

Christin Werner

Möglichkeiten und Grenzen effektiver internationaler Preisstrategien auf Grundlage von Marktanalysen

Dargestellt am Beispiel der Firma Nestlé im Ländermarkt Großbritannien

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2005 Diplomica Verlag GmbH
ISBN: 9783832488086

Christin Werner

Möglichkeiten und Grenzen effektiver internationaler Preisstrategien auf Grundlage von Marktanalysen

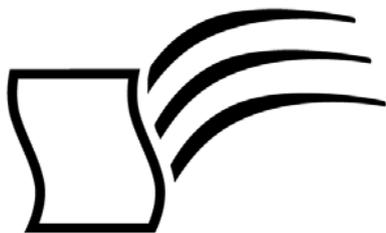
Dargestellt am Beispiel der Firma Nestlé im Ländermarkt Großbritannien

Christin Werner

Möglichkeiten und Grenzen effektiver internationaler Preisstrategien auf Grundlage von Marktanalysen

*Dargestellt am Beispiel der Firma Nestlé im Ländermarkt
Großbritannien*

**Diplomarbeit
Hochschule Bremen (FH)
Fachbereich Wirtschaft
Abgabe Februar 2005**



Diplom.de

Diplomica GmbH _____
Hermannstal 119k _____
22119 Hamburg _____

Fon: 040 / 655 99 20 _____
Fax: 040 / 655 99 222 _____

agentur@diplom.de _____
www.diplom.de _____

ID 8808

Werner, Christin: Möglichkeiten und Grenzen effektiver internationaler Preisstrategien auf Grundlage von Marktanalysen - Dargestellt am Beispiel der Firma Nestlé im Ländermarkt Großbritannien

Hamburg: Diplomica GmbH, 2005

Zugl.: Hochschule Bremen (FH), Diplomarbeit, 2005

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2005

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

INHALTSVERZEICHNIS	II
DARSTELLUNGSVERZEICHNIS	IV
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	V
1 EINLEITUNG	1
1.1 PROBLEMSTELLUNG.....	1
1.2 VORGEHENSWEISE.....	2
1.3 DEFINITORISCHE GRUNDLEGUNG.....	4
2 GRUNDLAGEN DER PREISPOLITIK	6
2.1 BEDEUTUNG DER PREISPOLITIK.....	6
2.1.1 <i>Bedeutung innerhalb des Unternehmen</i>	6
2.1.2 <i>Bedeutung bei veränderten Rahmenbedingungen</i>	8
2.2 PREISDETERMINIERUNG	9
2.2.1 <i>Nachfragerorientierte Preisdeteminierung</i>	9
2.2.2 <i>Konkurrenzorientierte Preisdeteminierung</i>	12
2.3 STRATEGISCHE PLANUNG UND PREISPOLITIK.....	13
2.3.1 <i>P.E.S.T. - Analyse</i>	13
2.3.2 <i>Porter's Analyse der Wettbewerbskräfte</i>	14
2.3.3 <i>S.W.O.T. Analyse</i>	15
3 INTERNATIONALE PREISPOLITIK	16
3.1 ANTRIEBE DES INTERNATIONALEN MARKETING.....	16
3.2 INTERNATIONALISIERUNGSSTRATEGIEN UND PREISBILDUNG	16
3.3 INTERNATIONALE MARKTBEARBEITUNGSSTRATEGIEN	18
3.3.1 <i>Standardisierung oder Differenzierung</i>	18
3.3.2 <i>Internationale Wettbewerbsstrategien</i>	19
3.4 INTERNATIONALE PREISDETERMINANTEN	21
3.4.1 <i>Marktorientierte Determinanten</i>	22
3.4.2 <i>Unternehmensinterne Determinanten</i>	23
3.4.3 <i>Ökonomische Determinanten</i>	23
3.4.4 <i>Preismanagement</i>	24
3.5 INTERNATIONALE PREISSTRATEGIEN.....	25
3.5.1 <i>Preisstandardisierungsstrategie</i>	26
3.5.2 <i>Preisdifferenzierungsstrategie</i>	26
3.5.3 <i>Preiskorridorstrategie</i>	29
3.6 LÄNDERMARKTBEZOGENE PREISSTRATEGIEN	29
3.6.1 <i>Strategien der Marktstimulierung</i>	30
3.6.2 <i>Strategien der Preisabfolge</i>	30
3.6.4 <i>Strategien des E-Pricing</i>	34
3.7 ERFOLGSFAKTOREN INTERNATIONALER PREISSTRATEGIEN.....	35

