

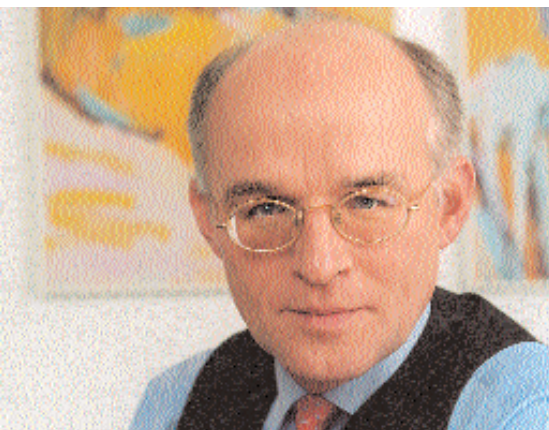
# Die Feigheit vor dem Freund

von Dr. Karl-Heinz Sebastian

Warum greifen Manager in der Krise reflexartig zur Kostenkeule? Ganz einfach, weil sie es müssen. Bei den Kosten können sie verlieren, jedoch selten gewinnen. Deshalb gehört das Kostenmanagement, das als Sparprogramm oder als die Stärkung der inneren Ertragskraft daherkommt, zum Pflichtprogramm eines jeden Managers. Notwendig also, leider aber nicht hinreichend für den Erfolg. »You think you are smart, why aren't you rich?« – so die lässig-ironische Frage im Amerikanischen. Hierfür gibt es eine Antwort: Deutsche Manager sind preisschwach. Der Preis ist für sie ein Reizthema.

## Der Preis als Feind des Managers

Der Preis ist Feind, nicht Freund. Er ist Fluch, nicht Segen. Er ist häufig Ursache für Konflikte und belastet die Beziehung zu guten Kunden. Er ist zu einer Waffe geworden, die Konkurrenten einsetzen, um Marktanteile zu gewinnen. Er ist Streitobjekt innerhalb des Unternehmens in dem Bestreben, die Kosten zu decken, die Kapazitäten auszulasten und die Gewinne zu maximieren. Der Preis ist in einer permanenten Zerreißprobe und mit ihm die handelnden Personen, die über Höhe, Veränderung und Kontrolle von Preisen zu entscheiden haben.



**Dr. Karl-Heinz Sebastian** ist Senior-Partner der Unternehmensberatung **SIMON – KUCHER & PARTNERS Strategy & Marketing Consultants** in Bonn. Er ist spezialisiert auf das Pricing und Erlösmanagement in Unternehmen

Fakt ist, die Preis-Performance der deutschen Unternehmen ist absolut betrachtet und im internationalen Maßstab gemessen viel zu niedrig. Die Preise, die von den Unternehmen festgesetzt und durchgesetzt werden, stimmen im Verhältnis zur Leistung längst nicht mehr. Die Leistung stimmt. Wir haben kein Wertproblem. Unser Pricing stimmt nicht. Wir haben ein Preisproblem.

Was sind die Ursachen für diese Preisschwäche? Sind die Preissysteme mittlerweile zu komplex und unverständlich geworden? Sind die Preisargumente im Kundengespräch nicht mehr glaubhaft und inhaltsleer? Oder ist Panik und Angst unser ständiger Begleiter, wenn das Thema Preise

zur Sprache kommt und fehlt uns der Mut, bei drohendem Kundenverlust hart zu bleiben?

Immer, wenn wir in der Beratung von Marketing und Vertrieb auf das Thema Preis zu sprechen kommen, liegt Spannung in der Luft. Man denkt sogleich an die Angst des Schützen vor dem Elfmeter und schon werden Fronten aufgebaut. Natürlich ist in der konkreten Situation immer alles anders als am grünen Tisch in der Zentrale und als geplant.

Selbstredend, dass der Markt den Preis bestimmt und dass die Konkurrenz die Preisspirale nach unten losgetreten hat. Vergessen und kaschiert wird dabei das eigene Tun, das es einem unter Rückgriff auf Gutschriften, Retouren und Anhängerabatte ermöglichte, dem Kunden Preisvorteile vermeintlich stiekum zuzuspielen.

## Der Preis als Freund des Managers

Der Preis ist heute Feind des Managers, er muss aber sein Freund werden. Die Gewinne steigen selbst bei geringen Preiserhöhungen um fünfzig und mehr Prozent. Die Preise müssen also nachhaltig hoch sein, fragt sich nur, wie? Es gibt eine Vielzahl von Optionen, um Preise und Erlöse ohne Absatzrisiken zu steigern: Die Schlupflöcher in den Preis- und Konditionensystemen müssen geschlossen werden. Die Inkonsistenzen in den Preisen, die zu einer Diskriminierung von leistungsstarken Kunden führen, müssen durch Preiserhöhungen bei den weniger leistungsstarken Kunden korrigiert werden.

Preis- und Nachlassbesitzstände müssen abgebaut und leistungsorientierte Preise eingeführt werden. Sonderleistungen müssen separat berechnet werden; hier wird sehenden Auges Wert verschenkt. Rand- und Verbundartikel müssen gemäß ihrer niedrigeren Preiswichtigkeit und -aufmerksamkeit höher bepreist werden. Durch ein Preis-Monitoring für Schlüsselprodukte und -kunden können frühzeitig Abweichungen festgestellt und rasch entgegengesteuert werden. Der Verkauf höherwertiger Produkte muss sowohl bei den Verkäufern als auch bei den Kunden belohnt werden. Zu große Preisspreizungen bei Produkten, Kunden und Verkäufern müssen koordiniert nach oben harmonisiert werden.

Viele – aber nicht alle – Wege führen nach Rom, und auf diesen Weg müssen Sie sich spätestens jetzt machen. Wem es noch immer an Mut fehlt, sich aktiv mit dem Thema Preis auseinander zu setzen, dem ist nicht mehr zu helfen – der muss die Konsequenzen tragen.

**Können Sie Ihre Preise heute am Markt durchsetzen?  
Sagen Sie uns Ihre Meinung: [kolumne@acquisa.de](mailto:kolumne@acquisa.de)**