



Preismanagement: Was der Mittelstand von Großunternehmen lernen kann

Von Dieter Lauszus
Am 8. April 2020

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.

Inhaltsverzeichnis

1. [Aktuelle Studie: Hoher Problemdruck in Preismanagement und Vertrieb](#)
2. [Professionelle Preisfindung hat oft einen geringen Stellenwert](#)
3. [Der Mittelstand hat Nachholbedarf im Preismanagement](#)
4. [Hilfreiche Tipps zur Preisoptimierung in mittelständischen Unternehmen](#)
5. [Chancen und Risiken von Preismaßnahmen in der Corona-Krise](#)

Aktuelle Studie: Hoher Problemdruck in Preismangement und Vertrieb

50 Entscheider aus den Bereichen Geschäftsführung, Vertrieb und Preismangement in verschiedenen Branchen indizierten in einer [aktuellen Marktstudie](#) von EbelHofer Consultants, in welchen Bereichen Unternehmen den größten Problem- und Handlungsdruck verspüren.



Abb.1: Druckpunkte von Portfoliounternehmen

Während in den letzten Jahren insbesondere die [Digitalisierung](#) noch als die dominierende Herausforderung angesehen wurde, stellen aktuell marktseitige Druckpunkte aus den Feldern Preismangement und Vertrieb den größten Problembereich dar. So fühlen sich 88% aller Unternehmen einem verschärften Wettbewerb bzw. steigendem Preisdruck ausgesetzt. Jedes zweite Unternehmen konnte seine Erträge im Vorjahr nicht steigern, obwohl knapp 80% versuchten die Preise zu erhöhen.

Als Treiber des Preisdrucks werden neben dem erhöhten Wettbewerbsdruck (77%) eine gestiegene Verhandlungsmacht der Kunden (61%) sowie eine erhöhte Preistransparenz im Markt (56%) angegeben. Die nächste Krise rückt somit gefühlt näher – sie wird keine Kosten-, sondern vielmehr eine Absatzkrise sein und kann durch gezielte Preismaßnahmen abgefedert werden.

Professionelle Preisfindung hat oft einen geringen Stellenwert

Erstaunlich ist, dass das Preismangement 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% 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% bei einer operativen Marge von 20% nach Herstell- und Vertriebskosten in dramatischen Profitverlusten. Um diese auszugleichen, würde ein Mehrvolumen von mindestens 18% benötigt, welches in den meisten Fällen unerreichbar ist. Kein Wunder daher, dass geplante Preiserhöhungen nur von jedem vierten Unternehmen durchgesetzt werden konnten.

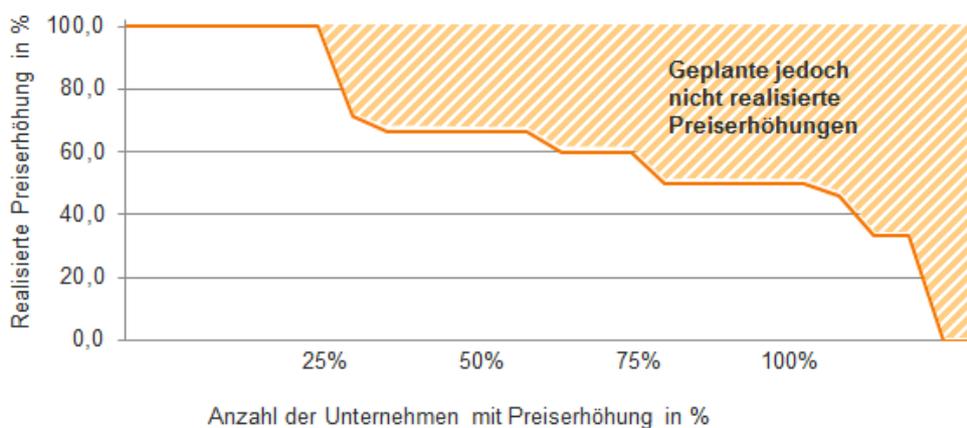


Abb.2: Realisierte Preiserhöhungen

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

Der Mittelstand hat Nachholbedarf im Preismanagement

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

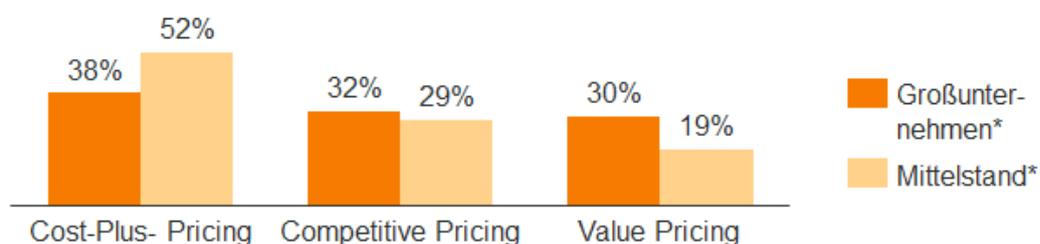


Abb.3: Großunternehmen professioneller als Mittelstand

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% dann auch deutlich ambitionierter, was die Planung von Preiserhöhungen angeht, während nur gut 60% 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.

