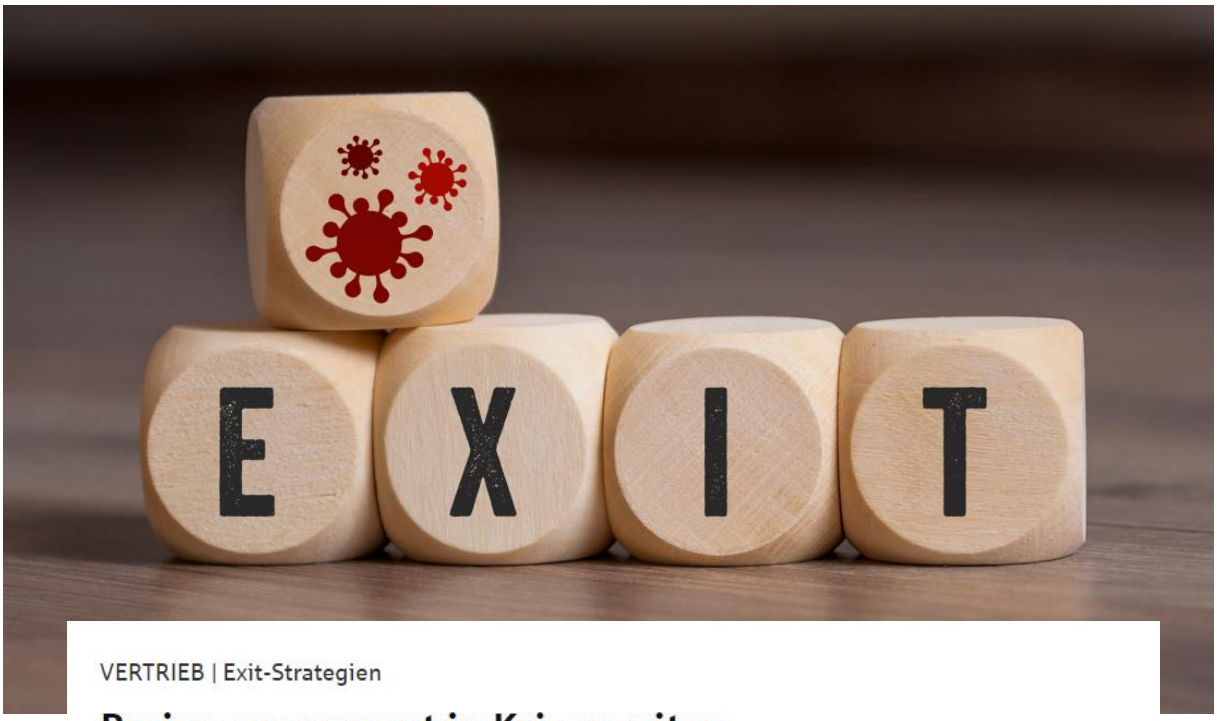
SparkassenZeitung



VERTRIEB | Exit-Strategien

Preismanagement in Krisenzeiten

Erträge sichern, Potenziale nutzen, Weichen stellen – die Auswirkungen jeder Krise eröffnen für Unternehmen auch neue Chancen. Eine zentrale Rolle spielt das Pricing. Richtig eingesetzt, kann es neue Impulse setzen und Strukturen positiv verändern.

Quelle: Erschienen am 09.07.2020

https://www.sparkassenzeitung.de/vertrieb/exit-strategien-preismanagement-krisenzeiten

Autoren: Prof. Dr. Markus B. Hofer / Dieter Lauszus

Noch lassen sich die mittel- und langfristigen Folgen der Corona-Pandemie auf Wirtschaft und Unternehmen nicht endgültig absehen. Trotzdem zeigen sich bereits jetzt einschneidende Konsequenzen und große Herausforderungen.

Der faktische Lockdown der Gesellschaft in vielen Ländern hat zu einer Vollbremsung der gesamten Binnenwirtschaft und großer Teile der Weltwirtschaft geführt. Das neuartige Coronavirus hat in Rekordgeschwindigkeit Lieferketten abreißen lassen, Produktionsabläufe zum Erliegen gebracht, Verkaufs- und Vertriebsaktivitäten lahmgelegt, insgesamt Märkte weltweit zusammenbrechen lassen.

