

Regel 1: Pricing zu einer CEO-Priorität machen

»Preissenkungen oder Sonderangebote sind keine nachhaltige Geschäftsstrategie. Die Kehrseite ist: Man kann gar nicht genug Kosten einsparen, um den Weg zum Wohlstand nicht zu gefährden.«
Howard Schultz, CEO Starbucks

Was können wir über das ständige, unaufhörliche Bedürfnis nach Selbstoptimierung sagen? Als wenn wir nie gut genug wären. Zeit ist eine wesentliche Variable dessen, was wir Illusion nennen. Moderne Zeiten, um es mit den Worten von Charlie Chaplin zu sagen, haben uns in immer engere Margen gezwungen; wir leben in den Zwischenräumen, opfern häufiger mehr, als wir gewinnen. Erfolg, Geld, wir verschwenden Energie und Ressourcen – die wir nicht haben, also müssen wir an anderen Orten nach ihnen »fischen«: ein Urlaub, eine unmögliche Liebe, eine anderweitige Leidenschaft, Freunde – wir engagieren uns an vielen Fronten. Nur um sagen zu können, dass es sich gelohnt hat.

Die großen Entdecker des 19. und frühen 20. Jahrhunderts wussten, dass sie aufbrechen würden. Das Bestreben war stärker, drängender als die Bequemlichkeit, zuhause zu bleiben. *bleiben* nicht nur im Sinne von auf gewohntem Terrain bleiben, sondern sich auch in den bequemen Sicherheiten unserer Vorurteile einnisten.

Aber wir wissen, dass die Welt sehr viel größer ist, als wir dachten. Einfach über Grenzen hinausgehen, die in der Natur gar nicht existieren. Wir haben sie erfunden, so wie wir die Aufteilung von Wissen erfunden haben: Als sei es möglich, Menschen in die vielen Teile zu zerlegen, aus denen sie bestehen; meine Begabung für Zahlen oder meine Leidenschaft für Pasta all’Amatriciana oder Golf getrennt von meinem Studium an der Universität. Als sei es möglich, jemanden nicht zu lieben, nur weil man jemand anderen liebt, ein Kind, den Ort, den wir zuhause nennen, Argos, den treuen Hund von Odysseus, der erst sterben

kann, als er sieht, dass sein menschlicher Freund zurückkehrt. Um zum letzten Mal Abschied von ihm zu nehmen.

Die Idee zu diesem zweiten Buch über Pricing hat sehr viel mit dem *Unterwegssein* zu tun und ganz besonders mit dem Berg. Hier steht der Berg in seinem archetypischen Sinn des Aufstiegs; als Herausforderung, als senkrechtes Meer. Aber welchen Berg erklimmen wir? Wie viel Gewicht können wir tragen? Das sind die Ausgangsbedingungen. Aber welches ist der beste Weg zum Gipfel? Das gilt für das Geschäft genauso wie für das Leben.

Nach Jahren unternehmerischer Wettläufe und Bergpfade habe ich verstanden, dass der Unterschied im Ansatz liegt.

Ein Berg wird zunächst im Kopf und dann mit dem Körper bestiegen.

Wir bereiten uns vor, ziehen gute Bergstiefel an, entscheiden, ob wir Essen und Wasser in den Rucksack packen und was wir zurücklassen. Jeder Tag verlangt von uns, Entscheidungen zu treffen. Wie in der Reportage *In die Wildnis* von Jon Krakauer, die auf der dramatischen Geschichte von Christopher McCandless basiert und die Sean Penn für einen ergreifenden Film adaptiert hat.

Wenn es eine Sache gibt, die man lernt, wenn man in den Wald geht, ist es, tief zu atmen. Das haben wir während der Pandemie erkannt, das Gefühl von Freiheit, Raum zurückerobern. Diese Zeit, auch wenn sie schrecklich war, bedeutete auf eine gewisse Weise aber auch, Prioritäten neu zu sortieren.

Direkt auf ein Ziel zuzugehen, ist eine Sache der Beine, aber mehr noch der Ausdauer.

Wenn sich die Müdigkeit einstellt – ein fehlgeschlagener Geschäftsabschluss, Desillusionierung, ein Schlag unter die Gürtellinie von jemandem, den wir als Freund betrachtet haben, fehlende Ergebnisse –, das sind Momente, in denen wir all unsere Ressourcen anzapfen müssen.

Der Weg durch den Markt-*Dschungel* ist lang und tückisch.

Deswegen möchte dieses Buch Sie bei den kommenden Aufstiegen unterstützen. Es ist ein reflektierendes Handbuch gefüllt mit Beispielen und Leidenschaft, das direkt zum Punkt kommt.

Ziel war es, möglichst viel überschaubares, aber wichtiges Wissen zu vermitteln (da Kultur das einzige Gut ist, das wächst, wenn man es unter vielen teilt, statt sich zu verringern). Es ist wichtig, die Hebel zu kennen, die *den Aufstieg* ermöglichen, besonders das *Pricing*.

Vor diesem Hintergrund hat die Bergmetapher eine doppelte Bedeutung: Einerseits heißt es, wir müssen in der Lage sein, den Gipfel zu erreichen, durch die (tückischen) Stromschnellen im Markt zu navigieren und nach Großem zu streben; andererseits steht der schneebedeckte Gipfel für den Kopf des Felsgiganten; und ebenso ist der Gipfel der Kopf, an den sich dieses Handbuch richtet, der Kopf des Unternehmens, diejenigen, die eine globale Vision haben: Manager, Senior Executives, Eigentümer, CEOs, kurz, die Kapitäne des Unternehmens.

