

DREI ARTEN VON KAPITAL FORMEN DIE NEUE PREISPOLITIK _ Unternehmen, die die Fähigkeit entwickelt haben, für ihre Produkte und Dienstleistungen die richtigen Preise zu setzen, wissen, dass Preispolitik nicht nur eine Frage der Taktik ist. Es ist eine strategische Ressource. Auch der Umkehrschluss gilt: Ein mangelndes Pricing-Verständnis kann – manchmal dramatisch – die ganze Strategie eines Unternehmens blockieren. Anlass genug, sich auf der strategischen Ebene mit den Konsequenzen dieses neuen Konzepts der Preispolitik auseinander zu setzen.

von Mark Ritson, Mark Zbaracki et al.

PRICING ALS STRATEGISCHE RESSOURCE

Zu lange begegneten Unternehmensführer dem Pricing mit unbegründeten, aber schädlichen Vorurteilen. Preisänderungen wurden als ein schneller, einfacher und reversibler Prozess betrachtet – eine Denkweise, die durch die neuen Technologien eher verstärkt wurde. Auch die Optimierung des Deckungsbeitrags eines Produktes durch die richtige Preispolitik wurde als relativ unkompliziert angesehen, als der eigentlich schwierige Teil galt das Schaffen des wertvollen Produkts. Diese nachlässige Haltung wird dem Pricing nicht gerecht. Manager von Unternehmen mit Hunderten von Kunden und Tausenden Produkten werden bestätigen: Es ist alles andere als einfach, Preise zu ändern. Jede Ad-

hoc-Änderung führt rasch zu irrationalen Preisen und verärgert die Kunden. Und jeder Manager eines innovativen Unternehmens weiss, wie schwierig sich die Preisbildung für ein völlig neuartiges Produkt auf einem ungeprüften Markt gestaltet. Wer den Preis falsch festlegt, vertut sich die Chance, auf die die Mitbewerber nur warten.

Das Problem des klassischen Ansatzes ist, dass er dem Pricing rein taktische Motive unterstellt. Aber Taktik ist nicht alles. Wenn die Preispolitik nicht als strategische Ressource dient – also dem Unternehmen hilft, seine Strategie zu formulieren und zu realisieren –, ist sie wohl eher strategischer Ballast. Pricing ist komplex und wird durch

neue Tools und Techniken nur noch komplexer. Um jederzeit zum richtigen Zeitpunkt den richtigen Preis festzusetzen, müssen Firmen in Kapazitäten, Infrastruktur und Prozesse investieren. Diese Investitionen schaffen erst eine Preisstrategie, mittels derer routinemässig für die gesamte Produkt- und Dienstleistungspalette Preise gebildet werden können, die genau auf Marktposition, Kunden, Zulieferer und aktuelle Marktbedingungen abgestimmt sind.

Für viele Unternehmen wird die Ressource Pricing ein immer wichtigerer Faktor dafür, ob sie ihre Strategie realisieren können. Ein von uns befragter CEO aus der Computerbranche bezeichnete die Preispolitik sogar als «Schlüsselqualifikation für das Überleben» in dieser Branche. Seine Investitionen zeugen davon. Im Laufe unserer Arbeit mit Dutzenden von Firmen in den letzten Jahren äusserten viele Verantwortliche ähnliche Ansichten. Sie arbeiten daran, die entsprechenden Ressourcen auf allen Organisationsebenen zu entwickeln; primär in drei Bereichen: durch Investitionen in Humankapital, Sozialkapital und Systemkapital. Diese Investitionen – eigentlich immer für den Aufbau strategischer Ressourcen erforderlich – sind wie die drei Beine eines Hockers: Fehlt eines, kippt er. Eine gründlich ausgebildete Ressource dient jedoch längerfristig als Fundament für ein hoch qualifiziertes Pricing. Tätigt ein Unternehmen diese Investitionen und gibt ihnen Zeit zum Reifen, können Mitbewerber sein Pricing nicht mehr so einfach imitieren – ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil.