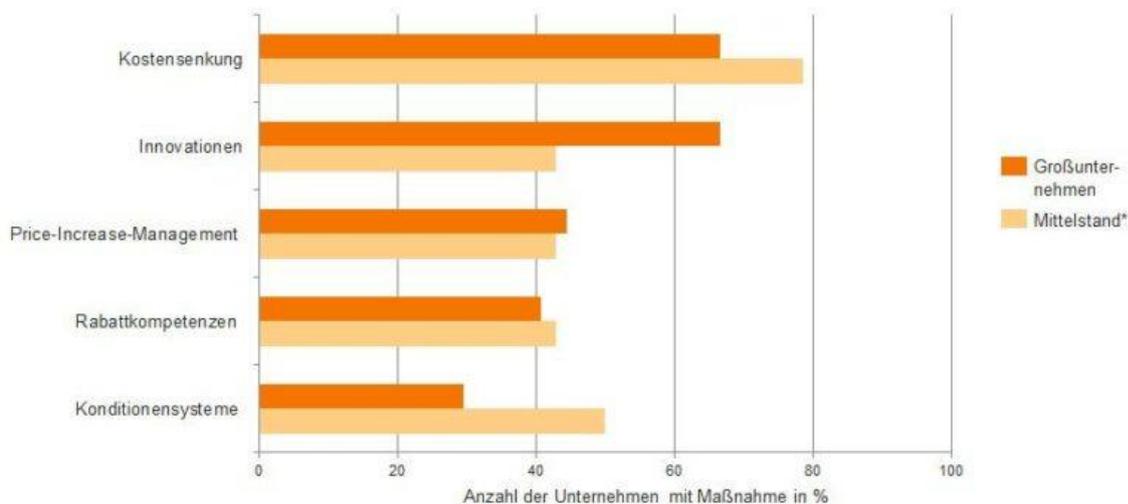


Abb 4: Maßnahmen gegen den Margenverfall

Hilfreiche 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. Geben Sie der Zuschlagskalkulation einen geringeren Stellenwert

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 Preisfindungssätze

Entwickeln Sie wertbasierte Preisfindungsansätze, die sowohl zu wettbewerbsfähigen als auch zu ertragsstarken (Listen-)Preisniveaus führen.

3. Definieren Sie differenzierende Rabatt-/Bonussysteme

Diese sollten dem Prinzip Leistung und Gegenleistung genügen (nicht der Kunde, der am lautesten schreit, sollte die höchsten Rabatte bekommen).

4. Prüfen Sie bisher kostenlose Services

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 Inhouse-Preiskompetenz

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 Preisrunde lässt sich später kaum noch aufholen, zudem schafft man Präzedenzfälle.

7. Informieren Sie Ihre Mitarbeiter über die Effekte von Preisnachlässen

Sensibilisieren Sie Ihre Mitarbeiter mit Preiskompetenz für die Effekte auch kleinster Preisnachlässe. Es gilt um jeden Rabattpunkt zu kämpfen und die Rabattvergabe z.B. 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. Prüfen Sie die Vergütungssysteme im Vertrieb

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

Professionalisieren und verankern Sie das Thema Preisverhandlungen in Ihrem Unternehmen und steigern Sie den „Return on Preparation“ – hier haben sich Vorgehensweisen wie das „BattleCard“-Konzept bewährt.

Chancen und Risiken von Preismaßnahmen in der Corona-Krise

Die [aktuelle Corona-Pandemie](#) stellt die große Mehrheit aller Unternehmen [insbesondere auch mittelständische Unternehmen](#) auf eine harte Probe und vor riesige Herausforderungen. Deshalb ist es auch in Krisenzeiten von großer strategischer Relevanz die Markt- und hier vor allem die Preisseite im Auge zu behalten. So können Risiken vermieden als auch Chancen genutzt werden.

