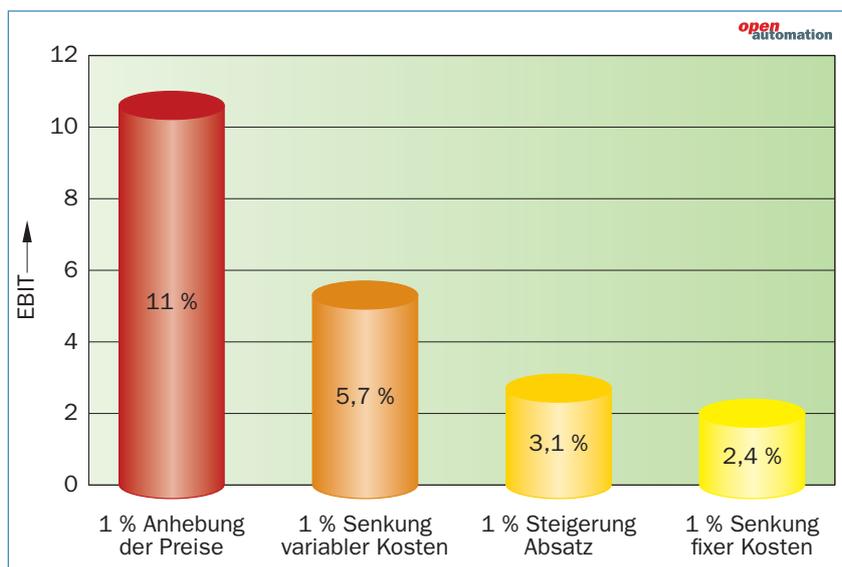




Mit optimalem Preismanagement Ebit steigern

Die Wege, den Gewinn eines Unternehmens zu steigern, sind vielfältig. Als effektivste Maßnahme haben sich Preiserhöhungen erwiesen. Allerdings gibt es gerade im Vertrieb dahingehend Vorbehalte. Nico Pohlmann von PN Consult zeigt den optimalen Weg zum richtigen Preismanagement.

Nico Pohlmann



Die verschiedenen Preishebel bei Firmen der Investitionsgüterindustrie mit hohen variablen Kosten

„Viele kennen die Situation: Den Kunden ist immer alles zu teuer, der Betriebsleiter braucht mehr Absatz, um seine Maschinen auszulasten, und der Vertrieb verkauft auf Teufel komm raus, um den Umsatz zu steigern. Dabei müssten eigentlich dringend die Preise angehoben werden, da die Herstellkosten durch höhere Tarifabschlüsse und höhere Materialeinsatzkosten gestiegen sind“, erzählt Nico Pohlmann, Geschäftsinhaber von PN-Consult. Sein Unternehmen ist spezialisiert auf die Erkennung von Schwachstellen, die Erschließung von Potenzialen und die Optimierung des Preismanagements zur Steigerung der Ertragskraft. Aus

seiner Praxiserfahrung kennt er aber auch die Reaktionen auf den Vorschlag oder die Absicht, die Preise anzuheben. „Da werden wir mehr Kunden und damit Umsatz verlieren, als wir durch die Preis Anpassung gewinnen“, ist ein häufiges Argument.

Hinzu kommt: „Die Wirtschaftsteile der Tageszeitungen berichten beinahe täglich über bevorstehende oder bereits erfolgte Entlassungen von Mitarbeitern. Auf diese Weise sollen die Kosten gesenkt werden“, sagt N. Pohlmann und erläutert: „Die Unternehmen befinden sich in schwierigem Fahrwasser und suchen ihr Heil fast immer in der Senkung der Kosten.“