In diesem Ausmaß und einer solchen Geschwindigkeit ist der Absturz in seinen historischen Dimensionen einmalig. Zudem ist die aktuelle Situation primär durch die unmittelbaren Auswirkungen des weitgehenden Lockdowns wie die Schließung von Produktionsanlagen, Ausgangsbeschränkungen oder Versammlungsverboten bestimmt.

Trotzdem ist es nicht übertrieben, optimistisch zu sagen, dass es eher früher als später wieder zu einer deutlichen Steigerung der Wirtschaftsaktivität kommen wird, mittelfristig sogar zu einer Normalisierung. Einige Experten sehen diese bereits für das Jahr 2021, andere erwarten einen deutlich negativeren Verlauf, bis hin zu einer Weltwirtschaftskrise.

Für die Bewältigung der Krisen und seiner Folgen im Unternehmen sind dabei drei Etappen von entscheidender Bedeutung:

1. Die heiße Phase der Krise mit Lockdown und dessen schrittweiser Aufhebung muss jetzt überstanden werden.
2. Die anschließende Hochfahrphase bis zum Ende der Coronakrise ist zu managen.
3. Die Nachkrisenzeit sollte man auch heute schon in allen aktuellen Entscheidungen berücksichtigen.

Bereits die letzten großen Nachfragekrisen in den Jahren 2002 und 2008 haben gezeigt, dass vor allem kundenorientiert aufgestellte Unternehmen mit intelligenten Preisstrategien, die sich nicht nur auf Cost-Cutting-Maßnahmen fokussiert haben, schneller und besser aus der Krise gekommen sind.

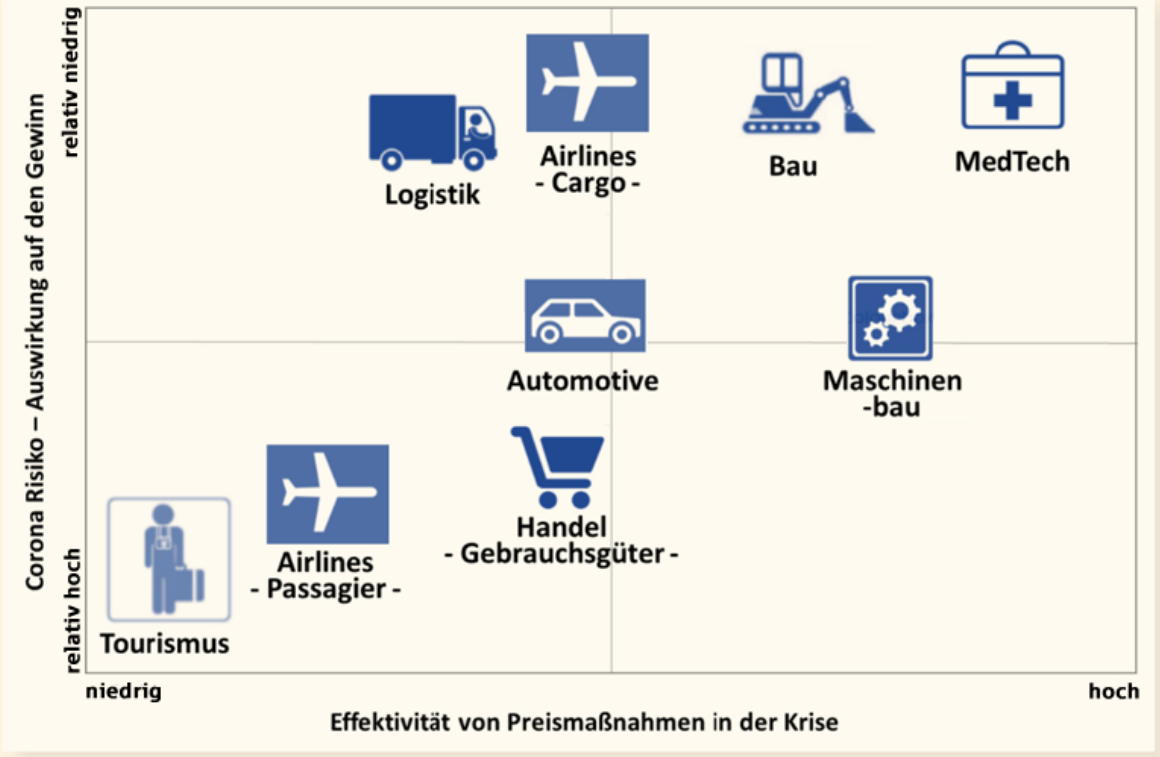
Eine im Fachmagazin „Harvard Business Review“ publizierte Studie verdeutlicht, dass diese 14 Prozent professioneller agierender Unternehmen sich nicht nur schneller erholt haben, sondern sogar ihre Profitabilität um durchschnittlich 3-Prozent-Punkte steigern konnten. Beispielsweise hat der US-amerikanische Fachhändler Talbots in der Krise seine Vertriebs- und Marketingkapazitäten auf Kundengruppen mit dem höchsten Vertriebspotenzial konzentriert, um nach der Krise erstmals als Führer in seinem Marktsegment dazustehen.

