

Ein Plädoyer für Preiserhöhungen

Autor: Dipl.-Kfm. **Ralf Sowa** (urs Unternehmensberatung, Oldenburg)

Anlass

Bei den **Energiekosten** langt vor allem der Fiskus mit beiden Händen zu – wohl auch zur *Finanzierung* immenser Subventionen für erneuerbare Energien. Der Nachfrageboom aus Südasien verteuert Preise für viele **Materialien**, selbst Schrott ist knapp. Manche Branche hat auch Probleme **Holz** zu beschaffen: In Kanada war der Boden nicht hart genug gefroren, um mit den schweren Maschinen überhaupt an die Bäume heran zu gelangen (Klimawandel?). Nach längerer Phase stark steigenden **Personalnebenkosten** scheint nun die Ära mehr oder weniger *gemäßigter* Lohnerhöhungen ein Ende gefunden zu haben: Der aktuelle Abschluss in der Metallindustrie zeigt, dass nun die **direkten Personalkosten** stark steigen werden – die *Metaller* haben demnächst 4,1% mehr in der Lohntüte; ein Jahr darauf folgen weitere 2,4% (incl. *Konjunkturbonus*).

Gewiss werden nicht *alle* Unternehmer in ihrer *Lohntüte* 4% mehr vorfinden, aber *viele* werden sich derzeit nicht beklagen (allerdings gibt es auch einigen Nachholbedarf!). Bei aller *Freude* über eine anspringende Konjunktur darf nicht unberücksichtigt bleiben, dass Kosten i.d.R. dauerhaft steigen. Kosten für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe (wie Metall, Holz und Energie) unterliegen Marktschwankungen und können durchaus auch fallen. Dagegen kennen Löhne und Gehälter nur eine Richtung: nach oben. Personalaufwand senken ist i.d.R. mit Entlassungen verbunden. Und auch das kostet Geld (Abfindungen).

Dass Kosten gedeckt sein müssen ist eine betriebswirtschaftliche Binsenweisheit – oft genug aber auch eine Herausforderung.

Profit erhöhen

Kostensenkungen

Kostensenkungsprogramme laufen – oft mit *hübschen* Namen – seit langer Zeit in vielen Unternehmen. Kaum ein Unternehmensbereich blieb (und bleibt) verschont. Auch das Personal war betroffen (und wird es künftig sein).

Irgendwann sind Kostensenkungsmaßnahmen nicht mehr ergiebig genug. Die Frage drängt sich auf: Ist es noch lohnend, *weitere* Maßnahmen zur Kostensenkung zu ergreifen?

Das letzte Promille an Kostensenkungen kostet
mehr Geld als es einspart.

Stückkostensenkung, Deckungsbeitragsbetrachtungen

Höhere Absatzmengen senken Stückkosten, weil sich Fixkosten auf eine höhere Absatzmenge verteilen. So lassen sich niedrigere Preise *kalkulieren*. Allerdings: Die höhere Menge muss auch abgesetzt werden! Allzu *konsequent* angewendete Deckungsbeitragsbetrachtungen (*alles über variable Kosten*) führen zu sinkenden Margen.

Was einem Unternehmen *früher* in wirtschaftlich guten Jahren *zusätzlich* an Gewinnen zufluss (auch um schwerere Zeiten zu überstehen), wird *heute* über *herunterkalkulierte* Preise an die Abnehmer verteilt. Die Folge: Es wird schwerer, wirtschaftlich schlechtere Phasen zu überstehen.

Preiserhöhungen

Dass höhere Preise positiv auf das Ergebnis wirken, ist nicht neu. Und dass selbst kleine Preiserhöhungen bei großen Mengen ganz erheblich das Ergebnis erhöhen können, ist auch nicht neu. Es sei hier *bloß* in Erinnerung gerufen.

Selbstverständlich darf nicht vernachlässigt werden, dass der Verlust des Geschäftsabschlusses droht, wenn die Preise zu hoch sind. Aber: Nicht immer ist es ein Problem, das ein oder andere Geschäft auszuschlagen.

Das richtige Maß zu finden, ist die *hohe Kunst*. Das gilt sowohl für das konkrete Angebot an den einzelnen Kunden wie auch die Preisgestaltung für eine ganze Kundengruppe. Vor allem gilt es das eigene Angebot, von der Qualität bis zum Service, zu *bewerten*. Möglichst objektiv. Und aus Kundensicht.

Wettbewerb

Der Markt definiert den Preis

Der Markt hat immensen Einfluss auf den Preis für die eigenen Produkte.

Bei ausgereifter Technologie stellt der Wettbewerb Produkte mit vergleichbarer Qualität her – immer seltener bestehen Differenzierungsmöglichkeiten, die das eigene Erzeugnis *höherwertig* machen. Trotz deutlicher Qualitätsunterschiede beeinflussen selbst Anbieter aus dem Niedrigpreissegment den Preis des eigenen Produkts: ein höherer Preis muss sich über das *Plus an Qualität und Service* rechtfertigen. Die zunehmende Preistransparenz und leichtere Vergleichbarkeit von Produkten verschiedener Anbieter (insbes. durch das Internet) verschärft die Problematik.