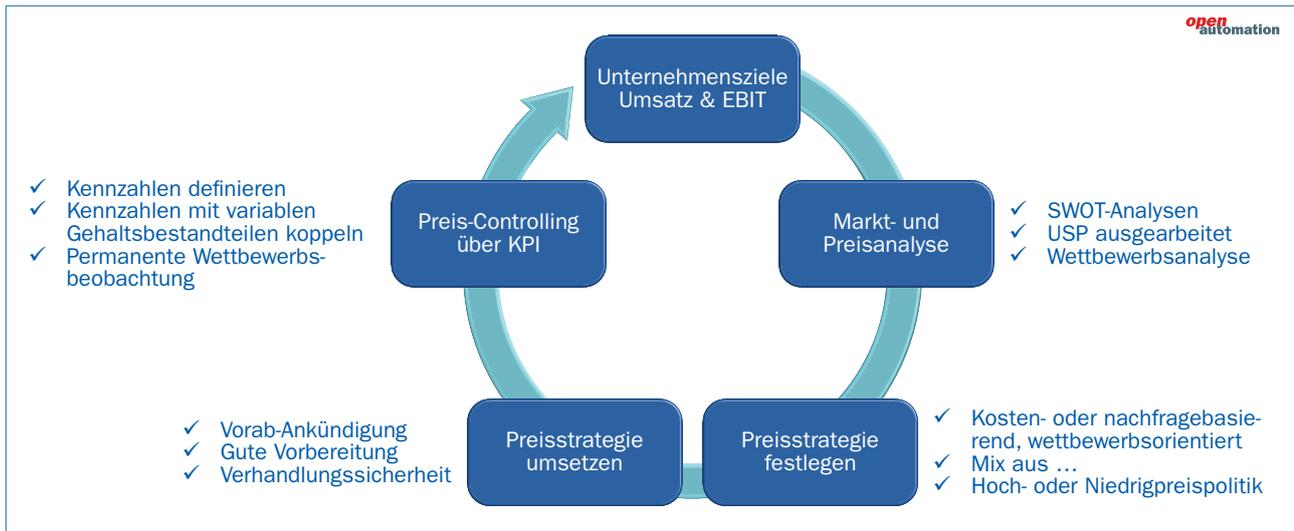
Kostensenkungsmaßnahmen versus Preiserhöhung

Aus Sicht von N. Pohlmann kommt einer regelmäßigen Anpassung der Verkaufspreise eine viel entscheidendere Bedeutung für den Unternehmenserfolg zu. Als Beispiel zieht er eine Untersuchung der Geschäftsberichte der 30 Dax-Unternehmen heran. Sie zeigt, das viermal häufiger von Kosteneffizienz als vom Thema „Preise“ die Rede war. Doch warum ist das so? „Die Studie benannte blanke Unkenntnis als Ursache“, sagt der Experte und fragt: „Schätzen Sie doch einmal selbst, um welchen prozentualen Betrag der Gewinn (Ebit) eines Unternehmens steigt, wenn die fixen Kosten um ein Prozent gesenkt werden?“ Als Antwort nennt er: 2,4 %. Als nächste Frage fügt er an: „Was aber passiert, wenn Sie bei Ihren Kunden eine einprozentige Preiserhöhung durch bekommen?“ Antwort: „Ihr Gewinn steigt um 11 %“.

Noch viel dramatischer würden sich jedoch Preisnachlässe auf den Gewinn auswirken. Als Vergleich nennt er: „Geben Sie nur 5 % Rabatt, halbiert sich Ihr Gewinn“.

Verschenktes Ertragspotenzial

Wenn nun aber die Anhebung der Verkaufspreise einen so durchschlagenden Einfluss auf den Gewinn hat, warum verfahren dann nicht einfach alle Firmen danach? „Die Angst vor Preisgesprächen und die im folgenden erwähnten Irr-



Die fünf Phasen des systematischen Preismanagements

tümer in der Preisgestaltung sind in vielen Unternehmen leider an der Tagesordnung und führen zu ungenutzten Ertragspotenzialen“, sagt N. Pohlmann. Als typische Antworten aus dem Management oder dem Vertrieb formuliert er:

- „Der Markt bestimmt unsere Preise“,
- „Durch Preiserhöhungen gefährden wir unseren Umsatz und verlieren Kunden“,
- „Wir wissen, was wir am Markt erreichen können“ oder
- „Preisverbesserungen lassen sich nur mit neuen Produkten erreichen“.

N. Pohlmann verdeutlicht: „Es geht nicht darum, alle Preise zur selben Zeit um den gleichen Betrag anzuheben, sondern zu verstehen, wo Preise erhöht, gesenkt oder unverändert gelassen werden müssen“. So lasse sich beispielsweise durch geschickte Preisdifferenzierungen und das Bepreisen eines Zusatznutzens in der Regel mit wenig Aufwand die Ertragslage effektiv verbessern. „Eine Befragung von 4000 Entscheidern aus dem Jahr 2012 ergab, dass 70 % aller Unter-

nehmen ihr Preispotenzial nicht ausnutzen“, nennt er als Beispiel.

