
Chemicals & Construction

Die Angst vor höheren Preisen besiegen

Professionelle Vorbereitung und konsequente Umsetzung einer Preiserhöhung erschließen gigantische Gewinnpotenziale

**Dr. Karl-Heinz Sebastian
Dr. Dirk Schmidt-Gallas**

SIMON ♦ KUCHER & PARTNERS
Strategy & Marketing Consultants

**Bonn ♦ Boston ♦ London ♦ München
Paris ♦ Wien ♦ Tokio ♦ Zürich**

www.simon-kucher.com

Deutsche Manager wissen: Eine Preiserhöhung ist der Gewinntreiber Nummer eins, noch vor dem Cost-Cutting. Dennoch ist die Furcht vor höheren Preisen groß. Stringente Vorbereitung und konsequente Durchsetzung beseitigen das Dilemma. In der Folge steigen die Gewinne.

Das Problem: Die Schizophrenie höherer Preise

Ist es nicht verrückt? Fast jede Branche klagt über den Preisverfall. Mal kommt er schleichend, mal lawinenartig. Betroffen sind alle Wertschöpfungsstufen: Nicht nur die Industrie, auch der Handel leidet unter immer weiter fallenden Preisen. Die Endlosdreingaben der Automobilhersteller, die Rabattwettkämpfe der Baumärkte und die Preisattacken im Lebensmitteleinzelhandel sind bekannte und dramatische Beispiele. Aber nichts passiert, um diesen Missstand zu beheben. Der Einzige, der sich freut, ist der Endkunde.

Fest steht: Die Preise müssen wieder steigen. Die Kostensenkungspotenziale sind weitgehend erschöpft. Auf eine baldige Belebung des Marktes zu hoffen, scheint illusorisch. Zu unklar sind die Signale der wichtigsten Indikatoren zur wirtschaftlichen Entwicklung, globale Krisenherde tragen ebenso wenig zur Aufhellung der Aussichten bei wie die deutsche Steuer- und Investitionspolitik nach der Methode des "Indianer-Trabs".

”
Das Gewinn-
potenzial höherer
Preise ist massiv
und deutlich
höher als das des
Cost-Cuttings.
”

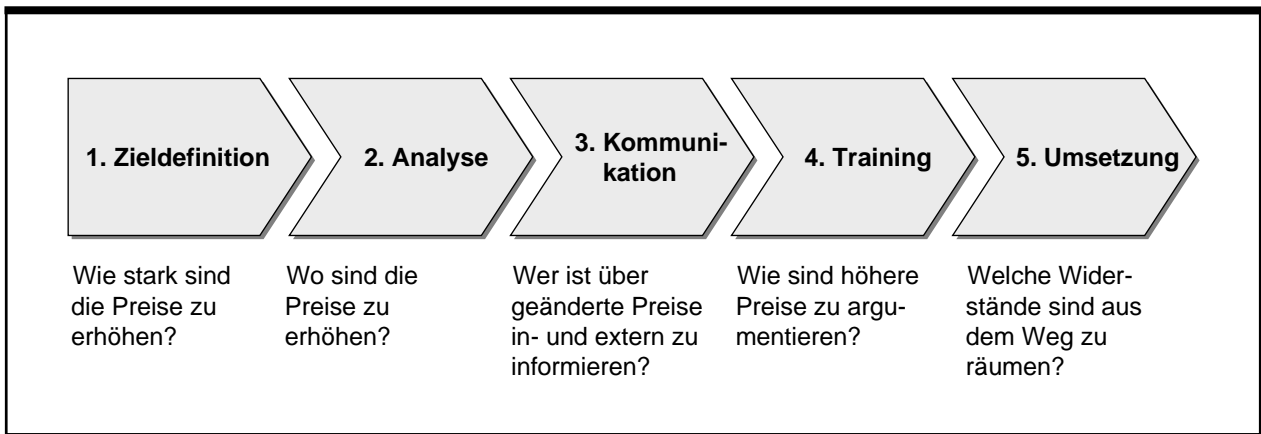
Wie ist aber die Performance deutscher Unternehmen bei der Durchsetzung höherer Preise zu bewerten? In einem Wort: desaströs. Preiserhöhungen werden schlecht vorbereitet, hektisch in die Umsetzung gebracht und – nicht zuletzt als Resultat der mangelnden Vorbereitung – wieder zurückgenommen oder im Wege steigender Konditionen unterlaufen, sobald der erste Gegenwind aufkommt. Was übrig bleibt, ist eine Mischung aus Verunsicherung und Spott: Kunden wird mit dem ewigen Hü und Hott bei den Preisen die Planungssicherheit entzogen. Viele nehmen eine Preiserhöhung mittlerweile gar nicht mehr Ernst, in der Gewissheit, dass sie ohnehin nicht durchgesetzt wird.

