

HERMANN SIMON

Preis- heiten



Das
exklusive Wissen
des führenden
Preisexperten

Alles
was Sie über **Preise**
wissen müssen

campus

2., erweiterte Auflage

Das Thema Preis begleitet *Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon* seit seiner Kindheit. Simon ist Autor des Standardwerks *Preismanagement*. Heute ist er Chairman der weltweit führenden Preisberatung *Simon-Kucher & Partners*. Zuletzt veröffentlichte er im Campus Verlag den Titel *Hidden Champions – Aufbruch nach Globalia*.

Hermann Simon

Preisheiten

Alles, was Sie über Preise wissen müssen

Campus Verlag
Frankfurt/New York

© Campus Verlag GmbH

ISBN 978-3-593-50450-6

2., erweiterte Auflage des 2013 erschienenen Titels

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2015 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Umschlaggestaltung: Anne Strasser, Hamburg

Satz: Publikations-Atelier, Dreieich

Gesetzt aus der Sabon und der Neuen Helvetica

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza

Printed in Germany

Dieses Buch ist auch als E-Book erschienen.

www.campus.de

© Campus Verlag GmbH

Inhalt

Vorwort zur zweiten Auflage	7
Kapitel 1: Wie ich zum Preis kam	10
Kapitel 2: Im Zentrum der Preis	17
Kapitel 3: Preis als Gewinntreiber Nr. 1	34
Kapitel 4: Preis und Entscheidung	56
Kapitel 5: Behavioral Pricing: Die seltsame Psychologie des Preises	80
Kapitel 6: Von Höhen und Tiefen	112
Kapitel 7: Preis als Chefsache	154
Kapitel 8: Preisdifferenzierung: Die hohe Kunst	175
Kapitel 9: Von Krisen und Kriegen	216
Kapitel 10: Pricing-Innovationen	236
Dankadresse	273
Anmerkungen	274
Register	287

Vorwort zur zweiten Auflage

Fragt jemand nach der Bedeutung des Begriffes »Preisheiten«, so antworte ich in Reimform:

Des Preises tief're Weisheiten
nenn schmunzelnd ich hier »Preisheiten«.
»Der Preis ist heiß«, so tönt es immer,
die Wirklichkeit ist noch viel schlimmer.
Der Preise Spiel muss man durchschauen,
sonst wird man übers Ohr gehauen.

Ja, das Spiel der Preise wird zunehmend komplexer. Manager wie Verbraucher müssen ständig hinzu lernen und auf der Hut sein. So kommt es nicht überraschend, dass die erste Auflage von »Preisheiten« bereits nach gut einem Jahr vergriffen ist und eine zweite Auflage notwendig wird. Das Interesse an Fragen des Preismanagements nimmt zu. Verschärfter Wettbewerb, das Internet und die Globalisierung verändern die Welt der Preise gewaltig:

- Der Prozentsatz der Unternehmen, die sich in einem Preiskrieg befinden, ist innerhalb von zwei Jahren von 46 auf 59 Prozent gestiegen.
- Mit aggressiven Preisen angreifende Wettbewerber gewinnen weiter an Marktanteilen. Beispiele sind Ryanair im Luftverkehr, Whats App in der digitalen Kommunikation oder Fernbusse, die der Deutschen Bahn das Leben schwer machen.
- Neue Preismodelle wie Freemium oder Flatrate verdrängen Konzepte, die noch vor wenigen Jahren als bahnbrechende Innovationen galten. Spotify weist mit einer festen monatlichen Gebühr iTunes von Apple in die Schranken. Microsoft bietet

Windows 10 gratis an, um die Entwicklung von Apps zu befördern.

- Völlig neue Geschäftsmodelle dringen vor. Airbnb und Uber können attraktive Preise offerieren, indem sie freie Kapazitäten im privaten Bereich nutzen, und setzen so professionelle Hotel- und Taxifirmen unter Druck.
- Nachdem der berühmte Investor Warren Buffett äußerte, dass Pricing Power (Preismacht) für ihn der wichtigste Treiber des Unternehmenswertes sei, beobachte ich auf den Top-Managementebenen und in Finanzkreisen ein stark zunehmendes Interesse am Thema Preis.
- Offensichtlich lohnt es sich. Wie die jüngste Global Pricing Study von Simon-Kucher zeigt, schneiden Firmen, bei denen sich der CEO persönlich um das Pricing kümmert, im Hinblick auf Pricing Power, Durchsetzung von Preiserhöhungen und Gewinn signifikant besser ab als andere Firmen. Mein Vortrag »Pricing and the CEO« lockte auf der Konferenz der Professional Pricing Society in Dallas mehr als 700 Zuhörer an. Ein derart starker Zulauf wäre noch vor wenigen Jahren undenkbar gewesen.

Das vorliegende Buch gibt Ihnen Antworten auf alles, was Sie zum Thema Preis wissen sollten. Diese Antworten sind für Manager, Vertriebler, Marketingexperten und selbst für Verbraucher gleichermaßen relevant. Die neue, revolutionär zu nennende Verhaltensforschung eröffnet dem Anbieter viele neue Taktiken, erklärt aber auch die Funktionsweise altbekannter Preistricks wie Cash Back. Ist Ihnen zum Beispiel bewusst, dass Preise das Schmerzzentrum des Gehirns aktivieren? Eigentlich überrascht das nicht, aber bekannt ist diese Tatsache erst seit kurzem. Solche neuen Einsichten muss man als Manager kennen. Umgekehrt sollte der Verbraucher sich den Spiegel vorhalten und seine eigenen Reaktionen auf bestimmte Preistricks durchschauen, um nicht über den Tisch gezogen zu werden. Viele Preiswirkungen wie die Rolle von Preisankern oder die Magie der Mitte erscheinen irrational, aber vielleicht sind sie das nicht, sondern bewähren sich im Alltag zur Bewältigung der modernen Reizüberflutung. »Preisheiten« gibt Aufklärung zu solchen Phänomenen.

Der Erfolg dieses Buchs rührt auch daher, dass viele Firmen das Buch an ihre Mitarbeiter gegeben haben. Es reicht nicht, wenn sich der Chef oder der Vertriebsvorstand im Pricing auskennen. Die ganze Mannschaft muss das Spiel der Preise durchschauen. Besonders wichtig ist, dass der gesamte Vertrieb hinter der Preisstrategie des Unternehmens steht. Nur dann werden die avisierten Preise mit Erfolg am Markt durchgesetzt. Nur dann schafft ein Unternehmen Pricing Power.

