



Sendung vom 10.04.2008, 20.15 Uhr

Prof. Dr. Hermann Simon
Unternehmensberater, Experte für Strategie und Management
im Gespräch mit Sabina Wolf

- Wolf:** Guten Tag, meine Damen und Herren, willkommen zum alpha-Forum, heute mit Professor Hermann Simon. Guten Tag, Herr Professor Simon.
- Simon:** Guten Tag, Frau Wolf.
- Wolf:** Sie gelten als einer der bekanntesten und renommiertesten Marketingexperten in Deutschland. Man nennt Sie den "Preisprofessor". Warum?
- Simon:** Eine meiner Spezialitäten ist die Preispolitik, d. h. wir beraten Unternehmen dabei, wie sie die Preise für ihre Produkte setzen sollen.
- Wolf:** Da können Sie uns Verbrauchern doch bestimmt ein paar Tipps aus Ihrer Trickkiste geben: Was machen wir als Verbraucher eigentlich falsch? Wo nehmen wir etwas falsch wahr und zahlen so möglicherweise mehr als nötig?
- Simon:** Die Verbraucher haben teilweise eine seltsame Wahrnehmung. Wir beobachten beispielsweise, dass sehr viele Preise auf 9 enden: 9,99 oder 4,99 oder 49,99 Euro usw. Das macht eigentlich keinen Sinn, aber wenn man das beobachtet, stellt man fest, dass dann, wenn ein Preis auf 9 endet, die Verbraucher mehr kaufen als dann, wenn der Preis z. B. gleich 10, 5 oder 50 Euro lauten würde.
- Wolf:** Woran liegt das?
- Simon:** Das liegt vermutlich daran, dass die Leute immer nur auf die erste Zahl gucken: Da steht dann eben eine 4, eine 49 oder eine 9 davor und keine 5, 50 oder 10. Das hat aber auch damit zu tun, dass sich Verbraucher bei bestimmten Dingen gerne täuschen lassen, sich selbst etwas vorgaukeln. Das stellt man z. B. sehr häufig bei preisaggressiver Werbung fest. Da gibt es meinerwegen einen Laden, der objektiv gar nicht so billig ist, wie er sich in der Werbung darstellt. Dennoch laufen die Verbraucher dort hin.
- Wolf:** Lassen Sie uns noch einmal zurückkommen auf diese 9-"Endungen". Da gab es doch mal einen Versuch in den USA, als ein Versandhandel die exakt gleichen Produkte einmal auf 10 und einmal auf 9,99 Dollar hat enden lassen. Da wurde also getestet, ob das wirklich stimmt, ob die Wahrnehmung der Verbraucher wirklich so ist, wie wir das gemeinhin annehmen. Man hat dabei nämlich festgestellt, dass die Orders gleich hoch waren. Was war da passiert?
- Simon:** Das ist ein ganz alter Test aus den 30er Jahren. Es war in der Tat so, dass da aus diesem Katalog nicht mehr bestellt wurde, wenn der Preis statt 100 Dollar nur 99,99 Dollar lautete.
- Wolf:** Trotzdem hält aber doch die Wirtschaft überall auf der Welt daran fest. Es

muss also doch etwas dran sein.

Simon: Jeder glaubt, dass das so wirkt. Wissenschaftlich ist dieses Phänomen jedoch bis heute nicht geklärt. Da es die Verbraucher gewohnt sind, da es die Verbraucher machen, glaubt einfach jeder daran und traut sich nicht davon abzuweichen.

Wolf: Sie haben vorhin schon das nächste Beispiel angesprochen, nämlich diese aggressive Werbung. Wir Verbraucher glauben also tatsächlich, in einem so beworbenen Geschäft sei etwas billiger, weil wir meinetwegen das Vergleichen vergessen? Wie läuft das?

Simon: Ja, das Vergleichen wird vergessen. Es ist aber bei solchen Läden auch so, dass man sich in einem großen Sortiment immer auch an bestimmte Leitprodukte hält. In einem Lebensmittelsupermarkt kennt man nicht alle Preise auswendig. Man benutzt dann den Milchpreis oder den Brotpreis oder den Butterpreis, d. h. man benutzt dann den Preis von häufig gekauften Produkten als Indikator für das generelle Preisniveau dieses Geschäfts. Wenn der Kaufmann das weiß, dann ist es natürlich logisch, dass er sagt: "Bei diesen Produkten muss ich billig bzw. preisgünstig sein! Mit diesen Produkten werbe ich! Und die anderen Produkte kann ich dafür ein bisschen teurer machen!" Und genau das funktioniert in der Regel auch ganz gut.

Wolf: Was ist denn eigentlich ein korrekter Preis?

Simon: Es gibt keinen korrekten Preis. In der Marktwirtschaft kann ja jeder entscheiden, ob er einen bestimmten Preis bezahlt oder nicht. Genauso wenig gibt es einen objektiven Wert eines Produktes: Jeder Verbraucher, jeder Kunde hat eine bestimmte Wertschätzung, einen Nutzen im Hinblick auf ein Produkt. Daraus leitet sich dann auch die Preisbereitschaft des Kunden ab. Es ist dann natürlich das Ziel des Herstellers oder des Händlers, dem Kunden einen möglichst großen Nutzen zu bieten: Dann kann er auch einen Preis fordern, der ihm eine ausreichende Marge gibt. Insofern gibt es also gar keinen Widerspruch zwischen dem Interesse des Kunden und dem des Anbieters. In beiden Fällen geht es darum, Nutzen und Preis gegeneinander abzuwägen.

Wolf: Sie beraten ja Unternehmen und in der Literatur, die Sie dazu veröffentlicht haben, ist zu lesen, dass es so einen bestimmten Mechanismus des Verbrauchers gibt: Der Kunde guckt immer in die Mitte und deshalb wenden Händler immer einen bestimmten Trick an. Erklären Sie uns das bitte?

