

"FLUGTICKETS FÜR 34,99 EURO SIND BLÖDSINN"

Preise senken oder erhöhen? Die Frage lässt sich nicht pauschal beantworten. Dass sich Unternehmen in der aktuellen Situation für den falschen Weg entscheiden, ist aber keine Seltenheit. Hermann Simon, Gründer der Unternehmensberatung Simon-Kucher & Partners und international anerkannter Experte zum Thema Preis, über die Tücken der Preispolitik, Erkenntnisdefizite von Führungskräften und das Erbe von Karl Marx.

Text Gabi Schreier



ermann Simon hat Mitte der 1980er-Jahre die Unternehmensberatung Simon-Kucher & Partners gegründet und sich als Spezialist für Preispolitik einen Namen gemacht. Richtig bekannt wurde er als Autor des Buchs "Hidden Champions". Simon hat den Begriff geprägt und damit einer Vielzahl von bis dato eher unbekannten Unternehmen zu einer breiten Öffentlichkeit verholfen. Die oft hoch spezialisierten mittelständischen Weltmarktführer hat der ehemalige Wirtschaftsprofessor nach wie vor im Blick. Sein neuestes, im Frühjahr erschienenes Buch beschäftigt sich mit dem Thema Gewinn. Eine wichtige Rolle, sagt Simon, spiele dabei der Preis – eine Tatsache, die Unternehmer und Topmanager aus seiner Sicht bisher weitgehend ignorieren.

Herr Simon, Sie haben es bisher vermieden, zur Coronakrise und deren Folgen Stellung zu nehmen. Es ist ja auch schwer zu sagen, welche Folgen die Krise für die Wirtschaft hat. Die großen Technologiefirmen wie Amazon, Microsoft, Google oder Apple jedenfalls

können sich über gute Geschäfte freuen, während andere Branchen mit dem Rücken zur Wand stehen. Ihr Spezialgebiet ist das Thema Preis. Wie sieht denn die richtige Preispolitik in Zeiten wie diesen aus? Die Frage lässt sich natürlich nicht pauschal beantworten. Aber was 80 bis 90 Prozent der Führungskräfte und Markenverantwortlichen nicht verstehen, ist Folgendes: Bei der Preisgestaltung kommt es nicht auf die Höhe der Nachfrage an, sondern ausschließlich darauf, wie der Kunde auf den Preis reagiert. Wenn man das jetzt beispielsweise in der aktuellen Situation auf die Hotelund Tourismusindustrie anwendet, haben wir folgende Situation: Die Nachfrage bricht deutlich ein, nehmen wir mal an um 50 Prozent. Die erste Frage, die sich ein Hotelbesitzer stellen muss, lautet: Wenn ich die Preise senke, gehen die Belegungszahlen dann hoch?

Und wie lautet die Antwort?

Meiner Ansicht nach wäre es ein Fehler, in der aktuellen Lage die Preise zu senken. Wer Angst vor einer Coronainfektion hat, kommt auch dann nicht, wenn die Preise niedrig sind. Klar ist aber auch: Die richtige Antwort

#JUHUUBILÄUM!



2000 Folgen "Köln 50667" - das ist 2000 Mal Leben, Liebe, Freundschaft, Tränen und Glück. Das muss gefeiert werden! Denn mit "Köln 50667" erreichen Sie bei RTL**ZWEI** junge Zielgruppen zuverlässig – von MONTAG BIS FREITAG UM 18:05 UHR im TV, jede Woche im Podcast und rund um die Uhr auf der Mobile App, bei YouTube, Instagram und Facebook.