Bei Simon-Kucher & Partners, dem Weltmarktführer in der Preisberatung, haben wir in 30 Jahren mehr als 3000 Beratungsprojekte zum Pricing durchgeführt. »Nobody knows more about pricing than Simon-Kucher,« sagt der berühmte Marketingguru Philip Kotler. Durch unsere Empfehlungen wurden Preise in Geschäften mit einem Gesamtumsatz von rund 2500 Milliarden Euro beeinflusst. Diese schwer vorstellbare Summe entspricht etwa dem Bruttoinlandsprodukt Deutschlands. Aus dieser Arbeit ist ein einmaliger Erfahrungsschatz von »Preisheiten« erwachsen, zu dem das vorliegende Buch Ihnen, lieber Leser, Zugang verschafft. Ich wünsche Ihnen viel Spaß und vor allem zahlreiche Aha-Erlebnisse bei der Lektüre.

Bonn, im Frühsommer 2015

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon

Chairman

Simon-Kucher & Partners

Mail: hermann.simon@simon-kucher.com

Twitter: @HermannSimon

Wie ich zum Preis kam

Der Schweinepreis

Der Preis begegnete mir schon als Kind und Jugendlichem hautnah. Ich wuchs auf einem kleinen Bauernhof in der Vulkaneifel auf. Mein Vater schickte die gemästeten Schweine zum Großmarkt, wo diese im Rahmen einer Auktion verkauft wurden. Da viele Bauern ihre Schweine auf den Markt brachten sowie zahlreiche Metzger und Händler als Nachfrager auftraten, handelte es sich um einen klassisch polypolistischen Markt. Kein einzelner Anbieter und Nachfrager hatte Einfluss auf den Preis der Schweine. Mein Vater bekam den Preis pro Kilo von der Raiffeisengenossenschaft, die die Transaktionen abwickelte, mitgeteilt. Bei der Milch, die wir an die örtliche Molkerei lieferten, war es ähnlich. Wir hatten keinerlei Einfluss auf den Preis, sondern erfuhren diesen von der Molkerei, die ebenfalls eine Genossenschaft war. Der Milchpreis schwankte dabei je nach Angebot und Nachfrage. Nicht sehr verschieden ging es auf dem Ferkelmarkt zu, der zweiwöchentlich in der nahen Kreisstadt stattfand und zu dem wir mit unserem Pferdefuhrwerk fuhren. Gab es ein Überangebot, so stürzten die Preise. In allen Märkten mussten wir den Preis akzeptieren, der uns angeboten wurde, eine ausgesprochen unangenehme Position. Denn Geld war knapp, und diese Verkäufe bildeten unsere einzigen Einnahmequellen. Ich bekam das alles als kleiner Junge mit und muss sagen, dass es mir missfiel. Jahrzehnte später sagte ich in Interviews, diese Erfahrung habe mich gelehrt, nie ein Geschäft zu betreiben, in dem man keinen Einfluss auf die Preise hat.¹ Ich will nicht behaupten, dies so explizit als Kind erkannt zu haben, aber in meinem Bauch rumort es bis heute, wenn ich an Schweine- und

Milchpreise denke. Und vielleicht stammt aus jener Zeit auch das Gefühl, dass ich wenig von Geschäften halte, die keinen Gewinn abwerfen. Das Thema Preis sollte mich jedenfalls nie mehr loslassen.

Der Preis als mein Wegbegleiter

Für mich wurde der Preis zum lebenslangen Begleiter. Im Studium an der Universität Bonn faszinierten mich die Preistheorie-Vorlesungen von Professor Wilhelm Krelle. In der Tat waren das schöne Theorien, mathematisch elegant, oft auch sehr komplex. Von Anwendung war selten die Rede. Dennoch vermittelte uns diese harte Schule solide Denk- und Methodenfundamente. Doch nie wäre ich zu jener Zeit auf die Idee gekommen, dass man diese Konzepte tatsächlich für die Praxis nutzen könne. Eine Art reales Preiserlebnis bescherte uns Professor Reinhard Selten, der Experimente mit richtigem Geld durchführte – eine echte Innovation. Im Jahr 1971 lobte er bei einem Vortrag im Seminar von Professor Krelle 100 D-Mark aus. Ein A-Spieler und vier B-Spieler sollten diesen Betrag unter sich aufteilen, indem sie eine Koalition bildeten, die mindestens zehn Minuten halten musste. Der A-Spieler konnte eine Koalition mit zwei B-Spielern bilden, oder die vier B-Spieler konnten sich zusammenschließen. Ich war der A-Spieler, und nach vielem hin und her mit wechselnden Koalitionen gelang es, eine Koalition über zehn Minuten zu halten, bei der zwei B-Spieler 20 und ich 60 D-Mark gewannen. Dieses höchst anschauliche Experiment lehrte uns, dass es beim Preis immer um die Aufteilung eines Wertes geht. Zehn Jahre später durfte ich Kollege von Reinhard Selten an der Universität Bielefeld sein, und 1994 erhielt er den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften. Sein Experiment gehört zu den Highlights meiner Studienzeit.

Nach dem Examen ging es nahtlos weiter. Eine entscheidende Weichenstellung war meine Dissertation zum Thema »Preisstrategien für neue Produkte«, die ich als Assistent von Professor Horst Albach schrieb. Während meiner Assistentenzeit durfte ich an einigen Gutachten mitarbeiten, die sich mit preispolitischen Frage-

stellungen befassten. Diese Gutachten gaben mir erste Einblicke in das Pricing großer Unternehmen. Mir schien, dass es dort erhebliche Verbesserungspotenziale gab.

