

---

Consumer Industries

---

# Globale Industriestudie: Profit Excellence in der Luxusgüterindustrie

---

Dr. Andreas von der Gathen, Burkhard Gersch



**SIMON • KUCHER & PARTNERS**

Strategy & Marketing Consultants

**Bonn • Boston • Cologne • Frankfurt • London • Luxembourg  
Madrid • Milan • Munich • New York • Paris • San Francisco  
Tokyo • Vienna • Warsaw • Zurich**

---

**SIMON • KUCHER & PARTNERS**

**F**ür Marken- und Qualitätsmanagement gilt die Luxusgüterindustrie als Vorzeigebindustrie, die vergleichsweise hohe Margen erzielt. Reflektieren diese Margen das volle Gewinnpotenzial der Industrie? Können Luxusgüterunternehmen ihre Preise im Handel erfolgreich durchsetzen? Ist die Luxusgüterindustrie auch ein Benchmark für Profit Excellence? Zur Beantwortung dieser Fragen hat Simon-Kucher & Partners eine weltweite Industriestudie unter führenden Luxusgüterherstellern durchgeführt<sup>1</sup>.

Auch wenn die Luxusgüterindustrie grundsätzlich nicht mit geringen Gewinnen und Margenspielräumen zu kämpfen hat, wird Pricing als wichtiges Thema mit Handlungsbedarf gesehen: Während 29% der befragten Luxusgüterunternehmen ihre Probleme in der Preisstrategie als "groß" bzw. "sehr groß" einschätzen, bereitet ein Drittel der Unternehmen ihre Preisgestaltung Kopfzerbrechen und 38% sehen in der Preisdurchsetzung deutliches Verbesserungspotenzial. Die vorliegende Studie konzentriert sich vor allem auf die Bereiche der Preisgestaltung und Preisdurchsetzung.

### Die Bedeutung des Preises

---

**Der Preis ist nicht das wichtigste Kaufentscheidungskriterium des Kunden.**

---

**D**ie befragten Luxusgüterhersteller messen dem Preis keine hohe Bedeutung als Kaufentscheidungskriterium des Kunden bei. Wie in Abbildung 1 dargestellt, sind aus Sicht der teilnehmenden Unternehmen die Marke bzw. das Image des Herstellers, die Produktqualität und das Produktdesign die wichtigsten Kriterien im Kaufentscheidungsprozess der Konsumenten. Der Preis belegt hingegen lediglich den vierten Rang.

Emotionale Eigenschaften von Luxusgütern wie Marke, Einzigartigkeit oder Prestige sind bei Weitem entscheidendere Argumente für die Kaufentscheidung des Konsumenten als rationale Eigenschaften wie technische Funktionalitäten. Entsprechend setzen Luxusgüterunternehmen ihre Ressour-

---

<sup>1</sup> Die globale Industriestudie "Profit Excellence in der Luxusgüterindustrie" wurde von Simon-Kucher & Partners von November 2007 bis März 2008 durchgeführt. 28 führende Luxusgüterhersteller nahmen an der Studie teil.

cen in erster Linie für Markenaufbau, Qualitätsmanagement und Design ein. Warum sollte dem Preis besondere Beachtung geschenkt werden, wenn die Margen hoch sind und dem Preis aus Kundensicht ohnehin nur eine geringe Bedeutung beigemessen wird?

		Relevanz (Herstellersicht)
1	Marke/Image	27%
2	Produktqualität	21%
3	Produktdesign	19%
4	Preis	11%
5	Innovation	8%
6	Funktionalität	7%
7	Geschichte	7%
	Summe	100%

Abbildung 1: Relevanz von Kaufentscheidungskriterien aus Sicht der Hersteller

**Das Gewinnpotential wird durch den emotionalen Produktwert begrenzt.**

Auf dem Weg zu Profit Excellence ist diese Denkweise äußerst gefährlich! Auch wenn der Preis nicht das wichtigste Kaufentscheidungskriterium der Kunden ist, ist der Preis dennoch der Hebel mit der stärksten Durchschlagskraft auf den Gewinn. Dabei verdeutlicht der fehlende Preisfokus der Kunden erst, welches beachtliche Ertragspotenzial Luxusgüterhersteller freilegen können, solange die Zahlungsbereitschaft des Kunden nicht vollständig abgeschöpft wird.