4 EMPIRISCHE STUDIE – FALLBEISPIEL NESTLÉ	40
4.1 DER INTERNATIONALE LEBENSMITTELMARKT.....	40
4.1.1 <i>Marktüberblick</i>	40
4.1.2 <i>Ländermarktanalyse der Triade</i>	41
4.1.3 <i>Markttrends</i>	43
4.1.4 <i>Chancen und Risiken</i>	45
4.2 LÄNDERMARKTANALYSE LEBENSMITTEL GROßBRITANNIEN.....	46
4.2.1 <i>Allgemeine Markt- und Wettbewerbsbedingungen</i>	46
4.2.2 <i>P.E.S.T. - Analyse</i>	47
4.2.3 <i>Chancen und Risiken</i>	52
4.3 MARKT DER FUNCTIONAL FOODS.....	54
4.3.1 <i>Porter´s Analyse der Wettbewerbskräfte</i>	55
4.3.2 <i>Wettbewerbsstrategien (nach Porter)</i>	63
4.4 S.W.O.T. ANALYSE NESTLE.....	68
4.4.1 <i>Kurzprofil Nestlé Unternehmen</i>	68
4.4.2 <i>Stärken-Schwächen-Analyse</i>	68
5 ABLEITUNG VON PREISSTRATEGIEN UNTER EINSCHÄTZUNG ZUKÜNFTIGER ENTWICKLUNG.....	78
5.1 KRITISCHE ERFOLGSFAKTOREN FÜR NESTLÉ	78
5.2 LÄNDERMARKTBEZOGENE PREISSTRATEGIEN FÜR NESTLÉ	80
5.2.1 <i>Szenarien</i>	80
5.2.2 <i>Produkt-Markt-Matrix</i>	81
5.3 INTERNATIONALE PREISSTRATEGIEN FÜR NESTLÉ.....	88
5.3.1 <i>Internationalisierungsstrategie und Folgerung für internationale Preispolitik</i>	88
5.3.2 <i>Differenzierungsstrategie und Folgerung für Preispolitik</i>	88
5.4 SCHLUSSBETRACHTUNGEN UND AUSBLICK.....	89
ANHANGSVERZEICHNIS.....	92
QUELLENVERZEICHNIS.....	104

Darstellungsverzeichnis

Darstellung 1: Einordnung des Preises bei der Gewinnerzielung.....	7
Darstellung 2: Statistische, aggregierte Preis-Absatz-Funktion.....	10
Darstellung 3: Zusammenhang Internationalisierung und Standardisierung/Differenzierung.....	19
Darstellung 4: Entscheidungsdeterminanten für Internationale Preisstrategien.....	22
Darstellung 5: Preisentwicklung mittels Preiskorridor.....	29
Darstellung 6: Verhältnis zwischen Preis und wirtschaftlichen Wert bei Skimming- und Penetrationsstrategie.....	32
Darstellung 7: Überblick der global schnellwachsendsten Produktkategorien.....	41
Darstellung 8: Anwendung der Fünft Wettbewerbskräfte auf den Functional Food Markt.....	55
Darstellung 9: Attraktivität des Functional Food Marktes.....	62
Darstellung 10: Strategie-Matrix der wichtigsten Wettbewerber im Functional Joghurt Markt.....	63
Darstellung 11: Gegenüberstellung ausgewählter Stärken/Schwächen und Chancen/Risiken.....	76
Darstellung 12: Produkt-Markt-Matrix für ausgewählte FF-Produkte von Nestlé.....	82
Darstellung 13: Horizontale Strategieströme des Nestlé Unternehmen.....	88

Abkürzungsverzeichnis

BIP	Bruttoinlandsprodukt
Bill.	Billionen
EG	Europäische Gemeinschaft
EU	Europäische Union
F&E	Forschung und Entwicklung
FF	Functional Foods
GB	Großbritannien
USA	United States of America
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden

„Vieles ist technisch machbar, aber ein Produkt wird nur dann einen Markt finden, wenn auch sein Preis vertretbar ist.“

- Robert N. Noyce, 1927 -

1 Einleitung

Aufgrund der zunehmenden Markttransparenz durch fortgeschrittene Informations- und Kommunikationstechnologie erkennen Konsumenten mehr und mehr, dass zum Teil große internationale Preisunterschiede bei identischen Produkten des gleichen Anbieters existieren. Diese nationalen Differenzen sind aus internationaler Marketingsicht Teil zielorientierter Preisstrategien. Regionale Preisunterschiede sind jedoch nur eine Möglichkeit von Unternehmen, sich die Heterogenität in Märkten zu Nutze zu machen.

