

CAMA-Kommentar

10/2010

Ist das Preispremium noch zu halten? Veränderungen von Preispremium und Preispremium-Management im Übergang zur Elektromobilität

Deutsche Automobilunternehmen bieten bislang Fahrzeuge und Teile zu Preisen oberhalb des Preises für ein technisch vergleichbares Produkt mit marktüblicher Leistung („value for money“) an. Die Kunden zahlen dieses Preispremium für eine Zusatzleistung (z. B. Markenimage, Qualität), auch wenn sie diese Leistung oft nicht quantifizieren können. Deshalb entwickeln die Automobilunternehmen ausgeklügelte Marketingstrategien, um sich von der technischen Grundleistung abzuheben: Kühlergrills werden verchromt, edlere Felgen aufgezogen, Sonderfarben und Schriftzüge entworfen.

Selbst im „Premiumland“ Deutschland sinkt das erzielbare Preispremium jedoch immer mehr. Dafür gibt es vor allem zwei Gründe:

- (1) Mit wachsender Ausdifferenzierung der Fahrzeugtypen nimmt oft der Wert für die Kunden ab. Undifferenzierte Gleichteilstrategien führen dann dazu, dass die Differenzierung kaum noch zu halten ist und bei Kostensenkung sogar sinkt. Durch fehlgeleitete große Investitionen in Gleichteile für verschiedene Produkte speziell der Automobilhersteller können allenfalls kurz- und mittelfristig Marktanteile gehalten oder gesteigert werden (Kommentar 1/2009).
- (2) Nachdem das Automobil in Deutschland lange Zeit Statusprojekt, Imagerträger und Lifestyleobjekt war, zeichnet sich gegenwärtig ein Trend zu höherer Rationalität der Kunden ab, wie z. B. in Frankreich, wo bei ähnlichem pro-Kopf Einkommen im Durchschnitt kleinere Fahrzeuge als in Deutschland gekauft werden (die meisten in der Poloklasse (z. B. Clio) und nicht in der Golfklasse). Das Automobil ist inzwischen so teuer und steigt noch im Preis, dass es sich bereits bis 2015 vom „Konsumgegenstand mit höchster emotionaler Aufladung“ zu einem „nüchternen Werkzeug modernster Funktionalität“ entwickeln wird (Kruse 2009). Es wird als Statussymbol hinter Reisen, Handy, Freizeitaktivitäten und Energiesparhäusern in der Bewertung zurückfallen (Kommentar 1/2010).

Mit dem Übergang in die Elektromobilität wird selbst in Deutschland ein Preispremium noch schwerer durchzusetzen sein, weil sich die technische Grundleistung radikal verändert. Durch die modularere Bauweise der Elektrofahrzeuge wird die Komplexität abnehmen. Produktviel-

falt und Differenzierungspotenzial sinken, auch weil Automobilhersteller verstärkt standardisierte Teile bei „contract manufacturern“ einkaufen, die für mehrere Abnehmer fertigen.

Damit stellt sich die Frage, ob im Übergang zur Elektromobilität das Preispremium noch zu halten ist?

Gerade angesichts der verstärkten Verwendung von Modulen und Plattformen werden die Kunden weiterhin Differenzierungsmerkmale suchen. Das Premium kann nicht ganz wegfallen, es muss sich allerdings ändern. Dies betrifft z. B.:

- (1) das Design der Fahrzeuge,
- (2) zusätzliche Funktionalitäten und
- (3) gesellschaftlich gewünschte Mehrleistungen

Zu (1): Trotz der stärkeren Verwendung von Modulen und Plattformen können Elektrofahrzeuge nicht mehr so sehr durch Ausstattung differenziert werden. Die hohen Kosten der Batterien und der Leistungselektronik erfordern nämlich grundsätzlich bei allen Komfort- und Ausstattungsstandards Einsparungen. Manche bieten sich sofort an: z. B. wird niemand ernsthaft annehmen können, dass Vogelaugenahorn oder Nappaleder zu einer futuristischen technischen Fahrzeuginnovation passen. Dafür bieten technologische Innovationen ganz neue Möglichkeiten für ein innovatives Design. Bei der Entwicklung der seinerzeit innovativen A-Klasse von Mercedes wurde diese Chance vertan – außen zukunftsweisend glich sie innen zu sehr den etablierten Mercedes-Fahrzeugen. Im Übergang zur Elektromobilität ist ein durchgängig innovatives Fahrzeugdesign zur Sicherung des Preispremiums jedoch unverzichtbar.

Zu (2): Bei der Elektromobilität können aber auch zusätzliche Funktionalitäten ein Premium begründen und Differenzierung schaffen. Entwickler halten es z. B. für möglich, die Funktionalität so zu erweitern, dass Elektrofahrzeuge – zumindest auf Autobahnen – über Roadssysteme „automatisch fahren“ und der Fahrer die Fahrzeit anders nutzen kann – z. B. zum Arbeiten.

