

In fünf Schritten die Preise erfolgreich anheben

Die Wende bei den Verkaufspreisen rechtzeitig zu schaffen, ist für viele Unternehmen eine Herausforderung. Doch gerade jetzt sollten Sie den richtigen Zeitpunkt nicht verpassen. Eine schlüssige Argumentationskette und ein differenziertes Vorgehen lassen den Kunden erhöhte Preise akzeptieren.

BJÖRN SCHUPPAR

Wenige Themen rufen in Managerkreisen aktuell solch kontroverse Diskussionen hervor wie die Entwicklung der weltweiten Wirtschaftslage. Im Fokus steht dabei die Frage, ob die Talsohle bereits durchschritten ist oder ob ein weiterer Crash bevorsteht. Obwohl sich die Auftragsbücher langsam wieder füllen und positive Signale zu vernehmen sind, sieht auch der Branchenverband VDMA keinen eindeutigen Ansatz für eine nachhaltige Trend-

Dr. Björn Schuppar ist geschäftsführender Gesellschafter der Beratung Schuppar Consulting Ltd. & Co. KG in 40212 Düsseldorf, Tel. (02 11) 83 68 05-01, Fax (02 11) 83 68 05-09, info@schuppar-consulting.com

wende in der Konjunktur. Infolgedessen herrscht bei der Preisgestaltung deutscher Maschinenbau-Unternehmen Unsicherheit. Niemand möchte die Preise absenken, viele Unternehmen tun es trotzdem. Preiserhöhungen hingegen werden als riskante Strategie wahrgenommen. Zum Jahresauftakt 2010 wurden Preiserhöhungen – wenn überhaupt – nur verhalten angekündigt. Momentan mit einer defensiven Strategie vorzugehen, verspricht allerdings keinen Erfolg. Denn gerade jetzt gibt es vielfältige Gründe für offensives Preismanagement, da Preiserhöhungen in mengenschwachen Märkten die Erträge stabilisieren und für zusätzlichen Cash Flow sorgen können.

Seit Beginn des vergangenen Jahres konnten Unternehmen ihre Margen wegen sinkender Rohstoffpreise stabil halten. Die Strategie lautete: Abwehr der Kundenforderungen nach Preisnachlässen. Faktisch gingen die Industriepreise im Jahr 2009 trotzdem durchschnittlich um 4% zurück. Denn sowohl die Kunden als auch der Wettbewerb drücken auf die Preise. Die Einkäufer auf Kundenseite nutzen die derzeitige Marktsituation und pokern in Preisverhandlungen. Zudem argumentieren sie mit der schlechten Wirtschaftslage und dem Kostendruck. Hersteller sollen dabei in die Pflicht genommen werden und die Preise absenken. Auch mit dem Wettbewerber herrscht ein zähes Ringen um die Preise. Denn natürlich will niemand am Ende ohne Aufträge dastehen.

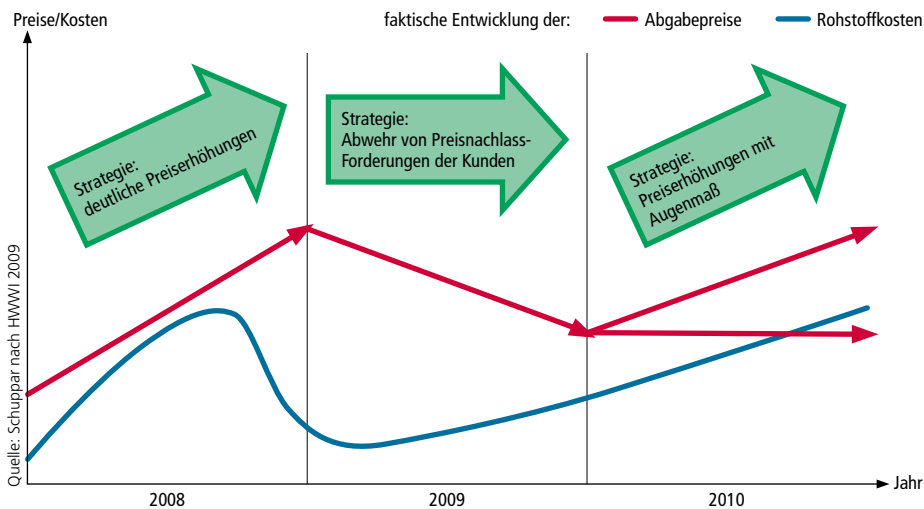
Keine pauschalen Preissenkungen bei begrenzten Absatzmengen