Wir wollen den Aufbau dieser strategischen Ressource vorstellen und zeigen, wie sich die Investitionen auszahlen können. Aber erst nachdem wir die warnenden Beispiele von Unternehmen angeschaut haben, die sich selbst aus dem Markt «gepreist» haben – und zwar endgültig.

NEED TO HAVE

Pricing als strategische Ressource ist nicht nur «nice to have», wenn man irgendwann einmal «die erforderlichen Kapazitäten frei hat» – was nie passiert. Für die meisten Unternehmen ist es schlicht eine Frage des Überlebens. Der Grund: Die Kosten einer mangelhaft entwickelten strategischen Preispolitik übertreffen bei weitem die Verluste, die sich aus schlechten Preisentscheidungen ergeben. Ein, zwei Fehlentscheide lassen sich auffangen. Die wahren Kosten aber zeigen sich, wenn man sieht, wie stark – manchmal dramatisch – die ganze Strategie eines Unternehmens durch ein mangelndes Pricing-Verständnis blockiert wird.

Zum Beispiel Polaroid. Das renommierte Unternehmen hat als eines der ersten die digitale Bildverarbeitung entwickelt, aber die Firmenleitung entschied, die revolutionäre neue Technik nicht auf den Markt zu bringen. Nach ihrer bisherigen Preispolitik war sie der Ansicht, mit dieser Technologie sei kein Geld zu verdienen. Polaroid verliess sich seit Jahren auf die Rasierer-und-Klingen-Methode: «Verkaufe Fotoapparate relativ billig und verdiene an den

Filmen.» Digitale Technologien schienen nicht in dieses Schema zu passen; so distanzierte sich Polaroid vom Vorstoss in die digitale Fotografie und verlor den technischen Vorsprung an die Mitbewerber. Es lässt sich kaum bezweifeln, dass Polaroids Weg in den Konkurs durch dieses Unvermögen beschleunigt wurde, zu erkennen, wie aus dem Produkt «Digitalkamera» Profit geschlagen werden kann. Wichtiger ist jedoch der Aspekt, dass ein Unternehmen, das sich immer auf eine Kultur der Innovation berufen hatte, dadurch aus der Bahn geworfen wurde, dass seine Preispolitik diese Strategie nicht mehr unterstützen konnte.

Auch kleinere Firmen und Start-ups können sich mit einer unterentwickelten Ressource Pricing ins Aus manövrieren. Dies passierte Sun Country Airlines. Sie wollte sich 1983 als billigere Alternative zu Northwest Airlines etablieren und durchgefrorene Einwohner von Minnesota zu sonnigen Ferienzielen fliegen. Letztlich machte ihr Unvermögen, eine kohärente Preispolitik zu entwickeln, alle Chancen zunichte. Vor Einstellung des Betriebs im Dezember 2001 klagte der CEO, sein Unternehmen habe nicht genug Sachkenntnis, um die Preise für die einzelnen Routen profitabler festzulegen. Sun Country kannte nur zwei Wege der Preisanpassung: Entweder es kappte den Preis für eine bestimmte Strecke um einen pauschalen Betrag, um auf einen Nachfragerückgang zu reagieren, oder es folgte den Preisvorgaben der Mitbewerber, deren Ziele, Kostenstruktur und Bedürfnisse jedoch nicht die eigenen waren. Northwest hingegen verfügte über das Personal, die Technologie und den organisatorischen Kitt, um Sun Country bei jeder preispolitischen Entscheidung auszustechen. Natürlich hatte Northwest wegen ihrer Grösse und Erfahrung einen Vorsprung, aber Sun Country hätte durch Investitionen in die Ressource Pricing zu einem früheren Zeitpunkt viele Probleme vermeiden können. Damit wäre es der Airline wohl gelungen, sich als Nischenanbieter für billige Ferienflüge zu etablieren. (easyJet zeigt, dass Grösse nicht alles ist. Das Start-up hat den Aufbau von Pricing-Instrumenten nicht vernachlässigt und ist heute eine der erfolgreichsten europäischen Discount-Airlines.)

