

STRATEGIE

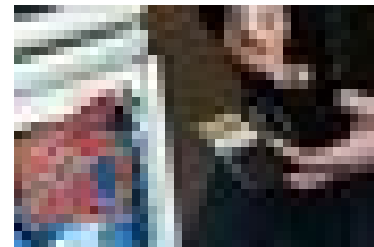
Am Ende der Preisschraube

Von Werner Bruckner

Rationalisieren, automatisieren, auslagern - noch setzen Manager die Instrumente ein, um ertragreicher zu wirtschaften. Am stärksten steigt die Profitabilität aber, wenn Konzeme bessere Preise durchsetzen. Beim 1. Marketing-Forum der European School of Business traten Wissenschaftler und Unternehmer dem Preisdumping entgegen.

Stuttgart - "Harald Schmidt müsste für 20.000 Euro im Monat zu haben sein. Diese Summe könnte die Kosten für Lebensunterhalt, Reisen und Partys und auch die seines Managers Fred Kogel in etwa abdecken", rechnet Florian Wunderlich, Principal bei McKinsey in München vor. Trotzdem zahlt ihm die ARD rund 9,7 Millionen Euro pro Jahr.

Denn: "Der Late-Night-Talker kennt seine einzigartige Stellung im Wettbewerb, weiß um seinen speziellen Wert für die ARD und hat diesen überzeugend begründet und verhandelt. Im Unterschied zur reinen kostengetriebenen Preisgestaltung bestimmt hier der Wert von Harald Schmidt für die ARD sein tatsächliches Honorar", so der Absolvent der European School of Business (ESB), dem die Reutlinger Elitehochschule außergewöhnliche Karriereperspektiven eröffnet hat.



© DDP

Profitabilitätstreiber Preis

Eine McKinsey-Analyse von 952 Hightech-Unternehmen offenbart, dass höhere Preise die Profitabilität am stärksten beeinflussen. Bei einer Preiserhöhung von nur einem Prozent steigt die Profitabilität um satte 17 Prozent. Umsatzsteigerungen oder Kostenreduktionen ähnlicher Größenordnung führen hingegen nur zu einem vergleichsweise leichten Anstieg des Ertrags.

Was billig ist, muss nicht recht sein: Für maßgeschneiderte Produkte greift der Konsument auch gern mal tiefer in die Tasche

In der Konsumgüterindustrie, in der Investitionsbranche, aber auch im Handel hat die globale Wirtschaftslage jedoch dazu geführt, dass sich Anbieter immer seltener über spezifische Kernleistungen differenzieren.

Wertorientierte Verkaufsphilosophie

Das fördert branchenübergreifend einen Preiskampf, bei dem die Wettbewerber häufig ihre Verkaufspreise unterbieten. Viele sehen keinen anderen Ausweg, um wettbewerbsfähig zu bleiben, als ihre Investitionen zurückzufahren und verstärkt Kosten zu senken.

Mit einem kundenspezifischen Leistungsangebot können Unternehmen diesem Preisdumping aber entgegenwirken. "Mit Value Based Selling (VBS), einer wertorientierten Verkaufsphilosophie, sollte das Management pro-aktiv die Leistung kundenorientiert gestalten", empfiehlt Dr. Marco Schmah, Professor am Lehrstuhl für Marketing und E-Commerce der ESB an der Hochschule Reutlingen.

"Dieses Konzept zeigt den Kunden konkrete qualitative und quantitative Leistungsvorteile zur Verbesserung ihrer eigenen Wettbewerbslage auf", so der Initiator des Marketing-Forums und Inhaber der Dieter-Schwarz-Stiftungsprofessur.

Identifizierung von Kundenvorteilen

Wer jetzt daran denken sollte, die Preise für seine Produkt- oder Service-Angebote einfach zu erhöhen, schlägt jedoch einen riskanten Kurs ein. Noch nie war die Transparenz im Markt so groß wie heute. Informationsquelle Internet, standardisierte Handelsplattformen und preisbewusste Einkäufer in der Wirtschaft verschärfen den Wettbewerb.