Fragt man Manager der deutschen Wirtschaft, sind die positiven Wirkungen höherer Preise bekannt. Der Preis entfaltet eine Hebelwirkung auf den Gewinn, die den von Kostensenkungsmaßnahmen um ein Vielfaches übertrifft. Würde z. B. der von den Rabattschlachten in den USA besonders betroffene DaimlerChrysler-Konzern seine Preise um nur zwei Prozent erhöhen, würde ihm dies 50 % höhere Gewinne bescheren. Eine Preiserhöhung im gleichen Umfang könnte den Gewinn des angeschlagenen Touristik-Konzerns TUI nahezu verdoppeln. Den Gewinn des Metro-Konzerns schließlich würde eine solche Preiserhöhung gar um 130 % nach oben katapultieren. Selbst aggressives Cost-Cutting erreicht diese Effekte bei weitem nicht. In der Chemie-Industrie bspw. ist die Gewinnwirkung einer Kostensenkung etwa um die Hälfte bis zu zwei Drittel schwächer als die einer Preiserhöhung.

Warum aber sind deutsche Manager so zögerlich bei der Verbesserung ihrer Gewinnsituation? Schuld ist die Angst vor höheren Preisen. Werden Preiserhöhungen angepackt, übertrumpft Furcht oft die Rationalität. Höhere Preise durchzusetzen ist den meisten Beteiligten schlichtweg unangenehm. Preiserhöhungen sind nicht Tagesgeschäft, gehören oft nicht zur wohlgeübten Praxis. Höhere Preise bedeuten meist Konflikte mit den Kunden. Gerade der häufig anzutreffende "Schönwettervertrieb" überbringt lieber gute Nachrichten als schlechte, vermittelt lieber Preisenkungen als Preiserhöhungen, schließlich droht bei konsequenter Anwendung "der Verlust eines Freundes".

Die Lösung: Systematisches Vorgehen statt Zufallsprinzip

Fünf Schritte helfen, diese Schizophrenie zu besiegen: Erstens die glasklare Definition der Ziele einer Preiserhöhung. Zweitens die detaillierte Analyse von Preiserhöhungsspielräumen bei Kunden und Produkten. Drittens die horizontale und vertikale Kommunikation. Viertens das Training aller an der Umsetzung Beteiligten. Fünftens die unbeugsame Konsequenz in der Durchsetzung höherer Preise.



Fünf Schritte zur erfolgreichen Preiserhöhung

I. Klare Verhältnisse sichern Commitment aller Beteiligten

Allzu oft fehlt Preiserhöhungen die klare Zielsetzung. Entscheidend für die Vorgabe realistischer Ziele ist die Durchsetzbarkeit im Markt. Manche Manager entscheiden sich für eine Anhebung ihrer Preise im deutlichen zweistelligen Prozentbereich. Mut, Verzweiflung, Schicksal, Unachtsamkeit? Nur eine Preiserhöhung, die auf allen Ebenen der Wertschöpfung von der Industrie über den Handel bis hin zum Endkunden durchsetzbar ist, wird nicht zum Strohhalm. Das spricht meist eher für mehrere kleinere Preiserhöhungen als für eine üppige.