Dem Telekommunikationsanbieter Verizon ist es gelungen, fallende Verbindungspreise pro Minute durch ein erweitertes Angebot an Mehrwert-Services mehr als zu kompensieren und so den Durchschnittsumsatz pro Kunde sogar zu steigern.

Gerade im Vertrieb und Pricing kommt es also darauf an, nicht nur die aktuelle Situation, sondern vor allem die Absatz- und Gewinnsituation nach der Krise im Auge zu behalten. Das bedeutet konkret, Erträge zu sichern, Potenziale zu nutzen und Weichen zu stellen.

Nicht alle Bereiche sind gleich stark betroffen

ABBILDUNG 1



BBL

Infolge unterschiedlicher Angebots- und Nachfragemuster, aber auch gesetzlicher Vorgaben trifft die Corona-Krise nicht alle Wirtschaftszweige mit gleicher Intensität. Am stärksten mit Liquiditätsproblemen sowie Umsatz- und Gewinneinbrüchen zu kämpfen, haben die Tourismus- und Reisebranche, aber
auch Luftfahrtunternehmen im Passagierbereich und der Handel (abgesehen vom Lebensmitteleinzelhandel) zu kämpfen (vgl. dazu Abb. 1).

„Auch die bereits vor der Krise unter Druck stehende Automobilbranche ist massiv bedroht. Die Absatz- und Zulassungszahlen sind regelrecht eingebrochen. Inzwischen ist auch der Maschinenbaubereich deutlich getroffen. Eine Umfrage des VDMA vom

Mai 2020 zeigt, dass 85 Prozent der Firmen merkliche oder gravierende Auftragseinbußen verzeichnen."

Zudem sind die Freiheitsgrade für Preismaßnahmen zur Absicherung des Geschäfts je nach Industrie ungleichmäßig verteilt. Die massiven Einbrüche im Tourismus- oder Gastronomiebereich sind primär den gesetzlichen Rahmenbedingungen und weniger einer fehlenden Konsumnachfrage geschuldet.

Maßnahmen wie das Abholen vorbestellter Gerichte oder Umbuchungen bereits gekaufter Reisen in die Zukunft puffern die dramatische Situation allenfalls ein wenig ab.

Ähnliches gilt für die Verlagerung von Einkaufvolumina im stationären Handel auf alternative Onlinekanäle. Deutlich größer sind die Freiheitsgrade jedoch in Bereichen wie dem Maschinenbau oder der Medizintechnik.

Richtige Maßnahmen in der Krise auswählen

Selbstverständlich hat in der aktuellen Situation oberste Priorität, das Überleben des eigenen Unternehmens sicherzustellen. Dazu zählen die Kosten zu überprüfen und gegebenenfalls kurzfristig anzupassen sowie Liquidität für die kommenden Monate zu sichern.

Genau an diesen Punkten setzen die verschiedenen Hilfsprogramme von Europäischer Union, Bund und Länder wie Bürgschaftszusagen, Liquiditätskredite der KfW, Kurzarbeitergeld der Bundesagentur für Arbeit oder Soforthilfeprogramme an.

Bei allen aktuellen Problemen darf aber nicht vergessen werden, dass sich Unternehmen nach dem krisenbedingten Lockdown und der Wiederherstellung der Lieferketten vor allem um den Absatz kümmern müssen. Deshalb ist es von großer strategischer Relevanz, auch die Marktseite und hier speziell die Preisseite im Auge zu behalten. Wegbrechenden Absätzen ist auch mit Notfall-Preismaßnahmen entgegen zu steuern.