Der Preis sollte laut Vertriebsexperte Schmä den Kundenvorteil quantifizieren und kapitalisieren. Am Anfang jedes VBS-Konzeptes muss daher die Marktforschung den Kundenvorteil zuerst identifizieren. Dieser kann darin bestehen, dass Handyhersteller wie Motorola, Nokia oder Siemens von ihren Halbleiterproduzenten oft einen kundenspezifischen Chip erwarten, der sich außerdem mit diversen Komponenten modular kombinieren lässt. Oder sie möchten die verbindliche Zusage haben, dass ihre Chip-Lieferanten sie auch bei Engpässen bevorzugt beliefern. Halbleiterproduzenten, die solche Wünsche erfüllen, liegen im Wettbewerb vorne.



Diskutierte Methoden, die zu kontrolliert steigenden Endpreisen führen sollen:
Marco Schmä, Professor am Lehrstuhl für Marketing und E-Commerce der ESB an der Hochschule Reutlingen

Forschung und Entwicklung

Sollte noch kein überzeugender Kundenvorteil existieren, so muss der Anbieter erst einen generieren. Diese Erfahrung hat Dr. Sebastian Reschke, Mitglied der Geschäftsführung Hilti Deutschland GmbH, schon hinter sich. Sein Unternehmen entwickelt, produziert und vertreibt hochwertige Produkte für die Baubranche, ein Wirtschaftssektor, der hierzulande nicht gerade prosperiert.

"Weg vom reinen Produkt - der legendären Hilti -, hin zu einem Servicepaket für Bauunternehmen, das war unsere Devise", sagt Reschke. Um die Kunden von ihrem Angebot zu überzeugen, entwickelte Hilti ein Flottenmanagement für Geräte auf dem Bau. Mit diesem Leih- oder Mietservice übernimmt das Unternehmen für seine Kunden Lieferung, Wartung, Reparatur und Finanzierung der gesamten Geräte. Sollte mal ein Bohrhammer auf einer Baustelle ausfallen, so schickt Hilti sofort Ersatz per Lieferservice.

"Nach nur einem Jahr haben wir schon 15,8 Prozent unsere Werkzeuge im Flottenmanagement", berichtet Reschke. Dass parallel dazu auch der Absatz der Verbrauchsmaterialien steigt, wundere ihn nicht.

Effiziente Kommunikation

Eine Schlüsselstellung im VBS-Konzept nimmt die Kommunikation des Kundenvorteils ein. Hier setzen Marketing, Vertrieb und Service an. Klassische technische Produkteigenschaften verlieren in der Kommunikation dabei generell an Bedeutung, vor allem in Märkten, in denen diese Eigenschaften sich immer mehr angleichen. Mit einer gezielten Personal- und Organisationsentwicklung macht Dr. Peter Speck, Leiter Human Resources Festo AG & Co. KG, seine Vertriebsmannschaft in 176 Ländern fit für die Kunden.

An seinem Programm "Fit for Change" hat zuerst der Vorstand teilgenommen. Anschließend hat Speck aus dem Kreise von anerkannten Persönlichkeiten aus dem Unternehmen Master-Trainer ausgebildet. Sie wiederum tragen jetzt die Botschaft von Festo, seiner Unternehmensstrategie und -kultur in alle Vertriebszweige des Konzerns. "Produkteigenschaften und Methodenkompetenz lassen sich leicht erlernen. Wir wollen aber mit 'Fit for Change' vor allem die Sozialkompetenz unserer Vertriebsmitarbeiter fördern, damit sie ihre Kunden noch besser verstehen. Denn diese generieren letztlich den Umsatz, von dem wir alle leben", so Speck.

Schlüssige Distribution

Wie kommen Produkte, Dienstleistungen und Services zum Kunden? Die Wege dafür können recht unterschiedlich sein, jedoch sollten laut Michael Röhr, Leitung Customer Management bei Vaillant, Unternehmen die eingeschlagene Richtung konsequent und schlüssig verfolgen.