Angesichts teils aggressiv-ruinöser Preiskämpfe in den letzten Jahren, erscheint die Profilierungsmöglichkeit durch den Preis überholt und erschöpft. Trotz allem ist durch Beispiele in Literatur und Praxis festzustellen, dass es gerade auf Herstellerseite weiterhin enorme Schwachstellen beim Festlegen und Optimieren adäquater Preisstrategien gibt.

Obwohl auf Abnehmerebene in den vergangenen Jahren außerpreisliche Faktoren zunehmend wichtiger geworden sind, hat der Preis weiterhin großen Einfluss auf das Kaufverhalten der Nachfrager.¹ Im Kaufentscheidungsprozess bestimmt er bei Unsicherheit - als „Zünglein an der Waage“ - über endgültige Erwerbung oder Ablehnung eines Produktes oder einer Dienstleistung. Aus diesem Grund dürfen Preisentscheidungen nicht einzig und allein als Reaktion auf Wettbewerberverhalten durchgeführt werden. Denn in Anbetracht der direkten Konsequenzen für den Unternehmenserfolg können die gezielt genutzten Handlungsspielräume beim Pricing dazu beitragen, Marktpotenzial effizient abzuschöpfen.

1.1 Problemstellung

In den letzten Jahren hatte die weltweite Konjunkturschwäche Billiganbietern den Weg in die Märkte geebnet und für **Marktsättigung und Überkapazitäten** in allen Industriesektoren gesorgt. Durch gesunkene Haushaltsbudgets, hohe Sparquoten und hybrides Käuferverhalten haben Konsumenten ein starkes Preisbewusstsein entwickelt. Vor allem in der **Konsumgüterindustrie** haben Unternehmen mit **Verdrängungswettbewerb und Kannibalisierung von Marken** zu kämpfen. Angesichts der Qualitätsangleichung haben sie Schwierigkeiten ihre Produkte rentabel zu positionieren.

Durch den Konzentrationsprozess nimmt der **Handel** die **führende Position** bei der Preisbildung ein und gefährdet die Effektivität der Preisstrategien von Herstellerunternehmen. Dies hat zu Konfliktpotenzialen in den Hersteller-Handel-Beziehungen geführt, denn viele Handelsunternehmen mussten ihre Preise senken, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Diese Entwicklungen haben **Preis-**

¹ Kotler/Bliemel (1999): Marketing-Management, S.757.

druck auf Hersteller, verstärkte Discountaktivitäten und neue Distributionskanal-Alternativen bewirkt. Ein verschärfter Preiswettbewerb wurde ebenfalls infolge der technologischen Entwicklung, d.h. mittels elektronischer Medien wie das Internet, „Produktkatalogen auf CD-ROM oder stationärer elektronischer Terminals“² und der damit steigenden **Preistransparenz** hervorgerufen.

Auf Management-Ebene der Produkthanbieter wird die Sensibilität von Preisentscheidungen in Unternehmen zwar wahrgenommen, dennoch wird in der Praxis die Aufgabe der Preispolitik im Marketing-Mix häufig vernachlässigt und die Wirkung von Preisstrategien stark unterschätzt. Einerseits könnte der grundlegende sachliche Charakter der Preispolitik die Leichtsinnigkeit und das Desinteresse an dieser Marketing-Variablen begründen.³ Andererseits rühren Hemmschwellen auch aus der **Komplexität und Vielschichtigkeit**, die Preisbestimmungen mit sich bringen. Besonders in der **internationalen Landschaft der Preispolitik** beschreiben Manager weltweit die erfolgreiche Umsetzung der Preisstrategien als **eine der schwierigsten**.⁴ Die Überlegung, ob Preise in den unterschiedlichen Ländermärkten **harmonisiert oder differenziert** werden sollen, bildet eine Kernfrage. Bei Differenzierung müssen internationale Unternehmen neben den Herausforderungen im Heimatmarkt länderspezifische Unterschiede berücksichtigen. Durch nationale Differenzen der jeweiligen Ländermärkte müssen für optimale Preisstrategien umfangreiche Fragestellungen abgedeckt werden.

