



**Quelle:**

<https://www.marconomy.de/was-der-mittelstand-im-preismanagement-von-grossunternehmen-lernen-kann-a-928908/?cmp=beleg-mail>

## Preisoptimierung

# Was der Mittelstand im Preismanagement von Großunternehmen lernen kann

10.05.2020 | Autor / Redakteur: Dieter Lauszus, Steffen Sachs, Jennifer Derichs\* /  
Lena Müller

Eine aktuelle Studie zeigt einen hohen marktseitigen Problemdruck vieler Firmen in den Bereichen Preismanagement und Vertrieb auf. Detailanalysen identifizieren interessante Unterschiede zwischen Mittelstand und Großunternehmen und leiten *Tipps zur Verbesserung im Tagesgeschäft ab.*



(Bild: gemeinfrei / Pexels )

In den Bereichen Preismanagement und Vertrieb gibt es interessante Unterschiede zwischen Mittelstand und Großunternehmen. Was der Mittelstand von großen Unternehmen noch lernen kann, erfahren Sie in diesem Beitrag.

## **Aktuelle Studie: Hoher Problemdruck in Preismanagement und Vertrieb**

50 Entscheider aus den Bereichen Geschäftsführung, Vertrieb und Preismanagement in verschiedenen Branchen indizierten in einer aktuellen Marktstudie von EbelHofer Consultants, in welchen Bereichen Unternehmen den größten Problem- und Handlungsdruck verspüren.

Während in den letzten Jahren insbesondere die Digitalisierung noch als die dominierende Herausforderung angesehen wurde, stellen aktuell marktseitige Druckpunkte aus den Feldern Preismanagement und Vertrieb den größten Problembereich dar. So fühlen sich 88 Prozent aller Unternehmen einem verschärften Wettbewerb beziehungsweise steigendem Preisdruck ausgesetzt. Jedes zweite Unternehmen konnte seine Erträge im Vorjahr nicht steigern, obwohl knapp 80 Prozent versuchten die Preise zu erhöhen. Als Treiber des Preisdrucks werden neben dem erhöhten Wettbewerbsdruck (77 Prozent) eine gestiegene Verhandlungsmacht der Kunden (61 Prozent) sowie eine erhöhte Preistransparenz im Markt (56 Prozent) angegeben. Die nächste Krise rückt somit gefühlt näher – sie wird keine Kosten-, sondern vielmehr eine Absatzkrise sein und kann durch gezielte Preismaßnahmen abgefedert werden.

### **Immer noch preisblind?**

Erstaunlich ist, dass das Preismanagement als wichtigster Ertragsstellhebel nach wie vor nicht die gebührende Aufmerksamkeit erhält. So dominieren bei der Preisfindung Methoden wie Zuschlagskalkulationen oder eine Orientierung am Wettbewerb. Vorhandene Wertigkeiten in Produkten, Services oder Marke werden nur von jedem vierten Unternehmen berücksichtigt. Im Tagesgeschäft liegt der Fokus auf den Bereichen Kosten(-senkung) und Volumen(-steigerung). Hier setzen die befragten Unternehmen etwa 80 Prozent ihrer Ressourcen ein. Für eine professionelle Preisfindung und vor allem auch eine Preisdurchsetzung bleibt somit nicht mehr viel Kapazität übrig.

Den Beteiligten scheinen in vielen Fällen die Zusammenhänge zwischen gewährtem Rabatt und den daraus resultierenden Volumen- und Ertragseffekten unklar. So resultiert ein gewährter Rabatt von „nur“ 3 Prozent bei einer operativen Marge von

20 Prozent nach Herstell- und Vertriebskosten in dramatischen Profitverlusten. Um diese auszugleichen, würde ein Mehrvolumen von mindestens 18 Prozent benötigt, welches in den meisten Fällen unerreichbar ist. Kein Wunder also, dass geplante Preiserhöhungen nur von jedem vierten Unternehmen durchgesetzt werden konnten.

Im Durchschnitt wurde von den befragten Unternehmen eine Preiserhöhung von 4,1 Prozent geplant, wovon jedoch nur 2,5 Prozent realisiert wurden. Diese Erkenntnisse belegen eindrucksvoll, dass Firmen die Bedeutung des Preises als wichtigsten Gewinntreiber noch gnadenlos unterschätzen – man somit immer noch von „Preisblindheit“ sprechen kann.