Pricing als Top-Priorität für CEOs

Eines der berühmtesten Zitate des legendären Investors Warren Buffett, der einer der reichsten Männer der Welt ist, lautet: »Das einzig wichtige Kriterium bei der Unternehmensbewertung ist die Preissetzungsmacht. Wenn Sie die Macht haben, Preise zu erhöhen, ohne Umsatz an einen Konkurrenten zu verlieren, dann haben Sie ein sehr gutes Unternehmen. Wenn Sie allerdings vor einer zehnpromzentigen Preiserhöhung erst ein Gebet sprechen müssen, dann haben Sie ein schlechtes Unternehmen.«¹

Buffett bezeichnet die *Preissetzungsmacht* als die Fähigkeit, dem Markt auf der einen Seite einen signifikanten Wert zu bieten und den Wert auf der anderen Seite durch eine angemessene Preisgestaltung auszuschöpfen. Für ihn ist Pricing die Summe eines größeren Projektes, dem Führungskräfte größte Aufmerksamkeit schenken sollten.

Unter allen Gewinnhebeln ist Pricing nicht nur der stärkste, sondern auch der schnellste, wie es sich in vielen Studien und Publikationen², Krisen, Kriegen und Pandemien gezeigt hat. Pricing ist ein Hebel und, auch ohne Archimedes anzuführen, ist es das wesentliche Mittel, mit dem wir die Gegenwart und die Zukunft unserer Handlungen interpretieren können.

Die Mehrheit der Top-Level-Executives fokussiert ihre Aufmerksamkeit jedoch auf andere Themen wie Kosten, Marktanteile oder Fusionen und Übernahmen. Das Ungleichgewicht wird von den Managern selbst bestätigt, wie beispielsweise von Jeff Immelt, dem früheren CEO von General Electric (GE), der sagte: »Kürzlich untersuchte unser Mitarbeiter Dave McCalpin, wie die Preise unserer Haushaltsgeräte zu Stande kommen. Er fand heraus, dass der Spielraum der Verkäufer sich auf fünf Milliarden Dollar summerte. Dieser Spielraum kam durch die vielen Entscheidungen zu Stande, die Vertriebsleute selbst treffen dürfen. Diese Zahl – und sie gilt nur für Haushaltsgeräte – war für mich verblüffend. Hochgerechnet auf all unsere Sparten sind das womöglich 50 Milliarden Dollar, die kaum jemand nachhält und für die sich kaum jemand verantwortlich fühlt. Bei unseren Kosten analysieren, prüfen und wägen wir eingehend ab. Doch bei den Preisen, die wir anderen berechnen, sind wir nachlässig.«³

Kürzlich zeigten Studien, dass nur eines von fünf Unternehmen ein festes Pricing-Team innerhalb seiner Führungsabteilung hat.⁴ Tatsächlich haben nur 22 Prozent der größten US-Unternehmen, die auf der Fortune-500-Liste stehen, eine Pricing-Abteilung. Das bedeutet, dass ungefähr 80 Prozent diesem Hebel keine spezielle Funktion in ihrem Unternehmen zuteilen. Das wiederum heißt, dass es keinen systematischen und strukturierten Ansatz gibt, der eine effiziente Monetarisierung ermöglicht, oder um es genauer zu formulieren, sie sind nicht in der Lage, das Unmögliche zu erreichen, einfach, weil sie es nicht sehen.

So bleibt ein weniger entwickelter Pricing-Ansatz, der auf dem *Cost-plus*-Prinzip basiert, manuell oder durch Excel unterstützt,

und mit Verantwortlichkeiten, die über viele Funktionen und Regionen hinweg verteilt sind.

Wie bereits zu Beginn erwähnt, ist der Pricing-Ansatz ein Mindset, ein mentaler Raum, der uns erlaubt, auf unsere Unternehmungen (in beiden Bedeutungen als Abenteuer und als Geschäft) durch einen bestimmten Spezialfilter zu schauen. Preisgestaltung ist ein Seil, ein Gurt, der es uns ermöglicht, das Gewicht unseres Unternehmens anzuheben und unsere selbstgewählten Ziele sicher zu erreichen und unsere Fähigkeiten sinnvoll zu nutzen.

Warum ist es dann aber noch nicht so?

Weil es unmöglich ist, die ganze Welt zu revolutionieren. Aber wir können damit beginnen, unsere Art und Weise, über die Welt nachzudenken, zu revolutionieren. Wie in dem Kultfilm *Matrix*, in dem das Kind dem Protagonisten Neo erklärt: »Versuch nicht, den Löffel zu biegen. Das ist unmöglich. Stattdessen versuch dir einfach die Wahrheit vorzustellen.« »Welche Wahrheit?« »Da ist kein Löffel.« »Da ist kein Löffel?« »Dann wirst du sehen, dass nicht der Löffel sich biegt, sondern du selbst.«

Derzeit gibt es unter den 22 Prozent der Unternehmen, die behaupten, strukturiertes Pricing zu betreiben, höchstens eines oder zwei, die spezielle Vollzeit-Ressourcen dafür einsetzen. Wir beneiden diejenigen nicht, die mit verschiedenen Preisniveaus zu tun haben in Situationen, in denen es um Umsätze in Milliardenhöhe geht, und das mit dem Äquivalent von nur einem Löffel.

Warum vernachlässigen so viele Unternehmen dennoch das Preismanagement, obwohl die Bedeutung dieses Hebels so offensichtlich ist?

Verschiedene Elemente erklären das Phänomen.

Zunächst glauben Top-Level-Executives selbst an verschiedene Mythen (mehr dazu im Kapitel zu Regel 10), wie die Vorstellung, dass »Marktanteile und Gewinne korrelieren« oder dass »der Preis für eine Commodity nicht erhöht werden kann« oder dass

»Kosten die Grundlage für den Preis sind«, »Kunden wollen niedrige Preise«. In vielen Führungsteams wird die Überzeugung, dass Pricing ein strategisches Thema ist, nicht durchgängig geteilt. Stattdessen betrachten es viele als taktische Aufgabe, die – je nach Bedarf – von Mitarbeitenden auf niedrigeren Hierarchieebenen durchgeführt wird.