Kotler und Bliemel stellen vier wesentliche **Problemfelder** bei der Preisfestlegung heraus:

- Der Kostenbezug ist zu hoch.
- Eine kontinuierliche Preisabstimmung auf Marktveränderungen, Konkurrenzsituationen und eigene Kostenstruktur wird vernachlässigt.
- Die Preisbestimmung erfolgt unabhängig von Positionierungsstrategie und Wechselwirkung zu anderen Marketing-Mix Elementen.
- Die Abgrenzung der Preise für Produktvarianten und Marktsegmente ist ungenau.⁵

Trotz „Professionalisierung“⁶ der Preisfindungsprozedere und analytischer Marktforschungsmethoden (z.B. Conjoint Measurement, Preispsychologie, Preis-Responsemessung) ist der **intuitive Entscheidungsprozess** bei vielen Unternehmen noch präsent. Die strategischen Grundlagen der Preisplanung müssen daher stärker in den Mittelpunkt der Preisentscheidungen gerückt werden.

1.2 Vorgehensweise

Im ersten Teil der Arbeit werden preisstrategische Theorien der Lehrmeinung aufgezeigt und kritisch bewertet. Der Fokus liegt dabei auf der Auseinandersetzung aktueller Sekundärliteratur mit dem Ziel

² Diller (2000): Preispolitik, S.18.

³ Vgl. Wyner (2002): Pricing, S.4ff.

⁴ Keegan et al. (2002) Globales Marketing-Management, S.442.

⁵ Kotler/ Bliemel (1999): Marketing-Management, S. 758.

⁶ Diller (2000): Preispolitik, S.18.

für die Konsumgüterindustrie relevante Bezüge zu Problemfeldern herzustellen. Durch direkten Zusammenhang zur Produktpolitik, und damit marketing-strategisch relevanter Methoden, soll sich auf die Preispolitik (als Teil der *Kontrahierungspolitik*⁷) konzentriert werden.

Kapitel 1 - Zu Beginn wird eine allgemeine **Einführung** zum Thema internationale Preispolitik gegeben, gefolgt von einer Darstellung der in der Arbeit zu behandelnden Fragestellungen. Abschließend wird die Thematik eingegrenzt und der Aufbau der Arbeit kurz vorgestellt.

Kapitel 2 - Anschließend werden die Grundlagen der Preispolitik behandelt. Die Autorin wird zunächst einen Überblick über die **Rolle des Pricings** innerhalb des (internationalen) Zielsystems eines Unternehmens und aktueller Marktentwicklungen geben. Bei der Darstellung der Möglichkeiten zur Entwicklung einer optimalen Preisstrategie stützt sich die Autorin auf die marketingrelevanten Methoden der **Preisbestimmung**. Diese umfassen im Groben die **konkurrenzorientierten** und **nachfragerorientierten** Optimierungsansätze. Um im zweiten Teil der Arbeit effektive Preisstrategien für das Unternehmen Nestlé abzuleiten, werden **Analysemodelle** betrachtet, die für die strategische Wahl von Preisstrategien als konstruktive Bewertungsformen dienen.

Kapitel 3 - Im Rahmen der internationalen Preispolitik wird in Grundzügen dargestellt, welche **Internationalisierungsstrategien** für Unternehmen möglich sind, wie ein Markt international bearbeitet werden kann und welche **Determinanten** auf die internationale Preispolitik einwirken. Auf Grundlage dessen werden die Möglichkeiten und Grenzen von **Preisstrategien im internationalen** Kontext behandelt. Mit dem Fokus der Arbeit auf den Ländermarkt Großbritannien sollen ebenfalls **ländermarktbezogene Preisstrategien** untersucht werden. Diese beinhalten **strategische Positionsoptionen**, die sich an der Marktstimulierung, am Produktlebenszyklus oder an der Höhe des Preises orientieren. Jeweilige Positionsoptionen werden auf ihre Effektivität untersucht. Mittels der Bewertungen der Strategiemöglichkeiten werden diejenigen **Faktoren** herausgearbeitet, die für den **Erfolg** von (internationalen) Preisstrategien am wirkungsvollsten sind.

Der zweite Teil ist die empirische Untersuchung - eine Markt- und Erfolgsfaktorenanalyse - des Lebensmittelmarktes zur Reduzierung der Strategieoptionen und Bewertung ihrer Effektivität am Fallbeispiel des Unternehmens Nestlé im Ländermarkt GB. Die Grundlage der Untersuchung bildeten Sekundärdaten amtlicher Statistiken, Ländermarkt- und Verbraucheranalysen sowie Berichte und Veröffentlichungen.

