

HERMANN SIMON

# Preis- heiten



Das  
exklusive Wissen  
des führenden  
Preisexperten

*Alles*  
was Sie über **Preise**  
wissen müssen

**campus**

2., erweiterte Auflage

## 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.<sup>7</sup> Zwei Jahre vorher machten Sonderangebotsverkäufe weniger als die Hälfte aus.<sup>8</sup> 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](http://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