Das Ertragspotenzial eines Herstellers ist jedoch nicht unendlich. Vielmehr wird es in der Luxusgüterindustrie durch den emotionalen Produktwert begrenzt, den die Marke bzw. das Image des Herstellers, die Produktqualität und das Produktdesign bestimmen. Aufgrund des hohen Marken- und Qualitätsfokus der Kunden ist die Glaubwürdigkeit der Produkte zwingend erforderlich. Damit ist der Hersteller in der Preisgestaltung nach oben hin eingeschränkt, da die Preise den (emotionalen) Produktwert reflektieren müssen.

## Preisgestaltung

Wie können Preise das volle Gewinnpotenzial reflektieren? Was sollte die Basis einer gewinnoptimalen Preisgestaltung sein? Wie Abbildung 2 zeigt, haben in der Luxusgüterindustrie in erster Linie interne Daten einen Einfluss auf die Gestaltung der Konsumentenpreise: Herstellungskosten und Preise von Vorgängerprodukten bestimmen über 50% der Preisentscheidung der Unternehmen. Die meisten Hersteller von Luxusgütern folgen damit einem kostenbasierten anstelle eines wettbewerbs- oder wertorientierten Pricing: Nur durchschnittlich 20% der Preisentscheidung basiert auf Wettbewerbspreisen und zu weniger als 30% fließt der wahrgenommene Kundennutzen in die Preisentscheidung ein. Vor dem Hintergrund des starken Marken- und fehlenden Preisfokus der Konsumenten wird hier wiederum das hohe Gewinnpotenzial deutlich, dass eine Orientierung der Preisgestaltung an der Zahlungsbereitschaft des Kunden freilegen kann.

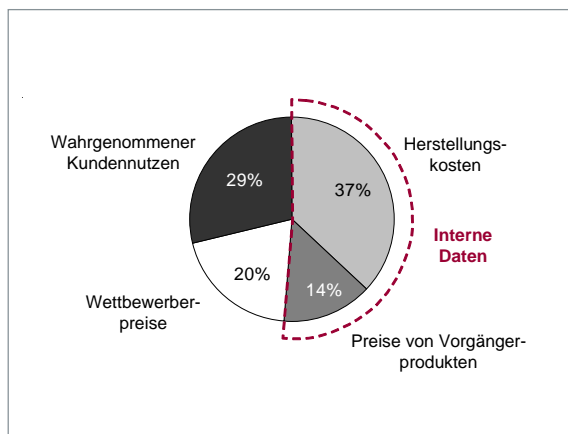


Abbildung 2: Kriterien der Konsumentenpreisgestaltung

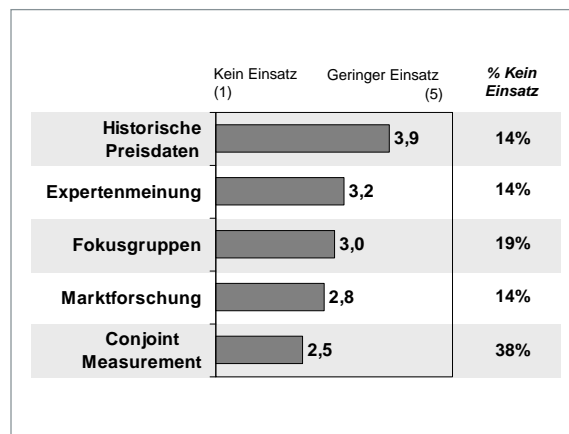


Abbildung 3: Methoden der Konsumentenpreisgestaltung

**Interne Daten und Bauchgefühl sind die Basis der heutigen Preisgestaltung.**

Bei der Analyse der Konsumentenpreisgestaltung wenden die befragten Luxusgüterunternehmen vor allem weniger wissenschaftliche Methoden an, d.h. die Preisgestaltung basiert hauptsächlich auf historischen Preisdaten und Expertenmeinungen. Bei diesen Methoden der Preisgestaltung wird nicht selten auf Bauchgefühl und eigene Erfahrungen zurückgegriffen. Wissenschaftlichere Methoden bzw. kundenorientierte Marketinginstrumente wie intelligente Marktfor-