Eine weitere wichtige Begegnung hatte ich im Januar 1979. Ich war damals Postdoctoral Fellow am Massachusetts Institute of Technology und besuchte Professor Philip Kotler an der Northwestern University in Evanston bei Chicago. Ich stellte Kotler, der schon in jungen Jahren zum Marketing-Guru aufgestiegen war, meine Forschungsergebnisse zur Preiselastizität im Produktlebenszyklus vor. Selbstbewusst betonte ich, mein Ziel sei, praxisrelevante Preisforschung zu betreiben. Kotler erwiderte, dass die meisten Marketingwissenschaftler Praxisrelevanz anstrebten, diese aber selten erreichten. Gerade beim Preis dominiere in der Wissenschaft die Mikroökonomie, deren Praxisrelevanz sich in Grenzen halte – womit er Recht hatte. Aber er kenne jemanden, der sich »Price Consultant« nenne, tatsächlich anwendungsorientiert arbeite und damit offenbar gut über die Runden komme. Ein »Price Consultant«, das war für mich neu, und seine Tätigkeit war für mich geradezu unvorstellbar. Kurze Zeit später kontaktierte ich Dan Nimer, so hieß der Preisberater. Er schickte mir einige seiner Artikel, die von den theoretischen Papieren, mit denen ich mich bisher beschäftigt hatte, sehr verschieden waren. Ich sah Nimer in den Jahren seither bei Preiskonferenzen immer wieder. Im Jahr 2012 ehrten wir ihn mit einer Festschrift zu seinem 90. Geburtstag.² Er ist immer noch aktiv, hält Vorträge und berät trotz seines biblischen Alters nach wie vor in Preisfragen.

Bei der gleichen Reise lernte ich an der University of Chicago die Assistant Professors Robert J. Dolan und Thomas T. Nagle kennen. Dolan wechselte später an die Harvard Business School. Im akademischen Jahr 1988/89 war ich dort Gastprofessor. Wir begannen eine intensive Zusammenarbeit und publizierten gemeinsam. Thomas Nagle verließ einige Jahre danach die Universität und gründete die Strategic Pricing Group, die sich vor allem dem Preistraining widmete. So hatte ich innerhalb von wenigen Tagen drei Persönlichkeiten kennen gelernt, die die weitere Entwicklung des Pricing maßgeblich beeinflussten.

Auch mit dem berühmten Managementdenker Peter Drucker

hatte ich viele interessante Diskussionen zum Pricing. Er ermunterte mich, am Ball zu bleiben: »I am impressed by your emphasis on pricing. It is the most neglected area. Pricing policy today is basically guess. What you are doing is pioneering work. And I think that it will be quite some time before any of the competitors catches on.«³ Der Preis interessierte Drucker aus ökonomischer und ethischer Sicht. Er verstand Gewinne als »Kosten des Überlebens« eines Unternehmens und auskömmliche Preise folglich als Mittel zum Überleben. Er hatte ethisch hohe Vorstellungen zu Themen wie Ausnutzung von Marktmacht, Preistransparenz und fairem Verhalten. Noch kurz vor seinem Tode gab er für unser Buch *Manage for Profit, not for Market Share* das folgende Testimonial ab: »Market share and profitability have to be balanced and profitability has often been neglected. This book is therefore a greatly needed correction.«⁴

Pricing-Professor

Ab Herbst 1979 lehrte ich an der Universität Bielefeld Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing. In meiner Forschung konzentrierte ich mich auf das Thema Preis. Als Titel für mein erstes Lehrbuch, das 1982 im Gabler Verlag erschien, erfand ich den neuen Begriff »Preismanagement«. Lange hatte ich über den Titel nachgedacht. Er war zu jener Zeit völlig ungewöhnlich, niemand hatte diesen Begriff vorher gebraucht, und er traf keineswegs auf spontane Akzeptanz. Bis dato waren nur die Termini »Preistheorie« und »Preispolitik« gebräuchlich. Preistheorie war das Gebiet, das ich an der theoretisch-quantitativ ausgerichteten Universität Bonn kennen gelernt hatte. Mit Preispolitik bezeichnete man praxisorientierte Inhalte, die fast ausschließlich verbal vorgetragen wurden. Mit solchen qualitativen Aussagen konnte man nicht viel anfangen. Der Preis muss letztlich immer quantitativ, das heißt als Zahl, ausgedrückt werden. Mit dem Begriff »Preismanagement« verband ich den Anspruch, beide Gebiete, die Preistheorie und die Preispolitik, zu integrieren. Ich wollte quantitativ-theoretische Konzepte praktisch anwendbar machen und so

zur Verbesserung von Preisentscheidungen in der Praxis beitragen. Mein erstes Preismanagement-Buch hatte mit 483 Seiten bereits einen beachtlichen Umfang. Die zweite, völlig neu bearbeitete Auflage unter demselben Haupttitel, ergänzt um den Untertitel »Analyse – Strategie – Umsetzung«, erschien 1992 und wuchs auf 740 Seiten an. Im Jahr 2008 wurde die dritte Auflage mit Professor Martin Fassnacht als Koautor publiziert. Ich wollte sicherstellen, dass wir den aktuellen Stand der Wissenschaft, dem ich nicht mehr so nahestand, reflektierten. Ein Autorenteam aus Praktiker, der ich damals seit 13 Jahren war, und Wissenschaftler ist bei einem Lehrbuch eine Seltenheit. In 2011 wurde *Preismanagement* mit dem Georg-Bergler-Preis für das beste Marketinglehrbuch ausgezeichnet. 2010 erschien in einem bekannten deutschen Verlag ein Buch mit dem identischen Titel *Preismanagement*. Autor war ein deutscher Professor. Wegen sehr umfänglicher »Überlappungen« mit unserem Originalwerk musste dieses Buch im November 2010 vom Markt genommen werden. Der Verlag erkannte zudem unsere Rechte an dem Titel *Preismanagement* an und verpflichtete sich, in Zukunft kein Fachbuch unter diesem Titel herauszugeben. Der New Yorker Verlag Elsevier veröffentlichte 1989 eine gekürzte englischsprachige Version des Buches unter dem Titel *Price Management*.⁵ Auch im Englischen war dieser Begriff bis dato nicht gebräuchlich. 1996 publizierte ich gemeinsam mit Robert Dolan das Buch *Power Pricing*.⁶ Versionen der verschiedenen Pricing-Bücher sind in mehr als 20 Sprachen erschienen.