### **Der Mittelstand hat Nachholbedarf**

So ernüchternd die obige Analyse einerseits sein mag, so zeigen die empirischen Ergebnisse andererseits auch markante Unterschiede im Preismanagement zwischen mittelständischen und Großunternehmen. Hinsichtlich der genutzten Preisfindungskonzepte dominiert bei mittelständischen Unternehmen die Zuschlagskalkulation (Cost-Plus) während Großunternehmen deutlich mehr auf professionelle Ansätze wie das Value Pricing setzen. Dies spiegelt sich im Tagesgeschäft in operativen Maßnahmen wie

- der Anpassung der Preissetzung bei Reaktionen der Wettbewerber
- einer Preisdifferenzierung zwischen Produkt- und/oder Kundensegmenten sowie Regionen
- der Bepreisung der für Kunden bisher oft kostenlos erbrachten Serviceleistungen
- der Berücksichtigung von Preis-/Mengenzusammenhängen (Preiselastizitäten)

wider. So sind Großunternehmen mit 80 Prozent dann auch deutlich ambitionierter, was die Planung von Preiserhöhungen angeht, während nur gut 60 Prozent aller Mittelständler entsprechende Preiserhöhungen planen.

Um dem zunehmenden Margenverfall entgegen zu wirken, wird eine Reihe an Maßnahmen wie etwa der Klassiker „Kosten-/Komplexitätsreduktion“ initiiert. Während Großunternehmen hier zusätzlich auch auf langfristige strategische

Maßnahmen wie die Einführung von Innovationen und Varianten setzen, verfolgen mittelständische Unternehmen vermehrt schnell greifende Maßnahmen, wie etwa die Einführung stärker differenzierender Konditionensysteme.