Sun Countrys Erfahrungen sind typisch für viele Start-ups, die häufig die besseren Technologien und Ideen, aber schlechter entwickelte Pricing-Fähigkeiten haben als die alteingesessenen Firmen. Neulinge im Markt setzen ihre Preise oft so niedrig fest, dass sie keinen angemessenen Anteil am Wert, den sie schaffen, realisieren können. Zudem haben sie Probleme bei der Segmentierung – bei der Anpassung von Preisen an die Bedürfnisse und die Zahlungsbereitschaft verschiedener Kundengruppen. Leider findet sich die Entwicklung von Pricing-Fähigkeiten oft ganz unten auf der To-do-Liste von Unternehmern, und zweifellos müssen sich Firmengründer um zahlreiche andere Dinge kümmern. Aber wenn sie Pricing als strategische Ressource vernachlässigen, bringen sie ihr Unternehmen in Gefahr.

Die Kosten einer mangelhaft entwickelten strategischen Preispolitik übertreffen bei weitem die Verluste, die sich aus schlechten Preisentscheidungen ergeben.

ZIELEN UND TREFFEN

Punkto Pricing handeln Firmen wie Sun Country wie jemand, der nach ein paar Bieren zum ersten Mal Darts spielt: Versuchsweise wirft er einen Pfeil. Vielleicht hat er Glück und trifft ins Schwarze, aber meistens trifft er völlig unkontrolliert – auch die Wand. Ein Unternehmen mit einer guten strategischen Preispolitik hingegen ist wie ein routinierter Spieler, der an Wettkämpfe geht, um zu gewinnen. Mag sein, dass er keinen einzigen Volltreffer landet, aber jeder seiner Pfeile erzielt Punkte – und alle Treffer landen dicht am Zentrum. Unternehmen mit gut ausgebildeten preispolitischen Ressourcen liegen meist nahe am Preisoptimum und treffen nur selten wirklich daneben. Ihnen ist klar, dass das Preisoptimum – den Kunden so viel Geld wie möglich abzupressen – in der Regel nicht drinliegt. Denn diese hätten den Preisdruck bald satt und fänden bei erster Gelegenheit Erleichterung bei der Konkurrenz.

Ein Zweig des Pharmakonzerns Roche ist ein gutes Beispiel für ein Unternehmen, das sich zu einem erfolgreichen Darts-Spieler entwickelt hat. Durch die Übernahme kleinerer Firmen wurde Roche zu einem der weltgrößten Lieferanten für medizinische Diagnosegeräte. Aber, wie Ron Andrews, der neue Marketing-Vize des Bereichs Molekulardiagnostik, sofort nach Arbeitsantritt feststellte: Infolge der Übernahmen bereitete die Preispolitik dem Unternehmensbereich gewaltige Schwierigkeiten.

Das Diagnostik-Geschäft besteht aus zwei Teilen: dem Verkauf von Reagenzien oder Tests zur Feststellung von Erkrankungen und dem Verkauf von Geräten zur Durchführung dieser Tests. Als Roche genug Firmen aufgekauft hatte, um den neuen Bereich aufzubauen, erkannte Andrews, dass es keine richtigen Leitlinien für das Pricing gab, ebenso wenig wie Vorgaben für das Erstellen von Preislisten oder das Festsetzen von Rabattstrukturen, Bundling und Vertragsdauer. Es bestand nicht einmal eine allgemeine Übereinkunft, ob die Geräte kostenlos zur Verfügung gestellt werden sollen (um am Verkauf der Tests zu verdienen) oder kostendeckend verkauft werden sollen (da aufgrund der Technikentwicklung die Geräteherstellung sich laufend verteuerte). Einige Vertriebsabteilungen waren es gewohnt, die Preise nach eigenem Gutdünken auszuhandeln, andere wollten sich nach Festpreisen und Tabellen richten können. Zudem musste sich der Unternehmensbereich mit dem üblichen Druck «von unten» befassen: Einkaufsgruppen und Testlaboratorien schlossen sich zusammen, um günstigere Preise durchzusetzen, Krankenversicherungen und öffentliche Kontrollinstanzen pochten auf Kostenreduzierung bei den Tests.