Vaillant, mit mehr als 7000 Mitarbeitern eines der großen Unternehmen der Heiztechnik-Branche in Europa, verfolgt dabei ein dreistufiges Vertriebskonzept. Die Geräte finden nur über den Großhandel und anschließenden Fachhandel den Weg zum Kunden. In der kundenspezifischen Kommunikation setzt das Unternehmen jedoch auf alle drei Gruppen, außerdem auf Meinungsbildner wie Schornsteinfeger, Bauträger und Architekten.

Auf konsequente Reseller im Vertrieb führt neben der Technologie auch Dr. Michael von der Horst, Mitglied der Geschäftsführung Cisco Systems GmbH, den Erfolg seines Unternehmens zurück. Über 90 Prozent des Umsatzes des weltweit führenden Anbieters von Network-Lösungen erwirtschaften die Partner. "Wir befähigen die Partner nur, unsere Produkte zu verkaufen", sagt von der Horst. Je nach Status der Partnerschaft - Gold, Silber oder Premium - profitieren die Reseller von unterschiedlichen Privilegien. "Den Status bekommen sie aber nicht nur aufgrund ihres Umsatzes. Der hängt vor allem davon ab, ob sich unsere Partner spezialisieren, fortbilden und weiterentwickeln", betont von der Horst.

Clevere Preisgestaltung

"Absatzstrategien, die den Kunden binden wollen, indem sie einen Nebenleistungsdschungel aufbauen, ein Überserviceangebot anpreisen oder eine Preisverwirrungsstrategie fahren, führen langfristig kaum zu größerer Profitabilität. Auch wenn das noch immer einige Telekommunikationsunternehmen versuchen", konstatiert Vertriebsexperte und ESB- Professor Schmäh.

Wichtiger wäre in einem ersten Schritt herauszufinden, wo der tatsächliche Wert aus Kundensicht liegt. Und wie Verbündete beim Kunden die Sicht der Einkaufsabteilung beeinflussen könnten. Nach solchen Alliierten sucht auch Kathleen Peters, Marketing Direktorin der PC-Division von IBM für Deutschland, Österreich und der Schweiz.

Sie will möglichst noch vor einer Ausschreibung die Verbündeten beim Kunden von Standardservices wie Selbstschutz, Selbstheilung, Selbstkonfiguration und Selbstoptimierung ihrer Computer überzeugen.

In einem zweiten Schritt sollten die Unternehmen den Vorteil ihres Angebots im Vergleich zum Wettbewerb analysieren und diesen Nutzen auch beziffern. "Im dritten und letzten Schritt müssen Unternehmen sich ausrechnen, was sie vom ermittelten Wert beim Kunden auch real durchsetzen können", resümiert Florian Wunderlich von McKinsey.

Wenn Showmaster Harald Schmidt und sein Manager nicht schon so clever wären, wüssten sie spätestens jetzt, bei wem Nachhilfe nehmen. Wer sich jedoch dieses Marketing- und Vertriebs-Know-how praxisbezogen und wissenschaftlich erarbeiten möchte, dem empfiehlt Schmäh schon jetzt, sich als Student oder MBA-Aspirant an der European School of Business in Reutlingen zu bewerben.

Mehr zum Thema

- **Cebit-Vorschau:** Smartphones, Walkmen, Blue-Ray-Brenner (07.03.2005)
<http://www.manager-magazin.de/it/cebit/0,2828,345115,00.html>
- **Luxus:** Edles made in Germany läuft blendend (mm 12/2004)
<http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/0,2828,328306,00.html>
- **Apple:** Jobs erntet Riesenfrüchte [€] (13.01.2005)
<http://service.manager-magazin.de/diqas/servlet/find/ON=manager-336556/DD=20050113>
- **Ryanair:** Effizienten Unternehmen gehört die Zukunft [€] (02.11.2004)
http://www.harvardbusinessmanager.de/go/see!_DIGdiqa-32251215
- **Management:** Warum sich Unternehmen spezialisieren müssen (30.09.2004)
<http://www.manager-magazin.de/koepfe/artikel/0,2828,320712,00.html>