

DER BETRIEBSWIRT

Der Kunde muss den Preis nicht mögen

Preisfindung ist keine profane Aufgabe, ist doch der Preis eine der maßgeblichen Einflussgrößen für den Gewinn. Ging es vor einem Jahr darum, den Preis zu halten, geht es jetzt darum, Preiserhöhungspotential auszuloten. Das ist größer, als viele denken.

Von Georg Giersberg

Unternehmen haben in der Regel mehr Preiserhöhungspotential, als sie meinen. Die meisten Preiserhöhungen machten nicht der Markt, die Konkurrenz oder der Kunde kaputt, sondern sie „werden im eigenen Haus des Lieferanten zerstört“. Davon zeigt sich Jochen Wenzel, Leiter Marketing der Knauf Gruppe (Baustoffe, 5 Milliarden Euro Umsatz), überzeugt. Er betonte in seinem Vortrag auf der 11. Power Pricing-Konferenz in Frankfurt, dass man Mehrwert schaffen müsse für den Kunden. Dann sei der Preis immer noch wichtig, verliere aber seine alles bestimmende Bedeutung. Genau das hatte auch Georg Tacke, Vorsitzender der Geschäftsführung der auf Preisstrategien spezialisierten Beratungsgesellschaft Simon Kucher & Partners, betont. „Ihren Kunden muss das Produkt gefallen, nicht der Preis“, sagte Tacke. Die Produkteigenschaften müssten dem Kunden helfen, seine Probleme zu lösen, dort habe man gemeinsame Interessen. „Aber nicht beim Preis.“ Dort sei jedes Nachgeben gefährlich, denn „ausgelassene Preismaßnahmen sind nicht mehr nachholbar“. Man sei zu schnell bereit, zugunsten von Marktanteilen auf Teile des Preises zu verzichten. Aber nur selten würde errechnet, wie hoch der Verzicht einschließlich Folgewirkungen (niedrige Basis für weitere Preiserhöhungen) wirklich sei. Durch den Eintritt eines Wettbewerbers ist der Preis für Gipsplatten vor mehr als 10 Jahren um 40 Prozent gesunken. Dieser Preisrückgang ist bis heute nicht wieder aufgeholt worden, unterstreicht Wenzel die Aussage, dass verpasste Preismaßnahmen kaum wieder wettzumachen sind. Es sei in manchen Phasen besser, auf Umsatz zu verzichten und den Preis zu halten.

Das geht in der Praxis nicht immer. Man muss auch mit dem Preis auf Marktveränderungen reagieren – manchmal auch mit Preisnachlässen. Aber gerade in solchen Phasen kommt es nach den Worten von Karl-Heinz Sebastian, Senior Partner bei Simon Kucher & Partners, auf besondere Reaktionen an. Das sei umso leichter, je strukturierter der Preisfindungsprozess ablaufe. „Durch einen organisierten Prozess werden Emotionen aus der Entscheidungsfindung herausgenommen“, sagt Sebastian, Ein System biete keine Garantie eines richtigen Preises, aber ein System ersetze den Zufall durch den Irrtum – „und aus Irrtümern kann man lernen, aus Zufällen nicht“.

Auch andere Redner hoben die Bedeutung des systematischen Vorgehens hervor.



Illustration Peter von Tresckow

Wichtig sei, dass man frühzeitig einen Preis vorgebe. Die Annahme, eine frühe Preisvorstellung werde vom Verhandlungspartner für Preissenkungsrunden genutzt, sei falsch. Es sei empirisch belegbar, dass der Endpreis von nichts mehr beeinflusst werde als vom Anfangspreis. „Je mehr man verlangt, desto mehr bekommt man“, sagte Tacke.

Die Preisforderung darf hoch, aber nicht unrealistisch sein. Helmut Winterling, bei der BASF zuständig für das globale Marketing der Kunststoffprodukte Styropor und Neopor, empfahl daher Szenariotechniken zur Preisfindung. Es gelte, sich Rechenschaft abzulegen über die Entwicklung der Rohstoffpreise, über die Entwicklung der Marktanteile oder über das Verhalten der Konkurrenz. Sowohl Winterling von der BASF als auch Michael Pfitzner, als Executive Vice President bei dem Stahlkonzern Arcelor/Mittal zuständig für das Marketing, waren sich einig, dass in Zukunft die sogenannte Importparität den eigenen Preis immer stärker beeinflusse. Damit ist die zunehmende Konkurrenz vor allem durch asiatische Anbieter gemeint, die immer stärker als Exporteure auf den Märkten Westeuropas und Nordamerikas auftreten.