schung oder die Conjoint Analyse, welche den Kundennutzen und die daraus resultierende Zahlungsbereitschaft des Kunden quantifizieren, kommen deutlich weniger zum Einsatz (siehe Abbildung 3). Die Anwendung dieser Methoden kann den Wandel von einem Kosten-Plus-Pricing zu einem stärker kunden- und wertorientierten Pricing wirksam unterstützen. Ihr Einsatz ist zwar häufig mit einem höheren Zeit- und Kostenaufwand verbunden, der sich aber im Rahmen der Ausschöpfung des vollen Gewinnpotenzials auszahlen sollte.

**Nur 10% der Unternehmen beurteilen ihre Kenntnis des wahrgenommenen Markenwerts als "gut".**

Die Untersuchung der Frage, inwiefern Hersteller von Luxusgütern Kenntnis von pricing-relevanten Marktdaten besitzen, bestätigt, dass die Preisgestaltung in der Luxusgüterindustrie vor allem auf Bauchgefühl und Erfahrung basiert. Die Hälfte der an der Studie teilnehmenden Unternehmen schätzen ihr Wissen über Preise von Wettbewerbern als "gut" ein, während lediglich 25% der Hersteller angeben, eine genaue Kenntnis des Preis-Mengen-Zusammenhangs zu besitzen. Vor dem Hintergrund der hohen Relevanz der Marke bzw. des Images als Kaufentscheidungskriterium der Konsumenten überrascht, dass nur 10% der untersuchten Luxusgüterunternehmen ihre Kenntnis des Markenwerts in der Kundenwahrnehmung als "gut" beurteilen (siehe Abbildung 4).

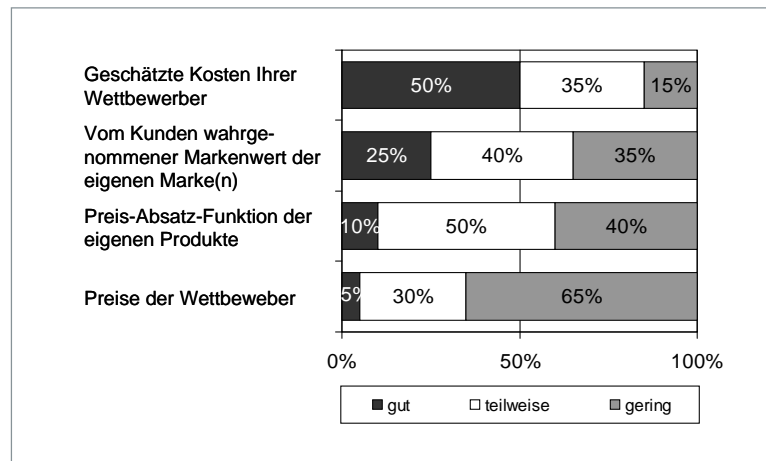


Abbildung 4: Kenntnisgrad pricing-relevanter Marktdaten

Dieses fehlende Wissen ist äußerst gefährlich, da gerade der emotionale Produkt- und Markenwert das Preispremium des Herstellers definiert und nach oben begrenzt. Ohne Kenntnis des Markenwerts kann der Hersteller sein Preis-

potenzial nicht bestimmen. Damit ist auch eine gewinnoptimale Preisgestaltung unmöglich!

## Preisdurchsetzung

Eine kunden- und wertorientierte Preisgestaltung allein führt jedoch nicht automatisch zu steigenden Erträgen. Um das Gewinnpotenzial freizulegen, muss eine erfolgreiche Durchsetzung der Preise im Handel sicher gestellt werden. Ein systematisches und proaktives Management und Controlling von Preisen ist dafür erforderlich. Aufgrund des hohen Anteils an vorwärtsintegrierten Herstellern mit eigenem Filialnetz scheint die Preisdurchsetzung in der Luxusgüterindustrie auf den ersten Blick eine vergleichsweise weniger komplexe Herausforderung darzustellen. Die meisten Hersteller von Luxusgütern agieren jedoch auch über Intermediäre und sehen sich daher einer von wenigen großen Händlern getriebenen verstärkten Konsolidierung und Internationalisierung der Industrie gegenüber.