Simon: Ich erkläre das mal an einem Beispiel. Ich habe vor einiger Zeit ein Vorhängeschloss gekauft, das ich für meinen Bauernhof, den ich als Wochenenddomizil habe, brauchte. Nun weiß aber so gut wie kein Verbraucher auf Anhieb, was so ein Vorhängeschloss eigentlich kosten darf, weil er so etwas höchstens alle paar Jahre kauft. Also bin ich in einen Baumarkt gegangen und habe dort Vorhängeschlösser mit einem Preis zwischen 5 und 15 Euro gesehen. Ich habe mir dann eines aus dem mittleren Preissegment genommen, nicht das Billigste, nicht das Teuerste. Das heißt, ich habe so etwa 10 Euro ausgegeben. Das ist ein Mechanismus, der in der Tat sehr oft funktioniert. Es ist z. B. für einen Kaufmann wichtig, in seinem Laden auch ein teures Produkt in seinem Sortiment zu haben: In diesem Falle musste es also auch ein Schloss für 15 Euro geben. Selbst dann, wenn das nur selten gekauft wird, zieht es die Preisbereitschaft der Kunden zur Mitte hin. Insofern braucht es also ein billiges Produkt für Leute, die einfach nicht mehr ausgeben wollen, aber auch ein Teures, um die Preisbereitschaft etwas zu adjustieren.

Wolf: Also anzuheben. Sind es solche Dinge, die Sie Ihren Kunden empfehlen? Oder gibt es da noch andere Sachen?

Simon: Das sind durchaus Dinge, die wir unseren Kunden empfehlen. Aber in

Wirklichkeit ist dieses Themenfeld natürlich wesentlich komplexer und reichhaltiger. Ich nenne Ihnen ein Beispiel. Wir haben ja auch die BahnCard erfunden: Das ist der Übergang von einem eindimensionalen Preissystem, denn bis dahin hatte es nur den Kilometerpreis gegeben, zu einem zweidimensionalen Preissystem, weil es nun einen Preis für die BahnCard und einen Preis für das Ticket pro Kilometer gibt. Dadurch kommt man als Anbieter in völlig andere Wettbewerbsrelationen. Für jemanden, der viel fährt, ist es eben vorteilhaft, je nach Klasse 200 oder 400 Euro für die BahnCard auszugeben. Dafür bekommt er dann aber auf das einzelne Ticket einen Rabatt von 25, 50 oder gar 100 Prozent. Denn die "BahnCard 100" haben wir vor vier Jahren eingeführt: Dadurch, dass wir sie in dieses System der BahnCard eingepasst haben, hat sich der Absatz dieser Card verdreifacht. BahnCard 100 heißt, man bekommt 100 Prozent Rabatt, zahlt also nichts mehr hinzu, braucht kein Ticket mehr. Man muss sich also diese BahnCard nur einmal im Jahr kaufen. Das ist so ein Beispiel für komplexere Preissysteme, bei denen es nicht nur rauf und runter geht, sondern bei denen man mehrere Dimensionen für den Preis einführt.

Wolf: Haben sich insgesamt auch mehr Tickets verkaufen lassen? Ist der Umsatz bei der Bahn deswegen gestiegen? Wie könnte man das messen, denn es gibt ja keinen direkten Konkurrenten auf der Schiene, sodass man da einen direkten Vergleich haben könnte.

Simon: Es gibt natürlich eine äußerst scharfe Konkurrenz für die Bahn. Das sind einmal die Fluggesellschaften, vor allem mit den Billigfliegern. Und dann ist natürlich auch das Auto eine scharfe Konkurrenz für die Bahn. Insofern hat die Bahn in diesem gesamten Reisemarkt nur einen relativ geringen Marktanteil von unter zehn Prozent. Sie kann sich aber mehr Anteile von diesem Markt holen, wenn sie attraktivere Preissysteme hat.

Wolf: Und dieser Marktanteil veränderte sich?

Simon: In diesem System ist die BahnCard natürlich ein extrem erfolgreiches, nein, das erfolgreichste Produkt der Deutschen Bahn. All das wird natürlich in solchen Beratungsprojekten sehr genau kalkuliert und prognostiziert. Wir machen das niemals aus dem hohlen Bauch heraus, sondern wir befragen Kunden sehr detailliert. Noch detaillierter geht es vielleicht in der Autoindustrie im Hinblick auf die Einführung von neuen Modellen zu. Da wird wirklich nichts dem Zufall überlassen.

Wolf: Was haben Sie denn da preislich begleitet?

Simon: Wir haben da praktisch alle deutschen Luxus- und Premiummarken begleitet, und zwar weltweit. Ich will jetzt aus Vertraulichkeitsgründen nicht über einzelne Modelle sprechen, aber man kann es schon so sagen: Fast alle deutschen Premiummodelle und -marken werden in diesem Sinne von uns begleitet.

Wolf: Wenn wir mal kurz im Automobilbereich bleiben: Da trifft der Kunde ja immer wieder auf diese ominösen "Pakete". Keiner will eigentlich all das haben, was in so einem "Paket" mit drin ist, trotzdem wird einem ein Auto genau so verkauft. Ist die Entwicklung hin zu diesem Paketverkauf und diesem Reinschummeln von bestimmten Ausstattungsdetails, um dadurch einen höheren Preis erzielen zu können, für den Verbraucher nicht doch sehr misslich?

Simon: Auch da hat der Verbraucher eben wieder die freie Wahl. Die Theorie, die dahintersteckt, darf ich vielleicht mal an einem Beispiel mit Wein und Käse veranschaulichen. Wenn man beides einzeln anbietet, dann werden bestimmte Leute sehr wohl bereit sein, viel für den Wein auszugeben. Andere werden bereit sein, für den Käse viel Geld auszugeben. Der Markt beim Einzelangebot ist also relativ heterogen. Dadurch, dass man das in ein Paket packt, wird die Preisbereitschaft für beide zusammen sehr viel

gleichmäßiger. Das heißt, der Markt ist weniger heterogen als bei den Einzelprodukten. Und diese Tatsache nutzt man eben aus. Das ist aber durchaus auch im Sinne des Verbrauchers, weil er das Paket billiger bekommt, als wenn er die beiden Produkte einzeln kaufen würde. Es ist ja gerade in der Autoindustrie so, dass die üblichen Rabatte auf ein Paket im Vergleich zu den Einzelproduktpreisen 20 bis 30 Prozent betragen. Deshalb kaufen die Leute eben auch solche Pakete, denn eine oder mehrere Komponenten wollen sie sehr dringend haben, während sie ein anderes Ausstattungsdetail möglicherweise nicht so dringend haben wollen. In der Summe sind sie aber bereit, den Paketpreis zu bezahlen.