In Wirklichkeit betrachten immer mehr Unternehmen aus verschiedenen Bereichen und Regionen innovative Pricing-Modelle als Ursache für ihren Wettbewerbsvorteil und revolutionieren die Art und Weise ihrer Monetarisierung. So lösen sie eine Pricing-Revolution aus, wie ich es in meinem Buch *Die Preismodell-Revolution* beschrieben habe.

Gleichzeitig fehlt es aber an Ausbildungsmöglichkeiten im Bereich Preisgestaltung. Erst seit einigen Jahren und nur an wenigen Universitäten auf der Welt gibt es Kurse zum Thema Preismangement. An den meisten Unis wird kein fundiertes Pricing-Studium angeboten, wie es eigentlich nötig wäre. Die heutigen Führungskräfte, die vor 20 oder mehr Jahren studiert haben, haben sich nie mit diesem Thema beschäftigt. Wahrscheinlich sind sich selbst die Pricing-Manager, die seit einigen Jahren für diese Abteilung verantwortlich sind, nicht im Klaren über Fallstudien, Best Practices oder Preisniveaus anderer Unternehmen, alles wertvolle Vergleiche, die dem Topmanagement einige Erkenntnisse bringen und sie von den Vorzügen überzeugen könnten, die eine Transformation in diesem Bereich mit sich bringt.

Aber das ist ziemlich normal: Wenn Sie lange Zeit in einer spezifischen Geschäftswirklichkeit gearbeitet haben, bekommen Sie äußere Einflüsse nur begrenzt zu spüren.

Nur durch Reisen lernen Sie die Welt kennen. Sie sehen nicht nur andere Horizonte, sondern, was noch wichtiger ist, die Merkmale und Rhythmen des täglichen Lebens in anderen Realitäten. Das ist in einer immer globaleren und verbundeneren Welt sehr bedeutend.

Wir sind keine absolute Wahrheit. Wir sind offene Welten, oder um es mit Begriffen aus der Hollywood New Wave zu formulieren: Wir sind »Multiversen«; vielfältige und verschiedene Wirklichkeiten.

So wie bei GE wird das Preismanagement dennoch häufig ignoriert oder von Führungskräften nicht als Priorität betrachtet. Stattdessen verlassen sie sich bei der Nutzung dieses Hebels auf Vermutungen und Annäherungen. Statt also das Pricing zu verbessern, fokussieren sie auf andere Ziele, sagen wir, solche, die besser erreichbar erscheinen.

Wieder die Grenze zwischen *möglich* und *unmöglich*. Es ist ein Jammer, den wichtigsten Gewinnhebel so zu behandeln.

Auf der anderen Seite führt ein bewusster Umgang mit dem Preishebel zu außerordentlichen Ergebnissen.

Wenn Führungskräfte Zeit und Aufmerksamkeit in das Thema Pricing stecken, übertrifft die Performance die der Unternehmen, die das nicht tun. Verschiedene Studien stützen diese These. In Unternehmen, in denen das Management sich der Preisgestaltung widmet, ist Folgendes zu beobachten:

- eine um ein bis zwei Prozentpunkte höhere Gewinnspanne,
- eine Erfolgsquote von mehr als 23 Prozent bei Preissteigerungskampagnen,
- aktives Preismanagement durch eine spezielle Abteilung oder eine Funktion, was zu weniger Rabatten zugunsten eines wertbasierten Verkaufens führt.

Solche Ergebnisse werden erreicht, wenn Führungskräfte Pricing als eine der wesentlichen strategischen Kompetenzen betrachten, die profitables Wachstum ermöglichen. Wie im Fall von Wendelin Wiedeking, CEO bei Porsche von 1993 bis 2009, der fast »besessen vom Pricing« war und keine wichtige Entscheidung verpassen wollte.

Leider gibt es nur wenige, die solche Überlegungen vornehmen. Aber glücklicherweise kann ich als Managementberater sagen, dass eine Gewinnkultur immer noch aufgebaut werden kann. Und ich werde nicht müde, das zu sagen.

Eine solide Einnahmengenerierung wird zu einer soliden Grundlage für künftiges Wachstum.

Ein bewusstes und zielgerichtetes Preismanagement ist nichts Optionales – kein Nice-to-have –, sondern eine wichtige Kompetenz, die man entwickeln und in die investiert werden muss.

Die Rolle des CEOs

Zu oft wird fälschlicherweise angenommen, Pricing sei nur eine operative Aufgabe. Sollte das der Fall sein, besteht die Gefahr, dass die Prophezeiung sich selbst erfüllt (seit Homer wissen wir, dass Orakel wie solche, die »Stimmen hören«, niemals gut ausgehen) und Pricing ein zweitrangiges Thema bleibt.

Die Rolle des CEOs ist jedoch entscheidend dabei, die Preisgestaltung von einer operativen Aufgabe zu einer Unternehmenspriorität zu verschieben. Der CEO muss allen im Unternehmen deutlich machen, wie unmittelbar und direkt die Verbindung zwischen der Preisgestaltung und den Unternehmensgewinnen ist.

Der CEO bestimmt die strategische Richtung.

Ein wesentlicher Aspekt dabei ist die Preispositionierung und das damit verbundene *Preisimage*, das das Unternehmen vermitteln möchte. Unsere »Wahrnehmung« im Markt.

Bei der Preispositionierung gibt es mehrere Möglichkeiten, dabei findet sich am einen Ende Premium gefolgt von Luxus und am entgegengesetzten Ende niedrigpreisig bis ultra-niedrigpreisig.