Über die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen empfindet die Durchsetzung der Ziel-"Pocket"-Preise (Preise abzüglich aller Investitionen in den Handel) und sogar zwei Drittel die Durchsetzung der empfohlenen Konsumentenpreise als problematisch (siehe Abbildung 5). Die befragten Hersteller sehen sich in den Gesprächen mit den Handelspartnern insbesondere mit internationalen Preisniveauvergleichen, handelsmargenorientierten Preisverhandlungen, überzogenen Forderungen bzgl. Konditionen, überzogenen Forderungen bzgl. Trade Marketing-Aktivitäten mit dem Handel, Durchsetzung von generellen Preiserhöhungen, Akzeptanz von Gegenleistungen und Leistung von neuen/zusätzlichen Produkten

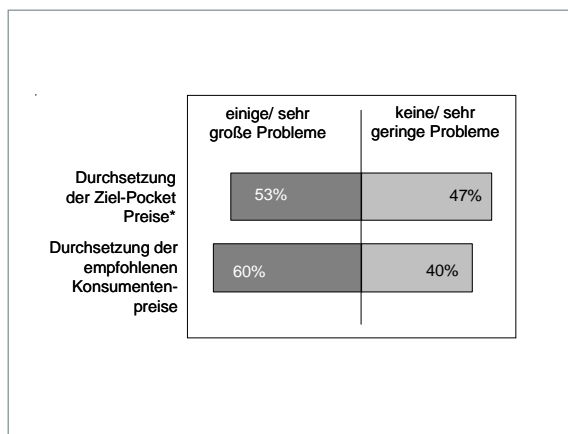


Abbildung 5: Realisierung von Preisen

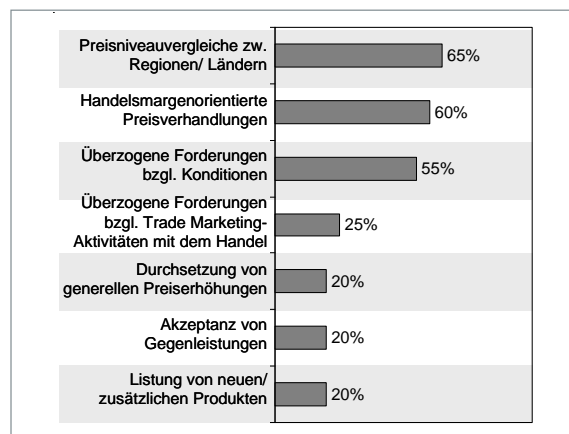


Abbildung 6: Zentrale Problemstellungen in Verhandlungen

und überzogenen Konditionenforderungen konfrontiert (siehe Abbildung 6).

Der erste Schritt auf dem Weg zu einer erfolgreichen Preisdurchsetzung ist die Herstellung und Sicherung voller Preistransparenz. Das bedeutet die Aufdeckung aller Konditionen und nicht-vertraglicher Absprachen mit dem Kunden, um Risiken analysieren, konkrete Verbesserungspotenziale identifizieren und die Profitabilität steuern zu können.

**Trade Marketing Budgets und Pocket-Preise werden nicht systematisch erfasst.**

Wie Abbildung 7 verdeutlicht, ist der vorherrschende Grad an Transparenz bezüglich aller Positionen unterhalb der Rechnung in der Luxusgüterindustrie eher gering. Insbesondere Trade Marketing Budgets und "Pocket"-Preise werden von der Mehrheit der Befragten nicht systematisch erfasst. Da Trade Marketing Investitionen im Sinne von kooperativen Marketingaktivitäten zwischen Hersteller und Handel in der Luxusgüterindustrie eine wichtige Bedeutung für den Markenaufbau besitzen und die Ausgaben der Hersteller in diesem Bereich beachtlich sind, ist ihr Management und Controlling besonders entscheidend. Dass Hersteller die Effizienz ihrer Trade Marketing- und Promotionaktivitäten pro Produkt, Region, Vertriebskanal und Kunde kennen, spielt eine wichtige Rolle auf dem Weg zur Profit Excellence des Unternehmens. Interne und externe Preiskonsistenz sowie die Einführung eines die Ziele des Herstellers fördernden und auf Gegenleistungen basierenden Preis- und Konditionensystems sind entscheidende Voraussetzungen einer erfolgreichen Preisdurchsetzung.