Um in diesem Marktumfeld zu gewinnen, ist ein differenziertes Vorgehen nötig. Der Schlüssel zum Erfolg heißt Selektion: Werden Preisnachlässe gewährt, dann nur punktuell. Pauschale Preissenkungen sind keine Lösung auf einem Markt, der nur begrenzte Absatzmengen hergibt. Gerade in der Rezession gilt zudem: Keine Preissenkung ohne Gegenleistung! Dazu ein Beispiel: Ein deutsches Maschinenbau-Unternehmen befand sich in Preisverhandlungen mit einem Großkunden. Der Einkäufer verwies dabei auf ein um 30% billigeres Angebot eines Wettbewerbers, das allerdings im Hinblick auf Qualität und Service deutlich hinter dem eigenen Produkt zurückstand. Dem Kunden wurde in diesem konkreten Fall ein Jahresendbonus von 3,5% gewährt. Bedingung für



Bild: MIM-Archiv

Bei geplanten Preisanpassungen ist es wichtig, sich Zeit für die Motivation und die Schulung der Vertriebsmitarbeiter zu nehmen.



Zur Preisentwicklung die passende Strategie wählen: Das Weiterführen der Strategie aus dem Jahr 2009 würde in diesem Jahr zum Margen-Squeeze führen.

diesen Bonus war eine im Vergleich zum Vorjahr garantierte konstante Abnahmemenge. Der Vorteil einer solchen Lösung liegt auf der Hand: Der Kunde wird gebunden, und durch die Festlegung einer konstanten Abnahmemenge nicht unattraktiv.

Warum gerade jetzt der richtige Zeitpunkt für Anpassungen ist

Für Preiserhöhungen gibt es viele gute Gründe. So ziehen die Rohstoffpreise bereits seit zwölf Monaten wieder kontinuierlich an. Laut einer Studie des Hamburgischen Weltwirtschaftsinstituts (HWWI) stiegen sie allein von April bis Oktober 2009 um 40%. Analog dazu drücken die bereits wieder erhöhten Energie- und Transportkosten auf die Margen der Hersteller. Ein solcher „Margen-Squeeze“ kann Konsequenzen bis hin zu Liquiditätsengpässen mit sich bringen. Zudem haben viele Unternehmen Unterauslastungskosten zu tragen, da die Fixkosten nicht in gleichem Maße gesenkt werden konnten, wie die Aufträge zurückgingen. Während der Rezession haben einige Kunden ihr Bestell-

verhalten geändert. So gehen beispielsweise Losgrößen und durchschnittliche Bestellmengen zurück, während die Anzahl der Bestellungen zunimmt, was eine Herausforderung für Produktion, Logistik und Buchhaltung darstellt – und einen Kostenfaktor. Für Preiserhöhungen spricht überdies, dass deutsche Maschinenbau-Unternehmen während der Krise die Qualität stabil gehalten haben. Auch in puncto Servicegrad und Lieferzuverlässigkeit mussten Kunden meist keine Abstriche machen. Nun gibt es zwar viele gute Gründe, um gerade jetzt eine Preiserhöhung durchzuführen, wie aber kann diese erfolgreich im schwierigen Marktumfeld umgesetzt werden? Entscheidend ist eine sorgfältige Vorbereitung.