Sich als Unternehmen mit Werten bezogen auf den Preis zu positionieren, ist eine der wichtigsten und strategisch relevantesten

Entscheidungen, schon allein deswegen, weil sie schwer zu ändern sind, sobald sie einmal getroffen wurden.

Neben der strategischen Ausrichtung muss der CEO kulturelle Aspekte etablieren, die beeinflussen, wie das Unternehmen einen Wert schafft, kommuniziert und abschöpft.

Dieser kulturelle Aspekt hat viele Auswirkungen. Er beeinflusst beispielsweise, wie das Unternehmen Erlösmodelle gestaltet, um den Wert zu monetarisieren, wie es verhandelt, welche Preisdisziplin und Qualität aufgrund seiner Außendarstellung erwartet werden, welche Talente es rekrutiert, ob es wertorientiertes oder umsatzorientiertes Verkaufspersonal bevorzugt und welche Vertriebspartner es für den Verkauf findet. Mit anderen Worten, der CEO gewährleistet die Abstimmung zwischen der Preispositionierung und der Unternehmenskultur.

Porsche-CEO Wendelin Wiedeking holte das Unternehmen aus der Krise und wandelte es zu einem der profitabelsten Autohersteller weltweit, mit Einnahmen von 34,6 Milliarden Euro im Jahr 2022 und einem Anstieg der Unternehmensgewinne um 16,5 Prozent verglichen zu 6,4 Prozent im Jahr zuvor.⁵

Eines der Erfolgsgeheimnisse war, das Preismanagement als Priorität zu betrachten.

Wiedeking bestand darauf, in alle wichtigen Preisentscheidungen einbezogen zu werden, wie beispielsweise bei der Einführung eines neuen Modells. Er betrachtete seine Funktion als Impulsgeber für tiefgehende Analysen und Diskussionen, bei denen alle Aspekte in Bezug auf Wert und Preise der Fahrzeuge untersucht wurden, ohne die betrieblichen Entscheidungen des Teams einzuschränken. So zeigte er große Kompetenz, während er die Funktionen und die Arbeit anderer respektierte.

Hinsichtlich des Pricings war Wiedeking immer auf der Höhe der Ereignisse und kannte sich in Detailfragen aus. Selbst in Zeiten hohen Drucks stellte er beharrlich das Konzept von Wert und

Preisniveau über das Volumen. Eines seiner bekanntesten Zitate war: »Wenn die Nachfrage zurückgeht, senken wir nicht die Preise; wir reduzieren die Produktionsmenge.«

Wiedeking wollte den Wert sowohl von neuen als auch von gebrauchten Autos erhalten, indem er sicherstellte, dass die Nachfrage größer als das Angebot war, wodurch konstante Preise ermöglicht wurden. Er konnte komplette limitierte Editionen innerhalb weniger Tage verkaufen, so wie den legendären 997, von dem nur 250 Stück zu einem hohen Preis produziert wurden, ohne der Versuchung zu erliegen, die Verkäufe durch niedrige Preise anzukurbeln.⁶

Die wertorientierte Kultur bei Porsche war eine von Wiedekings wichtigsten Hinterlassenschaften im Unternehmen.

Pricing-Excellence wurde Teil der Porsche-DNA. Eines seiner Mantras war, das Produkt rund um den Preis zu entwickeln – das heißt, den Zielpreis und die Zielkosten während der Entwicklungsphase zu verstehen.

Selbst heute investiert Porsche weiter in eine Verbesserung der Performance und untersucht von Kunden wahrgenommene Werttreiber (und solche, die es nicht sind), um die Kaufbereitschaft bestmöglich auszuschöpfen. Nicht viele Unternehmen haben eine Marke und Produkte wie die von Porsche, aber dieser Ansatz kann auf jede Art Unternehmen übertragen werden, unabhängig von der Branche oder der Region.

Wir haben bereits über GE gesprochen, die erkannten, dass sie den Preishebel vernachlässigt hatten. Sobald es sich der Situation bewusst war, ergriff das Unternehmen eine Reihe von Maßnahmen, um der Preisgestaltung eine adäquate Priorität einzuräumen.

Ein erstes Ergebnis dieser Maßnahme war die Einführung der Funktion eines Chief Pricing Officers in verschiedenen Geschäftseinheiten, der direkt an die Leitung der entsprechenden Abteilung berichtete. Diese neuen Positionen hatten ebenfalls die

Aufgabe, die Vorbereitungen auf Preisverhandlungen zu unterstützen, um den Wert besser zu verteidigen. Der Begriff *Black Belt* aus der Six-Sigma-Methode, der sehr fähige Personen und Teamleiter in einem Projekt zur Kostenreduzierung bei GE bezeichnet, wurde auf die Preisgestaltung erweitert. Das Konzept der »Preisdisziplin«, das sich auf eine Einhaltung und Verteidigung von Zielpreisen bezog, wurde ebenfalls eingeführt. Daraus folgte ein signifikanter Anstieg der Rentabilität, dank der besseren Ergebnisse bei den Zielpreisen, wie der CEO Jeff Immelt bestätigte: Die Preisdisziplin hat sich gelohnt und sogar unsere Erwartungen übertroffen.

Sie müssen jedoch weiterhin aufpassen, dass Sie sich nicht auf den falschen Weg begeben, selbst mit den besten Absichten!

Das passierte dem CEO eines Maschinenherstellers, der, obwohl er die Rentabilität steigern wollte, sie am Ende reduzierte.