Wolf: Sie kommen ja ursprünglich von der Lehre: Sie waren lange Jahre Professor für BWL und Marketing. Sie waren auch im Ausland: lange Zeit in England an der London Business School, dann in den USA und Sie haben auch in Japan unterrichtet. Warum haben Sie Ihre Unternehmensberatung "Simon - Kucher & Partners" gegründet, die heute weltweit agiert? Warum haben Sie sich aus der Lehre verabschiedet?

Simon: Ja, ich war 16 Jahre lang deutscher Universitätsprofessor und habe die Dinge, die ich heute praktisch betreibe, damals gelehrt und auch erforscht. Es hatte aber immer schon einen Reiz für mich, Einfluss auf praktische Entscheidungen zu haben, also nicht nur für die Forschung und die reine Wissenschaft zu arbeiten. Nach 16 Jahren habe ich mir dann gesagt: "So, das machst du jetzt mal hauptberuflich, denn Lehre und Forschung sind genug!" Das war vor 13 Jahren und ich habe diesen Schritt bis heute nicht bereut. Das starke Motiv für mich bestand, wie gesagt, darin, tatsächlich Einfluss auf Unternehmensentscheidungen haben zu können. Das BahnCard-Projekt war in diesem Sinne sehr motivierend, weil man da zuerst einmal ein Konzept entwickelt, das dann tatsächlich in die Praxis umgesetzt wird und dort auch eine große Wirkung hat. Einige wissen das vielleicht nicht mehr: Die BahnCard wurde vor einigen Jahren ja auch einmal von einem berühmten Unternehmensberater aus München "abgeschossen". Das ging aber total schief und wir haben sie dann im Jahr 2003 zurückgebracht. Auch dies war dann wieder ein sehr großes Erfolgserlebnis.

Wolf: Sie arbeiten mit Ihrer Unternehmensberatung ja an vielen Standorten in der Welt. Sie kennen aber doch eigentlich nur den deutschen Konsumenten wirklich gut: Das heißt, Sie können Unternehmen, die auf dem deutschen Markt präsent sind, beraten. Funktioniert denn das, was Sie hier auf dem deutschen Markt an Mechanismen festgestellt haben, im Ausland genauso? Oder haben Sie da ein Spezialwissen für jedes einzelne Land?

Simon: Wir müssen selbstverständlich ein Spezialwissen für jedes einzelne Land haben. Das heißt, wir müssen in jedem einzelnen Land zunächst einmal Untersuchungen machen. Wir befassen uns ja nicht nur mit Endverbraucherprodukten: Sehr viele unsere Projekte sind nämlich auf Industriegüter bezogen. Der Pharmabereich, in dem Ärzte, Krankenhäuser, Fachleute in der Medizin die Kunden sind, verhält sich z. B. von Land zu Land anders. Es gibt überall andere Finanzierungssysteme usw., d. h. das alles müssen wir bei unserer Beratung berücksichtigen. Deswegen haben wir auch Büros in diesen Ländern, haben Mitarbeiter aus diesen Ländern. Wir müssen also die Kulturen ebenso wie die Entscheidungsprozesse in den Unternehmen in jedem Land sehr, sehr gut verstehen.

Wolf: Was ist denn eine zutiefst deutsche Komponente? Wenn Sie den deutschen Markt betrachten: Hat der deutsche Konsument ein bestimmtes Merkmal, sodass Sie sagen können, diese Preisentscheidung trifft nur ein Deutscher so, die hätte ein Italiener, ein Spanier, ein Engländer ganz anders getroffen?

Simon: Der Deutsche ist sehr qualitätsorientiert, dabei aber ziemlich preisbewusst.

Das passt eigentlich nicht so richtig zusammen und deswegen haben wir hier in Deutschland auch eine seltsame Kombination: Der Preiswettbewerb in Deutschland, vor allem im Handel, ist der schärfste in der Welt. Gleichzeitig haben wir aber auch einen sehr starken Leistungswettbewerb auf der Qualitätsebene. Das ist eine Besonderheit, die wir in dieser ausgeprägten Form auf anderen Märkten nicht finden. Um mal ein paar Beispiele zu bringen: Der japanische Markt und Verbraucher ist ebenfalls sehr qualitätsbewusst, aber nicht so preisempfindlich. Der amerikanische Verbraucher ist deutlich weniger qualitätsbewusst, dafür aber so preisbewusst wie der deutsche Verbraucher. Diese Kombination von einerseits hohem Qualitätsbewusstsein und andererseits sehr starker Preisorientierung ist für Deutschland typisch.

Wolf: Aber wenn die Produkte von weltweit agierenden Unternehmen kommen, dann sind das doch immer die gleichen, weltweit. Wie kann denn da die Qualität unterschiedlich sein? Wie macht man so etwas? Gibt es daher in jedem Land andere Preise?

Simon: Das sind nicht immer die gleichen Produkte: Viele Produkte sind von Land zu Land verschieden. Nehmen wir als Beispiel Produkte, die mit Geschmack zu tun haben: Diese Produkte sind weltweit keineswegs identisch, sondern werden jeweils an die unterschiedlichen Geschmäcker angepasst – ich meine hier selbstverständlich das Geschmacksempfinden. Wir hatten z. B. mal ein Projekt für einen Badearmaturen-Ausrüster. Das ist ein deutsches Unternehmen, das sehr puristisch ist in seinem Design: Es hatte nur schwarze, weiße und sehr volle andere Farbtöne in seinem Sortiment. Dieses Sortiment lief aber in den USA überhaupt nicht. Wir haben das mal untersucht und dabei festgestellt, dass die Amerikaner in Badezimmern und ähnlichen Räumen vor allem Pastelltöne haben. Es war dann ein riesengroßes Theater, die Designer dieser Firma in Deutschland davon zu überzeugen, ebenfalls Pastelltöne in ihre ansonsten Bauhaus-puristische Produktstruktur aufzunehmen. Das haben sie dann getan und von da an lief dieses Produkt in den USA. Vielleicht noch ein Beispiel, das eher in Richtung Technik geht. Ein deutsches Unternehmen macht Komponenten für Klimaanlage. Es legt seine ganze Forschung darauf aus, dass bei ihren Anlagen der Lärmpegel möglichst niedrig ist. Die Produkte dieser Firma liefen aber in den USA nicht. Wir haben das untersucht und herausgefunden, dass es die Amerikaner schlicht und einfach gewohnt sind, ihre Klimaanlage zu hören. Das ist so ähnlich, als würde man ein Auto anbieten, das kein Geräusch macht: In so einem Auto würde sich jeder deutsche Autofahrer unwohl fühlen. Deswegen hat diese Firma auf dem amerikanischen Markt wieder auf ältere eigene Produkte zurückgegriffen, die lärmintensiver waren. Dann liefen diese Produkte auch auf dem dortigen Markt. Das sind also teilweise schon recht absurde Unterschiede, die aber im Verhalten, in den Gewohnheiten der Verbraucher, tief verwurzelt sind.