Während meiner Zeit als Professor an den Universitäten Bielefeld (1979–1989) und Mainz (1989–1995) hielt ich regelmäßig Vorlesungen und Seminare zum Preismanagement. Ich vergab zahlreiche Diplomarbeiten und Dissertationen zu diesem Gebiet. Mit jedem Thema, das wir angingen, taten sich neue Fragestellungen auf. Diese und viele weitere Arbeiten trugen zur Erweiterung unseres Wissensstandes im Preismanagement bei. Neben der Lehrtätigkeit in Bielefeld und Mainz hielt ich über die Jahre zahlreiche Kurse und Vorträge zum Preismanagement an Universitäten und Business Schools in der ganzen Welt, insbesondere im Rahmen von Gastprofessuren (INSEAD in Fontainebleau, London Business School, Keio-Universität Tokyo, Stanford und Harvard in den USA).

Pricing-Berater

Nachdem wir einige kleinere Beratungsprojekte aus der Universität heraus abgewickelt hatten, wurde mir klar, dass eine professionelle Beratung nur möglich ist, wenn man diese in Form einer Beratungsgesellschaft organisiert. 1985 gründete ich zusammen mit meinen beiden ersten Doktoranden Dr. Eckhard Kucher und Dr. Karl-Heinz Sebastian ein Beratungsunternehmen, für das wir Bonn als Standort wählten. Unser Ziel war es, Methoden aus der universitären Forschung auf Pricingprobleme anzuwenden. Im ersten Jahr erzielten wir mit drei Mitarbeitern einen Umsatz von umgerechnet 350 000 Euro. Nur langsam ging es aufwärts. 1989 betrug der Umsatz mit 13 Mitarbeitern 2,2 Mio. Euro, 1994 waren es mit 35 Mitarbeitern 5,9 Mio. Euro. Damals entschloss ich mich, meine Universitätskarriere zu beenden, und widmete mich ab 1995 voll der Beratung mit dem Schwerpunkt Preismanagement. Von 1995 bis 2009 führte ich Simon-Kucher & Partners als CEO. Seit 2009 bin ich Chairman des Unternehmens. Im Geschäftsjahr 2012 lag der Umsatz bei 145 Millionen Euro. Per Mitte 2013 hat Simon-Kucher & Partners mehr als 700 Mitarbeiter, die in 27 Büros weltweit arbeiten. Die Firma ist Weltmarktführer auf dem Spezialgebiet der Preisberatung.

Der Preis ist mir in 1 000 Varianten begegnet, hat mir Spaß bereitet, mich herausgefordert, geärgert, er hat mir Kopfzerbrechen bereitet und mich manchmal hilflos gemacht. Es gab Eureka-Momente, in denen ich den Geheimnissen des Preises auf die Schliche kam. Ich erlebte Preistriumphe, wie beispielsweise 1992 die Einführung der Bahncard 50 oder deren Wiederbelebung in 2003 nach hartem Ringen mit dem damaligen Bahnchef Hartmut Mehdorn. Auch die erfolgreiche Durchsetzung eines vergleichsweise hohen Preises für die bei ihrer Einführung im Jahr 1998 revolutionäre Mercedes A-Klasse machte mich stolz. Höhepunkte waren die Preisstrategien, die wir für neue Modelle von Porsche oder für führende Internetfirmen entwickeln durften. Natürlich gab es auch Flops, in denen die Durchsetzung einer Preiserhöhung nicht gelang, ein Preis für ein neues Produkt nicht akzeptiert wurde oder Preissenkungen nicht die erhofften Absatzzuwächse brachten,

sondern nur die Margen reduzierten. Gott sei Dank waren diese Fehlschläge selten. Und natürlich erlebte ich Auseinandersetzungen mit Beratungsklienten, denen unsere Empfehlungen nicht gefielen. Selbst im Nachhinein weiß man manchmal nicht, wer Recht hatte. Denn in der Realität kann nur eine Alternative umgesetzt werden. Ob eine andere Option besser gewesen wäre, lässt sich selten mit Sicherheit beurteilen.

Oder die Welt ändert sich schlagartig. So hatten wir für die TUI ein neues Preissystem entwickelt, das zum 1. Oktober 2001 eingeführt wurde. Mit dem Attentat auf das World Trade Center am 11. September 2001 war die Welt jedoch nicht mehr die alte. Die Annahmen und Daten, auf denen unsere Analysen und Empfehlungen basierten, konnte man in der Pfeife rauchen. Tröstlich war ein Jahr später die Rückmeldung eines TUI-Managers, dass es mit dem alten Preissystem nach 9/11 noch schlechter gelaufen wäre.

Auch in der Beratung waren wir Imitatoren und Plagiatoren ausgesetzt. Um 2005 trat in China ein Berater unter unserem Namen und Logo auf. Er kopierte unsere Homepage und gab sich als unser Vertreter in China aus. Erst im November 2010 konnten wir diesen Fall vor einem Gericht in Peking aus der Welt schaffen und unseren Firmennamen auch in China verwenden.

Begleiten Sie mich in diesem Buch durch die facettenreiche Landschaft des Preises. Ich habe diese Landschaft über Jahrzehnte durchwandert und will Ihnen von meinen Erfahrungen und Erlebnissen berichten. Ich hoffe, die »Preisheiten – Weisheiten zum Preis« werden Sie faszinieren.

Im Zentrum der Preis

Alles dreht sich um den Preis

Der Preis ist das zentrale Scharnier der Ökonomie. Um ihn dreht sich alles. Preise sorgen für den Ausgleich von Angebot und Nachfrage. Kein anderes Marketinginstrument eignet sich besser, um den Absatz schnell und effektiv zu steuern. Der Preis ist bei typischen industriellen Kostenkonstellationen der stärkste Gewinnstreiber. Im Wettbewerb ist der Preis die am häufigsten eingesetzte und wirksamste Angriffswaffe. Preiskriege bilden in vielen Märkten die Regel und nicht die Ausnahme, meistens mit verheerenden Gewinnwirkungen. Sonderangebote und Preispromotions sind im Handel allgegenwärtig. 2012 entfielen in Deutschland 70 Prozent des Bierumsatzes im Einzelhandel auf Sonderangebote, mit Rabatten von bis zu 50 Prozent.⁷ Zwei Jahre vorher machten Sonderangebotsverkäufe weniger als die Hälfte aus.⁸ Manager haben Angst vor dem Preis, speziell wenn es um Preiserhöhungen geht. Denn es lässt sich nie mit absoluter Sicherheit prognostizieren, wie die Kunden reagieren. Werden sie tatsächlich mehr kaufen, wenn man die Preise senkt? Bleiben sie nach einer Preiserhöhung bei der Stange oder laufen sie in Scharen zur Konkurrenz über? Solche Fragen verursachen Managern höchstes Unwohlsein. Im Zweifel lassen sie lieber die Finger vom Preis und wenden sich einer weiteren Kostensenkungsrunde zu. Denn bei Kosten hat man es im Wesentlichen mit betriebsinternen Gegebenheiten und Lieferanten zu tun. Mit denen kann man anders umspringen als mit den Kunden.

