
"Preise gut, alles gut"

Wenn die Preise nicht mehr stimmen,
ist der Verfall der Werte und Gewinne
vorprogrammiert

Dr. Karl-Heinz Sebastian

SIMON ♦ KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

Bonn ♦ Boston ♦ London ♦ München

Paris ♦ Tokio ♦ Warschau ♦ Wien ♦ Zürich

Wenn die Preise nicht mehr stimmen, dann ist der Verfall der Werte und Gewinne vorprogrammiert. Die weitere Talfahrt der Preise ist deshalb zu stoppen und umzukehren. Eine neue Preisführung ist zu etablieren. Preissysteme, die steuern, regeln und honorieren, müssen die Preisbestimmung übernehmen.

„ Gehen die Preise noch weiter runter, egal was es kostet? „

Die Preiskämpfe eskalieren weiter und der Niedergang der Preise dauert an. Allorts versuchen Unternehmen mit taktischen Preisabsenkungen und Billigofferten die Talfahrt des Geschäftes zu stoppen oder verlorenes Terrain zurückzugewinnen. So rückt aktuell die Lufthansa im Frachtgeschäft von ihrer Premiumstrategie ab und versucht, mit niedrigen Preisen den Sturzflug der Erlöse und Margen umzukehren. Erst Mitte November verkündete sogar Ikea, Gegenstand der Marketingverklärung und Ikone der Preisclerverness, in die nächste Runde des Preiskampfes einzusteigen und den Konkurrenten mit Rabatt-Aktionen Paroli zu bieten. Autos kann man von Sixt, Avis oder Interrent schon ab fünf Euro pro Tag mieten. Beim Verkauf von Automobilen geht seit langem nichts mehr ohne Höchststrabatte und Dreingaben. Möbel werden wie Waschmittel verramscht. Die Baumärkte und Einzelhändler schmeißen mit Rabatten und Dauertiefstpreisen nur so um sich. Dem Discounter Lidl werden dabei Preistricks und die Manipulation der Preiswahrnehmung unterstellt. Die Billiganbieter haben ihr Schmuttelimage abgestreift und sind weiter auf dem Vormarsch. Das ehemals „gesunde“ Mittelsegment, wo Leistung und Preis noch stimmten, wird ausverkauft. Findet in Deutschland ein Verramsch von Werten statt? Ist eine Leistung, die keinen Preis mehr hat, auch nichts mehr wert? Gehen die Preise noch weiter runter, egal was es kostet? Getrieben von der Angst vor zu niedrigen Preisen und nachlassender Qualität der Produkte wollte sogar Verbraucherministerin Künast das „Dumping“ im Einzelhandel verbieten.

Und was machen die verantwortlichen Manager? Sie treten die Flucht in noch niedrigere Preise an. Die Konsequenzen dieses Preis- und Rabattwettbewerbs sind allen bekannt und fatal: Die Konkurrenz wird gezwungen, zu kontern. Einmal fallende Preise führen zu weiter fallenden Preisen. In der täglichen Praxis, wo jeder Preis verhandelbar und reduzierbar ist, verliert sich langsam jedes Gefühl

” Preisnachlässe sind kollektiver Selbstmord.“

für den wahren oder fairen Gegenwert der Produkte. Die Kunden sind verunsichert und warten trotz höchster Kaufanreize weiter ab, und zwar auf das noch günstigere Angebot. Das aktuelle Jahresendgeschäft verläuft im deutschen Einzelhandel entsprechend desaströs: „Um zu retten, was noch zu retten ist, versuchen inzwischen alle Unternehmen mit Sonderangeboten und Preisnachlässen von 50 Prozent und mehr, die Kunden in die Verkaufsräume zu locken.“ Derweil gehen die Erlöse und Margen der Unternehmen weiter zurück. Der Druck steigender Kosten und überlaufender Lager steigt jeden Tag. Der Finanzvorstand einer Fluggesellschaft schildert die Dramatik der Situation wie folgt: „Das Geschäft verschlechtert sich täglich. Sie können fast stündlich im Computer beobachten, wie die Buchungen zurückgehen. Einen derartigen dramatischen Zusammenbruch in so kurzer Zeit hat es nie zuvor gegeben.“