Wolf: Gibt es denn im Hinblick auf die Preispolitik ein Beispiel, über das Sie reden können, bei dem der Preis völlig daneben war, sodass der Absatz überhaupt nicht funktioniert hat?

Simon: Es gibt ein ganz junges Beispiel, an dem wir aber nicht als Berater beteiligt waren. Das war das iPhone, das in den USA für 599 Dollar auf dem Markt eingeführt wurde. Apple hat diesen Preis dann drei Monate später auf 399 Dollar gesenkt. Das ist eine massive Preissenkung. Apple musste sogar den früheren Käufern einen Teil dieser Differenz wiedererstaten. Solche Beispiele gibt es viele.

Wolf: Zwischen 599 und 399 Dollar liegt aber doch kein Weltenunterschied. Woran lag das also?

Simon: Das liegt meiner Meinung nach an einer Fehleinschätzung der Preisbereitschaft der Kunden. Manche sagen, dass das von Apple ein Trick

gewesen sei. Ich jedoch bin davon überzeugt, dass das kein Trick gewesen ist, weil das derart viel Ärger machte: Jeder Kunde, der für 599 Dollar gekauft hatte, ärgert sich doch schwarz, wenn es das gleiche Produkt zwei Wochen später für 200 Dollar weniger gibt. Eine Fehleinschätzung der Preisbereitschaft ist aber bei einem neuen Produkt nicht generell zu vermeiden. Durch möglichst gründliche, realitätsnahe Untersuchungen kann man aber das Risiko danebenzuliegen sehr stark mindern. Solche Beispiele wie beim iPhone findet man aber zuhauf. Die PlayStation von Sony war ebenfalls zu teuer und hat nicht die erwarteten Umsätze gebracht. Ein anderes Produkt, bei dem es so gewesen ist, kennen vielleicht nur wenige. Das ist dieser Personal Transporter von Segway, ein hochelektronisches Gerät, auf dem man steht und dann damit fahren kann. Das Ding kostet 5000 Dollar. Das wird daher ganz bestimmt ein Flop bleiben. Ich habe Segway gefragt, was bei ihrem Produkt der Vorteil gegenüber einem Fahrrad sein soll. Nun, der Human Transporter ist einfach viel technischer, aber dafür kostet er eben auch zehn- oder fünfmal so viel wie ein Fahrrad. Bei diesem Preis wird das Produkt jedenfalls ein Flop bleiben.

Wolf: Andere Produkte, die ebenfalls viel zu teuer sind, werden aber trotzdem gekauft. Es gibt z. B. so ein paar Getränke auf dem Markt, von denen man durchaus sagen kann, dass sie unglaublich frech kalkuliert sind: Man zahlt also viel zu viel Geld für das, was da drin ist. Warum ist das so?

Simon: Das ist ganz einfach deswegen so, weil mit diesem Produkt gleichzeitig auch noch andere Bedürfnisse außer dem Durst befriedigt werden: Prestigebedürfnis, Bedürfnis nach Luxus und Exklusivität. Diese Produkte, wenn sie echte Luxusgüter oder Besonderheiten sind, sind wirklich extrem erfolgreich: Ihr Umsatz wächst sehr stark, sie sind hoch profitabel. Denken wir nur einmal an Luxusuhren usw. Hier kommt aber eine entscheidende Komponente mit hinzu, die es bei Massengütern nicht gibt: Das Angebot wird hier nämlich ganz gezielt beschränkt. Ein Luxusgüterhersteller muss seine Ware knapp halten, denn nur dann kann er auch einen hohen Preis durchsetzen. Hier finden sie aber auch genau das Gegenteil dessen, was ich soeben beschrieben habe, dass nämlich viele Produkte zu billig angeboten werden. Auch in meinem nächsten Beispiel kann ich leider nicht den Namen nennen: Ein Luxusuhrenhersteller aus der Schweiz hatte ein sehr erfolgreiches Modell, bei dem eine Uhr 12000 Euro kostete. Da dieses Modell sehr erfolgreich war, gab es dann ein Nachfolgemodell, das vom Design her ein wenig weiterentwickelt wurde. Er dachte sich dann, dass er für dieses Nachfolgemodell einen höheren Preis kassieren könnte und verlangte 18000 Euro dafür. Diese Uhren werden auf Messen in Genf oder in Basel an die Händler vertrieben: Er ging also mit seinem neuen Modell für 18000 Euro auf die Messen und sagte den Händlern, dass er von diesem Modell 2000 Stück machen könne, denn mehr Kapazität habe er nicht. Auf der Messe bekam er dann aber 5000 Bestellungen.

Wolf: Das ist doch total irrational.

Simon: Er hat den gleichen Fehler gemacht wie Apple beim iPhone: Er hat die Nachfrage nicht richtig eingeschätzt. Er hätte also entweder den Preis ...

Wolf: Kann man denn die Nachfrage wirklich einschätzen?

Simon: Man kann mit ausgefuchsten Methoden zumindest möglichst nahe an die Wahrheit herangekommen, um solche gravierenden Fehleinschätzungen zu vermeiden. Der Uhrenhersteller hätte also locker 25000 Euro nehmen können oder er hätte von vornherein sagen müssen, dass er bei 18000 Euro mehr Stück produzieren muss. Man kann sich also leicht ausrechnen, wie viel Geld in seinem Fall verschenkt wurde. Das sind wirklich viele Millionen.

Wolf: Wenn man Sie so reden hört, dann hat man das Gefühl, dass da doch ganz schön getrickst wird. Versetzen Sie sich doch bitte einmal in die Lage von

uns Konsumenten: Was raten Sie uns, wenn wir zum Einkaufen gehen?
Auf was sollte genau geachtet werden?