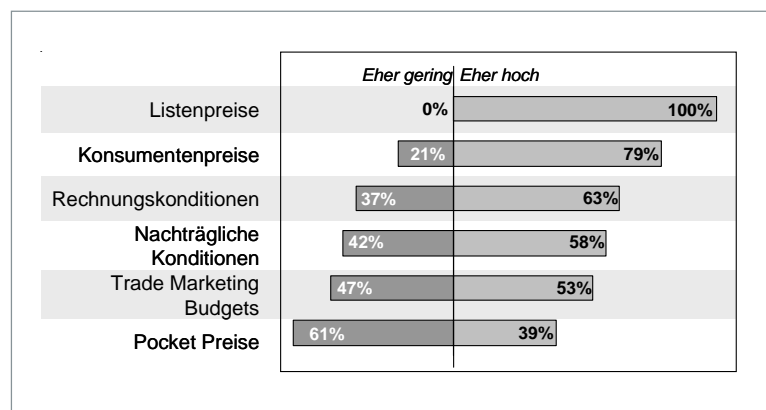


Abbildung 7: Transparenzgrad internationaler Preis- und Konditionensysteme

## Fazit

Die von Simon-Kucher & Partners weltweit durchgeführte Studie unter führenden Herstellern von Luxusgütern zeigt: Die hohen relativen Margen spiegeln noch lange nicht das volle Gewinnpotenzial der Luxusgüterindustrie wider. Um nicht nur hinsichtlich der Erzielung eines Preispremiums, sondern auch in Sachen Profit Excellence als Vorzeigeindustrie zu gelten, müssen Luxusgüterhersteller:

- Die Bedeutung und Ertragswirkung des Preises trotz und gerade wegen dessen geringer Relevanz für die Kaufentscheidung des Kunden erkennen. Das Gewinnpotenzial wird durch den emotionalen Produktwert begrenzt, den die Marke bzw. das Image des Herstellers, die Produktqualität und das Produktdesign bestimmen.
- Preise gewinnoptimal durch weniger Kosten-Plus Pricing und mehr kunden- und wertorientiertes Pricing gestalten. Nicht interne und historische Daten, sondern der Kundennutzen und die daraus resultierende Zahlungsbereitschaft, die durch entsprechende Marketinginstrumente erhoben werden können, sind die Basis einer gewinnoptimalen Preisgestaltung.
- Preise erfolgreich durch die Schaffung von Preistransparenz sowie interner und externer Preiskonsistenz durchsetzen. Damit wird es den Herstellern von Luxusgütern ermöglicht, bestehenden Problemen in Preisverhandlungen proaktiv zu begegnen und die eigene Trade Marketing-Effizienz zu verbessern.

*Dr. Andreas von der Gathen ist Partner und Leiter des Competence Center Consumer Industries bei Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants GmbH.*

*Burkhard Gersch ist Director des Competence Center Consumer Industries bei Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants GmbH in Bonn.*

*Simon-Kucher & Partners ist ein internationales Beratungsunternehmen mit den Schwerpunkten Strategie, Marketing und Pricing. Wir beschäftigen mehr als 400 Berater in 16 Büros in Europa, Nordamerika und Asien.*

*Die Professional Pricing Society in den USA, BusinessWeek und The Economist nennen Simon-Kucher & Partners "the leading pricing experts in the world". Das Manager Magazin (08/2007) stuft Simon-Kucher & Partners als besten Berater für "Marketing und Vertrieb" ein.*

**For further information:**

## **SIMON • KUCHER & PARTNERS**

Strategy & Marketing Consultants

**Bonn • Boston • Cologne • Frankfurt • London • Luxembourg  
Madrid • Milan • Munich • New York • Paris • San Francisco  
Tokyo • Vienna • Warsaw • Zurich**

Büro Bonn:  
Haydnstraße 36  
D - 53115 Bonn  
Tel: +49 228 9843-253  
Fax: +49 228 9843-448

E-Mail:  
andreas.gathen@simon-kucher.com  
burkhard.gersch@simon-kucher.com

Internet: <http://www.simon-kucher.com>