Preis-Leistungs-Verhältnis

Es gilt zu klären, welchen Kunden welche Leistungen zu welchem Preis angeboten werden sollen. Anders formuliert: Das Preis-Leistungs-Verhältnis ist mit den Käufergruppen in Einklang zu bringen.

Preisfindung

Kalkulation

Den Ausgangspunkt bilden $\text{Kosten} + \text{Gewinnspanne} = \text{Verkaufspreis}$ (klassisches Pricing). Abhängig von der Wettbewerbssituation sind Anpassungen des Preises an das regionale Preisniveau nötig.

Darüber hinaus gehen (Ziel- und) Mindestpreise, die auf Deckungsbeitragsbetrachtungen basieren.

Marktforschung

Für Standardprodukte mit großen Volumina bietet sich die Marktforschung an. – Das ist im Wesentlichen eine Fleißarbeit und gar nicht so aufwändig, wie es auf den ersten Blick erscheint.

Es geht *nur* darum, die Preise mit Qualität und Leistung der Wettbewerber zu ermitteln. Qualität und Leistung werden *bewertet* und den Preisen gegenüber gestellt. Im Ergebnis liegt auch der *Wert* (Preis) des eigenen Produkts vor.

Value-Pricing

Für Produkte mit hohem Kundennutzen bieten sich wertorientierte Preisansätze (Value-Pricing) an. Hier orientiert sich der Preis an den wirtschaftlichen Vorteilen, die Kunden mit den Produkten erzielen.

Beispielsweise verspricht die Nutzung einer Software zur Portooptimierung einige Ersparnisse bei den Portokosten. Das ist volumenabhängig: Ein Versandhaus mag T€50, ein mittelgroßer Betrieb T€5 und der Kiosk nebenan lediglich €2,50 einsparen. So unterschiedlich der Nutzen der Software für die Kunden, so unterschiedlich können (und werden) auch die Preise sein. In der Softwarebranche wird der Preis häufig mengen- oder zeitabhängig definiert – also vom Nutzen für den Kunden abhängig gemacht.

Preissensibilität der Kunden

Kaufkriterien der Kunden

Der Preis ist ein Entscheidungskriterium für Ihren Kunden bei Ihnen zu kaufen. Ein Kriterium. Eins. Nur eines! Andere Kriterien sind u.a. die Produktqualität (Performance), Erfahrungen mit früheren Produkten, der Service, das Image Ihres Unternehmens.

Die beste Wurst am Platze
braucht nicht so *billig* sein, wie jene aus dem Supermarkt.
Ganz im Gegenteil: sie soll, bitte sehr, die Teuerste sein.

Ein Kunde wäre schlecht beraten, wenn er bei der *Bewertung* eines Produktes mehrerer potentieller Anbieter allein (oder zu sehr) auf den Preis abstellte.

Die Lieferantenauswahl erfolgt heute häufig anhand einer Bewertung verschiedener Kriterien. Zunächst werden wichtige Kriterien definiert; ihnen wird ein Gewichtungsfaktor beigemessen. Die potentiellen Lieferer erhalten Punkte von 1 bis 10 (10=bestens) je Kriterium. Eine simple Addition der mit dem Gewichtungsfaktor multiplizierten Punkte je Kriterium zeigt die Gesamtpunktzahl der Lieferanten an. Die höchste Punktzahl hat der *beste* Lieferant. Neben dem Preis sind die Kriterien beispielsweise Solidität, Erreichbarkeit, Verkaufs-, Marketing- und Service-Unterstützung, Schulungsangebote, bisherige Erfahrungen mit Produkten (Qualität) und Service, Verhalten bei Reklamationen, Anforderungen des Lieferers.

Preissteigerungen

Auch um die Preissensibilität der Kunden zu *erforschen*, sind mehrere kleinere Preiserhöhungen in kürzeren Zeitabständen besser geeignet, als ein einmaliger größerer Schritt.

Preiserhöhungen müssen nicht zeitgleich für die gesamte Kundschaft gelten. Wer schon heute differenzierte Preise für verschiedene Kundengruppen hat, kann dies nutzen, um Preiserhöhungen in Teilen umzusetzen. Auch regionale Eingrenzungen sind möglich. Warum nicht?

Der ein oder andere Verlust an Kunden kann verschmerzt werden. – In einem Artikel las ich kürzlich: „Bei einem durchschnittlich profitablen Investitionsgüterhersteller kann eine Preissteigerung um fünf Prozent einen Absatzrückgang von 10,6 Prozent nach sich ziehen, ohne dass dies die Profitabilität beeinträchtigt.“

Das macht doch Mut zu Preiserhöhungen, oder?