Für ihn gilt: Es gibt am Markt nicht den einen Preis, sondern immer nur den Preis, den ein potentieller Kunde im Moment für das angebotene Produkt zu zahlen bereit ist. Damit Geschäftsbeziehungen zwischen mindestens zwei Unternehmen erfolgreich sein können, darf sich sowohl den Käufern als auch den Verkäufern im Augenblick keine bessere Gelegenheit bieten. Dabei beurteilen beide Transaktionspartner bei jeder Austauschsituation aufs Neue, was für sie subjektiv der Wert des Hergegebenen und des Erworbenen ist. Der Ausgang dieses Marktprozesses hängt dabei ausschließlich davon ab, wie Käufer und Verkäufer den für sie erreichbaren Nutzen bewerten – und nicht von dem objektiven Wert der Waren.

Preisfindung

„Ausgehend von diesen Überlegungen sieht man, dass Preise nicht einfach gebildet werden dürfen, indem die eigenen Kosten mit einem Faktor x belegt werden“, mahnt N. Pohlmann. Stattdessen stehen aus seiner Sicht zur angemessenen Preisfindung grundsätzlich drei verschiedene Methoden zur Wahl:

- Die kostenorientierte Preisfindung basiert auf einem Zuschlagsmodell auf die Herstellkosten bzw. Vollkosten. „Der Nachteil dieser

Vorgehensweise besteht in der völligen Ausblendung der Marktgegebenheiten und des Nachfrageverhaltens und verschenkt somit einen Teil des möglichen Profits“, so der Experte.

- Die nachfrageorientierte Preisfindung orientiert sich am Markt – oder genauer: an den potenziellen Käufern. Es geht darum, herauszufinden, welchen Preis die Abnehmer für ein Produkt oder eine Dienstleistung zu zahlen bereit sind. Je nach Marktsegment und der Homogenität des Kaufverhaltens der betreffenden Abnehmer lassen sich die Preise so differenzieren, dass ein höchstmöglicher Deckungsbeitrag erreicht wird.
- Die wettbewerbsorientierte Preisfindung orientiert sich grundsätzlich an den Preisen des Wettbewerbs – in Abhängigkeit der Marktstellung und des USP entweder leicht über oder leicht unterhalb von dessen Preisen. Einfach in der Anwendung, aber nachteilig, da keine eigene Preispositionierung vorgenommen- und die Ausschöpfung der Zahlungsbereitschaft nicht genutzt wird.

Systematisches Preismanagement

Um einen nachhaltigen Erfolg bei Preiserhöhungen zu erreichen, rät N. Pohlmann, im Unternehmen ein Preismanagement zu etablieren. „Die Preisbildung ist das vielleicht





wichtigste Thema bei der Führung eines Unternehmens und sollte nicht nur dem Vertrieb überlassen werden“, stellt er heraus. Stattdessen rät er dazu, Preismanagement zur Chefsache zu erklären und das strategische Marketing und das Controlling mit einzubeziehen. Die Umsetzung erfolgt in fünf Phasen:

Im ersten Schritt legt das Management Unternehmensziele für den Umsatz und das Ebit fest. Daran schließt sich eine Markt- und Preisanalyse an: Wie ist die Wettbewerbssituation in den verschiedenen Marktsegmenten? Wo sind die eigenen Stärken- und Schwächen (SWOT) und was macht meine Produkte aus Sicht der Kunden attraktiv? „Hat das Unternehmen darüber Klarheit gewonnen, wird definiert, welche Preisstrategie sinnvoll ist“, sagt N. Pohlmann.

Auch der Regelmäßigkeit der Preiserhöhungen kommt eine entscheidende Bedeutung zu. „Eine jährliche Steigerung um ein Prozent bringt kumuliert deutlich mehr Gewinn, als eine stärkere Erhöhung nach fünf Jahren“, gibt er an.

Die Angst vor der Preiserhöhung

Was muss man nun aber tun, um die Scheu vor der nächsten Preiserhöhung zu überwinden?

Die wichtigste Maßnahme, für die erfolgreiche Durchsetzung einer Preiserhöhung besteht aus Expertensicht in guter Vorbereitung. Dazu bedarf es möglichst ausführlicher und umfassender Informationen über die bestehenden Kunden. „Natürlich ist diese Vorbereitung zeitintensiv“, weiß er und verdeutlicht: „Zuerst muss man sich einen Überblick über die eigene Kostenstruktur verschaffen. Dazu gehört eine Analyse der Auslastung, der Entwicklung von Rohstoffpreisen und Gehältern, von Materialeinsatzquoten usw.“.