Seine Argumentation erschien logisch: Aufgrund der Überforderung durch zu viele Kundenanfragen konnte er seine Aufmerksamkeit nicht auf jedes einzelne Bieterverfahren lenken. Deswegen schrieb er eine Mindestbruttomarge von 25 Prozent fest, die bei jedem neuen Auftrag erreicht werden sollte. Bis dahin hatte die durchschnittliche Bruttomarge 27,5 Prozent betragen. Mit den 25 Prozent wollte er also mehr Spielraum bei den Verhandlungen einräumen. Jedes Angebot unter 25 Prozent musste von ihm genehmigt werden.

Bis dahin erschien alles ganz vernünftig.

Als ich diesen CEO im neuen Geschäftsjahr persönlich traf, fragte ich ihn interessiert nach dem Ergebnis seiner Initiative. »Die Genehmigungsanfragen haben sich drastisch reduziert«, erklärte er zufrieden. Als ich aber nach der Bruttomarge fragte, fiel die Antwort weniger zufriedenstellend aus: »Die durchschnittliche Marge liegt jetzt bei 25,2 Prozent.«

Mehr als zwei Prozentpunkte Rückgang bei der Marge! Was für ein Desaster!

Wie kann dieser Rückgang erklärt werden?

Das ist ganz einfach: Wenn der CEO sagt, dass der Preis bis 25 Prozent runtergehen kann, warum sollte das Verkaufspersonal es dann riskieren, durch höhere Preise Kunden zu verlieren? Es ist besser, die Preise zu senken und den Verkauf abzuschließen. Selbst wenn es einige Fälle gab, bei denen Verkäufe mit einer Marge von 30 oder 31 Prozent stattfanden, wurden diese Gelegenheiten immer seltener.

Ein anderes Worst-Case-Szenario, das unbedingt vermieden werden sollte, tritt auf, wenn das Topmanagement sich in Preisverhandlungen einmischt, die eigentlich von anderen durchgeführt werden sollten. Solche Überschneidungen mögen in einigen Fällen sinnvoll sein, im Allgemeinen würde ich allerdings sagen, dass ein Schaden entstehen kann, wenn die Abstimmung fehlt.

Der CEO eines großen Konsumgüterherstellers hatte die Angewohnheit, jeden Dezember ganz informell die Managementteams seiner Kunden zu besuchen, hauptsächlich Vertriebs- und Einzelhandelspartner, um die Weihnachtsgrüße persönlich zu überbringen. Am Jahresende waren Geschäftsverhandlungen zwischen Ein- und Verkauf gerade in vollem Gange. Während dieser Besuche brachten die CEOs der besuchten Unternehmen häufig das Thema Pricing ins Gespräch. Das endete damit, dass der CEO des Konsumgüterherstellers immer irgendeine Art von Zugeständnis oder einen *Ad-hoc*-Nachlass gewährte und somit die harte Arbeit und die Verteidigung des Wertes seiner Verkaufsteams untergrub.

Ich empfahl ihm dringend, die Besuche einzustellen und stattdessen ein schönes Buch als Weihnachtsgeschenk zu verschicken. Nach Beendigung der jährlichen Besuche gab es keine Margenreduzierungen durch den CEO mehr und jeder feierte glücklich und zufrieden.

Die Pricing-Aufgaben des CEOs

So wie jede Expedition einen »Expeditionsleiter« hat, gibt es einige Pricing-Aufgaben, die unter die Verantwortlichkeit des CEOs fallen können, darunter: Preisführerschaft übernehmen, Preissignale aussenden und Preiskriege vermeiden.

Eine der Hauptaufgaben, die jeder CEO in führenden Unternehmen innerhalb seiner Branche übernehmen sollte, ist die Preisführerschaft.

Wenn wir an der Spitze eines führenden Unternehmens in unserem Bereich stehen, müssen wir die Ersten sein, die Preise erhöhen, wenn beispielsweise die Kosten für Rohstoffe steigen. Wir können nicht von unseren Konkurrenten erwarten, den ersten Schritt zu tun. Das könnten wir als »Preisführerschaft« bezeichnen.

Dieses Phänomen lässt sich in verschiedenen Zusammenhängen beobachten. In der US-Automobilindustrie war General Motors (GM) jahrzehntelang der Preisführer. Als das Unternehmen einen Marktanteil von 50 Prozent erreicht hatte, dirigierte es den gesamten Markt. Es erhöhte jährlich die Preise und die Wettbewerber zogen nach.

Wenn GM die Preise nicht erhöht hätte, hätten die Wettbewerber es nicht gewagt, zuerst die Preise zu erhöhen. So hat der Preisführer dafür gesorgt, dass alle Branchenplayer erfolgreich waren.

Es gibt auch Bereiche, in denen genau das Gegenteil passiert ist, wie die Reifenindustrie in Spanien oder die Bierbranche in Italien. In beiden Fällen war kein Unternehmen in der Lage, sich als Preisführer zu positionieren, und so kam es in den jeweiligen Märkten zu regelrechten Preiskriegen.

Mit ständigen Rabatten, Sonderaktionen und Spezialangeboten konnte das Preisniveau lange Zeit nur eine Richtung: abwärts. Die Kunden wurden dahingehend erzogen, nicht zum vollen Preis zu

kaufen, sondern einen Vorteil aus irgendeiner Rabatt- oder Sonderaktion zu ziehen.

Ein gutes Beispiel für die Preisführerschaft bietet der Einzelhandel in Deutschland: Die Marke Aldi ist der unangefochtene Preisführer in verschiedenen Produktkategorien. In einem Zeitungsartikel, der vor einiger Zeit erschien, wurde die Rolle der Preisführerschaft folgendermaßen erklärt: »Aldi erhöht die Preise deutlich. Der Markt orientiert sich an Aldi. Weitere Händler dürften folgen und ebenfalls die Preise erhöhen.«⁷

American Express ist ein weiteres Beispiel für ein Unternehmen, das sich als Preisführer positioniert hat. In der Kreditkartenbranche nimmt es eine starke Stellung ein und kann höhere Gebühren verlangen als die meisten Wettbewerber.