Und trotz Tausender Bücher und Millionen von Artikeln wissen wir nach wie vor erstaunlich wenig über den Preis und seine Wirkungen. Dennoch haben wir in den letzten 30 Jahren im Verständ-

nis und in der Anwendung von Preisaktionen, -strategien, -taktiken und -tricks enorme Fortschritte gemacht. Gerade in den letzten Jahren hat die ökonomische Verhaltensforschung (Behavioral Economics) zahlreiche neue Phänomene entdeckt, die die klassische, auf Rationalitätsannahmen basierende Ökonomie nicht erklären kann. Und wie in allen Wissensgebieten gilt: Je mehr wir den Preis erforschen und verstehen, desto mehr neue Fragen und Aspekte tun sich auf. Dieses Buch wird Sie überzeugen, dass dem so ist. Es enthält (fast) alles, was Sie über Preise wissen müssen – egal, ob Sie Produzent, Händler oder Konsument sind. Sie werden über die Vielfalt von Preisphänomenen staunen.

Preis? Was ist das überhaupt?

Eigentlich ist die Sache ganz einfach: Der Preis ist die Zahl der Geldeinheiten, die Sie für eine Einheit eines Gutes bezahlen müssen. Für einen Liter Benzin zahlen Sie 1,30 Euro, ein Pfund Kaffee kostet 4,99 Euro. Für eine Kinokarte müssen Sie 9 Euro hinlegen. Ja, so eindeutig und klar ist das bei vielen Produkten und Dienstleistungen. Doch oft lässt sich der Preis nicht einfach als eindimensionale und eindeutige Größe darstellen. Was zahlen Sie für eine Minute mobiltelefonieren? Oder für eine Kilowattstunde unter Einrechnung aller Gebühren? Was kostet Sie der gefahrene Bahnkilometer mit einer Bahncard? Und wie hoch sind die Gebühren (ein anderes Wort für Preis), wenn Sie über Ihre Bank Aktien kaufen? Was kostet Sie ein Kilometer mit Ihrem Auto? Wie viel zahlen Sie bei einem Ratenkauf tatsächlich? Ich wette, dass Sie mir diese Preise spontan nicht nennen können.

In der Realität erweisen sich Preise häufig als äußerst komplex. Denn Preise können aus mehreren oder sogar zahlreichen Komponenten bestehen, die zudem zu verschiedenen Zeitpunkten anfallen. Abbildung 2.1 listet eine Auswahl von häufig vorkommenden Preisparametern und -strukturen auf.

Preise sind Kinder der Komplexität. Kaum jemand überschaut die Preisstrukturen von Anbietern in der Telekommunikation, bei Banken, Fluggesellschaften oder Energieversorgern. Das Internet

Abbildung 2.1: Preise als komplexe Gebilde

- ☐ Grundpreis
- ☐ Rabatte, Boni, Preisnachlässe, Konditionen, Sonderangebotspreise
- ☐ Differenzierte Preise für verschiedene Packungsgrößen oder Produktvarianten
- ☐ Differenzierte Preise in Bezug auf Kundensegmente, Zeit, Ort oder Produktzykluslebensphase
- ☐ Preise für komplementäre oder substitutive Produkte
- ☐ Preise für Sonderausstattungen oder Service
- ☐ Mehrdimensionale Preise (zum Beispiel Grundpreis und nutzungsabhängiger Preis)
- ☐ Bündel- und Einzelkomponentenpreise
- ☐ Preise als Ergebnis von persönlichen Verhandlungen
- ☐ Herstellerabgabe- und Endverbraucherpreise

hat die Preistransparenz zwar massiv erhöht, indem es Preisvergleiche erleichtert. Gleichzeitig trägt es aufgrund der Informationsfülle sowie der Angebots- und Preisvielfalt zur weiteren Preisverwirrung bei. Der Versuch, im Internet Preisklarheit zu gewinnen, endet oft in der resignativen Feststellung: »I am still confused, but on a higher level.«

Die Preisliste einer Bank umfasst Hunderte von Positionen, man schaue sich nur die Seite bankrate.com an. Im Handel trifft man Sortimente von mehreren Zehntausend Artikeln mit entsprechender Preisvielfalt. Ersatzteilsortimente von Autoherstellern oder Maschinenbauern gehen in die Hunderttausende von Artikeln und Preispositionen. Fluggesellschaften führen im Lauf eines Jahres Millionen von Preisänderungen durch.

Wie gehen Kunden mit der großen Zahl und der Unübersichtlichkeit von Preisen, Preisparametern und Preisänderungen um? In einem Workshop bat ich einmal einen Manager von Emirates, einer der größten Airlines der Welt, mir die Preise zwischen Deutschland und Dubai zu erklären. »Das ist eine schwierige Aufgabe«, war seine Antwort. Ich entgegnete, genau diese Aufgabe müssten aber Millionen von Reisenden jeden Tag lösen. Manuell ist das in

der Tat schwierig, aber mithilfe von spezialisierten Angebots- und Preisvergleichsseiten wie kayak.com lässt sich das Problem bewältigen. Wie steht es um die Preistransparenz? Wie sehen die Wirkungen des Preises auf Absatz, Umsatz und Gewinn aus? Die Komplexität und die Vieldimensionalität von Preisen deuten auf große Chancen hin – aber auch auf viele Gelegenheiten, das Falsche zu tun, sei es als Kunde oder als Anbieter. Es gibt nur einen richtigen Preis, aber viele falsche Preise. Treffend haben das die Russen in einem Sprichwort ausgedrückt: »In jedem Markt gibt es zwei Narren. Der eine hat zu hohe, der andere zu niedrige Preise.« Wenn Sie den Preis verstehen, können Sie vielleicht vermeiden, einer der beiden Narren zu sein. Für Anbieter wie Nachfrager ist es gleichermaßen lohnend, sich mit Preisheiten – den Weisheiten zum Preis – zu beschäftigen.