Andrews entschied, diese Probleme auf lange Sicht anzugehen. Einige Preisanpassungen nahm er sofort vor, die Situation war jedoch nicht dadurch, dass über Nacht alle Preise geändert wurden, in den Griff zu bekommen. Der Bereich benötigte eine langfristige Lösung und musste ein preispolitisches Instrumentarium entwickeln. Andrews investierte in drei Bereiche: Er stockte das Humankapital durch Mitarbeiter mit Pricing-Erfahrung und ein internes Schulungszentrum – Roche Marketing University – auf, um das Verständnis für Preispolitik in der ganzen Organisation zu verbessern. Er erhöhte das Systemkapital, indem er in ein Softwaresystem investierte, das alle preisrelevanten Informationen aus dem gesamten Unternehmen Roche kontrahiert. Und er generierte zusätzliches Sozialkapital, indem er Leute aus Verkauf, Marketing, Finanzen und anderen Abteilungen zusammenführte, um Konflikte zu mildern und einen Konsens über Preispolitik zu stiften.

Nach eigenen Schätzungen führte nur die Investition in das Softwaresystem zu einem Rentabilitätsanstieg um zehn Prozent im ersten Jahr und einem drei- bis fünfjährigen Vorsprung auf die Mitbewerber. Dank den Investitionen in die Ressource Preispolitik gelang es dem Unternehmensbereich, seine höherwertigen Produkte so einzusetzen, dass sie auch zur Erhöhung des Deckungsbeitrags der Standardprodukte beitrugen – ganz abgesehen von den besseren Kundenbeziehungen und der grösseren Kostentransparenz. In einem Markt mit einem Wachstum von höchstens zwei Prozent verzeichnete der Bereich Gewinnsteigerungen in zweistelliger Höhe. Am bemerkenswertesten dabei ist wohl, dass die Ressource Preispolitik jetzt zum festen Bestandteil der Unternehmensstrategie wurde und zu einer grundlegenden Neubewertung revolutionärer Entwicklungsfelder wie der Molekulargenetik führte.

Ähnliche Auswirkungen hatte die Ausbildung einer preispolitischen Expertise auf die Strategie bei Owens & Minor, einem führenden Anbieter von Medizinzubehör. Diese Firma entwickelte das «Activity-based Pricing». Owens & Minor bieten heute Mehrwert-Logistik, Materialmanagement- und Informationsdienstleistungen. Dank den Pricing-Fähigkeiten gelang es, Profit aus neuen Dienstleistungen zu erwirtschaften, die inzwischen das Rückgrat der Strategie bilden.

DREI ARTEN VON PRICING-KAPITAL

Der Schlüssel zum Erfolg bei Roche war die gleichzeitige Entwicklung von drei Arten preispolitisch relevanten Kapitals. Investitionen in diese Bereiche bilden eine Einheit, die über die Summe ihrer Teile hinauswächst. Mitbewerber können zwar einen Marketingvorstand abwerben, aber ohne entsprechendes System- und Sozialkapital kann auch dieser nichts bewirken. Andere investieren in IT-Systeme, aber ohne Mitarbeiter mit profunden Pricing-Kenntnissen wird die teure Software zu wenig oder falsch eingesetzt. Und

PROCON

ORAL STRATEGIE

11/15 09.01.2003

HUMANKAPITAL	30.00
SYSTEMKAPITAL	30.00
SOZIAL KAPITAL	30.00

TOTAL 100.00

BAR	100.00
ZURUECK	10.00

Dank Investitionen in die Ressource Preispolitik gelang es, die höherwertigen Produkte so einzusetzen, dass sie auch zur Erhöhung des Deckungsbeitrags der Standardprodukte beitragen.