Im Vergleich zu den anderen Stellhebeln im Unternehmen haben Preismaßnahmen den Vorteil, kurzfristig umsetzbar zu sein, um so schnell ihre Wirkung zu entfalten. Doch gerade hier lauern Tücken bei den Entscheidungen über Preise, Nachlässe und andere Zugeständnisse.

In Zeiten wie diesen erscheint es vielen Unternehmen verlockend, Umsätze fast um jeden Preis zu machen, um zumindest einen Teil der Kosten zu decken. So verständlich dieser Impuls ist, so wenig zielführend ist dieser in vielen Fällen.

Stattdessen sollte mit Bedacht vorgegangen und preisstrategische Fehler vermieden werden. Zum anderen sollen Preismaßnahmen nur dort umgesetzt werden, wo diese sinnvoll sind. Weiterhin ist es wichtig, die Hebel für die Implementierung der Preisänderung zielgerichtet auszuwählen. Dabei ist durchaus Kreativität bei den Instrumenten gefragt.

Zusammengefasst heißt das, Kundenbeziehungen und Preisniveaus nicht zu ruinieren, den Vertrieb nicht seiner Handlungsfähigkeit zu berauben und das Preismanagement zukunftsorientiert auszurichten.

Devise: Agieren statt reagieren

Mit dem Stopp großer Teile der Wirtschaft kommen auch alle oder zumindest die meisten Vertriebsaktivitäten zum Stillstand, die einen persönlichen Kontakt erfordern. Dies geschieht nicht nur aufgrund der Kontaktbeschränkungen, sondern vor allem auch wegen der abwartenden und vorsichtigen Haltung der Kunden.

Gut aufgestellt sind vor allem solche Unternehmen, die sich frühzeitig dem digitalen Wandel gestellt und die Kundenorientierung konsequent in den Mittelpunkt vertrieblicher Aktivitäten gestellt haben. Denn gerade in schwierigen Zeiten ist es außerordentlich wichtig, die Kundenbeziehungen zu sichern.

In der aktuellen Situation ist Geduld sicherlich ein Gebot der Stunde. Trotzdem heißt es für den Vertrieb, den Kontakt zum Kunden nicht komplett abreißen zu lassen, ohne diesen über Gebühr zu strapazieren. Gleichzeitig kann sich der Vertrieb darauf vorbereiten, möglichst schnell und proaktiv den Gesprächsfaden wieder aufzunehmen, sobald die Umstände dies zulassen.

Das geänderte Kundenverhalten wird sich nicht nur in der beschriebenen Kaufzurückhaltung zeigen. Hinzukommen werden auch verlängerte Verkaufszyklen, intensivere Verhandlungen, unter Umständen mit neuen Entscheidern sowie ein steigender Preis- und Nachlassdruck. Sich diesem vorschnell und gegebenenfalls unnötig zu beugen, hilft allenfalls sehr kurzfristig, verbrennt aber die Erträge von morgen.

Besser ist es, als Partner und Lösungsanbieter zunächst auf der Leistungsseite anzusetzen. Zu schnell wirksamen Maßnahmen gehören:

- Im Leistungsumfang reduzierte Versionen vorhandener Maschinen können etwa als günstigere Einstiegsvarianten oder Retrofit-Konzepte angeboten werden.
- Garantien können ausgeweitet werden.
- Serviceverträge/Wartungsverträge können mit längerer Laufzeit, mit vergrößertem Leistungsumfang, zu verringerten Kosten angeboten werden.
- Ersatzteilpakete können vorkonfiguriert und mit abgegeben werden,
- Anforderungen für Miet- und Leasingmodelle lassen sich senken.

Denkbar sind auch angepasste Produkte, um spezifischen Anforderungen der aktuellen Corona-Krise Rechnung zu tragen. Die Heusenstammer Firma Tec.direct hat im Schulterschluss mit dem Darmstädter Start-up Connfair vorhandene Zugangskontrollsysteme für Messen oder Flughäfen zu einer automatischen Alternative der Corona-Einkaufswagen-Kontrolle vor Supermärkten gemacht.

Ein gut verständliches Ampelsystem an den Eingängen ermittelt anhand der Größe der Filiale, wie viele Kunden maximal das Geschäft betreten dürfen.