Ein ähnliches Szenario kennen wir aus der US-amerikanischen Bierindustrie, wo auf Preiserhöhungen diese Logik folgte: »AB InBev erhöht regelmäßig Bierpreise und MillerCoors folgt.«⁸

Eine zweite Aufgabe ist es, die mit Preisänderungen verbundenen Risiken zu mindern.

Preisänderungen sind immer mit einem Risiko verbunden: Wenn wir Preise erhöhen, gehen die Wettbewerber vielleicht gar nicht mit und sorgen so dafür, dass wir aufgrund des größeren Preisunterschieds Marktanteile verlieren. Wenn wir gelegentlich die Preise senken, könnten wir als feindselig angesehen werden und unbeabsichtigt einen Preiskrieg auslösen. In beiden Fällen gefährden wir unsere Rentabilität.

Um solche Risiken zu vermeiden, kann man Preissignale senden, auch bekannt als Preissignalisierung. Wie funktioniert das?

Bevor Preise geändert werden, werden Signale in den Markt gesendet. Solche Signale können beispielsweise Pressestatements oder Interviews des CEOs sein. Dann warten wir auf Reaktionen der Wettbewerber, Kunden und Investoren, bevor wir über das weitere Vorgehen entscheiden.

Ein solches Beispiel hat René Obermann während seiner Zeit als CEO der Deutschen Telekom geboten. Im Zusammenhang mit fallenden Preisen in allen Marktsegmenten von Festnetz, Mobil und DSL-Telefonie schritt René Obermann ein und formulierte eine deutliche Botschaft an die Wettbewerber: »Solange wir einen Marktanteil von 50 Prozent bei allen neuen DSL-Verbindungen haben, werden wir die Preise stabil halten. Andernfalls werden wir alles tun, um diesen Marktanteil zurückzugewinnen.« Die Botschaft war eindeutig: Solltet ihr es wagen, die Preise zu senken, um uns Marktanteile abzunehmen, werden wir stark reagieren. Wenn ihr jedoch die aktuelle Marktbalance akzeptiert, können wir friedlich nebeneinander existieren. Die Wettbewerber verstanden die Botschaft und ließen die Preise stabil, was dazu führte, dass jahrelang ein Preis von etwa 30 Euro pro Monat galt.

Ein ähnliches Signal sendete Mr. Im, der Leiter der Abteilung International Operations beim koreanischen Autohersteller Hyundai: »Wenn japanische Autohersteller aggressiv agieren, indem sie Anreize steigern, und das rote Licht hinsichtlich unserer Verkaufsziele leuchtet, werden wir ebenfalls gesteigerte Anreize in Betracht ziehen [für Käufer].«⁹ Die Botschaft an die Wettbewerber war, dass Hyundai schnell auf Preissenkungen reagieren und nicht passiv bleiben würde.

In dieselbe Kerbe schlug auch Søren Skou, CEO der Maersk-Reederei, als er nach einem ruinösen Preiskrieg in den Zeitungen verkündete: »Was Größe und Marktanteile angeht, sind wir dort, wo wir sein wollen. Deswegen ändern wir die Strategie von ›schneller wachsen als der Markt‹ zu ›im Einklang mit dem Markt wachsen‹. Wir hoffen, dass unsere Wettbewerber mit ihren Positionen ebenfalls zufrieden sind. Wenn nicht, werden wir unsere mit allen notwendigen Mitteln verteidigen.« Auch in diesem Fall war das Signal stark und bei den Mitbewerbern angekommen. Der Preiskrieg endete und einige Monate später revidierte Skou seine Statements, indem er erklärte: »Wir erkennen erste Zeichen, dass unsere Branche wieder zu vernünftigem Verhalten

zurückkehrt. Noch einmal, wir stellen fest, dass ein Preiswettbewerb zum Erlangen von mehr Marktanteilen selten ein kluger Schachzug ist.«

Preissignale sind nicht per se illegal, solange sich die Kommunikation an alle Marktteilnehmer richtet, von Wettbewerbern über Kunden bis hin zu Investoren. Was allerdings vermieden werden sollte, ist die Möglichkeit, dass solche Statements zu »Vereinbarungen« oder »Kartellen« führen, die den freien Wettbewerb untergraben, wie beispielsweise die Behauptung, dass Preise erhöht werden, sobald ein Wettbewerber seine erhöht.

Durch Preissignalisierung kann man den Markt legal beeinflussen. Wenn der CEO persönlich das tut, haben die Signale darüber hinaus nicht nur eine größere Glaubwürdigkeit und eine größere Wirkung, sondern schaffen auch effektiv eine glaubwürdige Position.

Die dritte Aufgabe des CEO ist es, Preiskriege zu vermeiden.

Diese sind das effektivste Mittel, Gewinne einer ganzen Branche dauerhaft zu zerstören, sehr zur Freude der Kunden.

Häufig wird in diesem Zusammenhang geäußert: »In einem Krieg haben die Atombombe und Preise dieselbe Limitierung. Sie können nur einmal benutzt werden.« Der Grund dafür ist, dass sie zu einer kompletten Zerstörung führen können.

Aber wie kann der CEO Preiskriege verhindern? Die Frage ist nicht leicht zu beantworten, weil Preisführerschaft auch bedeutet zu verstehen, welche Grenzen gesprengt werden können und welche nicht.