Um dennoch einen höheren Preis durchsetzen zu können, müsse man entweder das Produkt wertiger machen – oder sich einmal die gesamte Wertschöpfungskette anschauen. Andrea Maessen,

Partnerin bei Simon Kucher & Partners, berichtet von einem Hersteller von Einkaufshilfen für Autos. Seine bisherige Zuschlagskalkulation habe einen Preis von 45 Euro ergeben. Durch Umfragen habe man ermittelt, dass der Endkunde (Autokäufer) bereit ist, für dieses Extra 80 bis 90 Euro zu zahlen. Es sei auch gelungen, diese Zahlungsbereitschaft zu nutzen, sagte Frau Maessen. Allerdings musste der Hersteller angesichts der Machtverhältnisse in der Branche mehr als die Hälfte des Zusatzlöses an den Autohersteller abgeben. Aber ein Erfolg war es noch immer. Er lohne sich in jedem Fall, nicht nur auf die Beziehung zum direkten Kunden zu sehen, sondern die gesamte Wertschöpfungskette entlang des Produkts zu betrachten, sagte Maessen.

Freiräume für höhere Preise könnten auch veränderte Bemessungsgrundlagen bringen. Wenn ein Reifenhersteller nicht mehr einen Preis je Reifen nimmt, sondern einen Preis je gefahrene Kilometer berechnet, wenn ein Kopiererhersteller die Zahl der Kopien als Preisgrundlage nimmt statt des Kopiergeräts oder wenn ein Aufzughersteller den Aufzug und den Einbau selbst bezahlt und die Zahl der Aufzugfahrten berechnet, eröffnen sich neue Spielräume für den Lieferanten. Aber auch für den Kunden könne es von Vorteil sein, weil er Kosten verursachungsgerecht zuordnen kann.

Die Beispiele zeigen, dass Preisfindung keine triviale Aufgabe ist. „Der Erfolg in Preisverhandlungen ist zu 80 Prozent eine Folge guter Vorbereitung“, betonte Fabian Braun, Partner von Simon Kucher & Partners. Gerade bei Großaufträgen würde mangels ausreichender Vorbereitung viel Geld verschenkt. Zu häufig lasse man zu, dass Vertragsverhandlungen sich schwerpunktmäßig um den Preis drehen. Man sollte vielmehr über die Produkteigenschaften sprechen. Bei den Preisgesprächen habe man zu selten klare Vorstellungen vom Zielpreis und von dem Mindestpreis, unterhalb dessen der Abschluss auf keinen Fall zustande kommen sollte. Zu selten würde ausgelotet, was für den Kunden wichtig ist und wo man Konzessionen machen kann, die weniger schmerzen als ein Preisnachlass. Ganz gefährlich seien unüberlegte Konzessionen, weil man sich unter Zeitdruck fühle. Untersuchungen hätten ergeben, dass selbst bei strategischen Kunden, also bei Großkunden, viele Lieferanten ihre Verhandlungsposition unterschätzen.

Das Fazit der Redner war, dass es vor allem darauf ankommt, den Kunden vom Wert und Mehrwert des eigenen Produkts zu überzeugen, dass man sich durch Produkteigenschaften vom Wettbewerber abheben muss, um Spielräume in der Preisgestaltung zu bekommen.

Corporate Governance ist Aufgabe der Personalabteilung

Mitarbeiter haben ein hohes Interesse an der Integrität ihres Unternehmens / Von Stefan Fink

Corporate Governance und Compliance sind als Schlagworte heute jeder Führungskraft in der Wirtschaft geläufig. Unternehmensführung ist gut, sie ist – im übertragenen Wortsinn von Compliance – rechtschaffen, solange sie bewirkt, dass die im Unternehmen vorhandenen Teilinteressen, die sich in ihrer Summe zum Unternehmensinteresse zusammenfügen, miteinander in einem angemessenen Gleichklang stehen. Die überzogene Verfolgung ebenso wie die Vernachlässigung von Teilinteressen ist schädlich. Die überzogene Wahrnehmung eines falsch verstandenen Kundeninteresses ist dem Wirtschaftsprüfer von Enron zum Verhängnis geworden. Die übertriebene Verfolgung von Eigentümerinteressen hat den Unternehmen der Private-Equity-Branche einen beispiellosen Reputationsschaden zugefügt und ihren zweifelhaften Ruf als Heuschrecken begründet.

