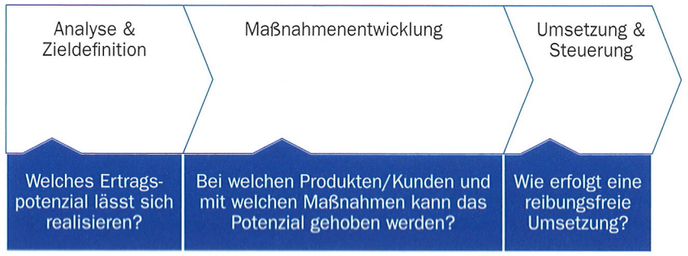
Preiserhöhungen systematisch steuern

Der Nachfragerückgang während der Krise hat dazu geführt, dass zahlreiche Hersteller ihre Preise gesenkt haben. In vielen Fällen haben diese Preissenkungen zu einem ungesteuerten Verfall der Preisniveaus in ganzen Branchen geführt. Die Folge ist ein massiver Umsatz- und Ertragsrückgang. Experten von Prof. Roll & Pastuch – Management Consultants geben Tipps, wie Unternehmen auf ein akzeptables Preisniveau zurückfinden.

Den Einfluss von Preisänderungen auf den Gewinn verdeutlicht die folgende Überlegung: Senkt ein Unternehmen mit einem Deckungsbeitrag von 20 % bezogen auf den Umsatz seine Preise um durchschnittlich 10 %, so muss es den Absatz verdoppeln, damit es das ursprüngliche Ertragsniveau erreicht.

Gerade Unternehmen der Automatisierungsbranche stehen vor der Herausforderung, das alte Preisniveau zu erreichen, ohne dabei den steigenden Auftragseingang zu gefährden. Die Wiederherstellung eines höheren Preisniveaus ist aber keine einmalige Aktion, im Rahmen derer die Preise „über Nacht" für alle Produkte um einen pauschalen Prozentsatz x erhöht werden können. Vielmehr handelt es sich um einen Prozess, bei dem die Preiserhöhung differenziert geplant, durchgeführt, kommuniziert und am Ende kontrolliert wird. Dieser Prozess lässt sich in die drei Teilschritte Analyse & Zieldefinition, Maßnahmenentwicklung sowie Umsetzung & Steuerung gliedern.



Der Prozess der Preiserhöhung

Analyse und Zieldefinition

Die differenzierte Analyse des etablierten Preisniveaus bildet den Ausgangspunkt für eine systematisch gesteuerte Preiserhöhung. Das etablierte Preisniveau sollte auf der Basis von Transaktionsdaten aus den ERP-Systemen differenziert nach unterschiedlichen Dimensionen, wie dem Kundensegment, der Produktgruppe oder dem Distributionskanal, bestimmt werden. Besonderes Augenmerk ist auf Rabatte, Boni und andere erlösschmälernde Elemente, zum Beispiel Zahlungsziele, Skonti oder Lieferbedingungen, zu richten.

Aufbauend auf den Analysen und der Unternehmensstrategie werden anschließend die Ziele der Preisanpassung definiert. In der Praxis findet immer wieder eine pauschale Festlegung der Ziele statt. So werden Preiserhöhungen nach dem „Gießkannenprinzip" über alle Produktgruppen und Kundensegmente hinweg in gleichem Maße durchgeführt. Die Frage, wie viel Preiserhöhung einzelne Marktsegmente „vertragen", wird dabei häufig vernachlässigt.

Dreh- und Angelpunkt bei der Festlegung der Zielvorgaben ist vor diesem Hintergrund die Differenzierung der Preiserhöhung. Hier können unterschiedliche Faktoren eine Rolle spielen, beispielsweise der Kundenwert, der Distributionskanal oder die Region. In den meisten Fällen erweist sich insbesondere die Wettbewerbsstellung des Produkts als entscheidend für das Maß der Preisanpassung. Je größer der Wettbewerbsvorteil und die Alleinstellung im Markt, umso größer ist auch der Erhöhungsspielraum.

Durch die Kombination der beiden Kriterien Wettbewerbsvorteil des Produkts und Kundenwert ergibt sich im Beispiel eine Zielmatrix, welche die Zielhöhe der geplanten Preisanpassung vorgibt. In Abhängigkeit der Unternehmensstrategie können auch andere Kriterien herangezogen und kombiniert werden.

Maßnahmenentwicklung

In einem weiteren Schritt gilt es, konkrete Preiserhöhungen für einzelne Kunden und Produkte zu bestimmen. Ausgangspunkt hierfür sind die Zielvorgaben der einzelnen Segmente. Für Kleinkunden ist es typischerweise ein pragmatischer Ansatz, die Preiserhöhungen für verschiedene Produkte oder Produktsegmente einheitlich festzulegen. Bei wichtigen Kunden ist hingegen eine individuelle Betrachtung möglich und empfehlenswert. Die Analyse von Auftragsdaten aus der Vergangenheit lässt Rückschlüsse darüber zu, wie stark einzelne Kunden mit ihrem Kaufverhalten auf Preisänderungen reagiert haben. Diese Preissensitivität drückt sich in der sogenannten Preiselastizität der Nachfrage aus. Informationen über diese relevante Größe können auch auf der Basis von internen Expertenschätzungen gewonnen werden. Die Kenntnis der Preiselastizität hat einen zweifachen praktischen Nutzen: Zum einen können begründete Annahmen über das erwartete Kundenverhalten getroffen werden. Zum anderen kann auf Grundlage von Informationen zur Preiselastizität eine modellgestützte gewinnoptimale Festlegung der Preiserhöhung erfolgen.