► Zunächst einmal müssen die Ziele festgelegt werden. Die Kernfrage lautet dabei: „Wo haben wir Preiserhöhungs-Potenziale?“ Kunden lehnen pauschale Preiserhöhungen, wie 3% über alles, ab. Preisanpassungen müssen daher nach Produktsegmenten differenziert und mit Augenmaß vorgenommen werden. Essenziell ist es, die Vertriebsmannschaft früh mit einzubeziehen. Diese weiß aufgrund ihrer praktischen Erfahrung oft am besten, an welchen Stellen Spielraum für Preiserhöhungen besteht und wo das Potenzial bereits ausgeschöpft ist. Ein neutraler Moderator sollte diesen Prozess allerdings führen, um die Diskussionen in die richtigen Bahnen zu lenken und Konsens zu erzielen.

► Erst dann erfolgt der zweite Schritt, die Preisschulung. Nicht selten scheitern Preiserhöhungen bei der Umsetzung im Markt. Die Ursachen dafür liegen allerdings oft im eigenen Unternehmen begründet. Wichtig ist daher, sich Zeit für die Motivation und die

Schulung der Mitarbeiter zu nehmen. So kann sich die Vertriebsmannschaft etwa durch Rollenspiele auf die anstehenden Preisverhandlungen vorbereiten. Die Argumentation, mit der die Verhandlungen bestritten werden sollen, muss schlüssig und faktenbasiert sein.

► Ähnlich wie US-Notenbankchef Bernanke Zinssenkungen ankündigt, empfiehlt es sich im Vorfeld von Preiserhöhungen, den Markt entsprechend vorzubereiten. Dies wirkt preisberuhigend und steigert die Akzeptanz. Zudem können sich Marktteilnehmer wie Kunden besser auf geplante Preiserhöhungen einstellen. Auch während der Verhandlungen erweisen sich vorausgehende Ankündigungen über neutrale Dritte wie Fachzeitschriften, Tageszeitungen oder Branchenportale oft als Trumpf. Ein häufig von Einkäufern gegenüber Vertriebsingenieuren geäußertes Satz verdeutlicht dies: „Sie können die Preise bei mir nur erhöhen, wenn Sie bei allen Anderen noch höher gehen.“ Zu groß ist die Angst der Einkäufer, der Einzige zu sein, der einer Preiserhöhung zustimmt. Wichtig ist in dieser Phase auch die Einbeziehung anderer Fachabteilungen wie Recht oder PR.

► Die Preisverhandlung an sich ist nur nach einer systematischen und intensiven Vorbereitung erfolgreich zu gestalten. Dazu sollten nach eingehender Analyse für jeden Kunden individuelle Verhandlungsziele, Gesprächsstrategien und Schmerzgrenzen festgelegt werden. Der über Fragen geführte Verhandlungsdialo g ist vorzubereiten und zu proben.

► Im Preis-Monitoring wird das bisher Erreichte dokumentiert und anhand von Preisindizes ausgewertet. Als Resultat sollte sich ein kontinuierlicher Lernprozess für folgende Preiserhöhungen einstellen. Die Auswertungen dienen somit der nachhaltigen Prozessoptimierung.

Preiserhöhungen sind immer eine lohnende Maßnahme

Auch für den Fall, dass es zu einem deutlichen Abflachen der wirtschaftlichen Erholung kommen sollte, sind Preiserhöhungen eine lohnende Maßnahme. So können sie in diesem Fall einen neuen „Anker“ für Preisverhandlungen bilden und damit Gespräche von Beginn an in eine Erfolg versprechende Richtung führen. Auch die Rücknahme einer Preiserhöhung ist ohne besonderen Aufwand möglich und stets die bessere Lösung als eine hektisch herbeigeführte Preisanpassung. Entscheidend ist bei einer Preiserhöhung also nicht nur das richtige Timing, sondern auch Mut zum Handeln.



Argumentation

Gute Gründe für Preiserhöhungen

- Steigende Rohstoffpreise
- Erhöhte Energie- und Transportkosten
- Unterauslastungskosten
- Geändertes Bestellverhalten der Kunden
- Konstante Qualität und Servicebereitschaft