Im Mittelpunkt von Corporate Governance und Compliance steht das Integritätsinteresse eines Unternehmens. Darunter werden umfänglich alle Erwartungen und Anforderungen zusammengefasst, seien sie formeller oder informeller, normierter oder nicht normierter Natur. Die Vernachlässigung so verstandener Integritätsinteressen kam, neben anderen, VW, Siemens, MAN und die Telekom teuer zu stehen.

Im Zuge der Aufarbeitung dieser und anderer corporate scandals lässt sich nun aber eine Tendenz zum Vorrang des Integritätsinteresses beobachten, die auf Dau-

er nicht weniger schadensträchtig ist als dessen Vernachlässigung.

Es lohnt sich also zu hinterfragen, wie die betriebliche Organisation eines Unternehmens am besten beschaffen sein muss, um nicht nur einen effektiven, sondern auch einen effizienten Schutz des Integritätsinteresses zu bewerkstelligen. In dem besonders sensiblen Finanzdienstleistungssektor gibt es dafür spezielle gesetzliche Vorgaben. In anderen Branchen ist das Exekutivorgan eines Unternehmens, bei Aktiengesellschaften also der Vorstand, in der Durchführung der Aufgabe frei.

In der Praxis ist die Aufgabe überwiegend dem Bereich des Vorstandsvorsitzenden zugewiesen, der mit ihrer Durchführung Stellen seines Stabes wie die Rechtsabteilung oder die Revision betraut. Zunehmend findet sich in Anlehnung an die Vorgaben für den Finanzdienstleistungssektor auch die Schaffung eines eigenen Aufgabenbereichs im Vorstand mit eigenen Stellen und Abteilungen, die die Aufgabe selbstständig bearbeiten. Beide Wege sind in großen Publikumsgesellschaften mit hohem Aufwand an personellen, sachlichen und finanziellen Mitteln verbunden.

Den Schutz des Integritätsinteresses im Unternehmen mag dies effektiv zwar stärken, nichts gesagt ist damit aber über die Effizienz des Vorgehens. Neue Ansätze sind also gefragt. Ansätze etwa, bei denen die Belegschaft eine aktivere Rolle als üblich im Governance-Prozess einer Organisation spielt. In einem gut geführten, in einem rechtschaffenen Unternehmen zu arbeiten, halten die meisten Mitar-

beiter aus sich selbst heraus für wünschenswert; es ist intrinsisch gut. Das intrinsisch Gute um seiner selbst willen anzustreben, gehört nun aber zum natürlichen Potential eines jeden Menschen und folglich auch eines jeden Mitarbeiters. Gelingt es einem Unternehmen, dieses Potential bei möglichst vielen Mitarbeitern optimal auszuschöpfen, so ist dem Schutz seines Integritätsinteresses wirkungsvoller, leistungstärker und angemessener gedient als mit jedem anderen Vorgehen.

Weil das intrinsisch Gute nur angestrebt wird, solange damit keine schädlichen Nebeneffekte verbunden sind, ist in der Aufbau- und Ablauforganisation eines Unternehmens all das zu unterlassen beziehungsweise zu beseitigen, was den Mitarbeiter in seinem Streben behindert. Und weil das intrinsisch Gute umso mehr angestrebt wird, je stärker es wahrgenommen und wertgeschätzt wird, ist all das zu fördern beziehungsweise zu etablieren, was ihn darin unterstützt.