Die Täter sind zum Opfer, die Jäger zu Gejagten geworden. Metro-Chef Körber nennt das Ganze aber weiterhin schlicht Wettbewerb. Andere, wie Karstadt-Chef Urban, warnen jedoch: „Preisnachlässe sind kollektiver Selbstmord, weil sich zwar Umsätze halten oder sogar steigern lassen, parallel aber die Rendite sinkt“. Der Druck ist mittlerweile so groß geworden, dass Kostensparen nicht mehr ausreicht. Nur wenige Manager haben im Kopf, dass bei einer durchschnittlichen Umsatzrendite deutscher Großunternehmen von 2,1 Prozent, im Handel sogar von weniger als einem Prozent, bereits kleinste Preisverbesserungen zu einer Vervielfachung der Gewinne beitragen. Die Manager in Deutschland stehen im Vergleich mit ihren internationalen Kollegen unter Druck: ihre Preise und Margen sind viel zu niedrig, sie müssen steigen. Ein professionelles Preismanagement ist in drei Komponenten zu etablieren: Führung, System und Prozess.

Preisführung

Was die Märkte und Unternehmen dringend brauchen, ist eine Neuorganisation ihres Pricing. Im Mittelpunkt stehen dabei Strategien der Preisführung, um dem Markt die notwendige Orientierung und das verlorengegangene Vertrauen (zurück) zu geben. Die Aufgabe der Preisfüh

” Wir sind uns der Verantwortung als Marktführer bewusst. ”

rung hat in jedem Markt der Marktführer. Er ist dafür verantwortlich, dass die jeweils richtigen Preispunkte gesetzt und die erforderlichen Veränderungen initiiert werden. Für den CFO von Arcelor, Michel Wurth, ein klarer Auftrag: „Wir sind uns der Verantwortung des Marktführers bei der erforderlichen Verbesserung der erodierenden Preise bewusst“. Damit entsprechende Mechanismen wirken, sind eine aktive Preisführung und eine zielgerichtete Kommunikation erforderlich. Es wird erwartet, dass die Wettbewerber die Signale verstehen und entsprechend anpassen. Das Geschäft mit Zement konsolidiert und konzentriert sich nach einem anderthalbjährigen Preiskrieg in Deutschland. Der Marktführer definiert die Ziele neu: „Wir müssen den Preistrend stoppen und umkehren. Deshalb haben der Margenaufbau und bessere Preise Vorrang vor dem Ausbau von Mengen und Marktanteilen.“ Im Autogeschäft funktioniert die Preisführung bei den Herstellern von Premiumfahrzeugen bislang einwandfrei: Die eine Marke setzt beim Modellwechsel die Preispunkte, definiert die Obergrenzen und die beiden anderen Premiummarken orientieren sich daran und passen sich an. Eine hohe Preistransparenz hilft, sich richtig im Wettbewerb zu verhalten. Der Kabelhersteller Southwire, teuerster Anbieter und Marktführer in den USA, hat als einziger die komplette Preisliste mit definierter Systematik im Internet. Preisbewegungen werden durch Pressemitteilungen angekündigt („Signalling“). Die Wettbewerber können so folgen und tun dies auch.

Preissysteme

Die Bestimmung der Preise muss einem klaren Aufbau folgen und darf nicht das Ergebnis individueller Verhandlungsstärken und Finten sein oder aus dem Druck der jeweiligen Situation resultieren. Beispiele aus der Praxis zeigen, dass Unternehmen durch ein klares Regelwerk, das die Preise bestimmt, große Erfolge verbuchen können. Bei einem Anbieter von Oberflächentechnik wurden die Preise bislang einzeln verhandelt. Insgesamt hatten sich so mehr als 150.000 Nettopreise gebildet. Eine systematische Kontrolle und Steuerung war unmöglich geworden. Mit einem Schlag wurden alle Nettopreisvereinbarungen gekündigt und durch sogenannte Staffelpreise ersetzt. Eine mengen