Neben der Frage nach dem "wie viel" muss geklärt werden, wie die Beute höherer Preise unter den Beteiligten aufzuteilen ist. Fest steht: Die Impulse müssen von der Industrie ausgehen, denn sie führt den Markt. Dennoch sind die Absatzmittler an den Früchten einer Preiserhöhung zu beteiligen. In vielen Märkten halten sie den Schlüssel zum Kunden in ihren Händen und sind zwar oft nicht der Initiator einer Preiserhöhung, können sie aber wirkungsvoll blockieren. Neben dem finanziellen Anreiz höherer Preise und damit höherer (absoluter) Spannen ist daher sicherzustellen, dass der Handel keine Wettbewerbsnachteile innerhalb der Handelslandschaft befürchten muss, wenn er seine Preise erhöht. Nur wenn gewährleistet ist, dass die Markt- und Meinungsführer auf Handelsseite im Boot sind, geht die Rechnung auf.

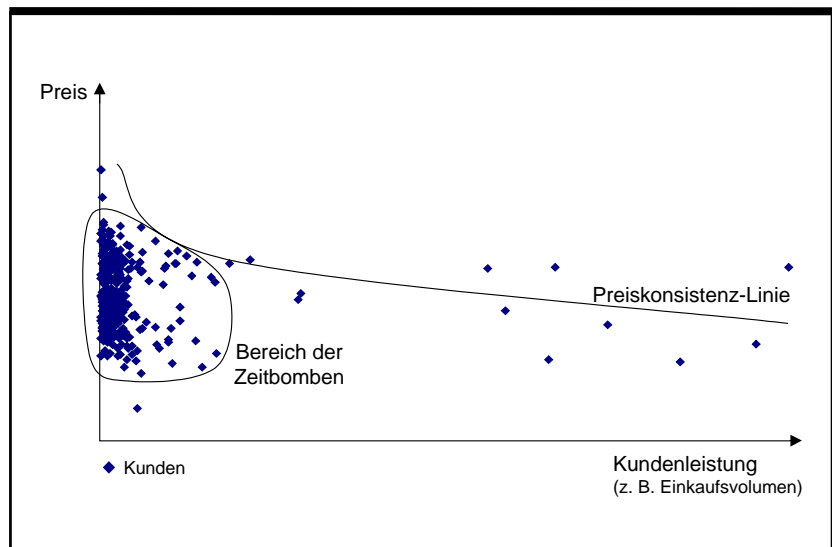
II. Umfassende Analysen sind das Herzstück erfolgreicher Preiserhöhungen

”

Preiserhöhungen nach dem Rasenmäher-Prinzip funktionieren nicht.

”

Preiserhöhungen nach dem Rasenmäher-Prinzip vernachlässigen, dass nicht alle Kunden und Produkte im gleichen Umfang höhere Preise vertragen. Solche Situationen sind gerade bei der anhaltenden Konsolidierungswelle in vielen Branchen tödlich. Wird ein kleiner Kunde aufgekauft, lässt ein Blick in die Bücher des Kleinen die Bombe platzen. Der Große wird sofort die besseren Konditionen des Kleinen für sich reklamieren. Substanzielle Teile des Geschäfts sind in Gefahr. Eine Preiserhöhung kann diese Situation entschärfen, indem den wichtigen Großkunden weniger starke Preissteigerungen zugemutet werden.



Die Zeitbomben im Pricing

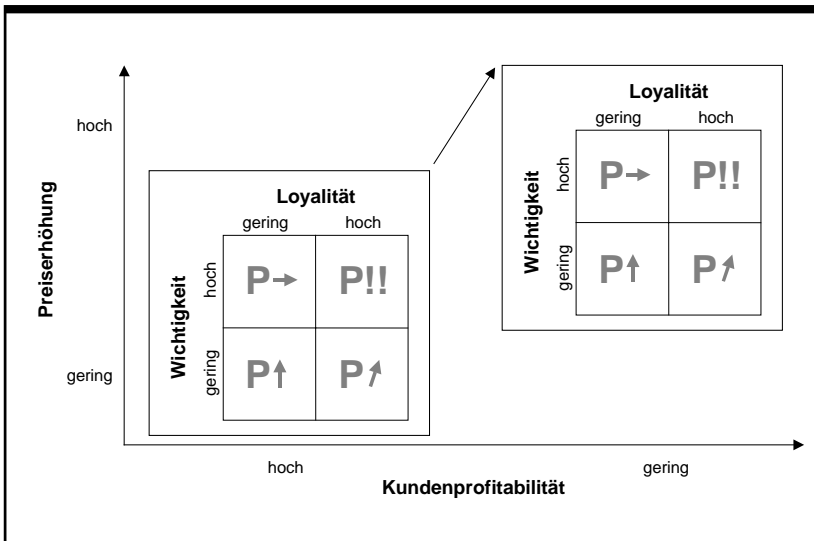
”

Die Zeitbomben im Kundenportfolio müssen entschärft werden.

