



Preisanpassungen systematisch planen und erfolgreich durchführen

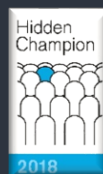
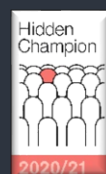


Ihr persönlicher Ansprechpartner:

Michael Fechner

michael.fechner@roll-pastuch.de

Mobil: +49 (0)176/133 27 118



Erfolgreiche Preisanpassung in unsicheren Zeiten

Im Rahmen des turbulenten Jahres 2020 ist die Performance von Marktsegmenten hochgradig unterschiedlich. Ganze Industrien, wie die (klassische) Automobilindustrie und die Luftfahrtbranche, brechen auf ganzer Linie ein – gleichzeitig boomen zum Beispiel die Elektromobilität und Teile des Bausektors und natürlich viele Anbieter von digitalen Lösungen.

Einige Unternehmen haben deutliche Mehrkosten durch Covid-19 Maßnahmen während andere kaum davon betroffen sind. Gleiches gilt für die Abnehmer-Industrien im B2B Bereich welche sich völlig unterschiedlich entwickeln.

Neben dem Nachfragerückgang in diversen Branchen steht die Exportnation Deutschland aber auch vor generellen Fragen zur eigenen Zukunftsfähigkeit. Globale Trends wie Nachhaltigkeit, Digitalisierung, Elektromobilität und Home-Office stellen Unternehmen vor große Herausforderungen.

So steht die Automobilindustrie vor hohen Aufwendungen für die Entwicklung alternativer Antriebe sowie autonomer und vernetzter Fahrzeuge. Smart Home Solutions oder die Digitalisierung im Vertrieb und Pricing sorgen für einen Umbruch in der Bauindustrie und auch im Maschinenbau stellt die Steuerung der verschiedenen Vertriebskanäle Unternehmen vor große Herausforderungen.

Es entstehen zusätzliche und unvermeidbare Kosten für Forschung, Entwicklung und Veränderung. Um dem hohen Margendruck standzuhalten, sind regelmäßige Preiserhöhungen unumgänglich. Unter diesen turbulenten Rahmenbedingungen fragen sich viele Unternehmenslenker, wie die Profitabilität ihres Unternehmens gesichert werden kann. Unsicherheit herrscht aktuell jedoch über die Höhe der Preisanpassung sowie die Konsequenz in der Umsetzung. Nur zu häufig wird das anvisierte und notwendige Ertragsziel nicht erreicht, weil beispielsweise gestiegene Listenpreise durch zusätzliche Rabatte ausgeglichen werden.

Um trotz zusätzlicher Kosten die Profitabilität des Unternehmens zu sichern, sind erfolgreiche Preiserhöhungen unumgänglich.

Gründe für ausbleibenden Erfolg bei der Preisanpassung:

- Unsystematischer Preisanpassungsprozess
- Zielvorgaben nur auf Brutto(listenpreis)ebene
- Keine systematische Differenzierung nach Segmenten
- Mangelnde Vorbereitung / fehlende Wertargumentation (reine Kostenbetrachtung)
- Unzureichende Rückendeckung des Managements
- Mangelnde Transparenz / Nachverfolgung auf Nettoebene

Abbildung 1: Ausgangspunkte scheiternder Preisdurchsetzung

Nicht immer gelingen Preisanpassungen – hierfür gibt es eindeutige Gründe (Abbildung 1). Einen systematischen Preisanpassungsprozess mit klaren Verantwortlichkeiten haben nur wenige Unternehmen definiert, sondern gehen eher unsystematisch / ad-hoc mit dem Thema um. Kaum durchdachte Ziele und undifferenzierte Preiserhöhungen senken die Erfolgswahrscheinlichkeit deutlich. Eine mangelnde Vorbereitung des Vertriebes lässt die Schlagkraft besonders bei größeren Kunden einbrechen. Letztlich werden die Nettoeffekte der Preisanpassungen nur selten mit der notwendigen Aufmerksamkeit überwacht.