Sozialkapital kann gar nicht abgekauft oder abgeworben werden; es muss mit grossem Zeitaufwand angehäuft werden. Versuchen wir also zu verstehen, welche Auswirkung Investitionen in diese drei Arten von Kapital jeweils auf die strategische Ressource Pricing haben.

Humankapital. Eine effektive Preispolitik kann nicht auf Autopilot laufen: Der Prozess braucht gut ausgebildete Menschen, die das Unternehmen in seiner ganzen Komplexität verstehen: seine Strategie, seine Produkt- oder Dienstleistungen, seine Kunden, Zulieferer und Mitbewerber. Um diese Anforderung zu erfüllen, kann ein Unternehmen Mitarbeiter entsprechend fortbilden oder Business-School-Absolventen oder erfahrene Manager einstellen, die eine Ahnung von Preispolitik haben.

Roche nutzte interne Schulungen, um die Mitarbeiter in Preispolitik fit zu machen. Wir sahen den positiven Effekt von Ausbildung auch am Beispiel eines grossen US-Industriekonzerns, der Teile zur Maschinenwartung herstellt. (Wir untersuchten die Pricing-Prozesse dieser Firma, die 1400 Kunden mit 8000 Teilen beliefert, zwei Jahre lang und mussten zusichern, den Namen nicht zu nennen.) Manager dieser Firma wurden zur Erweiterung ihrer theoretischen Pricing-Kenntnisse auf Lehrgänge geschickt. Zusätzlich wurden massgeschneiderte Werkzeuge und Programme entwickelt. So stellte ein Vertriebsmanager ein Softwarepaket zusammen, mit dem Mitarbeiter im Aussendienst feststellen können, ob sie einen guten Abschluss ausgehandelt haben. Das Paket liefert Informationen über den Deckungsbeitrag vor Steuern, fixe und variable Kosten sowie Frachtkosten; die Vertreter geben ihre Konditionen ein und sehen, welchen Erlös sie erwirtschaften. Dieses Werkzeug vermittelte Vertriebsleuten, denen die Sachkenntnis für eine eigene komplexe Finanzanalyse fehlt, ein besseres Verständnis für den Zusammenhang zwischen Preisen und Rentabilität.

Auch das Einstellen neuer Kräfte ist ein probates Mittel zur Aufstockung des Humankapitals. Da immer mehr Business-Schulen Preispolitik und Kontrahierung in ihren Lehrplan aufnehmen, ist es leichter geworden, Personal mit einem profunden Themenverständnis zu finden. Doch Unternehmen können hier scheitern, weil die für die Rekrutierung zuständigen Manager selbst nicht genug vom Thema verstehen. In solchen Fällen kann ein internes Training helfen, das Niveau innerhalb der Organisation zu heben, um Fehlentscheide zu vermeiden.

Das Lied von der Bedeutung des Humankapitals in der Wissensökonomie wird heute so oft gesungen, dass man einfach abschaltet. Vielleicht müssten wir lauter singen. Das Internet hat das Pricing wesentlich verkompliziert. Unter-

nehmen, in denen niemand mit den Feinheiten von dynamischer Preisgestaltung, Auktionstheorie, Bundling, Spieltheorie und so weiter vertraut ist, werden im Alltagsgeschäft den Mitbewerbern nachhinken, die rechtzeitig in ihr Humankapital investiert haben – ein frustrierendes Rennen, das in der Niederlage endet.

Systemkapital. Ein Unternehmen kann noch so viele engagierte und ausgebildete Mitarbeiter mit Preisentscheiden betrauen – wenn es an der Systemumgebung mangelt, werden diese nicht besonders effektiv sein. AT&T hoffte, durch Bundling von Produkten und Dienstleistungen den Wert jedes Kunden erhöhen und Einsparungen realisieren zu können; dies gelang nicht, weil die IT-Systeme fehlten. Auch die Einzelhandelskette Sears erlitt Einbussen, weil sie nicht über die nötige IT-Infrastruktur verfügte, um problemlos unterschiedliche Preise für verschiedene Filialen festzusetzen. So konnte nicht flexibel auf Aktionen von Mitbewerbern auf den einzelnen Märkten reagiert werden, und Sears hinkte beim Pricing ständig hinterher.