”

Außerdem sind die Risikopositionen im Kundenportfolio zu bewerten. Kunden, bei denen die Gefahr einer Abwanderung zum Wettbewerb besonders groß ist, sind anders zu behandeln als solche, die sich durch hohe Treue auszeichnen. So kommt die Preislogik wieder ins Lot und die Gefahr einer Preiserhöhung sinkt. Schließlich ist ein kritischer Blick auf die Profitabilität der einzelnen Kunden unverzichtbar: Wer nicht profitabel ist, muss entweder deutlich höhere Preise zahlen oder er fliegt raus. Hoch profitable Kunden erhalten so geringere Preiserhöhungen, das Geschäft mit ihnen wird gesichert.

Eine ähnlich differenzierte Vorgehensweise ist auch bei den Produkten anzuraten. Eine deutliche Preiserhöhung



Differenzierte Preiserhöhungen im Kundenportfolio

bei den Produkten, die voll in der Preisaufmerksamkeit der Kunden stehen und oft nur noch geringe Alleinstellungsmerkmale aufweisen, ist meist unmöglich. Vielversprechend ist es hingegen, die Preise von Produkten im Randbereich des Portfolios und solche mit klarem Alleinstellungsprofil im Preis anzuheben. Auch Verbundprodukte, solche die mit einem Hauptprodukt in einem komplementären Kauf- oder Verwendungszusammenhang stehen, bieten Ansatzpunkte einer deutlichen Preiserhöhung. So werden alle Preiserhöhungsspielräume maximal ausgeschöpft.

wendungszusammenhang stehen, bieten Ansatzpunkte einer deutlichen Preiserhöhung. So werden alle Preiserhöhungsspielräume maximal ausgeschöpft.

	Alleinstellung	Me too
Eckartikel (Preisfokus hoch)	P↗ (Preisfokus)	P-> (Preisfokus und Wettbewerb)
Randartikel (Preisfokus niedrig)	P↑	P↗ (Wettbewerb)
Verbundartikel ("keine Wahl")	P↑	P↗ (je nach Verbundstärke)

Differenzierte Preiserhöhungen im Produktportfolio

III. Professionelle Vorbereitung der Marktpartner ebnet den Weg

Viele Preiserhöhungen scheitern, weil sie schlecht konzipiert sind. Ebenso viele Preiserhöhungen scheitern aber, weil sie schlecht kommuniziert sind. Alle Marktbeteiligten brauchen Zeit. Der Handel braucht oft mehrere Wochen oder Monate Vorlaufzeit, um seine Systeme anzupassen, seinen Vertrieb und seine Kunden vorzubereiten. Gleich die Preiserhöhung einem Überfallkommando, ist die Um

”

Kommunikation mit den horizontalen und vertikalen Marktpartnern im Vorfeld ist unerlässlich.

”

setzung chancenlos. Aber auch der Wettbewerb muss sich auf die neue Situation einstellen können. Er braucht Zeit, um sich die Rationalität der Preiserhöhung zu vergegenwärtigen und intern die nötigen Vorbereitungen zu treffen. Erst dann zieht er mit.

Neben der ausreichenden Vorlaufzeit ist professionelle Kommunikation für höhere Preise unverzichtbar. Die wichtigsten Geschäftspartner sind früh einzubeziehen. Die eigenen Pläne sind nachvollziehbar zu erläutern, Vorbehalte abzubauen und der Nutzen für den Partner zu verdeutlichen. Ähnliches gilt für die horizontalen Marktpartner. Transparenz ist keine Absprache. Aber nur, wenn die Preiserhöhung in ihren Beweggründen und Wirkungen dem Wettbewerb transparent gemacht wird, hat dieser eine Chance, angemessen zu reagieren.