1. Achten Sie auf Kostensenkung und Liquiditätssicherung

In der Krise haben die Sicherung von Liquidität und die Reduktion von Kosten absolute Priorität. Vergessen Sie dabei nicht, dass die Coronakrise vor allem eine Absatz- und keine Kostenkrise ist, d.h. rückläufigen Verkaufszahlen muss auch mit Notfall-Preismaßnahmen begegnet werden – aber bitte mit Augenmaß!

2. Bewahren Sie die Ruhe trotz steigenden Marktdrucks

Widerstehen Sie einer vorschnellen Reaktion aufgrund des steigenden Marktdrucks versuchen Sie zu agieren statt zu reagieren und zu treffende Preismaßnahmen auch hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die Nachkrisenzeit zu bewerten.

3. Stellen Sie sich auf ein geändertes Kaufverhalten Ihrer Kunden ein

So können sich Verkaufszyklen verlängern, zusätzliche Entscheider müssen involviert werden und der generelle Druck in Richtung Preiszugeständnissen wird zunehmen.

4. Bedenken Sie, dass sich Preiselastizitäten ändern können

Beziehen Sie in Ihre Überlegungen mit ein, dass sich Preiselastizitäten in Krisenzeiten bei bestimmten Produktkategorien ändern können; so wird etwa die Preissensitivität für bestimmte Hygieneartikel deutlich abnehmen, was prinzipiell den Raum für Preiserhöhungen öffnet. In Bereichen mit steigender Preiselastizität führen Preissenkungen zu gewünschten Volumensteigerungen. Vermeiden Sie in jedem Fall Preissenkungen bei unelastischen Produkten – das Zusatzvolumen bleibt aus und Sie verbrennen lediglich Erträge.

5. Vermeiden Sie „Schnellschüsse“

Erodieren Sie Ihre langfristige Preispositionierung nicht durch „Schnellschüsse“ auf der Preisseite. Lassen Sie insbesondere die Listenpreise auf dem bisherigen Niveau. Kommen Sie Ihren Kunden wenn nötig mit Maßnahmen wie zeitlich befristeten Rabatten, kostenlosen Services oder Naturalrabatten entgegen; insbesondere letztere sind vorteilhaft, wenn man die Wertschätzung auf Kundenseite der internen Kostenseite gegenüberstellt.

6. Halten Sie das Preisniveau der Kernprodukte konstant

Reduzieren Sie auf keinen Fall das Preisniveau Ihrer Kernprodukte; machen Sie allenfalls Zugeständnisse im Randsortiment.

7. Kommunizieren Sie die Preissenkungen

Sorgen Sie dafür, dass etwaige Preissenkungen auf Kundenseite auch wahrgenommen werden; nur so können diese ihre notwendige Volumenwirkung entfalten.

8. Als Krisengewinner nicht die Preise überziehen

Sollten Sie zu den Gewinnern der Krise zählen, überziehen Sie nicht auf der Preisseite. Auch wenn sich kurzfristig aufgrund von Knappheitssituationen sehr hohe Preise erzielen lassen – bleiben Sie fair! Sie gefährden sonst Geschäft und Markenwert in der Nachkrisenzeit.

9. Senden Sie Signale zu den Marktteilnehmern

Senden Sie konsistente Signale in den Markt, um die bisherige Positionierung nicht zu gefährden. Beziehen Sie die relevanten Stakeholder aus Vertrieb, Pricing, Finanzen / Controlling, Marketing oder Produktmanagement mit ein und stellen Sie die passenden Argumente, Informationsmaterialien und Trainings zur Verfügung.

10. Positionieren Sie sich für die Zeit nach der Krise

Nutzen Sie die Zeit, sich preisstrategisch für die Zeit nach der Krise besser aufzustellen. Ein professionelles Pricing bietet oft Ertragspotenziale von mehreren Prozentpunkten. Warum beispielsweise nicht jetzt die nur gering ausgelasteten Kapazitäten der Mitarbeiter im Aftersales nutzen, um verbesserte Preisstrukturen im Ersatzteilkbereich oder bei Wartungsverträgen zu entwickeln?

Über den Autor



Dieter Lauszus

Dieter Lauszus ist Partner bei EbelHofer Strategy & Management Consultants in Köln. Er hat sich auf die Beratung von Unternehmen zu Wachstum und Ergebnisverbesserung auf der Marktseite spezialisiert. Ein besonderer Fokus liegt hierbei auf der Zusammenarbeit mit PrivateEquity-Investoren. www.ebelhofer.com