Dass es sich trotz der Herausforderungen lohnt, regelmäßig an dieser Preisschraube zu drehen, zeigt ein vereinfachtes Beispiel (Abbildung 2): Gelingt es einem Unternehmen mit einer Umsatzrendite von zehn Prozent, eine 2% Preissteigerung ohne Mengenverluste im Markt durchzusetzen, erhöht sich dadurch das EBIT um 20%. Wie in der nachfolgenden Abbildung 2 grafisch dargestellt, schlägt sich eine Preiserhöhung direkt auf den Ertrag durch. Dieser Hebel ist umso größer, je geringer die Umsatzrendite eines Unternehmens ist. Wenn Unternehmen Investitionen in Höhe von 2 % des Umsatzes initiieren, so werden mit viel Aufwand Projekte gestartet und Analysen durchgeführt. Leider wird die Preiserhöhung nicht immer so dezidiert angegangen.

Gelingt es, eine Preissteigerung durchzusetzen, erhöht sich das EBIT signifikant.

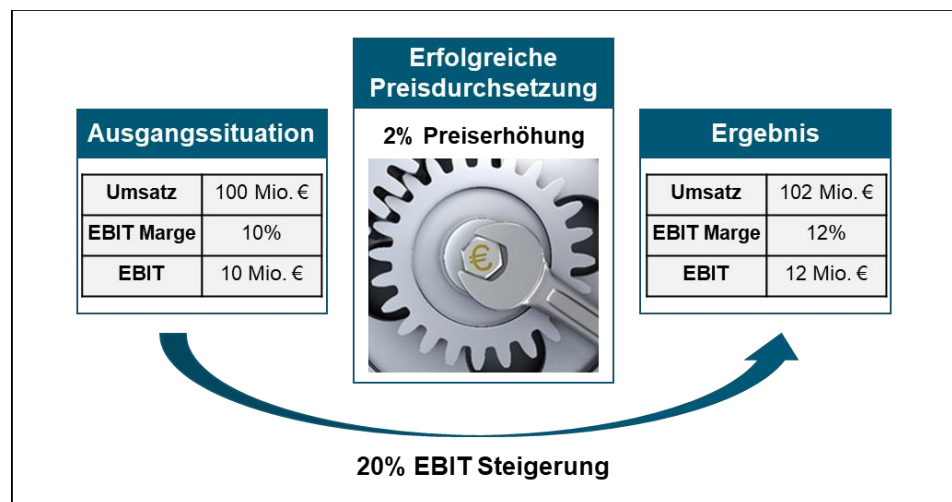


Abbildung 2: EBIT-Auswirkungen einer 2% Preiserhöhungen

Die erfolgreiche Preisdurchsetzung in kompetitiven Branchen ist nicht trivial. Preise sind ein hochsensibles Thema und die Kunden suchen stets nach Schlupflöchern, um den Preisanpassungen zu entgehen. Ein grundsätzliches Schema für die nächste Preisanpassung existiert nicht. Die nachfolgenden Tipps werden Ihnen dabei helfen, sicherer und erfolgreicher zu agieren.

Preisanpassung – Best practices:

1. Nicht überraschen lassen – Preisanpassung als Regelprozess!

Überhastete Preisanpassungen werden oft auf Grund von akuten Kostensteigerungen (unsystematisch) eingeleitet. Dabei wird die eigene Organisation von der Preiserhöhung überrascht, was den Erfolg der Anpassung drastisch untergräbt.

Erfolgreiche Unternehmen haben einen systematischen Prozess für Preisanpassungen. Es gibt klare Verantwortlichkeiten von der Initiierung der Preiserhöhung, über vorbereitende Analysen und die Definition von dezidierten Zielen. Auch die Vorbereitung des Vertriebs und die Nachverfolgung der Ziele sind klar eingetaktet.

Damit nicht unterschiedliche Abteilungen kostengetrieben schlimmstenfalls mehrere Anpassungen anregen, ist eine intensive Abstimmung mit dem Einkauf über mögliche Kostensteigerungen sehr wichtig. Es sollte daher klare „Trigger“ und Regeln für besondere unterjährige Preisanpassungen geben.





2. Das Preispotenzial verstehen – Optimale Ziele setzen!

Über die Höhe der Preisanpassung herrscht in der Regel Unsicherheit. Das enorme Ertragspotential steht der Sorge des Umsatzverlustes gegenüber. Genährt wird diese Angst insbesondere durch ein psychologisches Phänomen namens „Availability Bias“¹. So schätzen Menschen Risiken deutlich wahrscheinlicher ein, wenn sie oft von diesen hören, lesen oder sprechen. Kommt es zu Preisanpassungen, so ist der eigene Kundenstamm und deren Feedback der stärkste Ankerpunkt für den Vertrieb. Einsicht in die Angebote der Kollegen oder sogar von Wettbewerbern haben einzelne Vertriebler selten. Aufgrund dieses Informationsdefizits werden die Risiken einer Preiserhöhung häufig überschätzt. Die Folge sind ein zu moderater Einstieg in die Preisanpassung und schlussendlich verfehlte Ertragsziele.