Werden in einer Organisation derartige Bedingungen geschaffen, so ist es der Belegschaftskörper selbst, und zwar in der Ausformung, die er durch das Streben jedes einzelnen Mitarbeiters erhält, der das Integritätsinteresse eines Unternehmens am effektivsten behütet. Der damit verbundene Aufwand resultiert im Wesentlichen aus der Ergänzung der vorhandenen Führungsinstrumente, -verfahren und -methoden sowie aus der Anpassung vorhandener Strukturen und Abläufe; die Effizienz dieses Vorgehens liegt auf der Hand. Was die Angemessenheit im Verhältnis zu anderen Teilinteressen des Un-

ternehmens betrifft, so wohnt sie dem Vorgehen inne, denn zur Vermeidung schädlicher Nebeneffekte, die ihn in seinem Streben behindern, wird der Belegschaftskörper von sich aus versuchen, Übertreibungen beim Schutz des Integritätsinteresses zu vermeiden und er wird bei entsprechender Führung sogar eigene Mechanismen zur Sanktionierung schwarzer Schafe entwickeln.

Sich als Hüter des Integritätsinteresses in „seinem“ Unternehmen zu fühlen, macht einen Mitarbeiter stolz. Kann er dieses natürlich angestrebte Ziel nicht erreichen, weil die Aufgabe in seiner Wahrnehmung einer Mitarbeiter-Elite aus der Zentrale und ihren nachgeordneten Stellen vorbehalten ist, wird er das Ziel auf Dauer aus den Augen verlieren und nicht mehr unterstützen.

Soll der Belegschaftskörper, der neben dem Integritätsinteresse auch das wichtige Belegschaftsinteresse eines Unternehmens repräsentiert, in dem dargestellten Sinne geführt werden, so ist dies eine komplexe Aufgabe. Sie obliegt als nicht delegierbare Führungsaufgabe dem Vorstand und sollte dort, wie bei großen Publikumsgesellschaften empfehlenswert und weitgehend üblich, in einem eigenen Personalressort angesiedelt sein. Folgerichtig wären diesem Ressort auch alle Aufgaben im Zusammenhang mit Corporate Governance und Compliance zuzuweisen, wo sie unter einheitlicher Leitung von allen fachlich beteiligten Stellen effektiv, effizient und angemessen bearbeitet werden.

Stefan Fink ist Vorstandsmitglied der Dyckerhoff AG

WIRTSCHAFTSBÜCHER

Denke zuerst an den Altkunden

Ein Lehrbuch über das immergrüne Thema Marketing

Marketing ist eine ökonomische Disziplin, an der sich viele Geister scheiden. Während die Wissenschaft nach zahlreichen historischen Zwischenschritten Marketing heute ganz unverfänglich als „marktorientierte Unternehmensführung“ definiert, zeigt das Alltagsverständnis in eine eher konfliktbeladene Richtung. Mit Ausdrücken wie Marketing-Blase, Marketing-Gag oder Marketing-Humbug kann zumindest aufbegehren, wer sich den Tricks professionell agierender Anbieter ausgeliefert fühlt.

Die steigende Fülle an Bindestrichwörtern wie Gender-, Gonzo- oder Guerilla-Marketing lässt zudem befürchten, dass heute fast alles „Marketing“ ist. Das wäre schade, hat doch diese Disziplin in ihrer über hundertjährigen Geschichte immer wieder ihren Wert bewiesen – zu Beginn als Brücke zwischen Massenproduktion und Massenkonsum und heute in Form der Zuwendung zur langfristigen Kundenbeziehung anstelle des einzelnen Kaufvorgangs.

In dieses nur scheinbar neue Paradigma ordnen die beiden Autoren, der Däne Svend Hollensen und Marc Oprensik von der FH Lübeck, ihr Lehrbuch ein. Sie knüpfen an die alte Kaufmannsweisheit an, dass man sich zuerst mit die bestehenden Kunden kümmern solle, bevor man forsch auf die Jagd nach neuen geht. Bereits in den siebziger Jahren hatte die IMP Group, damals eine Forschungskoooperation zwischen fünf europäischen Universitäten zum Thema „Industrial Marketing and Purchasing“, den Übergang vom Transaktions- zum Beziehungsmarketing eingeleitet. Hollensen und Oprensik zeigen nun, dass diese Orientierung nicht nur für Industriegüter, sondern auch bei Markenartikeln des täglichen Bedarfs und Dienstleistungen eine wesentliche Rolle spielen kann.

