

HERMANN SIMON

Preis- heiten



Das
exklusive Wissen
des führenden
Preisexperten

Alles
was Sie über **Preise**
wissen müssen

campus

Inhalt

Kapitel 1: Wie ich zum Preis kam	7
Kapitel 2: Im Zentrum der Preis	14
Kapitel 3: Preis als Gewinntreiber Nr. 1	31
Kapitel 4: Preis und Entscheidung	53
Kapitel 5: Behavioral Pricing: Die seltsame Psychologie des Preises	77
Kapitel 6: Von Höhen und Tiefen	109
Kapitel 7: Preis als Chefsache	151
Kapitel 8: Preisdifferenzierung: Die hohe Kunst	172
Kapitel 9: Von Krisen und Kriegen	213
Kapitel 10: Pricing-Innovationen	233
Dankadresse	270
Anmerkungen	271
Register	284

Wie ich zum Preis kam

Der Schweinepreis

Der Preis begegnete mir schon als Kind und Jugendlichen 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.