Feiern Sie mit und holen Sie sich jetzt ihre Einladung bei sales@elcartelmedia.de





WWW.ELCARTELMEDIA.DE | SALES@ELCARTELMEDIA.DE

zu finden, ist nicht einfach. Als Unternehmer müssen Sie sich dem Thema aber stellen. Wobei ich hier im Moment nur die Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager betrachtet und die Konkurrenz außen vor gelassen habe. In der Praxis wird da aber nicht nur in Coronazeiten bei der Preispolitik viel falsch gemacht. In Bonn zum Beispiel gibt es in der Innenstadt ein Parkhaus, das am Wochenende die Hälfte weniger nimmt als unter der Woche. Das ist ein völlig unsinniges Angebot. Die Menschen fahren am Sonntag, wenn die Geschäfte geschlossen sind, doch nicht öfter in die Innenstadt, weil das Parken dann günstiger ist. Das Gleiche beobachte ich derzeit bei Fluggesellschaften. Auf der Strecke von Köln nach Hamburg zum Beispiel gibt es im Augenblick Tickets für 34,99 Euro. Das halte ich für völligen Blödsinn.

Warum?

Zurzeit fliegen doch nur die Menschen, die müssen oder die das unbedingt wollen. Das heißt: Ein günstiger Ticketpreis ist kein Anreiz, um Sitzplätze zu füllen. Natürlich ist die Frage, wie der Kunde reagiert, generell nicht einfach zu beantworten. Da muss man auch mal ein bisschen experimentieren. Momentan sehe ich überall Geschäfte, die mit reduzierten Preisen werben – die Kunden kommen aber trotzdem nicht.

Wäre es dann also klüger, die Preise zu erhöhen? Einige Hoteliers machen das so.

Das ist in manchen Fällen sicher besser, als mit Billigpreisen zu werben. Bei geringer Auslastung steigen die Grenzkosten, weil ich zum Beispiel Personal vorhalten muss. Ein Zimmer kostet den Hotelier bei gesunkener Belegung also mehr – das spricht für eine Preiserhöhung. Wenn ich Gäste habe, die auf jeden Fall kommen, dann sind diese sicher auch bereit, etwas mehr zu bezahlen. Das lässt sich auch damit begründen, dass man beispielsweise Hygienekonzepte einhalten muss, die höhere Kosten verursachen. Ich hatte zum Beispiel kürzlich eine Knieoperation, für die mir die Klinik noch einen Zusatzbetrag wegen Mehraufwendungen durch Corona in Rechnung gestellt hat. Aus meiner Sicht war das völlig in Ordnung. Doch noch einmal zurück zur Hotellerie: Wer weiß schon, wenn er nicht gerade Stammgast ist, was die Hotelübernachtung normalerweise kostet? Da fehlt es,

BODENSTÄNDIG // Hermann Simon wurde in der Eifel geboren und hält seiner Heimat nach wie vor die Treue. Seinen Lebensweg vom "Eifelkind zum Global Player" hat er vergangenes Jahr in seiner Autobiografie zu Papier gebracht("Zwei Welten, ein Leben). Seit diesem Jahr ist Simon zusammen mit seiner Frau Ehrenbürger seines Heimatdorfs Hasborn.





NEUESTES WERK

// Mehr als 40 Buchveröffentlichungen in 27 Sprachen, darunter der Bestseller "Hidden Champions – Aufbruch nach Globalia". In seinem aktuellen Buch beschäftigt sich Simon mit dem Gewinn. Für deutsche Unternehmen erstaunlicherweise eine Problemzone.

wie bei anderen Produkten auch, an der Vergleichbarkeit. Insofern müssen Unternehmen den höheren Preis gegenüber dem Kunden gar nicht zwingend begründen. Allerdings gilt für das bisher Gesagte eine Einschränkung: Wenn ich die Konkurrenz einbeziehe, sieht die Lage natürlich wieder anders aus.

Das heißt, die Preise zu erhöhen ist dann Utopie? Das hängt davon ab, wie sich die Mitbewerber verhalten. Wenn diese die Dummheit begehen, die Preise zu senken, dann muss ich als Unternehmer wahrscheinlich mitziehen.

In Ihrem neuen Buch (siehe oben) zitieren Sie die von Simon-Kucher & Partners durchgeführte internationale Pricing-Studie 2019, in der fast 60 Prozent der über 1600 befragten Unternehmen angeben, sich in einem Preiskrieg zu befinden. Das wiederum ist schlecht für den Gewinn, denn in Ihrem Buch machen Sie ja auch deutlich, dass der Preis für den Gewinn entscheidend ist. Wie kommen Unternehmen aus dieser Situation heraus?