IV. Qualifizierung der Umsetzungsverantwortlichen nimmt die Scheu

Das Preisgespräch ist der wohl unangenehmste Moment einer Geschäftsbeziehung. Gerade wenn es um die Erhöhung der Preise geht. Viele Mitarbeiter im Außendienst fühlen sich dem nicht gewachsen. Diese "Angst des Schützen vor dem Elfmeter" muss mit gezielten Trainings der Betroffenen abgebaut werden. Deren Grundlage sind stringente Argumentationsleitfäden. Warum eine Preiserhöhung? Warum in dieser Höhe? Warum bei diesen Produkten? Warum gerade bei diesem Kunden? Ein Außendienst, der auf diese Fragen keine stichhaltigen Antworten hat, wird an der Preisfront aufgerieben.

V. Konsequenz in der Umsetzung vollstreckt

Einer Preiserhöhung, die derart konsequent vorbereitet ist, fehlt es nur noch an einem: an der Konsequenz in der Umsetzung. Ausnahmen sind der Anfang vom Ende einer jeden Preiserhöhung. Werden die Schleusen erst geöffnet, gibt es kein Halten mehr. Das Verhandlungsschema "der Hund, der am lautesten bellt, bekommt den größten Knochen", darf nicht wirken. Klar ist: Jeder Kundenverlust schmerzt. Andererseits gilt: Eine Preiserhöhung ohne Kundenverluste ist eine zu niedrige Preiserhöhung.

”

Unerbittlichkeit in der Umsetzung ist entscheidend.

”

Zieldefinition

Analyse

Kommunikation

Training

Umsetzung

1. Seien Sie realistisch. Mehrere kleinere Preiserhöhungen sind besser als eine große.
2. Sorgen Sie dafür, dass alle Wertschöpfungsstufen von höheren Preisen profitieren.
3. Etablieren Sie Preiskonsistenz und ein striktes Leistungsprinzip durch eine nach Kunden(gruppen) differenzierte Preiserhöhung.
4. Differenzieren Sie die Preiserhöhung auch nach der Wettbewerbsposition Ihrer Produkte und der Preisaufmerksamkeit, in der sie stehen.
5. Sorgen Sie für die Transparenz der Preiserhöhung für alle Marktpartner.
6. Geben Sie allen in- und externen Beteiligten ausreichend Zeit zur Umsetzung.
7. Stellen Sie Argumentationen für Ihre Preisverantwortlichen bereit, damit die Preiserhöhung nachvollziehbar begründet werden kann.
8. Bauen Sie die Berührungspunkte der Umsetzungsverantwortlichen durch gezielte Trainings ab.
9. Seien Sie unerbittlich in der Umsetzung.
10. Akzeptieren Sie lieber den Verlust einiger Kunden als ein Aufweichen der Preiserhöhung.

Die zehn Regeln erfolgreicher Preiserhöhungen

” Für die Angst vor höheren Preisen gibt es keinen Grund. Der Weg ist frei für höhere Gewinne. ”

Dr. Karl-Heinz Sebastian ist Senior Partner bei SIMON ♦ KUCHER & PARTNERS, Strategy & Marketing Consultants, in Bonn. Er ist Leiter des Competence Centers „Chemicals & Construction“ bei SKP. Seine Spezialgebiete sind die Entwicklung von Marketingkonzepten, Preisstrategien und Vertriebslösungen.

Dr. Dirk Schmidt-Gallas ist Senior Consultant bei SIMON ♦ KUCHER & PARTNERS, Strategy & Marketing Consultants, in Bonn. Er ist Mitglied des Competence Centers „Chemicals & Construction“ bei SKP und ist spezialisiert auf die Entwicklung komplexer Pricing-Strategien und die effizienzorientierte Umsetzung von Marketing-Maßnahmen.

SIMON ♦ KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

Bonn ♦ Boston ♦ London ♦ München

Paris ♦ Wien ♦ Tokio ♦ Zürich

Deutschland:

Haydnstraße 36 · D-53115 Bonn

Telefon ++49-228-9843-213

Telefax ++49-228-9843-170

E-mail ksebastian@simon-kucher.com