- Simon:** Der erste Punkt ist, und insofern ist das keine Trickserie: Alle diese Käufer, die eine Uhr für 20000 Euro kaufen, tun das meines Wissens freiwillig. Ob sie dabei ihr Geld immer vernünftig ausgeben, kann ich natürlich nicht beurteilen. Sie müssen also eine Wertschätzung dieser Uhr haben, sodass sie sagen: "Diese Uhr ist mir 20000 Euro wert, weil ich mir damit mehr Prestige, mehr Exklusivität, mehr persönliche Freude einkaufe." Ich kenne keinen, der sagt: "Dieser Uhr ist mir im Hinblick auf die Prestige- und Luxuswirkung nur 10000 Euro wert, aber ich zahle trotzdem 20000 Euro." Was man aber als Verbraucher immer machen sollte, ist zu vergleichen. Oder man sollte sich manchmal auch fragen: "Muss das sein? Kannst du dein Geld nicht sinnvoller ausgeben?" Aber das ist letztlich die Autonomie des Verbrauchers. Ich glaube in der Tat, dass sehr viele Leute in diesem Sinne nicht besonders sinnvoll ausgeben. Aber in einem freiheitlichen System muss das jeder selbst entscheiden. Aber er kann vergleichen oder eine gewisse Finesse entwickeln, indem er sich z. B. sagt: "Dieses Produkt wird es in einigen Wochen bestimmt billiger geben, nämlich nach der Saison im Schlussverkauf oder nach Weihnachten." Und dann kauft er dieses Produkt eben später und nicht zu dem Zeitpunkt, zu dem es am teuersten, am begehrtesten ist. Ein Verbraucher hat also heute in unserem vielfältigen Wettbewerb sehr viele Möglichkeiten günstiger einzukaufen. Auch über das Internet sind Preisvergleiche sehr gut möglich. Man kann dort über Länder hinweg einkaufen und bestellen. Es gab also noch nie eine Zeit, in der die Preistransparenz so groß war wie heute und damit auch die Chance, günstig einzukaufen.
- Wolf:** Haben Sie das Gefühl, dass die Unternehmen, die Sie bei der Preisfindung beraten – und nicht bei den Kosten, wie das heutzutage in der Unternehmensberatung ja eigentlich üblich ist –, genauso erfolgreich sein können, wenn sie an dieser Stellschraube drehen, statt immer nur an ihren Kosten herumzudrehen?
- Simon:** Natürlich. Jedes Unternehmen muss allerdings seine Kosten im Griff haben. Ich sage also nicht, dass Kosten unwichtig wären oder dass man nicht ständig an den Kosten arbeiten müsste. Aber die Musik spielt natürlich auf der anderen Seite, auf Seiten der Innovationen, der Besonderheiten usw., über die das Geld reinkommt. Wenn es dort nicht stimmt, dann sind die Arbeitsplätze natürlich gefährdet – egal ob die Kosten hoch oder niedrig sind. Wenn man sich also als Unternehmen auf einen reinen Kostenwettbewerb einlässt, dann wird man gegen Anbieter aus China oder Osteuropa ohnehin verlieren. Das heißt, für uns als Hochkosten-Volkswirtschaft muss das Ziel darin bestehen, dass unsere Produkte besser, innovativer und damit auch teurer sind. Um das machen zu können, muss man aber auch verstehen, wie hoch der Nutzen unserer Produkte ist. Wenn man z. B. ein neues Medikament einführt: Um wie viel ist der Nutzen höher? Wenn man z. B. eine bessere Maschine hat, kann man dann fünf oder gar zehn Prozent mehr nehmen als die Konkurrenz?
- Wolf:** Woran liegt es denn, dass die Konzentration bei uns – das ist zumindest die öffentliche Wahrnehmung – eher auf den Kosten liegt als auf der anderen Seite, auf der Umsatzseite?
- Simon:** Das liegt zum einen an einer Fehlorientierung des Managements, weil man meint, die Kosten wären diejenige Seite, die man in den Griff bekommen könnte, die man zu 100 Prozent beeinflussen könnte.
- Wolf:** Das entspringt also eigentlich einer Unsicherheit.
- Simon:** Ja, einer Unsicherheit, weil nämlich die Marktseite immer auch mit Risiken behaftet ist: "Kann man es wagen, den Preis für ein neues Produkt um fünf Prozent höher zu setzen? Bin ich mir sicher in der Markteinschätzung?"

Und es gibt darüber hinaus in Deutschland ein generelles Problem, das wir auch in einem eigenen Buch behandelt haben, das auf Deutsch den Titel trägt "Der gewinnorientierte Manager". Der englische bzw. der amerikanische Titel ist viel bezeichnender: "Manage for Profit not for Market Share". Es geht also um die Gewinnorientierung und nicht um die Umsatz-, Volumen- oder Marktanteilsorientierung. Das ist eine Fehlorientierung, die in Deutschland grassiert. Mir sagte der Vorstand einer Bank kürzlich, bei der wir an einem solchen Projekt arbeiten: "Eine Nebenbedingung ist: Wir dürfen dabei keinen einzigen Kunden verlieren!" Das ist eine Bank, die durchaus sehr geringe Gewinne macht. Ich sagte ihm daraufhin: "Wäre es Ihnen denn nicht lieber, wenn Sie fünf Prozent weniger Kunden hätten und dafür 20 Prozent mehr Gewinn und sich somit in einer ökonomisch viel ordentlicheren Situation befänden?" Er antwortete mir: "Wenn in der Zeitung steht, wir würden Kunden verlieren, dann bekomme ich im Aufsichtsrat riesengroßen Ärger." Eine ganz ähnlich Aussage machte mir gegenüber vor einiger Zeit ein Automobilvorstand: "Wenn irgendwo steht, dass wir Marktanteile verlieren oder dass unsere Stückzahlen zurückgehen, dann bekomme ich Ärger. Wenn aber der Gewinn mal runtergeht, dann wird das quasi als höhere Gewalt eingeschätzt." Diese falsche Orientierung muss sich ändern: Es muss sich in den Köpfen der Manager bei uns also etwas ändern. Gewinn darf nicht sein, was "hinten rauskommt". Peter Drucker, der berühmte Managementdenker, hat einmal Gewinn als die "Kosten des Überlebens" definiert. Und genau das ist der Gewinn tatsächlich. Man muss den Gewinn von vornherein einplanen, weil er die Kosten für das Überleben sichert, weil er die zukünftige Investitionsfähigkeit sichert. Trotz der Verbesserungen auf diesem Gebiet in den letzten Jahren muss man aber sagen, dass Deutschland unter den 20 OECD-Ländern – die OECD ist die Vereinigung der hochentwickelten Industrieländer – bei der Profitabilität der herstellenden Unternehmen seit Jahren an zweitletzter Stelle steht!