Zu (3): Angesichts der knapper werdenden Ressourcen bei wachsender Weltbevölkerung mit höherem Mobilitätsbedarf ist die individuelle Mobilität immer mehr in die Kritik geraten. Deshalb reicht es nicht daran zu arbeiten, dass der Strom künftig überwiegend regenerativ gewonnen werden kann, sondern es müssen gesellschaftlich gewünschte Mehrleistungen durch die Elektromobilität möglich werden. Eine solche Mehrleistung wäre es z. B., wenn die Autobatterie als Stromspeicher verwendet werden könnte.

Nur wenn es den deutschen Automobilunternehmen gelingt, ihr Premium so zu verändern, haben Sie eine Chance, auch im Übergang zur Elektromobilität eine führende Rolle zu spielen. Dies ist in einem Hochlohnland wie Deutschland der einzig gangbare Weg, da Kostenführerschaft alleine aufgrund der hohen Herstellkosten keine angemessene Strategie sein kann.

Eine Veränderung des Preispremiums verändert aber auch die dynamische Strategie des Aufbaus und der Sicherung des Preispremiums, das sogn. „effiziente Preispremium-Management“, das Wettbewerberreaktionen begrenzen soll. Determinanten eines solchen effizienten Preispremium-Managements lassen sich aus dem Modell einer dynamischen Mehrperiodenbetrachtung von Oligopolen durch Heuss (1960 und 1966) ableiten. Es unterstellt feste Preisrelationen zwischen Preisführern und Preisfolgern, was für schrumpfende und

stagnierende Oligopolmärkte wie die Automobilindustrie typisch ist. Daraus lassen sich vier Determinanten des Preispremium-Managements ableiten, die Teilschritte dieser dynamischen Strategie sind:

- (1) Sicherung hochpreisiger Marktsegmente,
- (2) Begrenzung der Absatzmenge von Produkten mit einem Preispremium,
- (3) Verringerung der Preissensitivität der Kunden und
- (4) Senkung der indirekten Kosten.

Zu (1): Zur Sicherung des Preispremiums müssen hochpreisige Segmente im Automobilmarkt gesichert werden, z. B. durch Nutzung der Produkte in den oberen Marktsegmenten als Puffer gegenüber Produkten im Luxusbereich.

Das gilt im Prinzip auch für Elektrofahrzeuge, die Hersteller sicherlich ebenfalls nicht nur in einem Segment anbieten werden; die modulare Bauweise fördert sogar die Produktion in verschiedenen Segmenten. Im Übergang zur Elektromobilität stellt sich aber dennoch die Frage, ob die bisherige Segmentvielfalt (z. B. A-, B-, M-, C-, E-, S-Klasse sowie Maybach bei Mercedes) auch für Elektrofahrzeuge anzustreben ist, wenn die Produkte an Komplexität und Differenzierungspotential verlieren. Außerdem muss das veränderte Premium der Elektrofahrzeuge in der langen Übergangsphase, in der noch traditionelle Verbrennungsfahrzeuge weltweit angeboten werden, auf das bisherige Premium abgestimmt sein, um an die Fahrzeugtradition des Unternehmens anzuknüpfen und das Firmen- und Produktimage auf das neue Fahrzeug zu übertragen.

Zu (2): Zur Sicherung des Preispremiums muss zudem die Absatzmenge von Produkten mit einem Preispremium begrenzt werden, z. B. durch die Substitution weniger gewinnträchtiger durch gewinnbringendere Produkte oder den Aufbau und Kauf einer neuen Marke für neue Kunden.

Das gilt genauso für Elektrofahrzeuge. Bei den Automobilherstellern wie z. B. BMW wird deshalb intensiv diskutiert, ob die künftigen Elektrofahrzeuge unter der bestehenden Marke oder als einfachere, weniger komplexe, aber völlig neuartige Fahrzeuge unter einer neuen Fahrzeugmarke vertrieben werden sollen.

Zu (3): Um das Preispremium zu sichern gilt es weiterhin die Preissensibilität der Kunden zu verringern, z. B. durch Stärkung der Kundenbindung, durch gezielte Werbung und Verbesserung der Attraktivität der Produkte.

Das muss ebenfalls für Elektrofahrzeuge versucht werden. Ein innovatives, futuristisches Design, verbesserte Funktionalität und Mehrleistungen können dabei helfen.

Zu (4): Zur Finanzierung des Preispremium-Managements müssen die indirekten Kosten begrenzt werden, z. B. durch Verringerung der Komplexität, Optimierung der Kundenauftragsprozesse und Reinvestition der Einsparungen in die vorhergehenden Maßnahmen.

Diese Teilstrategie ist bei den Elektrofahrzeugen unabdingbar, weil die Fixkosten durch die teureren Batterien und die Leistungselektronik noch ansteigen. Es ergeben sich aber auch bessere Ansatzpunkte zur Kostensenkung durch die stärkere Modularisierung und die veränderte Beschaffungspolitik. Diese Möglichkeiten sind systematisch zu nutzen.

Um das sich im Übergang zur Elektromobilität verändernde Preispremium zu halten, müssen die deutschen Automobilunternehmen bei allen vier Schritten des Preispremium-Managements konsequent diese Veränderung mitdenken. Dann haben Sie eine Chance, auch im Übergang zur Elektromobilität eine führende Rolle zu spielen.

Haben Sie Anmerkungen zu diesem Kommentar?

info@cama-automotive.de – wir antworten umgehend!