Die vielen Namen des Preises

Der Preis hat viele Namen. Nur bei »normalen« Gütern und Dienstleistungen verwendet man den schnöden Begriff »Preis«. Hersteller und Händler geraten regelmäßig aneinander, wenn es um die sogenannten Konditionen geht. In Wirklichkeit feilschen sie wie die Kesselflicker um Preise. Versicherungen sprechen nicht von Preisen, sondern von Prämien, was dezenter und harmloser klingt. Gehobene Dienstleister verwenden noch feinere Ausdrücke wie Honorare (Rechtsanwälte, Architekten) oder Gebühren (Notare). Auch im öffentlichen Bereich heißen Preise »Gebühren«, etwa für Straßenreinigung, Müllabfuhr oder Wasserver- und -entsorgung. Die GEZ spricht seit kurzem nicht mehr von »Rundfunkgebühren«, sondern von »Beiträgen«, was wieder nur ein anderes Wort für Preis ist. Bei Autobahnen heißt der Preis für die Benutzung »Maut«. Viele Ärzte wären beleidigt, wenn man sie nach dem »Preis« für ihre Leistungen fragte. Wenn sie eine Rechnung schicken, nennen sie diese Liquidation. Ein Steuerberater stellt mir seine Leistungen per »Nota« in Rechnung (so heißt Rechnung auf Italienisch), und selbstverständlich hat er keine Preise pro Stunde, sondern Stundensätze. Auch im Beratungsgeschäft spricht man

von Tagessätzen und nicht Tagespreisen. Eine englische Privatbank nennt ihre Preisliste »Schedule of Charges«, was weit vornehmer klingt als »Price List«. Vergütung ist ein weiterer Begriff, der die Nähe zu Ökonomie und Preis vernebelt. Auch Tarife, Zuschläge, Raten (etwa Leasingraten) sind Termini, die den unfeinen Ausdruck Preis vermeiden. Die Preise von Aktien heißen Kurse. Und im Bereich des Arbeitsmarkts spricht man von Lohn, Gehalt, Tantiemen oder Sold. Zins ist der Preis eines Kredits. Auch Miete ist nur ein anderes Wort für den Preis von Wohn- oder Gewerbe-raum. Pacht nennt man den Preis für die Überlassung von Land oder Gewerbebetrieben. Selbst die Einkommensteuer kann man als einen Preis für das Recht, Einkommen zu erwirtschaften, interpretieren.

Wie immer das Kind genannt wird, in all diesen Fällen handelt es sich um Preise und nichts anderes. Denn immer geht es um die monetäre Gegenleistung, die der Käufer für den Erhalt eines Produkts, einer Dienstleistung oder eines Rechts bezahlen muss. Lassen Sie sich also nicht von der Begriffsvielfalt vernebeln. Alles hat seinen Preis

Das neue Verb »preisen«

Im Englischen sind das Verb »to price« und das aus ihm abgeleitete Substantiv Pricing populär und weitverbreitet. Für »to price« erscheinen in Google 2,3 Millionen Einträge, für »Pricing« sind es sogar 435 Millionen. Auch in der deutschen Sprache gibt es das Verb preisen. Es hat jedoch eine andere Bedeutung, die in Wendungen wie »die Engel preisen den Herrn« oder »sich glücklich preisen« zum Ausdruck kommt. »Preisen« bedeutet also loben oder rühmen. Auch »Preis« im Sinne von Auszeichnung (etwa Nobelpreis) hat hier seinen Ursprung und trotz eines »Preisgeldes« nichts mit unserem ökonomischen Preis zu tun.

Es gibt allerdings im Deutschen mehrere Worte, die in unsere Richtung weisen. Das Wort »einpreisen« wurde 2009 erstmalig in den Duden aufgenommen.⁹ Dort lautet die Definition: »Aussicht auf Gewinne oder Verluste beim Bestimmen der Preis- bzw. Kurs-

höhe mit berücksichtigen.« Typische Sätze sind: »Die Börse hat die erwartete Konjunkturbelebung bereits in die Kurse eingepreist« oder »der Gewinnrückgang des Unternehmens ist im Aktienkurs noch nicht eingepreist«. Das zugehörige Substantiv heißt »Einpreisung«. Ein weiteres Wort ist »bepreisen«. Der Duden definiert dieses Verb als »einen Preis für etwas festsetzen«, das Substantiv lautet gemäß Duden »Bepreisung« und wird mit »Festlegung eines Preises« umschrieben. »Einen Kredit nach dem Risiko bepreisen« ist eine typische Wendung. Im Duden wird auf den seltenen Gebrauch dieser Begriffe hingewiesen. Außerdem findet man das Verb »auspreisen« im Sinn von »Waren mit Preisschildern versehen«.

In unserer Beratungspraxis bei Simon-Kucher & Partners, als Weltmarktführer für Preisberatung, hat sich das einfachere Verb »preisen« durchgesetzt und wird im Sinne von »den Preis für ein Produkt bestimmen« gebraucht. Viele Verben haben in der deutschen Sprache mehrfache Bedeutungen. Ich schlage vor, das Verb »preisen« nicht nur für »loben« oder »rühmen«, sondern auch in der Form »ein Produkt preisen« zu verwenden. Damit bietet sich – analog und als Ersatz zu dem umständlichen »Bepreisung« – auch das Gerundium »Preisung« als neues Substantiv an. Es ist gleichbedeutend mit zusammengesetzten Begriffen wie Preissetzung, Preisbildung, Preisbestimmung oder ähnlichen. »Preisheiten« beschäftigen sich mit preisen und Preisung.