Wolf: Wer führt diese Liste an?

Simon: Es führt die Schweiz, dann kommen weitere Länder wie Spanien usw. Aber auch Länder wie Schweden liegen hier vor uns. Hinter uns liegt nur noch Japan, die noch stärker an einer Volumenorientierung ausgerichtet sind.

Wolf: Das ist also Ausdruck eines falschen Verständnisses von Sicherheit. Wie könnte man so etwas umdrehen? Das ist doch die spannende Frage: Was kann man machen, damit sich das ändert? Denn bei deutschen Vorstellern scheint ja Ihrer Äußerungen nach wirklich die Schwierigkeit zu bestehen, so etwas z. B. dem Aufsichtsrat gegenüber nicht kommunizieren zu können. Das ist doch eigentlich schlimm, wenn man es anders besser machen könnte und es nur an dieser Kommunikation liegt. Was kann man also machen, damit sich das ändert, damit Deutschland hier auf einen besseren Weg kommt?

Simon: Ich glaube, dahinter steht als Ursache noch ein anderes Problem, nämlich das Problem der Beschäftigung. In Deutschland kommt man in einen schlechten Ruf, wenn man Leute entlassen muss: Das will jeder Vorstand oder Geschäftsführer vermeiden. Wenn ein Unternehmen seine Kapazität überstrapaziert hat, wenn es, um diese Volumen auf dem Markt dann auch absetzen zu können, die Preise senken musste, was dazu führte, dass es niedrige Gewinne machte, aber gleichzeitig die Beschäftigungsrate hoch halten konnte, dann ist das eine Sache, die für kurze Zeit sehr wohl möglich ist, die aber langfristig selbstverständlich nicht haltbar ist. Ich sage daher immer: "Ihr müsst vorsichtiger sein beim Aufbau von Kapazitäten, damit ihr nicht in diese Bredouille kommt, eure Produkte über niedrige Preise, die die Gewinnmargen kaputt machen, verschleudern zu müssen, um die Kapazität auszulasten." Wer das öffentlich ebenfalls so gesagt hat und das auch sehr dezidiert so macht, ist z. B. die Firma Porsche. Denn Herr Wiedeking hat gesagt: "Wenn die Nachfrage nach einem unserer Modelle

zurückgeht, was ja im Lebenszyklus eines Automodells unvermeidbar ist, dann versuchen wir nicht, über Preissenkungen die Verkaufszahlen hoch zu halten. Denn das funktioniert sowieso nie wirklich gut. Stattdessen reduzieren wir die Stückzahlen und halten damit das Preisniveau hoch." Das ist eine weitaus bessere Strategie als die Strategie der Unternehmen, die ich vorhin erwähnt hatte. Verschärft wird dieses Problem noch dadurch, dass es in Branchen wie der Automobilindustrie oder im Maschinenbau jedes Jahr Produktivitätssteigerung von fünf Prozent gibt. Das heißt, mit der gleichen Belegschaft produziert man fünf Prozent mehr Stückzahlen. Der arme Vertriebsvorstand müsste jedes Jahr fünf Prozent mehr absetzen, um eine Kapazitätsauslastung zu erreichen.

Wolf: Und die armen Mitarbeiter müssen auch noch fünf Prozent mehr leisten.

Simon: Diese Produktivitätssteigerung wird zum großen Teil über Automation usw. erreicht. Der Vertriebsvorstand muss also jedes Jahr fünf Prozent mehr absetzen. Genau das schafft er aber oft nur mit Preissenkungen, weil der Markt zum eigentlichen Preis nicht so viel aufnimmt. Damit gehen aber auch die Gewinnmargen kaputt. Die Vorstellung, die Kapazität kontrollieren zu wollen, um damit auch die Beschäftigungsrate dauerhaft auf gleichem Niveau halten zu können, steckt also ebenfalls in diesem Problem drin.

Wolf: Sie haben immer wieder eine etwas andere Sicht auf die deutsche Wirtschaft erarbeitet. Dies konnten wir auch jüngst wieder feststellen in Ihrem neuesten Buch mit dem Titel "Hidden Champions des 21. Jahrhunderts". Was ist ein "hidden champion"?

Simon: Ein "hidden champion", also ein "verborgener Weltmeister", ist ein Unternehmen, das zu den Topp Drei im Weltmarkt gehört, das in der Regel sogar Weltmarktführer ist, das aber in der Öffentlichkeit unbekannt ist.

Wolf: Und davon haben wir, wie Sie herausgefunden haben, in Deutschland einige.

Simon: Davon haben wir nicht nur eine Handvoll, sondern davon haben wir ungefähr 1200 Unternehmen. Das sind viel mehr als in jedem anderen Land der Welt. Das ist nämlich der wirkliche Kern der deutschen Wirtschaft und das ist auch die Ursache dafür, dass wir seit Jahren Exportweltmeister sind. Das liegt also nicht an den großen und bekannten Firmen, sondern das liegt an diesen extrem exportstarken mittelständischen Unternehmen.

Wolf: Was können die denn besser als große Unternehmen?

Simon: Sie machen fast alles anders als große Unternehmen. Ich darf Ihnen in diesem Zusammenhang vielleicht mal eine Kennzahl nennen: Bei den Hidden Champions bleiben die Chefs 20 Jahre an der Spitze, bei den DAX-Unternehmen, also bei den großen und bekannten Aktiengesellschaften, liegt die durchschnittliche Amtsdauer der Vorstände mittlerweile bei 4,7 Jahren. Alleine diese Zahl muss bedeuten, dass diese Unternehmen völlig anders geführt werden als Großunternehmen. Sie haben in der Tat eine Reihe von Vorteilen wie z. B. eine wesentlich höhere Kundennähe: Prozentual fünf Mal so viele Mitarbeiter wie bei den Großunternehmen haben bei ihnen regelmäßigen Kundenkontakt. Bei den Innovationen verbinden sie Markt und Technik sehr viel besser: 65 Prozent der Hidden Champions sagen, dass sie Markt und Technik gleichwertig integrieren bei einer Innovation, während das nur 19 Prozent der Großunternehmen von sich behaupten. Ich könnte Ihnen mindestens ein Dutzend weiterer solcher Kennzahlen liefern. Eine weitere Kennzahl ist vielleicht noch ganz interessant, weil sie in Zusammenhang mit der modernen Managementwelle steht, die man Outsourcing nennt. Damit ist gemeint, dass man Dinge möglichst nicht mehr selbst macht, sondern sie von anderen erledigen oder produzieren lässt.