Wenn Preise anpassen, dann richtig

Trotzdem wird der Druck deutlich zunehmen, Preise für die Kunden zu senken – unter Umständen sogar zusätzlich zu den Maßnahmen auf der Leistungsseite. Dabei ist es wichtig, einen klaren Kopf zu behalten und Pricing-Fehler zu vermeiden.

Intuitiv erscheint es am besten, Preise auf breiter Front zu reduzieren. Doch dadurch wird unnötigerweise wertvolle Marge vernichtet und zugleich das Preisniveau auf lange Frist ruiniert. Preismaßnahmen sind auch in der Krise zu planen und zielorientiert auszurichten.

Konkret ist festzulegen:

- Was soll erreicht werden?
- Welche Produkte und Dienstleistungen sollen preislich verändert werden?
- Welche Kunden kommen in den Genuss reduzierter Preise?
- Welcher Preispunkt wird angepasst?
- Welche Preismaßnahme wirkt am besten?

Aus den Erfahrungen der letzten Krisen lassen sich einige Empfehlungen ableiten:

- Listenpreise sollten so weit wie möglich auf ihren bisherigen Niveaus verbleiben.
- Die Reduzierung der Preishöhe von Kernprodukten und Innovationen sollte gleichfalls vermieden werden. Einmal reduzierte Listenpreisniveaus lassen sich erfahrungsgemäß nicht mehr oder nur sehr schwer über einen langen Zeitraum korrigieren.
- Nachlässe auf Kundenpreisebene, sofern sie denn nicht zu vermeiden und sinnvoll sind, können in Form befristeter Rabatte oder Naturalrabatte umgesetzt werden. So bleiben bisherige Preisstrukturen auch für die Nachkrisenzeit erhalten.

Besonders der letztgenannte Naturalrabatt hat den großen Vorteil, dass Kunden einen Nachlass in Höhe des Listenpreises wahrnehmen, während intern nur die deutlich niedrigeren Herstellkosten zu Buche schlagen.

Selbstverständlich sind entgangene Gewinne in die Betrachtung mit einzubeziehen, falls durch derartige Naturalrabatte die bezahlten Volumina zusätzlich sinken. Gestützt werden diese Maßnahmen durch eine aktuelle Kurzumfrage (April 2020) der Autoren unter Unternehmen (s. Abb. 2).

Preise sollten nur in den Bereichen abgesenkt werden, die der Volumensicherung dienen oder deutliche Volumenzuwächse erwarten lassen. Auch die Räumung von Lagern und der Abverkauf von Sonderposten können über Preis- oder Bündelmaßnahmen erreicht werden.

Diese Preis-Mengen-Zusammenhänge sind vorab zu analysieren und bei der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen. Damit sich die erhofften Mengenzuwächse auch einstellen, sollte die Preissenkung für die Kunden signifikant sein.

ABBILDUNG 2

BBL

Zu geringe Preisnachlässe reduzieren lediglich die eigenen Deckungsbeiträge, liefern aber kein Zusatzvolumen bzw. sichern die Menge nicht ab. Sehr hohe Nachlässe mögen zwar die erhofften Volumina liefern, allerdings auf Kosten desaströser Ertragsrückgänge. Auch Notfall-Preismaßnahmen sollten den gängigen Preisregeln genügen.

Dies gilt übrigens auch für Preiserhöhungen – mangels Alternativen mögen diese aktuell akzeptiert sein, können aber schnell zur Belastung in der Kundenbeziehung werden.

Weichen für Nachkrisenzeiten stellen

Trotz der großen Herausforderungen, der tiefen Einschnitte, des hohen Handlungsdruck und der rasanten Geschwindigkeit der Veränderungen ist es wichtig, bereits jetzt auch die Zeit nach der Krise im Blick zu haben und die Weichen richtig zu stellen.

In den Markt sollten ausschließlich konsistente Signale gesendet werden, um die eigene künftige Positionierung nicht zu gefährden. Hierzu müssen alle relevanten Stakeholder etwa aus Vertrieb, Pricing, Marketing, Finanzen oder Controlling

zusammen mit dem Management einbezogen werden. Sämtliche Botschaften und Argumente sind zentral vorzudenken und Unterlagen bereitzustellen.