## BILDERGALERIE

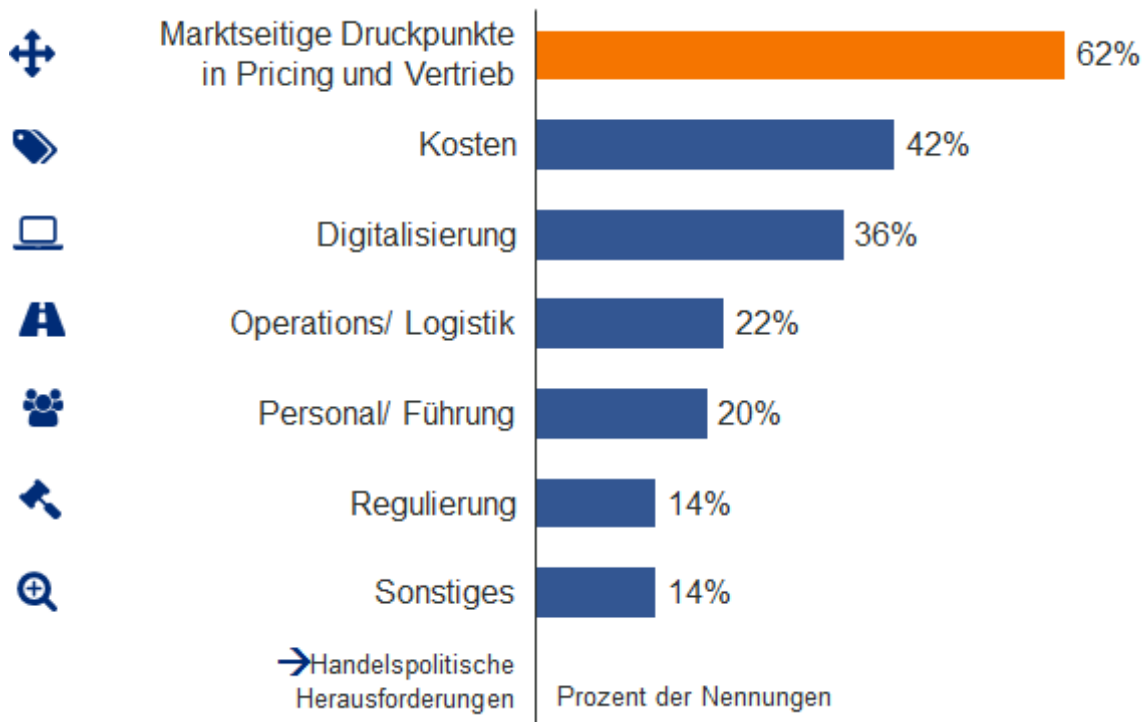


Abbildung 1: Druckpunkte von Portfoliounternehmen

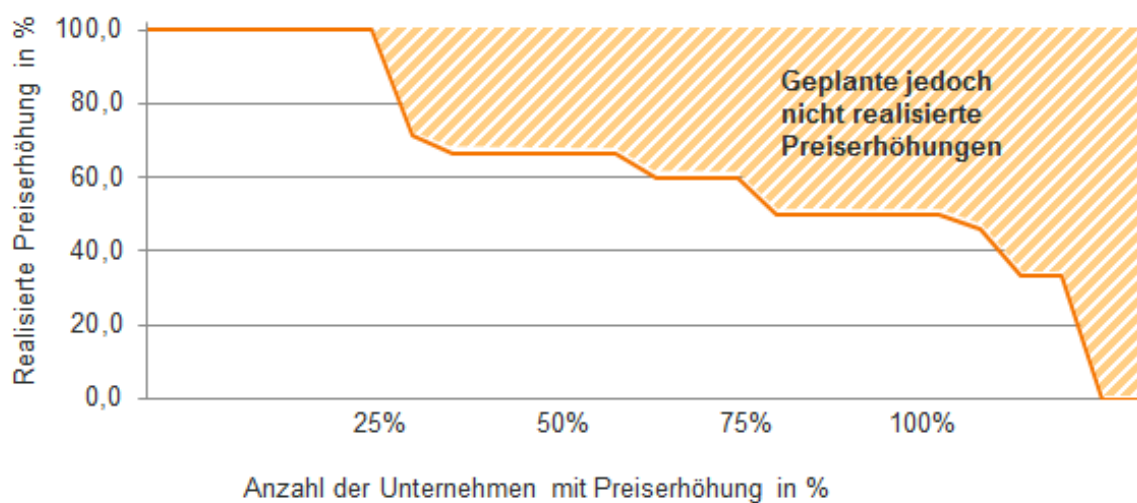


Abbildung 2: Realisierte Preiserhöhungen

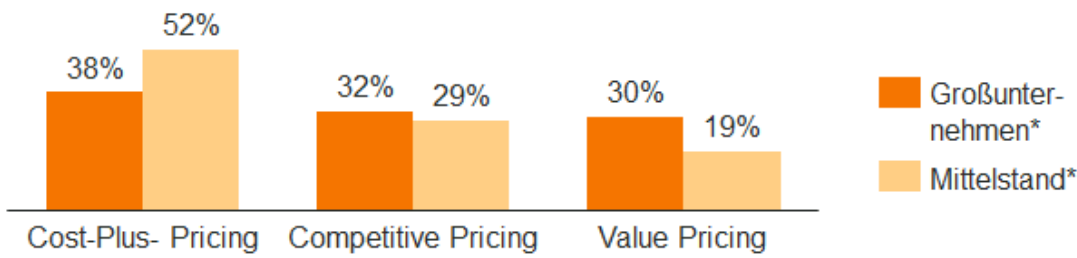


Abbildung 3: Großunternehmen professioneller als Mittelstand

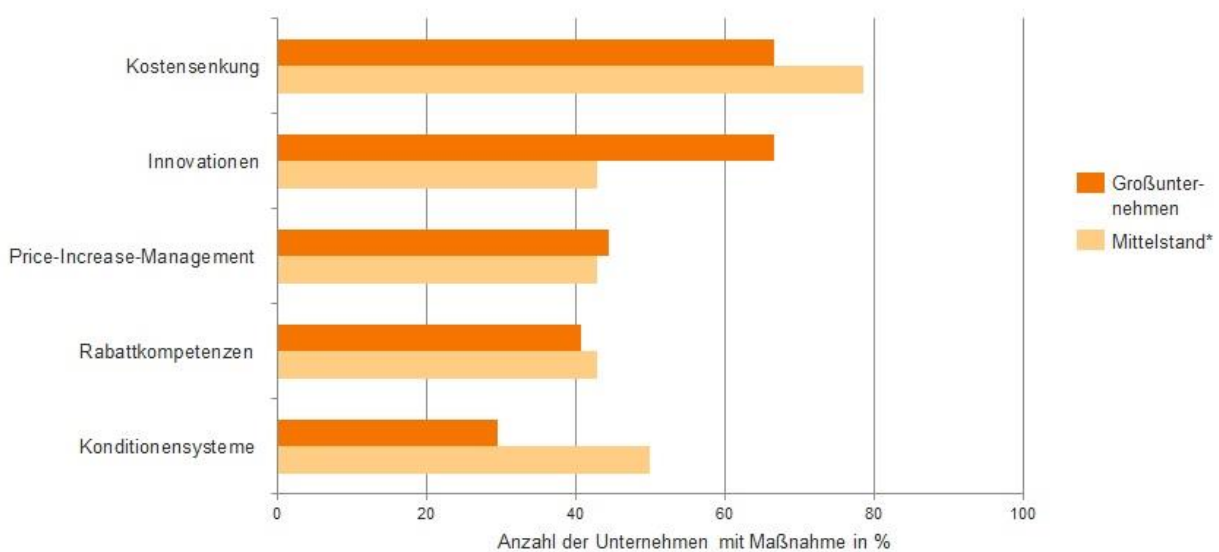


Abbildung 4: Maßnahmen gegen den Margenverfall

## 10 Tipps zur Preisoptimierung in mittelständischen Unternehmen

Der Preis ist ein wichtiger, wenn nicht der wichtigste Stellhebel für mehr Wachstum und die Steigerung des Gewinns. Im Vergleich mit anderen unternehmerischen Stellhebeln haben Preismaßnahmen den Vorteil, kurzfristig umsetzbar zu sein und so schnell ihre Wirkung zu entfalten. Angesichts dieser Relevanz des Pricings ist es für mittelständische Unternehmen umso wichtiger ihr Preismanagement zu optimieren und Potentiale auszuschöpfen.

1. Verabschieden Sie sich von der simplen Zuschlagskalkulation bei der Preisfindung – Ihre internen Kostenstrukturen haben nichts mit der Zahlungsbereitschaft Ihrer Kunden zu tun.

2. Entwickeln Sie wertbasierte Preisfindungsansätze, die sowohl zu wettbewerbsfähigen als auch zu ertragsstarken (Listen-)Preisniveaus führen.
3. Definieren Sie differenzierende Rabatt-/Bonussysteme die dem Prinzip Leistung und Gegenleistung genügen (nicht der Kunde, der am lautesten schreit, sollte die höchsten Rabatte bekommen).