Wolf: Weil es billiger ist.

- Simon:** Weil das billiger ist. Aber die Hidden Champions haben genau die gegenteilige Einstellung. Sie machen nämlich, grob gesagt, alles selbst, weil sie sich sagen: "Die Qualität, die wir brauchen, bekommen wir nur intern." Ein weiterer ganz wichtiger Grund ist, dass sie auf diese Weise ihr Know-how, ihre Kompetenzen vor Imitationen schützen können. Denn alles, was man von außen bezieht, bildet keinen Wettbewerbsvorteil, denn das können ja auch andere Unternehmen so machen. Wenn man das Know-how nach außen gibt, dann wird es unweigerlich zur Konkurrenz gelangen. Insofern werden also solche Unternehmen ganz anders gemanagt als typische große Firmen.
- Wolf:** Eine weitere Besonderheit dieser Firmen ist, dass sie sich meistens in Nischen aufhalten. Sie machen also nicht viel, aber das, was sie machen, machen sie richtig gut.
- Simon:** Ja, das stimmt.
- Wolf:** Nennen Sie uns doch bitte ein Beispiel und erklären Sie uns, warum der Markt dann nicht zu klein ist, wenn jemand nur eine ganz kleine Nische besetzt.
- Simon:** Ich nenne Ihnen ein Beispiel, das sehr schön darauf passt. Die Firma Winterhalter, am Bodensee beheimatet, macht gewerbliche Spülsysteme. Sie stellt also nicht Spülmaschinen für den Privathaushalt her, sondern für Gewerbebetriebe. Winterhalter hat sich voll auf das Hotel- und Gastronomiegeschäft konzentriert, entwickelt spezielle Produkte für diesen Einsatz, hat eine tiefe Wertschöpfungskette. Die Leute im Außendienst bei Winterhalter haben früher in Restaurants und Hotels gearbeitet, sprechen also die Sprache ihrer Kunden. Diese gesamte Strategie ist ausschließlich auf die Bedürfnisse von Hoteliers und Gastronomen ausgerichtet. Das ist ein kleinerer Markt als der für Spülmaschinen insgesamt, zu dem ja nicht nur die Spülmaschinen in Privathaushalten gehören, sondern auch die in Krankenhäusern, in Kantinen, Schulen usw. Das ist also ein kleiner Markt. Wie kann man so einen Markt dennoch groß machen? Indem man in die ganze Welt hinausgeht. Und Winterhalter ist durch diese Spezialisierung Weltmarktführer im Hotel- und Gastronomiebereich geworden. Sie sind auf diesem Gebiet wirklich unschlagbar. Und alle Hotels und Restaurants auf der Welt stellen dann eben auch einen riesigen Markt dar.
- Wolf:** Das ist ja doch sehr erstaunlich, weil wir uns gemeinhin vorstellen, dass die Bedürfnisse in anderen Ländern vielleicht doch so sehr anders sind, dass man mit einem Nischenprodukt, das in Deutschland erfunden wurde, z. B. in China wahrscheinlich gar nicht erfolgreich sein kann. Ist es denn so, dass das in all diesen anderen Ländern, die dann den Markt trotz Nische wieder sehr viel größer werden lassen, wirklich genau so passt?
- Simon:** Dieser Fall illustriert das ganz schön, denn hier ist es natürlich so, dass die Bedürfnisse von Hoteliers und Gastronomen überall ähnlich sind. Das Typische ist doch: Ein Kunde kommt in ein Restaurant und er findet Wasserflecken auf seinem Glas. Also ruft er den Kellner und bittet um ein neues Glas, was für das Restaurant natürlich eine peinliche Situation darstellt. Diese Wasserflecken kommen in einer privaten Spülmaschine davon, dass das Wasser kondensiert und dann auf das Geschirr tropft. Das ist kein hygienisches Problem, sondern nur ein kosmetisches. Das muss aber in jedem Restaurant der Welt unbedingt vermieden werden und nicht nur in deutschen. Alle Restaurants in der Welt sind zu ungewöhnlichen Zeiten geöffnet: am Sonntag, am Wochenende usw. Man braucht also eine eigene Servicetruppe, die genau daran angepasst ist. Die meisten Restaurants haben auch ein bestimmtes Geschirr, das entsprechend behandelt werden muss. Das gleiche gilt für Krankenhäuser, für Industriebetriebe usw. Das heißt, die Bedürfnisse einer bestimmten Zielgruppe sind oft über Länder hinweg sehr ähnlich. Demgegenüber sind

die Bedürfnisse unterschiedlicher Zielgruppen z. T. radikal verschieden. In einem Krankenhaus ist es z. B. so, dass alles Geschirr immer zur gleichen Zeit kommt, weil alle zur gleichen Zeit essen. Die Hygiene spielt im Krankenhaus eine ungeheuer wichtige Rolle. Das ist eine völlig andere Situation als in einem Restaurant, wo die Leute sozusagen über den ganzen Tag verteilt essen.

Wolf: Wie viele Arbeitsplätze kommen denn aus diesem Bereich der "versteckten Weltmeister"?

Simon: Das sind ungeheuer Arbeitsplatzschaffer. Diese 1200 Unternehmen haben in den letzten zehn Jahren etwa eine Millionen Arbeitsplätze geschaffen, nämlich rund 800 pro Unternehmen.

Wolf: Und keines dieser Unternehmen würde man jetzt gemeinhin als solches sofort erkennen, wenn man seinen Namen hören würde.

Simon: Wenn man an einem Ort wohnt, an dem so ein Unternehmen tätig ist, dann weiß man das natürlich. Aber ansonsten würde ich behaupten, dass bei einer repräsentativen Umfrage in Deutschland von diesen 1200 Unternehmen 1150 völlig unbekannt sind.

Wolf: Und genauso ist das wohl auch in der Politik: Man nimmt dort – das unterstelle ich jetzt einmal und hoffe, dass Sie mir das aufgrund Ihrer Erfahrungen bestätigen können – die Probleme dieser Unternehmen nicht wirklich wahr. Ist das so? Und wenn ja, was könnte man da besser machen?

