

Logistik

Vereintes Europa - auch für die Preise?

Kornelia Reifenberg, Dr. Jan Remmert



SIMON ♦ KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

**Bonn ♦ Boston ♦ Frankfurt ♦ London ♦ Mailand
München ♦ Paris ♦ Tokio ♦ Warschau ♦ Zürich**

www.simon-kucher.com

1

Auslandssendungen kosten innerhalb Europas mehr als das Zweieinhalbfache der Inlandssendung – die tatsächliche Distanz ist dabei relativ unbedeutend.

Was kostet der Versand eines 5 kg Expresspakets zwischen zwei europäischen Städten?

Führt man den Gedanken des vereinten Europas ohne Grenz(kontroll)en weiter fort, sollte man meinen, eine Sendung von Aachen nach Maastricht, die eine Distanz von knapp 40 km zurücklegt, dürfe allerhöchstens dasselbe kosten wie eine immerhin fast 800 km weit zu transportierende Sendung von München nach Hamburg. Tut sie aber nicht. Im Gegenteil: Da Maastricht zwar Europa, trotzdem aber aus deutscher Sicht Ausland ist, kostet die Sendung zum Beispiel beim Marktführer DHL mehr als das Zweieinhalbfache der Inlandssendung – die tatsächliche Distanz ist dabei relativ unbedeutend. Und: Diese „Inkonsistenzen“ gibt es nicht nur beim Vergleich zwischen In- und Ausland, sondern auch bei Sendungen in verschiedene Länder. So kostet dieselbe Sendung nach Polen beispielsweise immerhin noch etwa 70% mehr als in die Niederlande oder nach Frankreich – obwohl es gleichermaßen ein deutscher EU-Nachbar ist. Dass dieselbe DHL-Sendung von Berlin nach Warschau auch etwas anderes kostet als von Warschau nach Berlin, muss dann kaum noch erwähnt werden.

Ganz anders als DHL geht Wettbewerber FedEx vor: Er bietet seinen Kunden einen europäischen Einheitspreis an – ob von Frankfurt nach Madrid, ob von Rom nach London – alle innereuropäischen Relationen kosten dasselbe.

Aber welcher Ansatz ist der richtige? Können und sollten die KEP-Unternehmen mittelfristig solche starken Preisunterschiede innerhalb Europas aufrechterhalten? Ist es tatsächlich notwendig, radikal Einheitspreise einzuführen? Und: Muss „die“ richtige Lösung für alle Kunden gleichermaßen gelten?

Trend Einheitspreis?

Spätestens seit der Währungsunion ist „europäische Preisharmonisierung“ bzw. „Europricing“ in aller Munde. Durch den Euro sind Preise in den verschiedenen Ländern besser vergleichbar geworden. Zahlreiche Industrien sehen sich dazu gezwungen, ihre Preise europaweit anzugleichen, um Grauimporten vorzubeugen.

Das Problem der Grauimporte besteht in der Logistikbranche kaum. Allerdings bedeutet dies nicht, dass das Thema Europricing für KEP-Unternehmen nicht relevant ist.

Die gute Nachricht ist: Das Problem der Grauimporte besteht in der Logistikbranche kaum. Nur wenige werden nach Belgien fahren, um dort ein Paket aufzugeben, weil es dort günstiger im Versand ist als in Deutschland.

Allerdings bedeutet dies nicht, dass das Thema Europricing für KEP-Unternehmen nicht relevant ist. Denn, und das ist die schlechte Nachricht, mit zunehmenden europäischen Verflechtungen erhalten Versenderkunden stärkere Transparenz über das Preisniveau ihrer Tochter- und Schwesterunternehmen im Ausland. Ein KEP-Dienstleister bekommt spätestens dann massive Probleme, wenn ein Großkunde die Ländervertretung mit der günstigsten Preisliste auswählt und dieses Preisniveau für alle Ländervertretungen einfordert.

Eine ähnliche Problematik besteht aber auch bereits bei Kunden ohne internationale Zweigstellen, die Inkonsistenzen der Preise in unterschiedliche europäische Zielländer feststellen. Vor der EU-Osterweiterung war es für jeden Kunden einleuchtend, dass eine Sendung nach Osteuropa deutlich teurer war als innerhalb Westeuropas. Je stärker die neuen EU-Beitrittsländer jedoch wirtschaftlich integriert werden, desto schwieriger wird die Rechtfertigung dieser Preisdifferenzen.

Insbesondere der noch immer hohe Preisunterschied zwischen innerdeutschen Sendungen und solchen in nahe gelegene Auslandsregionen ist aus Kundensicht schwer nachvollziehbar. Aber das hohe internationale Preisniveau beruht häufig auf hohen internen Verrechnungspreisen zwischen Ländergesellschaften oder Kooperationsnetzen der KEP-Dienstleister.

Der erste Anbieter, der diese Problematik löst und die Preise für nahe Distanzen auch zwischen zwei Ländern deutlich senken kann, kann eine sehr attraktive Marktposition beziehen.