Demgegenüber tätigten viele Unternehmen in den letzten Jahren grosse Investitionen in Hard- und Software-systeme, um Daten zu sammeln, zu teilen und zu analysieren. Führende Direktmarketingfirmen wie HSN (Home Shopping Network) verlassen sich schon länger auf komplexe Systeme, um in Echtzeit auf Kundeninformationen reagieren zu können. Lebensmittelketten nutzen Werkzeuge, um Preissensitivitäten zu ermitteln und das Kategorienmanagement zu optimieren – und steigerten ihre Rentabilität dramatisch. Einige Anbieter experimentieren derzeit mit elektronischen Preisungssystemen an den Regalen: damit die Preise von Tausenden von Produkten effizienter und billiger verändert werden können.

Im erwähnten Industriekonzern baute die Geschäftsleitung Systemkapital und Humankapital Hand in Hand auf. Das Tool, mit dem Handelsvertreter die Rentabilität ihrer Vertragsabschlüsse errechnen, ist nur ein Beispiel. Die Firma investierte auch in ein System, das Informationen über die Kaufhistorie der Kunden liefert. Es verzeichnet die gezahlten Preise und Rabatte sowie Gründe für Sonderkonditionen. Ein weiteres System lässt Vertriebsmitarbeiter eine Produktkennung eingeben, und sie erhalten Informationen über den Einsatz dieses Produkts, vergleichbare Erzeugnisse der Mitbewerber sowie technische Einzelheiten. Unter anderem versetzen diese Systeme die Handelsvertreter in die Lage, Kunden sofort einen verbindlichen Preis zu nennen, statt erst zurück im Büro die Konditionen durchrechnen zu können. Abschlüsse werden damit schneller getätigt.

Unterm Strich bilden überlegene IT-Systeme und gut ausgebildete Mitarbeiter einen sich positiv verstärkenden Kreislauf: Technologie und Humankapital beflügeln sich zu optimaler Wirkung. Das hört sich hochtrabend an, aber wir wollen weder bei den Gefahren noch bei den Chancen untertreiben. Die meisten Unternehmen sollten wissen, das:

sie weiterhin im Nebel stochern, wenn sie nicht ausreichend in Systeme investieren, die ihren Datenschwungel unter Kontrolle bringen. Spielt aber das Pricing in der Strategie nur eine untergeordnete Rolle, bleibt unklar, wie sich diese Systeme letztlich gewinnbringend einsetzen lassen. Wie das Humankapital darf auch das Systemkapital nicht isoliert betrachtet werden. Sonst bleibt ein Unternehmen auf einer teuren, unzureichend genutzten Hard- und Software nebst Bergen statischen Datenmülls sitzen.

Sozialkapital. Die Entwicklung von Humankapital und Systemkapital sind wichtige Schritte zu einer effektiven Preispolitik. Vernachlässigt ein Unternehmen aber Investitionen in sein Sozialkapital – den Kitt, der die zahlreichen Mitwirkenden am Preisfindungsprozess koordiniert und zusammenhält –, fehlt es an der notwendigen strategischen Ressource, um zum richtigen Zeitpunkt den richtigen Preis festzusetzen.

Ein Senior-Manager des besagten Industriekonzerns zahlte für diese Erkenntnis Lehrgeld. Er klagte, in den ersten Jahren seiner Tätigkeit für diese Firma kaum Fortschritte bei der Preispolitik zu erzielen, obwohl er einige der besten MBAs angeworben und neue IT-Systeme eingesetzt hatte. In dieser Zeit war es ihm nicht gelungen, die einzelnen Abteilungen zu überzeugen, seine Vorstellungen von Preispolitik zu implementieren; kurz gesagt, er verfügte nicht über das erforderliche Sozialkapital, um seine preispolitische Vision firmenintern zu verkaufen. Schliesslich änderte er die Zusammensetzung der mit Preisentscheidungen befassten Teams. Er ersetzte die neu eingestellten Fachleute durch Manager aus diversen Firmenbereichen. Er hielt Meetings ausser Haus mit allen ab, die mit Preispolitik zu tun hatten. Zwar sank nun das technische Raffinement der preispolitischen Empfehlungen, aber insgesamt war im Unternehmen eine grössere Fähigkeit zur effektiven Preispolitik festzustellen – als Resultat der Konzentration auf das Sozialkapital.