Zunächst einmal müssen Unternehmer und Manager die Bedeutung des Faktors Preis überhaupt erkennen. Der Preis hat, was viele Führungskräfte ignorieren oder vielleicht auch nicht wissen, den größten Einfluss auf den Gewinn. Die weiteren Stellschrauben sind Kosten und die Absatzmenge. Interessanterweise verwendet das Management aber wesentlich mehr Zeit und Energie darauf, Kosten und Absatz zu optimieren, als sich um die Preispolitik zu kümmern. Wir hatten zum Beispiel zu meiner aktiven Zeit bei Simon-Kucher eine Bank als Kunden, wo uns der Vorstand sagte: "Diese Bank ist 125 Jahre alt. Meines Wissens wird das Thema Pricing mit diesem Projekt zum ersten Mal professionell angegangen."

Eigentlich ein Armutszeugnis, gerade für eine Bank. In der Tat, diese Bank gibt es auch nicht mehr. Es wird Sie vielleicht erstaunen, aber bei deutschen Unternehmen ist das Streben nach Gewinn nicht sehr ausgeprägt. Im internationalen Vergleich schneiden in dieser Beziehung nur japanische Firmen noch schlechter ab. →



Mit Pay per Use zu höheren Preisen

Luxusmarken wie Louis Vuitton müssen auch in der Krise nicht darben. Nach einem Bericht der auf Mode spezialisierten Onlineplattformen Fashionunited.de hat der französische Edelanbieter im vergangenen Jahr seine Preise in den wichtigsten Märkten stetig erhöht. Allein im Mai dieses Jahres habe der Preisanstieg bei fünf Prozent gelegen. Das Stichwort: "Pricing-Power." Jene setzt, so das Resümee des Berichts, einen hohen Bekanntheitsgrad, spezifisches Wissen und die Fähigkeit voraus, Barrieren zu errichten, die Mitbewerbern den Markteintritt erschweren. Eine weitere Option auf dem Weg zu mehr Gewinn sind innovative Preismetriken. Der Reifenhersteller Michelin zum Beispiel gehört zu den Vorreitern des "Pay per Use"-Modells. Dabei kaufen Speditionen keine Reifen, sondern bezahlen pro Kilometer Laufleistung. "Michelin gelingt damit eine wesentlich effektivere Value Extraction als beim klassischen Produktverkaufsmodell", sagt Preisexperte Hermann Simon. Denn wenn beispielsweise ein neuer Reifentyp eine um 25 Prozent höhere Laufleistung habe, sei es trotzdem schwer, eine Preiserhöhung von 25 Prozent durchzusetzen, weil die Kunden ein bestimmtes Preisniveau gewohnt seien. Mit dem "Pay per Use"-Modell lässt sich laut Simon diese Hürde überwinden.

In den USA, Großbritannien, Frankreich und in der Schweiz sieht die Lage anders aus: Da sind die Nettoumsatzrenditen wesentlich höher als bei uns.

Das klingt ja jetzt nicht so, als wäre die deutsche Wirtschaft gut gerüstet, um die kommende Zeit gut zu überstehen.

Die aktuelle Krise, von der wir ja nicht wissen, wie lange sie noch dauert, macht den Blick auf den Gewinn natürlich noch viel wichtiger. So langsam wird das Bewusstsein für den Gewinn aber auch bei deutschen Unternehmen größer. Meine Empfehlung lautet jedoch nicht nur, Ballast abzuwerfen und Kosten zu senken, sondern eben auch die Preispolitik zu beherzigen.

Sie haben es ja schon gesagt: Wenn beispielsweise Fluggesellschaften aktuell mit Billigpreisen werben, ist das aus Ihrer Sicht "Blödsinn". Wie finden denn

Unternehmen für ihr Produkt den optimalen Preis?
In erster Linie dadurch, dass sie herausfinden, was der Kunde bereit ist zu bezahlen. Da sind starke Marken natürlich im Vorteil: Sie können sich der Konkurrenz entziehen und ihre Preise relativ unabhängig festlegen. Wer weiß schon, welcher Preis beispielsweise für ein Nobel-Parfüm gerechtfertigt ist? Das heißt, starke Marken können ihre Preise unabhängiger festlegen. Wenn ich ein austauschbares Produkt habe, sieht das anders aus. Da orientiert sich der Preis viel stärker an der Konkurrenz und den Kosten.

