweiten Preisentwicklungen mit entsprechenden Reportingkanälen voraus. Zum anderen ist für eine funktionierende Koordination mit den eigenen Vertriebseinheiten oder den Marktpartnern in den Ländern zu sorgen, damit Anpassungen auch erfolgen. Selbstverständlich sollte ein rollierender Abgleich zwischen Businessplan, Jahresbudgets und dem Ist durch ein professionelles Controlling bestehen. Allerdings wird dies bereits dann zur Makulatur, wenn z. B. Budgets ohne Prognosen über wahrscheinliche Währungskurse im Planungszeitraum erstellt wurden.

Fazit: Die Attraktivität des Luxus liegt in potenziell hohen Renditen. Jedoch hängt der Erfolg einer Luxusmarke entscheidend von den richtigen Entscheidungen im internationalen Pricing ab. Eine hohe Kunst. ///

*PRICING IM LUXUS:
ENTSCHEIDUNGSOPTIONEN*

PREISHÖHE	
OPTION	EIGNUNG
<i>SPITZE</i>	hoch
<i>HOCH</i>	situativ
<i>MITTEL</i>	keine
<i>NIEDRIG</i>	keine

PREISENTWICKLUNG	
OPTION	EIGNUNG
<i>PENETRATION</i>	keine
<i>SKIMMING</i>	situativ
<i>PROMOTIONSSTRATEGIE</i>	keine
<i>STABILITÄT AUF HOHEM NIVEAU</i>	hoch
<i>STEIGEND AUF HOHEM NIVEAU</i>	hoch
<i>PREISSENKUNG / AKTION</i>	situativ

PREISDIFFERENZIERUNG	
OPTION	EIGNUNG
<i>REGIONAL</i>	situativ
<i>PERSONAL</i>	situativ
<i>MENGE</i>	situativ
<i>SACHLICH</i>	hoch
<i>ZEITLICH</i>	situativ

PREISORIENTIERUNG	
OPTION	EIGNUNG
<i>KOSTEN</i>	situativ
<i>WETTBEWERB</i>	situativ
<i>NACHFRAGE</i>	situativ

Quelle: The Bridge to Luxury, Dr. Frank Müller 2014