Als nächstes werden in Zusammenarbeit mit dem Vertrieb, dem strategischen Marketing und dem Controlling die neuen Zielpreise pro Kunde/Gruppe festgelegt und diese mit stichhaltigen Argumenten begründet.

Beispielrechnung 1: Preiserhöhung nach 5 Jahren

Inflation: 1 %

Jahr	1	2	3	4	5	Summe
Verkaufspreis	100,00	100,00	100,00	100,00	104,00	504,00
Kosten	95,00	95,95	96,91	97,88	98,86	484,60
Gewinn	5,00	4,05	3,09	2,12	5,14	19,40
Umsatzrendite	5,0 %	4,1 %	3,1 %	2,1 %	5,1 %	3,9 %

Beispielrechnung 2: Jährliche Preiserhöhung

Inflation: 1 %

Jahr	1	2	3	4	5	Summe
Verkaufspreis	100,00	101,00	102,01	103,03	104,06	510,10
Kosten	95,00	95,95	96,91	97,88	98,86	484,60
Gewinn	5,00	5,05	5,10	5,15	5,20	25,51
Umsatzrendite	5,0 %	5,0 %	5,0 %	5,0 %	5,0 %	5,0 %

Auswirkungen von jährlichen Preiserhöhungen und solchen nach fünf Jahren auf den Unternehmensgewinn

Anschließend müssen die Markt- und Alleinstellungsmerkmale mit Leben gefüllt werden. „Hierbei sei angemerkt, dass häufig die positiven, zum Kauf führenden Anreize nicht allein durch die Produkteigenschaften geschaffen werden, sondern durch die rund um das Produkt angebotenen Dienstleistungen“, stellt er heraus und begründet: „Beim aktuellen hohen Stand der Technik gehen Kunden überwiegend davon aus, dass die angebotenen Produkte ihr Problem grundsätzlich lösen können. Sehr oft sind es hingegen die zusätzlichen Serviceangebote, die der Differenzierung im Wettbewerb dienen“.

Preisgespräch als Chance sehen

Nach der gründlichen Vorbereitung und dem intensiven Briefing des Vertriebs geht es dann in die Preisgespräche. „Ein Preisgespräch ist immer auch eine Chance, den Kundenkontakt zu vertiefen. Es ermöglicht dem Anbieter beispielsweise Erkenntnisse darüber, mit welchen Themen sich sein Kunde aktuell beschäftigt und wo sich Möglichkeiten für ein Zusatzgeschäft bieten“, so N. Pohlmann. Bei Schlüsselkunden sei man manchmal trotz guter Argumente zu Zugeständnissen gezwungen. „Versuchen Sie, nicht mit dem Preis herunterzugehen, sondern bieten Sie stattdessen einen Zusatznutzen, zum Bei-

spiel in Form von kostenloser Ware an. Möglicherweise bieten sich Ihnen bei diesen Gesprächen auch neue Optionen, um Ihr Geschäftsmodell noch besser auf Ihren Kunden abzustimmen“, rät er weiter.

Fazit

Der regelmäßigen differenzierten Erhöhung der Verkaufspreise kommt also eine entscheidende Bedeutung für den Unternehmenserfolg zu. „Keine andere Maßnahme hat auch nur ähnliche Auswirkungen“, fasst N. Pohlmann zusammen und verweist noch einmal auf die eingangs aufgestellte Rechnung: Bereits eine Erhöhung um ein Prozent führt zu einer Steigerung des Ebit um elf Prozent. Voraussetzung dafür ist ein permanentes und effektives Preismanagement im Unternehmen. „Untersuchungen zeigen, dass der Preis in 80 % der Kaufentscheidungen nicht die höchste Priorität hat“, sagt er weiter.

PN-Consult ist spezialisiert auf die Analyse von Schwachstellen, die Erschließung von Potenzialen und die Optimierung des Preismanagements zur Steigerung der Ertragslage. Die Grundlage bilden mehr als 20 Jahre Erfahrung in der erfolgreichen Umsetzung von Preismanagement-Maßnahmen in B2B-Unternehmen auf internationalen Märkten.

www.pn-consult.de