Grad der Preiserhöhung		Kundenwert A	B	C	D
Wettbewerbsvorteil des Produkts	gering	○	○	○	◔
	mittel	◔	◔	◔	◑
	hoch	◔	◑	◕	●
	Sehr hoch	◑	◕	●	●

Erläuterung: ○ = geringe Preiserhöhung, ● = starke Preiserhöhung
A = hoher Kundenwert, D = geringer Kundenwert
Wettbewerbsvorteil des Produkts und Kundenwert werden auf der Grundlage von Scoring-Modellen berechnet.

Ziel-Preiserhöhungen nach Wettbewerbsvorteil und Kundenwert

Neben der Höhe der Preissteigerung ist auch der zeitliche Aspekt, also deren Taktung, zu berücksichtigen. Prinzipiell gilt, dass Preissenkungen in mehreren Schritten und Preiserhöhungen in einem Schritt durchgeführt werden sollten. Nur wenn die Preiserhöhung weit über dem branchenüblichen Maß liegt, sollte ein mehrstufiges Vorgehen in Betracht gezogen werden.

Beim Management von Preiserhöhungen stellt sich schließlich die Frage, in welcher Form die Erhöhung umgesetzt werden soll. Die Möglichkeiten reichen von einer Erhöhung der Listenpreise über die Anpassung der Rabatte/Boni bis hin zur Reduzierung der Skonti und Zahlungsziele. Aber auch durch die Einführung kostengebundener Zuschläge oder durch die Verrechnung von Sonderleistungen lassen sich Preise erhöhen.

Umsetzung und Steuerung

Die größte Herausforderung liegt in der internen und externen Kommunikation der Preiserhöhung. Zunächst muss sichergestellt werden, dass die Ziele der Preiserhöhung und die Maßnahmen an die Mitarbeiter, insbesondere an den Vertrieb, kommuniziert und begründet werden. Nur wenn ein gemeinsames Verständnis der Aufgaben besteht, kann die Durchsetzung der Preiserhöhung am Markt erfolgreich sein. Um einen schlagkräftigen und einheitlichen Auftritt des Vertriebs am Markt zu ermöglichen, sind die Durchführung von Schulungen und die Bereitstellung von Leitfäden zur Argumentation der Preiserhöhung unabdingbar. Zu den zentralen Argumentationsinhalten gehört eine Erläuterung der Ursachen der Preiserhöhung, zu welchen eine Erhöhung von Rohstoffkosten zählen kann. Außerdem sollte betont werden, dass Gegenmaßnahmen ergriffen wurden, um eine noch stärkere Preiserhöhung zu verhindern. Die Kommunikation der Preiserhöhung sollte, genauso wie die Festlegung der Höhe, differenziert erfolgen. Auf Basis einer Kundensegmentierung und -klassifikation kann entschieden werden, welche Ressourcen für die Kundenansprache investiert werden. Das Spektrum reicht von standardisierten schriftlichen Informationen für nicht-strategische Kunden bis hin zu persönlichen Treffen auf Ebene der Geschäftsführer für Key-Kunden.

Die Umsetzung von Preiserhöhungen im ERP-System stellt eine zusätzliche wichtige Aufgabe dar. Je nach Form der Preiserhöhung müssen zum einen die erfassten Listenpreise, zum anderen auch die in den Kundenstammdaten hinterlegten Systemrabatte angepasst werden. Hier steckt der Teufel oft im Detail. Ein abgestimmtes Monitoring und Controlling stellt nach der Implementierung sicher, dass eine Erhöhung von Listenpreisen nicht durch eine großzügige Vergabe von Rabatten oder sonstigen Erlösschmälerungen unterlaufen wird.

Fazit

Durch eine sorgfältige Vorbereitung, Durchführung und Überwachung der Preiserhöhung lässt sich das Preisniveau sukzessive nach oben anheben. Es liegt in der Natur der Sache, dass Preiserhöhungen häufig mit dem Verlust von Kunden einhergehen. Daher sollten schon im Vorfeld Szenarien simuliert werden, in denen das maximale Risiko der Preiserhöhung quantifiziert wird. In den meisten Fällen steht der Rückgang der Absatzmenge in keinem Verhältnis zu der enormen Ertragssteigerung, die sich durch eine gut vor- und nachbereite Preiserhöhung realisieren lässt. Durch die Definition des dreistufigen Prozesses zur Preiserhöhungen können Unternehmen die Voraussetzung dafür schaffen, dass Anpassungen auch zukünftig auf der Basis von einem strukturierten und systematischen Ansatz erfolgen.

Es ist in diesem Zusammenhang zu betonen, dass jegliche Kommunikation mit den Wettbewerbern zu Preisen und Preiserhöhungen rechtlich verboten ist. Dennoch ist allgemein davon auszugehen, dass der Druck, die Preise wieder auf ein nachhaltig wirtschaftliches Niveau anzuheben, in vielen Unternehmen besteht.

Gregor Buchwald
Tobias Koehne

www.roll-pastuch.de

Gregor Buchwald ist Managing Partner und Tobias Koehne ist Project Manager bei Prof. Roll & Pastuch – Management Consultants.

Buchtipp

„Praxishandbuch Preismanagement. Strategien – Management – Lösungen"
Roll, Oliver; Pastuch, Kai; Buchwald, Gregor
Weinheim: Wiley-VCH, 1. Auflage 2011-09, 350 Seiten, Hardcover, vor. 79,90 €,
ISBN-10: 3-527-50542-3
ISBN-13: 978-3-527-50542-5