Holen Sie im Vorfeld der Preiserhöhung die relevanten Experten Ihres Unternehmens an einen Tisch und beleuchten Sie unterschiedliche Perspektiven. Analysen des Markt- und Wettbewerbsumfelds helfen, die Unsicherheit zu überwinden. 2020 ist die Performance von Marktsegmenten und Regionen unterschiedlich. Selbst innerhalb von Industrien (wie zum Beispiel dem Maschinenbau) gibt es drastische Unterschiede, die es zu verstehen gilt.

Vergleichen Sie die Entwicklung Ihrer Nettopreise der letzten Jahre mit relevanten Preis- und Kostenindizes. Wichtig ist an dieser Stelle, dass Sie insbesondere die Nettodurchsetzung betrachten und nicht nur die reine Listenpreisanpassung der letzten Jahre betrachten.

Führen Sie eine signifikante Erhöhung im Portfolio oder in Produktbereichen durch, können Expertenschätzungen Ihnen eine Prognose auf die möglichen Absatz-, Umsatz- und Profiteffekte geben.

3. Nicht mit dem Dampfhammer – Die Erhöhung systematisch differenzieren!

Oft wird versucht, Kostenanpassungen in bestimmten Produktsegmenten (zum Beispiel Produkte mit hohem Kupferanteil) durch eine einheitliche Preisanpassung über das Portfolio hinweg zu kompensieren. Auf den ersten Blick erscheint dies pragmatisch, kann aber ganze Preissysteme reißen. Während Produkte unter Kostendruck immer noch (zu) günstig sind und keine attraktiven Margen erzeugen, werden preissensible Produkte aus dem Markt gepreist. Dennoch gibt es in einigen Branchen Preisaufschläge auf den gesamten Produktkatalog.

¹ Amos Tversky, Daniel Kahneman: Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. In: Science. 185, 1974, S. 1124–1131.



#3

Seien Sie vorsichtig bei besonders vergleichbaren und stark drehenden Produkten. Attraktiv für Preisanpassungen sind insbesondere wenig preissensible Randsortimente. Helfen kann hier eine marktseitige Produktsegmentierung, welche Produkte bzgl. ihrer Relevanz priorisiert.

Adressieren Sie die Zahlungsbereitschaften Ihrer Kunden, indem Sie Preise systematisch über unterschiedliche Branchen, Regionen und Kundengruppen hinweg differenzieren. Gute Vorarbeit, insbesondere die Analyse von Branchen- und Regionalentwicklung, ist notwendig, um die Entscheidung zu unterstützen.

Auch im Service-Geschäft gilt, „Was nichts kostet, ist (nicht nur aus Kundensicht) auch nichts wert“. Besonders bei regulatorischen Anpassungen (wie Mauterhöhungen) sollten die Service-Policies angepasst werden.

Nutzen Sie die ganze Palette der Preisgestaltung, denn hier finden sich bei vielen Unternehmen noch große Potentiale zur Preisanpassung.

4. Spontanität ist gefährlich – Vorbereitung ist alles!



#4

Wenn der Vertrieb in der Verhandlungen nach Argumenten für die Preiserhöhung sucht ist es schon zu spät. Stellen Sie vor der Anpassung typische Kundeneinwände zusammen und erarbeiten Sie mit dem Vertrieb nachvollziehbare Argumentationsketten. An dieser Stelle heißt es: „Nicht nur fordern, sondern auch fördern.“ Überzeugen Sie Ihre eigene Organisation von der Preiserhöhung und unterstützen Sie diese mit den richtigen Werkzeugen. Mit zentral vorbereiteten Unterlagen und Tools zur Wertargumentation nehmen Sie den Fokus von der alleinigen Kostenargumentation.

5. Kundengespräche strukturieren – Ziele differenzieren!



#5

Preisverhandlungen sind in der Kundenbeziehung kritische Themen und müssen gut vorbereitet sein. Nicht bei jedem Kunden werden Sie immer die volle Preiserhöhung umsetzen können. Insbesondere im Volumen- und Projektgeschäft gibt es hohen Preisdruck. Schaffen Sie Leitlinien für die Vorbereitung und erarbeiten Sie Kundenprofile für Ihre wichtigsten Accounts.