Die Autoren gliedern ihr Buch so konventionell, dass man zunächst meint, das meiste schon anderswo gelesen zu haben. Das Gegenteil ist der Fall. Wann immer sinnvoll, werden Bezüge zwischen klassischen Inhaltspunkten und der Beziehungsorientierung hergestellt, etwa bei den Analysemethoden, der Marketing-Strategie und den Elementen des Marketing-Mix. Das Buch besticht weniger durch besonderen wissenschaftlichen Tiefgang – so werden die für den Beziehungsansatz so wichtigen sozialpsychologischen Fäden im Laufe des Textes immer dünner – als durch inhaltliche Vielfalt, Aktualität und Praxisnähe.

Auch werden die schon etwas angestaubten Pflichtthemen wie die BCG-Matrix, der Produktlebenszyklus oder Porters generische Strategien mit berechtigten kritischen Anmerkungen versehen.

Die Autoren verzichten wohlweislich auf Anekdoten und Heldengeschichten, ohne deshalb zu langweilen. Jedes Hauptkapitel schließt mit einer Zusammenfassung und Fragen zum Stoff, die sich gut zum Lernen in der Gruppe eig-



Svend Hollensen; Marc Oprensik: Marketing - A Relationship Perspective

Franz Vahlen, München 2010, 451 Seiten, 39,80 Seiten

nen. Kompakte Fallstudien, zum Beispiel zu Nordex-Windenergie, Deichmann-Schuhen und Ritter-Schokolade, erhellen die Zusammenhänge. Das Buch wirkt sympathisch, und man nimmt es gerne zur Hand. Etwas theoretischere Praktiker werden auch die einfache Sprache zu schätzen wissen.

Bei so viel Glanz fallen natürlich einige Schwachpunkte um so mehr ins Auge. Beim Stichwortverzeichnis hat die Autoren das didaktische Gespür verlassen; als Orientierungshilfe in einem dichtgepackten Lehrbuch ist es nutzlos. Deutsche Autoren kommen so gut wie gar nicht zu Wort. Dabei hätte gerade ein Hermann Diller (Erlangen-Nürnberg) oder ein Christian Homburg (Mannheim) zu vielen Aspekten des Beziehungsmarketing Wesentliches zu sagen. Auch die bereits erwähnte IMP Group, vor allem mit ihrer Weiterentwicklung dyadischer Beziehungen zu komplexen Netzwerken, wird verschwiegen. Und schließlich noch ein Wort zur „Kommunikation“ als elementarem Bestandteil des Marketing-Mix. Das vorgestellte Sender-Empfänger-Modell suggeriert in seiner technizistischen Form eine Selbstverständlichkeit, die weder in der Alltagskommunikation und schon gar nicht in Marketing-Beziehungen gegeben ist. Nur allzu oft hat hier George Bernhard Shaw recht, wenn er schreibt: „Das größte Problem mit der Kommunikation ist die Illusion, sie sei gelungen.“ HEINZ K. STAHL

Gegen den Strich

Allerlei Einwände gegen die neoklassische Ökonomie

Der Journalist Norbert Häring hat allerlei Einwände gegen die neoklassische Ökonomie zusammengetragen. Vieles ist zutreffend, manches überzogen und in den Schlussfolgerungen fragwürdig. Die Annahme vom vollständigen Wettbewerb (in dem Unternehmen nur Preisnehmer sind und keine Macht über Preise und Marktanteile haben) stellt er grundsätzlich in Frage. Als Alternative bietet er ein Samsorium unorthodoxer Theorien. Er schöpft aus vielen Quellen, sowohl klassischen, keynesianischen, österreichischen, marxistischen und institutionalistischen Theorien als auch modernen behavioiristischen und experimentellen Erkenntnissen.

Dieser Eklektizismus ergibt zwar keine überzeugende geschlossene Gegen-theorie, aber doch eine Menge Stoff zum Nachdenken. Angenehm für den Leser ist, dass Häring seine Ausführungen mit vielen empirischen Studien unterfüttert. Für den Mut, gegen den Strich zu bürsten, gebührt ihm Respekt. Liberalen wird das Buch zu links sein, Linken aber doch auch zu liberal, weil Häring grundsätzlich wirtschaftlichen Wettbewerb als notwendige Triebfeder für Fortschritt und Dynamik anerkennt. Nur meint er eben, dass die gängige Theorie den Wettbewerb in einer Weise idealisieret, die nicht der Realität entspreche.