Es gibt natürlich einen einleuchtenden Grund, warum viele Unternehmen bei der Preisfindung die Methode "Kosten plus" anwenden. Kosten sind in diesem Spiel die einzig sichere Zahl. Unter dem Strich kann es dann aber sein, dass ich Geld verschenke, weil ich den Preis zu niedrig angesetzt habe. Man muss also herausfinden, welchen Wert ein Produkt für den Kunden hat, und den Preis dann auf dieser Grundlage festlegen. Dafür gibt es ja eine ganze Reihe von Methoden.

Zum Beispiel?

Automobilfirmen etwa machen vor der Einführung neuer Automodelle "Car Clinics", wo das neue Modell zusammen mit Konkurrenzfahrzeugen vorgestellt wird. Über Conjoint-Measurement-Verfahren finden dann ausführliche Interviews mit den Testpersonen statt. Da spielt der Preis nicht direkt eine Rolle, sondern wird über Faktoren wie Präferenzen oder Ausstattungskriterien eingekreist. Wenn es um ein völlig neues Produkt geht, das die Kunden noch nicht einschätzen können, wie seinerzeit ABS oder Navigationssysteme, werden eher Experten befragt oder Fokusgruppen gebildet. Da findet

»Wer seine Preise nach der Methode "Kosten-Plus" festlegt, verfolgt nichts anderes als eine marxistische Preisgestaltung. Wer nicht an den Marxismus glaubt, sollte deshalb auch die marxisitische Preisgestaltung abschaffen.«

HERMANN SIMON, Gründer Simon-Kucher & Partners

unter den Teilnehmern eine Diskussion statt und man bekommt ein Gefühl dafür, wie es um die Preisbereitschaft bestellt ist.

Welchen Weg sollten eigentlich Dienstleister gehen? Werbeagenturen zum Beispiel kalkulieren ihre Leistung immer noch in erster Linie auf der Basis von Stundensätzen. Was halten Sie von dem Ansatz, mit dem Kunden ein "wertschätzendes" Honorar zu vereinbaren, das sich beispielsweise an der Frage orientiert, wie die Agentur ihrem Auftraggeber am besten helfen kann.

Meiner Ansicht nach sollten sich Dienstleister von der Berechnung nach Zeiteinsatz verabschieden. Im Prinzip ist diese Form der Preisermittlung ein marxistisches Modell, weil der Preis als Aufschlag auf die jeweiligen Kosten berechnet wird. Marx hat ja die These vertreten, dass nur Arbeit Wert schafft und dass die Arbeitskosten deshalb die einzige Grundlage für die Kalkulation und die Preisbildung sind.

Heute gilt die Arbeitswerttheorie von Karl Marx als veraltet und wird nahezu universell abgelehnt. Dennoch überwiegt in der Praxis immer noch die "Kosten-Plus"-Preisbildung. Das ist im Kern nichts anderes als marxistische Preisgestaltung. Wer nicht an den Marxismus glaubt, der sollte auch die marxistische Preisbildung abschaffen. Wir machen es bei Simon-Kucher zum Beispiel teilweise so, dass wir einen Teil unseres Honorars erfolgsabhängig vereinbaren. Das heißt, bei einem Projekt werden bestimmte Zielgrößen vereinbart, die am Anschluss überprüft und gesondert vergütet werden. Das ist eine Entwicklung, die in Zukunft auf jeden Fall zunimmt.

Lehnt euch Mittwald zurück! Webhosting. Einfach intelligent. Hosting-Performance, auf die ihr euch verlassen könnt. Alle Projekte sicher im Blick Zentrale Verwaltung – auch per SSH Zeitsparende Tools Staging, Whitelabel-Kundencenter, u.v.m. Persönlicher Kundenservice **SEHR GUT** Support von CMS- und Shop-Profis WEBHOSTING ANBIETERCHECK Mittwald Heft 9/2020 www.mittwald.de