Im Rahmen der Vorbereitung sollte der Außendienst seine wichtigen Kunden analysieren und sich differenzierte Ziele für die Preisverhandlung setzen (Einstiegsangebot, Verhandlungsziel, Minimalziel). Werden darüber hinaus weitere Zugeständnisse vorbereitet, können diese während der Verhandlung zur Durchsetzung der eigenen Ziele genutzt werden. Entscheidend sind klare und realistische Vorgaben auf Nettoebene im Vorfeld einer jeden Preisrunde.

6. Rückendeckung sichern und Ziele abgleichen



Geben Sie Ihrem Vertrieb Rückendeckung und machen Sie deutlich, dass das Unternehmen voll hinter der Anpassung steht. Preisverhandlungen sind für viele Vertriebler unangenehm. Häufig stellt sich die Frage: Liegt der Fokus auf Profitabilität oder auf wachsenden Marktanteilen? Lassen Sie Ihren Vertrieb mit diesem Zielkonflikt nicht allein. Stellen Sie eine Roadmap über mehrere Jahre auf, welche eine klare Aussage trifft, in welche Richtung sich das Unternehmen bewegen soll. Ziel ist es hierbei nicht, Marktanteil und EBIT auf die Nachkomastelle vorherzusagen, sondern ein klares und verlässliches Signal an die Mannschaft zu senden.

Besonders rein umsatzorientierte Zielsysteme können Preisanpassungen sabotieren. Der Mitarbeiter hat hier deutlich mehr Respekt davor, den Kunden (inklusive Umsatz) zu verlieren, als die Profitabilität zu erhöhen. Machen Sie Ihre Ziele zu den Zielen Ihres Außendienstes:

Richten Sie Ihr Vergütungsmodell nicht allein umsatzbasiert aus, sondern orientieren Sie sich an messbaren Ertragszielen. Am Ende liegt es an Ihren Vertriebsmitarbeitern, die Preiserhöhung beim Kunden durchzusetzen. Lassen Sie Ihr Team also am Erfolg der Preiserhöhung teilhaben. Ist dies über das variable Gehalt kurzfristig nicht umsetzbar, so bieten interne Wettbewerbe mit Gewinnprämien (zum Beispiel Incentivereisen) attraktive Anreize, die gesteckten Ziele zu erreichen.

7. Ergebnisse nachverfolgen – Netto-Effekt sichern



Damit Sie während der Preisanpassung aktiv am Steuer bleiben, sollten Sie frühzeitig Transparenz über den Umsetzungsstand schaffen. Definieren Sie KPIs, welche Ihnen den Ertragseffekt Ihrer Aktivitäten offenlegen und achten Sie bei Preisanpassungen auf die Entwicklung der Konditionen. Nur zu häufig schlägt der Effekt von Listenpreisanpassungen nicht auf den Unternehmensertrag durch, weil im gleichen Zuge die Kundenkonditionen angehoben werden. Kunden, die besonders hohen Preisanpassungszielen unterliegen, sollten hinsichtlich ihrer Absatzentwicklung im Detail nachverfolgt werden. Gleiches gilt grundsätzlich für alle relevanten Umsatzträger, um die Handlungsfähigkeit und Fokussierung im Vertrieb abzusichern.

Prof. Roll & Pastuch – Management Consultants ist eine auf Erlös- und Preismanagement spezialisierte Unternehmensberatung. Durch die pragmatische Anwendung fortschrittlicher Methoden unterstützen wir unsere Kunden, ihren Ertrag auf der Umsatzseite nachhaltig zu steigern.

Sie finden den einen oder anderen Ansatz spannend und wollen den Gedankengang weiterführen? Nehmen Sie unverbindlich Kontakt zu uns auf! Gerne kommen wir auch zu Ihnen, um Ihre individuellen Herausforderungen zu diskutieren. Nur was man anpackt, bekommt man in den Griff!

Berlin – Köln – München – Osnabrück – Zürich

Büro Berlin
Drakestraße 48
D-12205 Berlin
Tel: 030 / 679 6654 58

Michael Fechner
Associate Partner, Office Berlin
michael.fechner@roll-pastuch.de
Mobil: +49 (0)176 / 133 27 118