Dabei ist es falsch zu behaupten, dass es „ein Tabu“ sei, die Kategorie der „Macht“ in der Wirtschaftswissenschaft anzusprechen. Marktmacht wird viel diskutiert. Die Kritik an der Konzentration wirtschaftlicher und politischer Macht war Ausgangspunkt der Überlegungen der ordoliberalen Schule. Bezeichnenderweise spricht Häring in seinem leicht verschwörungstheoretischen dogmengeprägten Abriss die ordliberale Freiburger Schule mit keinem Wort an. Hauptgegner ist die Chicagoer Schule.

Im ersten Kapitel analysiert er das Geld- und Finanzsystem. Dieses Kapitel gehört zu den stärksten: Häring kritisiert die enge Verquickung von Banken, Zentralbanken und Politik, die es dem Finanzsektor erlaubt, exzessive Gewinne zu machen. Die Geschädigten sind oftmals die gutgläubigen Kunden. „Betrug und Desinformation in der Branche sind endemisch“, schreibt Häring. Hier greift die Kritik an der Neoklassik, dass der Wettbewerb nicht so glatt läuft und alle Surplus-Gewinne eliminiert, etwa weil Informationen eben nicht vollständig und gleichmäßig verteilt sind.

Der Finanzsektor erscheint insgesamt aufgebläht, weit über das Maß, das für einen funktionierenden Kapitalmarkt notwendig wäre. Häring plädiert für eine Aufspaltung zu großer Banken. Um den

Banken die Geldschöpfungsgewinne zu nehmen, plädiert er für eine 100-Prozent-Mindestreserve bei den Zentralbanken, deren Unabhängigkeit er stärken möchte. Allerdings war ja die lockere Zinspolitik der Zentralbanken nicht unbeteiligt an der jüngsten Krise. Das blendet er aus, ebenso wichtige Aspekte der Subprime-Kreditblase, die durch staatliche Regulierung gefördert wurde. Auch das passt nicht ins Konzept des Buches.



Norbert Häring: Markt und Macht

Schäffer-Pöschel, Stuttgart 2010, 292 Seiten, 19,95 Euro

Berechtigt sind die kritischen Anmerkungen zur Macht der Manager im zweiten Kapitel. Häring unterzieht die Praxis der leistungsbezogenen Vergütung einer vernichtenden Kritik. Die an die kurzfristige Kursentwicklung gebundenen Boni-Zahlungen bieten Spielraum für Manipulationen. Clevere Manager entziehen sich der Kontrolle durch Aktionäre, sie haften kaum für Versagen.

Sehr viel schwächer sind die Ausführungen in den drei letzten Kapiteln, die Machtfragen auf Gütermärkten, Arbeitsmärkten und in der Politik analysieren. Dass es auf Gütermärkten in der Realität vielfach monopolistische Konkurrenz gibt, ist wohl jedem neoklassischen Ökonomen bewusst. Daraus leichterhand für unterschiedliche Branchen staatliche industriepolitische Interventionen abzuleiten, um Effizienz und Verteilung zu verbessern, erscheint fragwürdig.

Das gilt auch für den Arbeitsmarkt: Gabe es keinen Wettbewerb unter Arbeitgebern, wären staatliche Eingriffe in die Lohnfindung überlegenwert. Da dies aber nicht zutrifft, wirkt Häring Plädoyer für Mindestlöhne zweifelhaft. Unschön ist, dass er andersdenkende Ökonomen, die Mindestlöhne als Barriere für Geringqualifizierte ansehen, als Büttel der Kapitalseite darstellt und ihnen die wissenschaftliche Redlichkeit abspricht.

An dieser Tendenz krank auch sein kurzer historischer Abriss der Neoklassik. Was an deren Stelle treten sollte, deutet Häring nur diffus an. Er stellt sich eine Theorie vor, die wesentlich mehr staatliche Interventionen rechtfertigt. Dabei unterschätzt er deren Missbrauchspotential. PHILIP PLICKERT