Wie sollte man auf diese Entwicklungen reagieren? Ist der europäische Einheitspreis der richtige Weg?

Der kritische Faktor bei einer vollständigen europäischen Preisharmonisierung ist das jeweils niedrigste Preisniveau.

Begrenzte Möglichkeiten bei der Preisharmonisierung

Eine Vereinheitlichung von Preisen und Preisstrukturen hat für gewöhnlich Preissenkungen zur Folge – nämlich dort, wo Preise heute aus Kundensicht unverständlich hoch sind. Bereinigungen durch drastisches Anheben der Preise, zum Beispiel in Niedrigpreisländern oder für entfernte Destinationen sind in der Regel kaum ohne deutlichen Marktanteilsverlust durchsetzbar. Der kritische Faktor bei einer europäischen Preisharmonisierung ist daher das jeweils niedrigste Preisniveau. Wenn die deutsche Ländervertretung ein Preisniveau von 100 hat und etwa die spanische eines von 70, wird ein Einheitspreis realistisch nur knapp oberhalb von 70 liegen können – also fast 30 Prozent unter dem deutschen Ausgangsniveau. Preisharmonisierung sollte daher nur dann vorangetrieben werden, wenn entweder die Erhaltung der Preisunterschiede ein deutliches Risiko des Kundenverlustes bedeutet oder die Vereinheitlichung zu massivem Marktanteilswachstum führen würde.

Unterschiedliches Vorgehen je nach Kundensegment

Das Risiko der Kundenabwanderung oder die Wahrscheinlichkeit des Marktanteilswachstums kann sicherlich nicht pauschal bewertet werden. Im wichtigen Key Account Bereich kann es bereits erheblich schmerzen, auch nur einen einzigen Kunden deshalb zu verlieren, weil der Wettbewerber einen attraktiven europäischen Einheitspreis anbieten kann. Demgegenüber wird im Kleinkundensegment wahrscheinlich nicht einmal wahrgenommen, inwieweit die europäischen Preisniveaus eines Anbieters konsistent sind. Daher ist es wichtig, die Frage nach der geeigneten europäischen Preisstruktur kundengruppenspezifisch zu beantworten. Weil unterschiedliche Kundengruppen in der Regel auch verschiedenen Tarifsyste men zugeordnet sind, ist das machbar.

Wie sollte die Preisstruktur eines internationalen KEP-Dienstleisters also aussehen? Prinzipiell gibt es drei Modelle, Preise europaweit zu gestalten (vgl. Abb. 1). Inwieweit sie angemessen sind, hängt von der jeweiligen Kunden- und Tarifgruppe ab, für die sie eingesetzt werden.

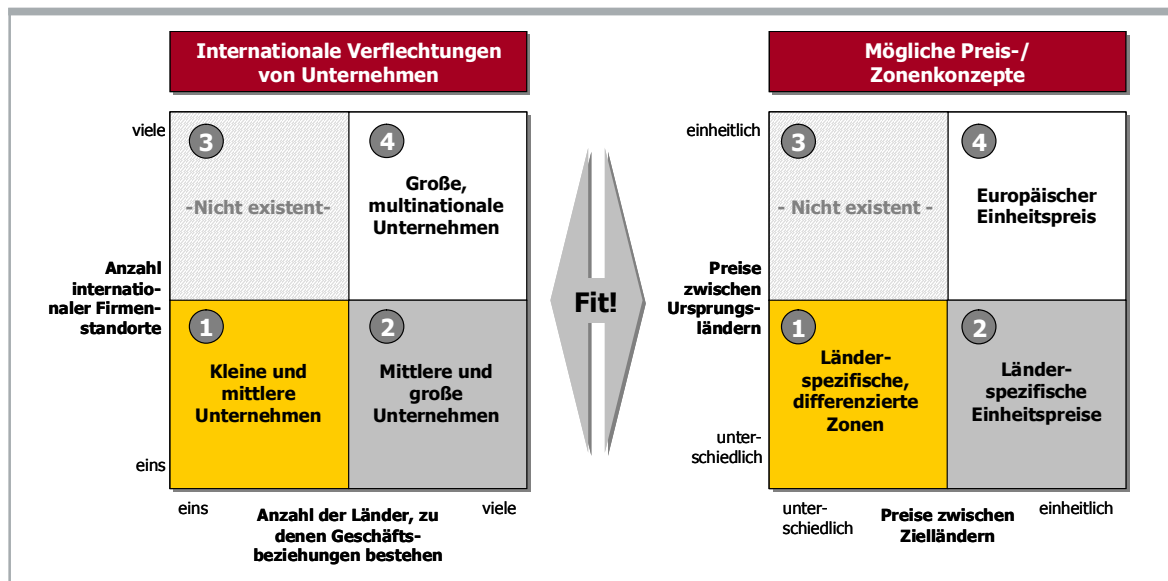


Abb. 1: Mögliche Preiskonzepte nach Kundensegment

Feld 1: Länderspezifische Zonenkonzepte

Die Aufrechterhaltung der heutigen differenzierten länderspezifischen Zonenkonzepte sollte zumindest für Kleinkunden, also in den Bruttotarifen, unbedingt verteidigt werden. In diesem Preis- und Kundensegment ist das Risiko sehr gering, dass Kunden Inkonsistenzen in der europäischen Preisstruktur feststellen und dann abwandern.