Sozialkapital erstreckt sich über die Schwelle eines Unternehmens hinaus auch auf die Kundenbeziehungen. Vielleicht die schwierigste Herausforderung der strategischen Preispolitik ist, die Reaktion der Kunden auf Preisänderungen zu antizipieren und zu managen. Allzu häufig konzentrieren sich Firmen nur auf die technischen Aspekte und versäumen es, ihren Kunden die Gründe für Preisänderungen klar zu machen. So gab Procter & Gamble viel Geld für die Umstellung interner Prozesse und Routinen aus, um eine nachhaltige Niedrigpreisstrategie zu etablieren. Bei der Umsetzung der neuen Strategie übersah das Unternehmen jedoch den Ärger, den es bei den Einzelhändlern auslösen würde. Nach Einschätzung eines CEO der Handelskette Stop & Shop handelte Procter & Gamble «wie ein Diktator»; er drohte, seine Firma wolle «diesen Plan nach besten Kräften unterminieren». Auch die Grosshändler gerieten in Rage. SuperValu belegte P&G-Produkte mit einem Sonderaufschlag, Grosshändler stellten den Vertrieb von P&G-

Eine effektive Preispolitik kann nicht auf Autopilot laufen: D
Prozess braucht gut ausgebildete Menschen.

Marken vorübergehend oder endgültig ein. Ein leitender Manager von P&G meinte später: «Nie zuvor in meiner dreissigjährigen Karriere in dieser Branche habe ich unsere Kundenbasis so wütend gesehen.» Das Unternehmen bemüht sich zwar um Wiedergutmachung, aber der Schaden ist immer noch nicht behoben.

Um nicht in die gleiche Falle zu tappen, müssen Unternehmen Teams aufbauen, die in der Lage sind, durch Befragungen, Marktforschung und Analyse früherer Preisänderungen die Reaktionen der Kunden vorausszusehen. Manager können emotionale Reaktionen auf Preisentscheidungen nicht völlig abwenden, aber sie können eine drastische Verschlechterung der Kundenbeziehungen vermeiden, indem sie in Sozialkapital investieren.

Unter den drei genannten Kapitalarten kann das Sozialkapital als einziges nicht gekauft werden. Mitbewerber können Experten für Preispolitik einstellen und IT-Systeme kaufen, aber soziale Verbindungen entstehen nur mit der Zeit und müssen sorgfältig gepflegt werden. Tatsächlich ist diese Art von Kapital am schwierigsten anzuhäufen. Der Erfolg unseres Senior-Managers stellte sich erst nach langer Zeit ein und war hart erkämpft. Investitionen in Sozialkapital können Geld umfassen – Investition in Meetings ausser Haus –, aber sie benötigen oft etwas anderes: die Zeit von Managern auf der obersten Ebene, um die Organisation so zu justieren, dass effektive Beziehungen entstehen. Denn ohne eine sinnvolle Integration wird der Einsatz von Systemen und Talenten verschleudert.

RIVALITÄTEN

Wir behaupten nicht, dass derlei Investitionsentscheidungen leicht zu fällen sind. Das Konzept, Pricing als strategische Ressource aufzufassen, ist revolutionär und neu, und es fällt nicht leicht, der Herausbildung von preispolitischen Fähigkeiten die gleiche Priorität einzuräumen wie konventionelleren strategischen Zielen. Der Aufbau von Pricing-Kompetenzen erfordert sicher «Commitment». Wer sich nur bis zu den Knien ins Wasser wagt (Investition in eine Kapitalart) oder nur bis zur Brust eintaucht (zwei Kapitalarten), wird den Schatz am Meeresboden nicht finden. Entweder man springt ins Wasser und sichert sich alle Vorteile einer strategischen Pricing-Fähigkeit, oder man bleibt besser gleich am Ufer stehen.