Pretium: Preis = Wert

Wohl tausendmal wurde ich gefragt, was der wichtigste Aspekt im Preismanagement sei. Meine Antwort lautete stets: »der Wert« oder auch: »der Kundennutzen«. Die Preisbereitschaft des Kunden und der damit vom Anbieter erzielbare Preis sind immer nur die Widerspiegelung des vom Kunden wahrgenommenen Werts oder Nutzens eines Produkts. Sieht der Kunde einen höheren Wert, ist er bereit, mehr zu zahlen. Ist der wahrgenommene Wert niedriger als bei einem Konkurrenzprodukt, so kauft er nur, wenn sein Preis ebenfalls niedriger ist.

Im Hinblick auf den erzielbaren Preis ist also nur der subjektiv wahrgenommene Wert des Kunden relevant. Alle anderen Werttheorien (etwa die Arbeitswerttheorie von Karl Marx, nach der sich der Wert eines Produkts an der hineingesteckten Arbeit bemisst) kann man vergessen.

Bereits die alten Römer haben diesen fundamentalen Zusammenhang verstanden. Denn die lateinische Sprache hat dasselbe Wort für Wert und Preis: *PRETIUM*. Interpretiert man diese Identität wörtlich, so sind Wert und Preis dasselbe. Und diese Auffassung ist keine schlechte Leitlinie für das Herangehen an Preisprobleme. Denn sie legt nahe, sich zunächst mit dem Wert in den Augen des Kunden zu befassen. Daraus ergeben sich drei wichtige Aufgaben:

- *Wert schaffen*: Eine Herausforderung für Innovation, Beschaffenheit des Materials, Produktqualität, Design etc.
- *Wert kommunizieren*: Diese Aufgabe umfasst Aussagen zu Produkt, Positionierung und nicht zuletzt die Marke. Auch Verpackung, Darbietung, Platzierung im Laden etc. lassen sich dieser Aufgabe zurechnen.
- *Wert erhalten*: Hier geht es um die Nachkaufphase. Bei Luxusartikeln oder dauerhaften Konsumgütern wie Automobilen liefert die Werterhaltung einen entscheidenden Beitrag zur Preisbereitschaft beim Erstkauf.

Erst wenn ein Anbieter über den Wert Klarheit gewonnen hat, sollte er an die Preissetzung herangehen. Und für den Nachfrager ist die Beschäftigung mit dem Wert gleichermaßen wichtig. Nur wenn man den Wert kennt, wird man als Käufer nicht über den Tisch gezogen und zahlt nicht zu viel. Die Kenntnis des Werts schützt einen vor dem Kauf eines Produkts, das auf den ersten Blick nach einem Schnäppchen aussieht, sich aber später als »Zitrone« herausstellt.¹⁰ Der spanische Aphoristiker Baltasar Gracián (1601–1658) hat dies in höchst einsichtsreicher Weise ausgedrückt: »Es ist besser im Preis als in der Ware betrogen zu werden.«¹¹ Wenn ein Händler uns beim Preis über den Tisch zieht, uns das Produkt also zu teuer verkauft, dann ist das ärgerlich. Aber dieser Ärger ist temporär. Dreht der Händler uns hingegen eine schlechte Ware an, dann bleibt der Ärger ein ständiger Begleiter,

bis wir uns des Produkts endlich entledigen, weil wir seiner überdrüssig sind. Die Moral aus dieser Einsicht: Achten Sie bei Kauf und Verhandlung mehr auf die Ware als auf den Preis! Allerdings ist das nicht einfach. Der Preis ist eine eindimensionale oder allenfalls eine geringdimensionale Größe, die Ware hingegen ist vieldimensional und insofern schwerer zu beurteilen.

In eine ähnliche Richtung zielt die französische Weisheit: »Le prix s'oublie, la qualité reste.« Den Preis vergisst man, die Qualität bleibt. Wer hat diese einfache, tiefe Wahrheit nicht selbst erfahren? Preis als ephemere, oft schnell vergessene Größe, hingegen Wert und Qualität als etwas Dauerhaftes. Wer hat sich nicht schon vorschnell gefreut über einen niedrigen Preis, darüber, ein Schnäppchen ergattert zu haben, um erst später zu bemerken, von welcher mieser Qualität das scheinbar so günstige Produkt war. Und umgekehrt: Wer hat nicht schon beim Kauf mit einem hohen Preis gehadert und durfte später zu seiner Freude feststellen, dass er hervorragende Qualität erworben hat? Der englische Sozialreformer John Ruskin (1819–1900) hat den gleichen Sachverhalt ebenfalls präzise beschrieben: »Es ist unklug, zu viel zu bezahlen, aber es ist noch schlechter, zu wenig zu bezahlen. Wenn Sie zu viel bezahlen, verlieren Sie etwas Geld, das ist alles. Wenn Sie dagegen zu wenig bezahlen, verlieren Sie manchmal alles, da der gekaufte Gegenstand die ihm zugedachte Aufgabe nicht erfüllen kann. Das Gesetz der Wirtschaft verbietet es, für wenig Geld viel Wert zu erhalten. Nehmen Sie das niedrigste Angebot an, müssen Sie für das Risiko, das Sie eingehen, etwas hinzurechnen. Und wenn Sie das tun, dann haben Sie auch genug Geld, um für etwas Besseres zu bezahlen.«

Da die Betriebe in unserem Dorf sehr klein waren, teilten sich jeweils zwei oder drei Bauern einen Mähbinder. Das bedeutete, dass man dem anderen Bauern beim Ernten des Getreides helfen musste. Dazu hatte ich mit 16 keine Lust mehr. Deshalb kaufte ich, ohne meinen Vater zu fragen, bei einem Bauern, der seinen Betrieb aufgab, für 800 D-Mark einen gebrauchten Mähbinder. Der Preis von 800 D-Mark erschien sehr günstig. Ich war stolz, ein echtes Schnäppchen ergattert zu haben. Leider stellte sich bei der Ernte heraus, dass die Maschine, die mit einem neuen System arbeitete, sehr störanfällig war. Der günstige Preis war schnell vergessen, der

Ärger mit der Maschine blieb, bis wir sie nach zwei Jahren stilllegten. Ich hatte meine Lektion gelernt: *Le prix s'oublie, la qualité reste*. Ob öffentliche Auftraggeber, die in der Regel den billigsten Bieter nehmen, diese Weisheit und das Zitat von Ruskin kennen?