Auch für größere Kunden ist, soweit möglich, die Preisdifferenzierung zu bevorzugen. Allerdings nimmt hier bereits die Sensibilität hinsichtlich plausibler europäischer Preisstrukturen zu. Daher sollte eine Bereinigung der bestehenden Zonenstrukturen erwogen werden, etwa durch das Aufbrechen strikter Ländergrenzen und die Einführung distanzbasierter Zonen oder durch eine feinere Aufteilung der Ursprungsgebiete. Verschiedene Preislisten für Deutschland Nord, West, Süd und Ost können bereits helfen, die Preise konsistenter zu den tatsächlichen Distanzen zu gestalten.

Feld 2: Länderspezifische Einheitspreise

„Von Deutschland nach ganz Europa für 50 Euro, von Portugal nach ganz Europa für 40 EURO“ ist beispielhaft für ein länderspezifisches Einheitspreissystem. Die Transparenz dieses Systems kann zwar für Kunden attraktiv sein und Volumenzuwächse nach sich ziehen. Das Risiko eines deut-

Der europäische Einheitspreis ist das Pendant zur Flatrate in der Telekommunikations- und Internetbranche – und aus Unternehmenssicht ähnlich riskant.

lichen Umsatzverlustes durch massive Preissenkungen in Richtung der jeweils billigsten Zone ist jedoch groß. Daher sollten Unternehmen dem Kundenwunsch nach solchen Einheitspreisen nicht vollständig nachkommen. Eine Überarbeitung der Zonenstruktur genügt in der Regel, um auch mittleren und größeren Kunden wenig Angriffsfläche zu bieten. Preisdifferenzen in gewissem Umfang werden von den meisten Kunden akzeptiert.

Feld 4: Europäischer Einheitspreis

„Von ganz Europa nach ganz Europa für 40 EURO“. Der europäische Einheitspreis ist das Pendant zur Flatrate in der Telekommunikations- und Internetbranche – und aus Unternehmenssicht ähnlich riskant: Durch Mischkalkulationen erhalten Kunden einen Einheitspreis, dessen Auswirkungen auf das Nachfrageverhalten vorab kaum abschätzbar sind. Viele Kunden werden für Sendungen kürzerer Distanzen auf die günstigen Preise der Anbieter mit Zonenkonzept zurückgreifen, während sie für die tendenziell teuren längeren Strecken den günstigen Einheitspreis wählen. Die Mischkalkulation geht dann nicht mehr auf.

Aus diesem Grund sollte ein europäischer Einheitspreis nur reaktiv den wichtigsten Key Accounts, die dies vehement einfordern, angeboten werden. Ein proaktiver Umgang mit Einheitspreisen birgt durch die zugrunde liegende Mischkalkulation erhebliche Umsatzrisiken. Anbieter, die bereits Einheitspreise im Internet für Kleinstkunden offerieren, bewegen sich auf hochriskantem Terrain und sollten genau überwachen, ob die mit einem solchen Konzept erzielten Volumenzuwächse dieses Risiko tatsächlich rechtfertigen.

Zusammenfassung

„Die“ richtige europäische Preisstruktur gibt es pauschal nicht. Tendenziell birgt eine starke Vereinheitlichung der Preise zwar ein höheres Risiko, da Preissenkungen in einzelnen Märkten nur dann rentabel sind, wenn sie enorme Volumenzuwächse nach sich ziehen. Jedes Unternehmen muss aber für seinen Markt und seine Kunden zuverlässig kalkulieren, wie die Reaktionen auf verschiedene Preiskonzepte sein werden. Die Bestimmung eines europäischen Preiskonzeptes aus dem Bauch heraus ist dabei mit Sicherheit der falsche Weg.

Kornelia Reifenberg und Dr. Jan Remmert, Directors bei
Simon ♦ Kucher & Partners Strategy and Marketing Consultants,
sind Pricing-Experten im Competence Center Logistics.

März 2005

SIMON ♦ KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

**Bonn ♦ Boston ♦ Frankfurt ♦ London ♦ Mailand
München ♦ Paris ♦ Tokio ♦ Warschau ♦ Zürich**

**Kornelia Reifenberg
Dr. Jan Remmert**

Haydnstraße 36
D-53115 Bonn
Germany

Tel.: +49/228/9843-369

Fax: +49/228/9843-320

E-Mail: kornelia.reifenberg@simon-kucher.com

E-Mail: jan.remmert@simon-kucher.com