Simon: Das ist in der Tat so und das ist sehr schade, weil auf diese Weise das ungeheure Motivationspotential, das in diesen Unternehmen steckt, nicht wirksam wird. Die Politiker sind meines Erachtens in ihrer Wahrnehmung sehr stark auf Großunternehmen ausgerichtet. Das gilt natürlich auch für die Journalisten: Die Schlagzeilen sind immer auf Großunternehmen bezogen. Diese Hidden Champions kennt keiner und daher weiß auch keiner, dass wir zusammen mit China der Hauptprofiteur der Globalisierung sind, dass wir dadurch unsere Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft in den letzten zehn Jahren enorm gesteigert haben. Wir sind also in der Globalisierung nicht zurückgefallen, sondern wir haben einen riesengroßen Fortschritt gemacht. Bei China ist es so, dass man dort vor allem von Konsumgütern profitiert. Und man sagt ja auch immer, China würde langsam die "Fabrik der Welt" werden. Keiner aber stellt die Frage: Wer baut denn eigentlich diese Fabrik der Welt? Diese Fabrik bauen wir, die bauen deutsche Unternehmen! Das heißt, wir haben einen ungeheuren Vorteil von dieser Globalisierung. Wir sind also nicht nur wettbewerbsfähig, sondern die Konkurrenten aus fast allen Ländern fürchten die deutschen Firmen, weil sie so innovativ und schlagkräftig sind.

Wolf: Sie haben schon von den vielen Arbeitsplätzen gesprochen, die Deutschland dadurch bekommen hat. Welche Leute wurden denn dort eingestellt? Welche Qualifikationen bringen diese Menschen mit? Ich will darauf hinaus, was wir denn tun müssen, damit es noch mehr Hidden Champions gibt bzw. damit die bestehenden noch erfolgreicher sein können und noch mehr Leute vom Arbeitsmarkt holen.

Simon: Es ist natürlich klar, dass diese Firmen Weltklassekräfte brauchen. Sie haben erstens in den letzten Jahren den Anteil an Akademikern in ihren Betrieben mehr als verdoppelt: von 8,5 auf 20 Prozent. Das heißt, diese Firmen haben auch was das Personal betrifft aufgerüstet. Aber Facharbeiter und nicht nur Akademiker spielen ebenfalls eine enorm wichtige Rolle.

Wolf: Sie haben das ja untersucht: Was können die Menschen, die man in diesen Betrieben einstellt, werden? Welche Qualifikationen bringen sie mit? Denn es reicht ja nicht, wenn man nur eine Qualifikation in einem bestimmten Fachbereich hat, denn da muss schon noch mehr vorhanden sein.

- Simon:** Von den Fachrichtungen her ist es so, dass die Hälfte der Leute Ingenieure sind und die andere Hälfte aus der kaufmännischen Ecke kommt. Eine sehr große Rolle spielt die Auslandserfahrung, weil das ja alles internationale Firmen sind. Denn man wird ja nicht Weltmarktführer, indem man nur in Deutschland aktiv ist. Das sind Leute, die auch bereit sind, auf Auslandseinsätze zu gehen. Das sind Eigenschaften, Fähigkeiten, die eigentlich jeder mitbringen kann. Aber ich kann nur noch einmal nachdrücklich warnen: Mein Eindruck ist, dass viel zu viele junge Leute Fachrichtungen wie z. B. Germanistik, Politologie oder Soziologie usw. studieren, die gnadenlos in die Arbeitslosigkeit oder in unterqualifizierte Stellen führen.
- Wolf:** Welche Qualifikationen halten Sie denn für erfolgversprechend?
- Simon:** Natürlich alles, was in Richtung Technik und Naturwissenschaft geht. Dort haben wir zurzeit sogar einen riesigen Mangel. Gut sind aber auch kaufmännische Qualifikationen, auf Organisation, Verwaltung, Vertrieb bezogene Qualifikationen. Dazu rechne ich beispielsweise alles, was mit Computer- und Informationstechnik oder Informatik zu tun hat oder eben auch mit Betriebswirtschaftslehre.
- Wolf:** Vielleicht sollten wir am Schluss noch einen Appell an die Politiker richten. Man hat ja das Gefühl, dass die Sorgen dieser Hidden Champions in der Politik nicht wahrgenommen werden. Was muss sich da ändern?
- Simon:** Da muss sich eigentlich nur ändern, dass sich die Politiker raushalten, also bitte schön nicht mehr Subventionen verteilen. Ich habe einen guten Bekannten im Bundeswirtschaftsministerium. Er ruft mich ab und zu an und fragt mich als Mittelständler, denn auch wir haben ja inzwischen 400 Mitarbeiter: "Was können wir für euch Mittelständler tun?" Ich sage ihm dann immer: "Bitte setz dich ruhig hin und tu nichts!" Woraufhin er natürlich meint: "Aber mein Minister will eine Aktion machen!" Diese Firmen sind nicht das geworden, was sie sind, weil ihnen der Staat dabei geholfen hätte, sondern weil sie Freiheitsspielräume haben und die nutzen. Es mag neue Branchen geben wie die Solarenergie oder die Windenergie, bei denen der Staat durch Rahmenbedingungen vielleicht gewisse Starthilfen geben kann. Das hat ja auch dazu geführt, dass wir in diesem Bereich ebenfalls schon viele Weltmarktführer haben. Aber ansonsten soll uns Mittelständler der Staat bitte in Ruhe lassen: Wir schaffen das sehr wohl alleine! Er soll also für möglichst wenig Behinderung sorgen, soll möglichst wenig Intervention betreiben und soll auch bei den Steuern einigermaßen angemessen bleiben. Wenn er das macht, dann packen wir das. Denn wir haben in Deutschland ja eine unheimlich gute Substanz: Wenn wir da noch ein bisschen mehr Unternehmertum und Freiheit reinbekommen, dann bleiben wir auch in Zukunft in sehr vielen Branchen Weltmarktführer.
- Wolf:** Herzlichen Dank, Herr Professor Simon, für diese Einsichten in die Preisfront und für den interessanten Blick auf die "versteckten Weltmeister". Liebe Zuschauerinnen und Zuschauer, vielen Dank fürs Zusehen, bis zum nächsten Mal, auf Wiedersehen.