Wir wollen es vermeiden, ein «Investier oder stirb»-Szenario zu präsentieren. Ein Unternehmen muss immer Investitionen in neue Wertschöpfungsmöglichkeiten gegen Investitionen zur Verbesserung der Wertschöpfung aus bestehenden Produkten oder Diensten abwägen. Ein CEO muss in Betracht ziehen, dass Investitionen in die Ressource

Preispolitik vielleicht niedrigere Renditen erwirtschaften als Investitionen in Forschung und Entwicklung oder in den Bau eines neuen Werks.

Entscheidet sich das Unternehmen gegen strategische Investitionen in die Pricing-Fähigkeit als Ressource, sollte es bei der Wahl seiner Preistaktik berücksichtigen, dass ihm diese Ressource fehlt. Viele Firmen machen den Fehler, Preisvorgaben ihrer Mitbewerber zu imitieren, die für sie selbst weit kostspieliger sind als für den Rivalen. Hat ein Mitbewerber etwa seine Preisanpassungsprozesse so weit vereinfacht, dass er Preise schnell und kostengünstig ändern kann, ist jeder im Nachteil, der alle Preisänderungen nachvollzieht, aber aufwendigere und teurere Prozesse hat. In solchen Fällen sollte man ebenfalls keine Preisführerschaft anpeilen, sondern sich so gut wie möglich anpassen. Kann ein Mitbewerber die Preise von Bundling-Produkten festsetzen und einem selbst fehlt diese Fähigkeit, wäre es ein Fehler, sich auf Bundling einzulassen. (Ein grosser Hersteller von Medizinprodukten, mit dem wir arbeiteten, lernte diese Lektion unter hohem Kostenaufwand.) Unternehmen, die über keine gut ausgebildete Ressource Preispolitik verfügen, müssen also akzeptieren, dass ihr Anteil an den von ihnen geschaffenen Werten geringer ausfällt als der eines Mitbewerbers, der in Preiskompetenz investiert hat.

Die Produkte und Dienste einer Firma sind, um noch eine Metapher zu gebrauchen, nur die Früchte des Baumes; seine Wurzeln sind die im Laufe der Zeit entwickelten Kernkompetenzen und Qualifikationen einer Organisation. Eine strategisch ausgerichtete Pricing-Fähigkeit ist ein wichtiger Beitrag zur langfristigen Gesundheit des Baums. Wenn auch von aussen nur die Preise zu beobachten sind, ist die ihnen zugrunde liegende Ressource einer gut entwickelten Pricing-Fähigkeit der entscheidende Faktor, ob diese für den Markt richtig sind oder zu hoch (sie verprellen Kunden, die sie unfair finden) oder zu niedrig (sie laden Mitbewerber ein). Die meisten CEO legen nie selbst einen Preis fest. Aber sie können ihren Managern die Fähigkeit vermitteln, Preiskriege zu gewinnen, Preis-Leadership zu behaupten und einen Schritt schneller zu sein als Mitbewerber. Der Schlüssel liegt im Verständnis, wie die verschiedenen Kapitalformen von Human-, System- und Sozialkapital so zusammenwirken, dass die Mitbewerber sie nur schwer imitieren können – und dann die richtigen Investitionen zu tätigen, um eine eindrucksvolle neue strategische Ressource aufzubauen.

Copyright: Massachusetts Institute of Technology, 2002. Alle Rechte vorbehalten. Aus: Sloan Management Review. Übersetzung: Susanne Kolbert

Co-Autoren sind Shanatu Dutta, Associate Professor an der Marshall School of Business (University of Southern California); Mark Bergen, Associate Professor an der Carlson School of Management (University of Minnesota); und Daniel Levy, Associate Professor an der Bar-Ilan University (Ramat Gan).