Was ein CEO tun kann, ist, eine Kultur und Strategie auf eine Art und Weise zu etablieren, die kriegsähnliches Verhalten vermeidet. Es gibt tatsächlich Führungskräfte, die bereit sind, alles zu tun, um Wettbewerber aus dem Weg zu räumen. So hat es beispielsweise Tesla 2023 in der Automobilbranche getan, als es die Preise für die Autos senkte.¹⁰ Auch in der Ölindustrie passierte Ähnliches, nachdem Russland die Ukraine angegriffen hatte und

einen weiteren blutigen Krieg auslöste.¹¹ Amazon, Microsoft und Google haben ebenfalls Kämpfe ausgefochten, indem sie Preise um bis zu 85 Prozent senkten, um die Cloud Services zu sichern.¹²

Auf einer Vorstandssitzung, bei der ich vor einiger Zeit teilnehmen durfte, wurde erwähnt, dass ein ausländischer Wettbewerber in den nationalen Markt eingetreten war. Die Reaktionen waren sofort sehr harsch: »Wir müssen sie wieder nach Hause schicken, koste es, was es wolle.« Wenn Führungskräfte solch eine Haltung verbreiten, ist es nicht verwunderlich, dass sie im Markt als aggressiv wahrgenommen werden. Ich versuchte sofort, die Situation zu beruhigen.

In solchen Fällen ist es für den CEO wichtig, angemessene Maßnahmen zu ergreifen und zielgerichtet zu kommunizieren, um derartige Feindseligkeiten sofort zu unterbinden. Hiroshi Okuda, Präsident von Toyota, intervenierte auf diese Weise, als er zu Journalisten sagte, dass »die japanische Autoindustrie Detroit Zeit und Raum geben müsse, damit sie sich erholen können«.¹³ Was er damit meinte, war, dass Toyota in den USA die Preise anheben würde, was sie tatsächlich auch taten. Das steigerte ihre Gewinne, während es gleichzeitig den US-Herstellern ermöglichte, ihr Umsatzvolumen zu erhöhen.

Die Kommunikation des CEO in einer derartigen Situation muss klar und eindeutig sein und vermeiden, dass sie als Attacke auf den Wettbewerber oder als in irgendeiner Form aggressiv missverstanden werden kann, und unbeabsichtigt ein Kampf ausgelöst wird, bei dem niemand gewinnt. Das passierte einem Hersteller von Unterhaltungselektronik: Das Unternehmen hatte ein Produkt entwickelt, das sechs Monate nach seinem Markteintritt keine Umsätze mehr generierte. Die Lager waren voll und es war klar, dass dieses veraltete Produkt über kurz oder lang nicht mehr verkauft werden könnte. Daher entschied das Führungspersonal des Unternehmens, die Preise stark zu senken, um das Produkt loszuwerden und die Produktion einzustellen.

Diese plötzliche und drastische Preissenkung wurde jedoch von den Wettbewerbern als Kriegserklärung missverstanden mit dem Ziel, neue Marktanteile zu erobern. Die Reaktionen waren eine Reihe ähnlicher Preissenkungen auf vergleichbare Produkte, was eine Abwärtsspirale der Preise auslöste.

Bei der auf diese Sonderaktion bezogenen Kommunikation wurde nicht erwähnt, dass die Preissenkung sich auf ein einziges Produkt beschränkte und nur so lange gelten sollte, bis der Vorrat dieses Produktes erschöpft war, und das dann sowieso nicht mehr hergestellt werden sollte. Aber es war schon zu spät: Das Preisniveau für die gesamte Produktkategorie war beschädigt. Wenn der CEO auf glaubwürdige Weise kommuniziert hätte, dass es eine beschränkte Aktion war, wäre die Reaktion völlig anders ausgefallen.

Aus all diesen Fällen können wir ableiten, dass die Aktionen von Unternehmensleitungen helfen, Preiskriege zu verhindern, die Gewinne vernichten, und zwar dank einer Strategie, die darauf zielt, keine unkontrollierbaren Reaktionen der Wettbewerber hervorzurufen.

Wie eine Veränderung passieren kann

Falls das Preismanagement bislang vernachlässigt wurde, ist es ratsam, folgende drei Aktionen durchzuführen, um der Organisation zu zeigen, dass die Unternehmensleitung ihm schließlich doch die Top-Priorität einräumt:

1. Die derzeitige Reife des Unternehmens hinsichtlich der Preisgestaltung analysieren.
2. Eine Transformations-Roadmap definieren.
3. Das Team mobilisieren.

Die erste dieser Aktionen hilft, den aktuellen Stand des Pricing-Managements zu verstehen. Auch bekannt als *Pricing-Health-Check*, untersucht sie idealerweise vier Bereiche: die Pricing-Strategie, die Preissetzung, die Preis-Implementierung und die Preiskontrolle.

Außerdem rückt sie alles in den Fokus, was das Preismanagement unterstützt, wie Prozesse, die Organisation, IT-Systeme und Fähigkeiten.

Abhängig vom Umfang der Produktpalette, der Kunden und der involvierten Länder dauert eine derartige Analyse zwischen ein und zwei Monaten, wenn sie von einem speziellen Team durchgeführt wird. Die gesammelten Informationen, die dann verarbeitet werden, stammen aus Interviews mit Experten und Datenanalysen, die gemeinsam mit den jeweiligen Bewertungen die ersten Hinweise für Möglichkeiten geben.

So wird ein umfassendes Bild entworfen, das von Anfang an ein Verständnis ermöglicht und verdeutlicht, wohin die Reise geht.

Diese Erkenntnisse bilden die Grundlage für die nächste Initiative, die den anzustrebenden Zustand definiert, auch bekannt als das Zielbild. Es ist ein Prototyp, ein imaginärer Rahmen, der alle nachfolgenden Entscheidungen steuert. Mit diesem Ziel im Kopf kann eine Transformationsreise gestaltet werden, die zwischen einem und drei Jahren dauert, abhängig von der Größe des Unternehmens.

Idealerweise wird eine Reihe von kurzfristigen positiven Auswirkungen erreicht, die sogenannten schnellen Siege, gefolgt von mittel- oder langfristigen Verbesserungen, die alle dazu beitragen, die Rentabilität des Unternehmens zu steigern.