4. Denken Sie über die Einführung von Preisen für bisher oft kostenlos erbrachte Services nach, die für Kunden meist einen hohen Wert haben – so dokumentieren Sie den Wert dieser Leistungen und können diesen bei Preisverhandlungen „in die Schlacht führen“, ohne beim Kernprodukt nachzugeben.
5. Etablieren Sie eine Preiskompetenz im eigenen Haus und verankern Sie diese in der Organisation (Pricing-Manager), um das Thema zu priorisieren und Know-how aufzubauen.
6. Entwickeln Sie ein professionelles Price-Increase-Management – jede nicht durchgeführte Preistrunde lässt sich später kaum noch aufholen, zudem schafft man Präzedenzfälle.
7. Sensibilisieren Sie Ihre Mitarbeiter mit Preiskompetenz für die Effekte auch kleinster Preisnachlässe. Es gilt um jeden Rabattpunkt zu kämpfen und die Rabattvergabe zum Beispiel anhand strukturierter Eskalationsstufen und Rabattbefugnisse zu limitieren.
8. Machen Sie aus Volumenverkäufern Wertverkäufer – hierzu bedarf es oft eines Change Prozesses mit Trainings und/oder unterstützender Tools im Tagesgeschäft.
9. Überarbeiten Sie Ihre Vergütungssysteme – nur wenn sich Preisqualität im Portemonnaie des Verhandlungsführers auszahlt, wird dieser nach dieser Leitlinie agieren.
10. Professionalisieren Sie das Thema Preisverhandlungen und steigern Sie den „Return on Preparation“ – hier haben sich Vorgehensweisen wie das „BattleCard“-Konzept bewährt.