Werte schaffen und kommunizieren

Echte Werte sind eine notwendige, aber keineswegs hinreichende Bedingung für Erfolg. Zu oft höre ich von Managern, insbesondere von solchen mit technischem oder naturwissenschaftlichem Hintergrund, die Aussage, dass man nur ein gutes Produkt machen müsse, dann verkaufe es sich schon von selbst. Ein Opel-Vorstandsvorsitzender sagte mir einmal: »Wenn wir gute Autos bauen, dann brauchen wir uns um den Absatz keine Sorgen zu machen.« Das ist allerdings schon lange her. Welch ein Irrtum! Von modernen Managern hört man Gott sei Dank andere Töne. So sagte Martin Winterkorn in einem Workshop: »Wir müssen exzellente Autos bauen, aber die Marke ist genauso wichtig wie das Produkt.« Das ist eine bemerkenswerte Aussage für einen Ingenieur, die man in dieser Form vor 20 Jahren nicht gehört hätte.

Wert allein reicht also nicht, man muss ihn auch kommunizieren. Nur der vom Kunden wahrgenommene Wert erzeugt Preisbereitschaft und wird damit umsatz- und gewinnrelevant. Und hier klafft nach wie vor eine große Lücke. In einem Projekt für einen Hersteller von LKW-Klimaanlagen fragte ich, wie hoch der geldwerte Nutzen einer Klimaanlage für die Spedition sei. Niemand konnte mir eine Antwort geben. Deshalb wurde eine arbeitsmedizinische Studie in Auftrag gegeben, die nachwies, dass durch die Reduktion von Unfällen und Krankenstand der Nutzen in Geldeinheiten weit über dem Preis lag. Dieser Nachweis wurde zum entscheidenden Argument in den Preisverhandlungen mit den Speditionen.

Mithilfe moderner Methoden wie Conjoint Measurement lassen sich heute selbst die Werte von intangiblen Faktoren wie Marke, Design oder Service in Geldeinheiten messen und somit Kosten und Preisbereitschaft vergleichen. Den Wert muss man je-

doch wirksam kommunizieren, und zwar möglichst in Geldeinheiten. Ein hervorragendes Beispiel liefert hier General Electric, wie so oft Pionier, wenn es um Pricing geht. Im Geschäftsbericht 2012 finden wir in Abbildung 2.2 in Dollar ausgedrückten Kundennutzen von Energieeinsparungen. Da es sich um langlebige Investitionsgüter handelt, wurden die Einsparungen begründeterweise für einen Zeitraum von 15 Jahren berechnet. So kommen sehr hohe Werte im zweistelligen Milliardenbereich zustande.

Abbildung 2.2: Wertkommunikation bei General Electric

The Power of 1 % A 1 % change can deliver tremendous value to customers		15-year savings
Aviation	1 % Fuel Savings	\$ 30B
Power	1 % Fuel Savings	\$ 66B
Rail	1 % Reduction in System Inefficiency	\$ 27B
Healthcare	1 % Reduction in System Inefficiency	\$ 63B
Oil and Gas	1 % Reduction in Capital Expenditures	\$ 90B

Wenn möglich sollte man versuchen, den Wert in Form harter Daten zu kommunizieren. Das gilt insbesondere für Industriegüter. Bei Konsumgütern und Werten wie Prestige, Qualität, Design ist das schwieriger. Aber selbst da lässt sich einiges machen. So kommuniziert Miele regelmäßig, dass seine Waschmaschinen 20 Jahre halten. Das stimmt, und die Miele-Kunden wissen es. Deshalb liegt die Wiederkauftrate nahe an 100 Prozent. Nur wahrgenommener Wert erzeugt Preisbereitschaft.

Preis als Markträumer

Die volkswirtschaftlich wichtigste Funktion des Preises besteht darin, den Ausgleich von Angebot und Nachfrage herzustellen. Bei höheren Preisen steigt das Angebot. Die Angebotskurve hat also eine positive Steigung. Hingegen sinkt die Nachfrage mit höheren

Preisen. Die Nachfragefunktion weist eine negative Steigung auf. Der Schnittpunkt von Angebots- und Nachfragekurve bestimmt den Preis. Hierbei handelt es sich um den »markträumenden Preis« (market clearing price), denn bei diesem Preis (und nur bei diesem) sind Angebot und Nachfrage gleich. Jedem Anbieter, der bereit ist, zu diesem Preis zu verkaufen, wird die von ihm angebotene Menge abgenommen. Und jeder Nachfrager, der zu diesem Preis zu kaufen bereit ist, erhält die von ihm gewünschte Menge. In einem Markt mit freiem Angebot und freier Nachfrage kommt stets ein markträumender Preis zustande. Greift hingegen der Staat in die Preisbildung ein, so entstehen fast immer Ungleichgewichte zwischen Angebot und Nachfrage.

Preis als Knappheitsindikator

Eine sehr wichtige Funktion des Preises besteht darin, die Knappheit eines Gutes anzuzeigen. Der Preis ist der aussagekräftigste Knappheitsindikator. Ein steigender Preis sorgt dafür, dass das Angebot für ein knappes Gut ausgedehnt wird. Höhere Preise führen in der Regel zu höheren Gewinnen bei den Produzenten der knappen Güter, sodass diese ihre Produktion ausweiten. Zudem werden Ressourcen von der Produktion weniger knapper Güter zur Produktion knapper Produkte umgeleitet. Auch auf diese Weise können mehr Einheiten von dem knappen Gut erzeugt werden. Das Umgekehrte gilt bei sinkenden Preisen. Sie deuten darauf hin, dass ein Gut im Überfluss vorhanden ist. Die Anbieter fahren ihre Produktionsmengen zurück. Die Nachfrager kaufen bei niedrigen Preisen mehr, bis ein neues Gleichgewicht erreicht ist.

In einer der ersten Vorlesungen meines Volkswirtschaftsstudiums fragte ich den Dozenten, wie es eigentlich komme, dass auf dem Markt immer ungefähr die richtigen Mengen vorhanden seien. Er schaute mich entgeistert an, wie jemand eine derart törichte Frage stellen könne. Er war mit seinen Formeln und Theorien beschäftigt. Mit einer solch einfachen Frage konnte er sich offensichtlich nicht identifizieren. Dabei ist das die zentrale Frage der Ökonomie.