Ein Aspekt, der bei dieser Transformation nicht übersehen werden sollte, ist die Technologie.

Fortschritte in diesem Bereich während der letzten zehn Jahre haben Unternehmen ermöglicht, Zugang zu allem zu bekommen, was für ein effektives Pricing-Management erforderlich ist. Neue Lösungen, einige von ihnen Cloud-basiert und mit künstlicher Intelligenz ausgestattet, ermöglichen eine effizientere Monetarisierung und beschleunigen das Erreichen von Ergebnissen. Pilotprojekte können Hinweise auf die zu erwartenden Vorteile liefern.

In jedem Fall könnte dieser Prozess auch mit einem limitierten Umfang gestartet werden und dann auf den Rest des Unternehmens ausgeweitet werden.

Zum Schluss werden wir die gesamte Organisation mobilisieren, sich auf die Transformationsreise zu begeben. Das umfasst normalerweise mehrere Initiativen, vom Aufbau eines Teams bis hin zu Kommunikation und Organisation.

Zunächst muss das Team, das den gesamten Prozess auf eine operative Ebene bringen wird, bestimmt werden. Dafür suchen wir Personen innerhalb der Organisation, die bereits mit Preisgestaltung zu tun haben, und schauen, an welchem Pricing-Aspekt sie arbeiten. Viele Organigramme enthüllen, dass es zahlreiche Menschen gibt, die über verschiedene Geschäftseinheiten, Funktionen und Regionen mit dem Pricing beschäftigt sind. Aus diesem Pool werden die künftigen Pricing-Champions ausgewählt, die die Initiative leiten.

Kommunikation ist ein weiterer Aspekt dieser Mobilisierungsphase. Wie wird die neue Ausrichtung auf die Rentabilität kommuniziert, selbst wenn dazu ein geringerer Marktanteil gehört oder eine Vision hinsichtlich einer bestimmten Preispositionierung, wie beispielsweise von einem mittleren zu einem hohen Preis, und alles aufzugeben, was dieser Strategie zuwiderläuft (wie starke Rabatte oder Sonderaktionen)?

Ein weiterer Aspekt, der sich als sehr nützlich erwiesen hat, ist die Einrichtung regelmäßiger, vielleicht monatlicher, Gremien, um den Fortschritt der Transformation aus der Pricing-Perspektive zu beurteilen.

Das zeigt ebenfalls, dass das Pricing-Management jetzt auch die Aufmerksamkeit der Führungsebene erhält. Während dieser Meetings berichten die Pricing-Champions den Top-Executives und Leiterinnen der verschiedenen betroffenen Geschäftseinheiten über die erreichten Ergebnisse, mögliche Hindernisse und die nächsten Schritte der Transformation.

Zusammenfassung

Pricing ist zweifellos eines der Themen, das auf jeder CEO-Agenda zu finden sein sollte. Der Pricing-Hebel ist der stärkste und unmittelbarste Hebel für Rentabilität und ist zu wichtig, um vom Topmanagement ignoriert zu werden.

Gleichzeitig sind innovative Pricing-Modelle, die die Monetarisierung in vielen Bereichen revolutionieren und eine Pricing-Revolution auslösen, die neue Quelle eines Wettbewerbsvorteils.

Im Geschäftsleben unterscheiden sich die Perspektiven auf die Preisgestaltung häufig. Wenn es keine Unterstützung aus der Führungsebene gibt, verliert das Unternehmen seine Pricing-Macht, die so wichtig ist, dass sie sogar die Entscheidung des Orakels von Omaha, Warren Buffett, leitet.

Die Preisgestaltung muss eine der Prioritäten des Topmanagements werden.

Unternehmen, in denen das so ist, zeigen deutlich bessere Ergebnisse verglichen mit ähnlichen Unternehmen, in denen das nicht so ist. Wenn der CEO profitables Wachstum als einen der Eckpfeiler des Unternehmens deklariert, bereitet er oder sie den Weg zu einer größeren Rentabilität. Das bedeutet, das Thema fest im Griff zu haben – durch ein Pricing-Team oder eine Pricing-Funktion –, sich der Werttreiber für die Kunden bewusst zu sein und Value Pricing zu praktizieren.

Die Funktion des CEOs ist äußerst wichtig, wenn man die Preisgestaltung von einer betrieblichen Belastung zu einer Priorität erhebt.

Es liegt in seiner oder ihrer Verantwortung, allen in der Organisation zu verdeutlichen, wie unmittelbar und direkt die Verbindung zwischen Pricing und Unternehmensgewinnen ist. Der CEO bestimmt die strategische Richtung.

Ein weiterer wichtiger Aspekt sind die Preispositionierung und das Preisimage, die das Unternehmen vermitteln möchte.

Es gibt einige Pricing-Aufgaben, die in den Bereich des CEOs fallen können: 1) Preisführerschaft übernehmen, wenn man an der Spitze des Markt-Referenzunternehmens steht, 2) Preissignale aussenden, um auf Preisänderungen vorzubereiten, und 3) Preiskriege vermeiden, die die Rentabilität des gesamten Sektors beschädigen können.

Wenn das Pricing-Management bislang vernachlässigt wurde und man jetzt zeigen möchte, dass die Führungsetage es endlich als Priorität ansieht, ist es empfehlenswert, drei Initiativen zu fördern: 1) das aktuelle Level der Reife hinsichtlich des Pricings innerhalb des Unternehmens analysieren, um den Ausgangspunkt zu verstehen, 2) eine Transformations-Roadmap definieren, um den angestrebten Zustand zu erreichen, und 3) das Team mobilisieren, um sich auf die lange Reise zur Transformation zu begeben.