Kapitel 4 - Die **Ländermarktanalyse Großbritanniens**, der **Branchenüberblick des Lebensmittelmarktes** und die **Marktsegmentanalyse der Functional Foods** werden nach Porter und weiteren zuvor identifizierten Analyse-Tools erfolgen. Diese schließen die Analyse der allgemeinen Marktdaten, der Nachfrage und Lieferantensituation sowie der **Wettbewerbssituation (Strategien)** ein. Im Rahmen der **Ressourcenanalyse (SWOT) des Unternehmens** werden dann auf Basis des Unternehmenspotenzials Chancen und Risiken für zukünftige Entwicklungen der Nestlé-Gruppe im Markt gegeben.

⁷ Kontrahierungspolitik = Preis- und Konditionenpolitik [Vgl. Meffert (2000): Marketing, S.1254.]

Kapitel 5 - Nach dem Herausfiltern der Kritischen Erfolgsfaktoren für Nestlé sollen in Form von Zukunftsszenarien Preisstrategieoptionen für selektierte Functional Food-Produkte von Nestlé in Form einer Produkt-Markt-Matrix ausgestaltet werden. Es erfolgt in dem Zusammenhang eine Reflektion der gewonnenen Erkenntnisse.

Ziel der Arbeit soll es sein, basierend auf den Ergebnissen der Sekundäruntersuchungen und einer Marktabschätzung des Lebensmittelsektors (speziell Functional Food) im Ländermarkt Großbritannien (GB), die Gestaltungsmöglichkeiten und Restriktionen internationaler Preisstrategien im Rahmen preispolitischer Grundlagen für das Unternehmen Nestlé zu erarbeiten bzw. Erfolgspotenziale zur Optimierung des bestehenden Pricing zu identifizieren. Der Fokus liegt auf dem Wettbewerber- und Nachfrageverhalten.

1.3 Definitive Grundlegung

Im Folgenden sollen die definitiven Grundsätze geklärt werden, indem die wichtigsten Schlagworte der Themenüberschrift erläutert werden.

Der **Preis** als „Tauschwert eines Gutes“⁸ und seine Politik ist Bestandteil des Marketing-Mix von Unternehmen. Er ist in Massenmärkten für den Kunden oft das „zwischen verschiedenen Anbietern am besten zu vergleichende Angebotsmerkmal.“⁹ Die Preis- und Konditionenpolitik¹⁰ umfasst alle Aktivitäten der Gegenleistungsgestaltung, um optimale Bedingungen¹¹ und Verkaufsvorteile zu schaffen.

Als **Strategie** bezeichnen Johnson and Scholes „die langfristige Richtung einer Organisation, welche nach Vorteilen für die Organisation durch die Ressourcenaufbereitung innerhalb einer sich verändernden Umwelt und der Erfüllung von Stakeholder-Erwartungen strebt“¹² Bezogen auf Preisstrategien bedeutet dies, dass abhängig von Marktbedingungen der Preis als Grundlage dient, um langfristige Entscheidungen zur Positionierung des Unternehmens/eines Segment/eines Produktes zu treffen. Das heißt, dass sich mit gezielten Maßnahmen in der Preispolitik ein Unternehmen oder eine Marke so ausrichten können, dass Vorteile gegenüber Wettbewerbern geschaffen werden können.

Internationale Preisstrategien basieren auf internationalen Produkten oder Dienstleistungen, die im Rahmen von unterschiedlichen Internationalisierungsstrategien vermarktet werden. Internationale Marketingstrategien folgen den Ansprüchen der Globalisierung¹³. Im Falle von dem zu betrachtenden Unternehmen Nestlé handelt es sich um globale Produkte, da jene in multinationalen und regio-

⁸ Dunker (2003): Marketing, S. 31.

⁹ Diller (2000): Preispolitik, S.15.

¹⁰ In der Literatur wird die Preispolitik oft auch als Gegenleistungspolitik [Vgl. Busch et al. Integriertes Marketing] bezeichnet. Sie vereinigt die Entgeltpolitik und die Konditionenpolitik unter sich.

¹¹ o.V. (2004): Marketing-Mix, S.450.

¹² Johnson/Scholes (2002): Exploring Corporate Strategy, S.10.

¹³ Im Kern dieser Entwicklungen steht die Ausweitung internationaler Geschäftstätigkeit mit dem Ziel, Waren dort zu produzieren, wo die optimalen Bedingungen herrschen.