” Gute Nachlässe honorieren und sanktionieren. ”

bezogene Preisstaffel („Je mehr Sie kaufen, desto günstiger“) honoriert die Größe des Geschäftes. Eine funktionsbezogene Preisstaffel („Je mehr Sie uns unterstützen, desto günstiger“) belohnt das zielkonforme Verhalten der Geschäftspartner. Ruhe, Ordnung und Fairness konnten so in den Markt gebracht werden. Danach wurden die Preise erhöht. Zu den Vertriebsgrundsätzen eines Dachfensterherstellers gehört es, den Verkauf höherwertiger Produkte in Form eines Verkaufsbonus zu honorieren. Verbessert sich der Durchschnittswert je Dachfenster, steigt die Vergütung des Vertriebspartners. In einem anderen Fall werden Fragen der Preisstabilisierung von einem Hersteller von Elektrowerkzeugen, der exklusiv über den Fachhandel vertreibt, in der Zusammenarbeit mit den Handelspartnern angesprochen. Dabei wird der Geschäftspartner besonders honoriert, der sich ergebnisorientiert verhält, auf Lockvogelangebote verzichtet und kaufmännisch vernünftig kalkuliert. Anreize und Sanktionen werden sofort über die Veränderung der Rabatte und Boni spürbar. Ein führendes Unternehmen in der Bauchemie ist gänzlich aus dem Preis-Sponsoring von Hausmessen seiner Kunden ausgestiegen. Die Kunden kaufen deshalb jetzt nicht weniger, sondern nur gleichmäßiger und der Wert der Marke wird durch die Preisaktionen nicht mehr gefährdet.

Preis-Prozess

Für die Bewältigung der Preiskrise gibt es weder einfache Lösungen noch Patentrezepte aus der Schublade. Notwendig ist die Reorganisation des gesamten Preis-Prozesses in den Unternehmen, d.h. eine komplette Neuausrichtung der Führung, Steuerung und der Kompetenzen im Hinblick auf die Preisbestimmung und Preisdurchsetzung. Die neuen Preis-Prozesse umfassen die Punkte Datenbasis, Kalkulationsverfahren, Entscheidungsregeln, Qualifikationen und Kompetenzen sowie Anreizsysteme. Diese neuen Preis-Prozesse sind nicht nur hochgradig komplex, sondern auch branchen-, teilweise sogar unternehmensspezifisch wirksam. Das ist eine Herausforderung für jedes Unternehmen, da sie einerseits die Etablierung neuer Preisstrukturen im Markt (Bruttopreise, Nachlässe, Nettopreise) mit sich bringt, andererseits nicht selten zu einer kompletten Verschiebung der Preiskultur und der

Preisorganisation führt. Es ist festzustellen, dass diejenigen Unternehmen, die sich mit dem Prozessgedanken auseinandersetzen, dazu übergehen, spezialisierte Preisabteilungen für das Approving, das Monitoring und Controlling einzurichten.

Im aufeinander abgestimmten Dreiklang sind die Führung, Systeme und Prozesse im Pricing neu zu gestalten und auszurichten. Erst danach sind die Preise gut. Und wo die Preise gut sind, stimmen dann auch wieder die Werte und Gewinne.

Dr. Karl-Heinz Sebastian ist Senior Partner bei SIMON ♦ KUCHER & PARTNERS, Strategie & Marketing Consultants, in Bonn. Seine Spezialgebiete sind die Entwicklung von Marketingkonzepten, Preisstrategien und Vertriebslösungen.

Bonn, im Dezember 2003

SIMON ♦ KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

**Bonn ♦ Boston ♦ London ♦ München
Paris ♦ Tokio ♦ Warschau ♦ Wien ♦ Zürich**

Deutschland:

Haydnstraße 36 · D-53115 Bonn

Telefon ++49-228-9843-213

Telefax ++49-228-9843-170

E-mail ksebastian@simon-kucher.com