## **Pricing Case:**

Ein mittelständisches Unternehmen erzielte als Vollsortiment-Anbieter in einem Nischenmarkt etwa 35 Millionen Euro Jahresumsatz. Die umfangreiche Produktpalette von knapp 15.000 SKUs – bestehend aus selbst produzierten Artikeln und klassischer Handelsware – wurde in einem mehrstufigen Vertriebsmodell primär über Händler, aber auch im Direktgeschäft an große Key-Accounts vermarktet. Die Festlegung der Brutto-/Listenpreise erfolgte für neu angelegte Artikel basierend auf einer simplen Zuschlagskalkulation: Die Preise einmal angelegter Artikel wurden über die Zeit fortgeschrieben und gegebenenfalls inflationsbereinigt angepasst. Die Preisdurchsetzung basierte auf einem einfachen, kaum differenzierenden Rabattsystem, mit zwei Standardrabatten für die Kundengruppen Händler und Key-Accounts. Die kaum vorhandenen Freiheitsgrade zur Rabattgewährung in Preisverhandlungen entwickelten sich zu einem „System“ mit mehr als 30.000 Sonderkonditionen. Nach einer langen Phase profitablen Wachstums war das Unternehmen jedoch seit einigen Jahren mit einer rückläufigen Profitabilität konfrontiert.

Eine Bestandsanalyse ergab zwei ursächliche Problembereiche: Zum einen führte die Cost-Plus-Listenpreisfindung zu inkonsistenten und für Kunden oft nicht nachvollziehbare Preisunterschieden ähnlicher Artikel, gepaart mit teils defizitären Preisniveaus etablierter Produkte, da Kostenentwicklungen nach der Erstanlage nicht berücksichtigt wurden. Zum anderen war die Organisation nicht in der Lage, den historisch gewachsenen und komplexen „Konditionen-Wildwuchs“ zu beherrschen, der zudem vom Prinzip „Leistung und Gegenleistung“ weit entfernt war. Statt aktiv zu verkaufen, waren Vertriebsmitarbeiter einen Großteil ihrer Zeit damit beschäftigt, die für einen Auftrag benötigten Informationen zu ermitteln – also mit manuellen Suchvorgängen.

Im Rahmen eines initiierten Change-Prozesses galt es, das bisherige Pricing-System komplett zu überarbeiten. Zur regelmäßigen Listenpreisermittlung wurde ein Pricing-Tool entwickelt, wofür im ersten Schritt für ausgewählte Leitartikel unter Berücksichtigung von Einkaufskonditionen und Wettbewerbspreisen konkurrenzfähige Bruttopreisniveaus festgelegt wurden. Hierauf aufbauend erfolgte dann unter Nutzung spezifischer Werttreiber die Ermittlung konsistenter Listenpreise für sämtliche Artikel in der Produktkategorie, um eine wertkonsistente

Preisstruktur im Portfolio zu gewährleisten. Die zur Preisdurchsetzung benötigten Konditionen wurden anhand einer Rabattmatrix mit den Dimensionen „Kundensegment“ und „Produktsegment“ festgelegt. Das so verfügbare hohe Potenzial an strukturierter Rabattdifferenzierung reflektierte sowohl die Wertigkeit spezifischer Kunden für das Unternehmen (zum Beispiel hohe Kaufvolumina, gemeinsame Aktionen, viel Potenzial), als auch die Wertigkeit der jeweiligen Produktsegmente (Spezialitäten versus Commodities). Somit konnte ein Großteil der unstrukturierten 30.000 Sonderkonditionen in strukturierte Nachlässe überführt werden. In Fällen mit sehr großen Abweichungen wurden mehrjährige Roadmaps definiert, um den Kunden in mehreren Schritten in die neue Konditionenlandschaft zu überführen. Die erfolgreiche Nutzung im Tagesgeschäft stellte ein zweites pragmatisch nutzbares Pricing-Frontend-Tool für alle Vertriebsmitarbeiter sicher, welches für jede Kundenanfrage profitable Preise ermittelte und etwaige Freiheitsgrade für Preisnachlässe im Rahmen der ebenfalls neu definierten Eskalationsstrategie aufzeigte. Basierend auf den durchgeführten Maßnahmen konnte das Unternehmen wieder profitabel wachsen; die Profitabilität wurde um vier Prozent-Punkte gesteigert.

\* Dieter Lauszus ist Partner, Steffen Sachs ist Senior Consultant und Jennifer Derichs ist Associate Consultant bei bei EbelHofer Strategy & Management Consultants in Köln.