Gleichzeitig kann die geringe Auslastung der Mitarbeiter dazu genutzt werden, preisstrategische und vertriebliche Weichenstellungen vorzunehmen. So zeigt dann auch eine aktuelle Kurzumfrage der Autoren, dass jedes zweite befragte Unternehmen seine Vertriebsaktivitäten intensiviert, um sich für die Nachkrisenzeit besser aufzustellen. Im Preismanagement sind dies unter anderem:

- Entwicklung differenzierender und damit ertragsstärkerer Listenpreis- und Rabattstrukturen für Produkte und Dienstleistungen
- Preisprozessoptimierung
- Entwicklung von Pricing-Tools für das Tagesgeschäft.

Operativ können freie Ressourcen von Vertriebsmitarbeitern in den Aufbau eines Pricing Teams, das Glattziehen historisch gewachsener Kundenpreisstrukturen oder die Durchführung von Verhandlungsschulungen unterstützt doch Battlecard-Konzepte genutzt werden.

Im Vertrieb bietet es sich an, Kundenorientierung und Digitalisierung voranzutreiben. Kapazitäten können auch auf aktuell stärker genutzte Kanäle verlagert werden, wie das Onlinegeschäft.

Zusätzlich lassen sich vorhandene Potenziale bei Kunden mit bisher nur geringen Lieferanteilen oder niedrigen Aftermarket-Umsätzen sowie bisher nicht genutzte Crossselling-Potenziale heben.

Darüber hinaus sollten Unternehmen ihre aktuellen Geschäftsmodelle und die Einführung neuer gegebenenfalls innovativer Abrechnungsmodelle überprüfen. So könnte ein Wechsel von Capex- auf Opex-Preismodelle die eigenen Kunden auf der Liquiditätsseite entlasten und eigenes Zusatzgeschäft generieren.

Maßnahmen wie diese sind in der letzten Krise etwa vom finnischen Unternehmen Cargotech, das Geräte für die Verladung von Frachtgütern zum Transport zur See und auf der Straße herstellt, sehr erfolgreich genutzt worden.

Fazit: Es gibt ein Leben danach …

Trotz vieler staatlicher Maßnahmen und der immensen eingesetzten Finanzmittel ist davon auszugehen, dass es zu großen Veränderungen in der Wirtschaft kommen wird:

- Veränderungen bei den Wertschöpfungsketten
- Veränderungen in der Ausgestaltung der Globalisierung
- Veränderungen in der Geschäftsentwicklung
- Veränderungen im Vertrieb
- Veränderungen im Preismanagement.

Nicht alle Unternehmen, vielleicht sogar nicht einmal alle Märkte werden diese Krisenphase gleich schnell oder überhaupt überstehen.

Oberste Priorität hat deshalb, den Fortbestand des eigenen Unternehmens zu sichern und nachhaltig zu gestalten. Mindestens ebenso wichtig ist es, Erträge zu sichern und Potenziale zu nutzen.

Bei allem Pricing-Druck ist nicht zu vergessen, dass die aktuelle Krise nach dem Lockdown-Stillstand primär eine Absatzkrise ist, die alle Wettbewerber ähnlich oder gleich trifft.

Zu den vordringlichen Zielen gehört es, Kundenbeziehungen und Preisniveaus nicht zu ruinieren, den Vertrieb nicht seiner Handlungsfähigkeit zu berauben und das Preismanagement zukunftsorientiert auszurichten.

Die Devise muss lauten ‚agieren statt reagieren', beispielsweise durch Anpassungen auf der Leistungs- und Angebotsseite, die auf das veränderte Kaufverhalten eingehen.

Unternehmen sollten sich als Partner und Lösungsanbieter präsentieren, um ihre Lieferanten vor allem aber ihre Kunden auch in schwierigen Zeiten nicht allein im Regen stehen zu lassen.

Die Preisseite bietet ebenfalls eine Reihe von Ansatzpunkten, die sich unter dem Motto „wenn Preise anpassen, dann richtig" zusammenfassen lassen. Das Vermeiden von Preiskriegen, die aktuell niemandem nutzen, und das unnötige Verschenken von Marge durch die Vergabe von nicht notwendigen Nachlässen und Preissenkungen sind dabei wichtige Komponenten.

Ein weiterer Aspekt für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens ist es, die Weichen für die Nachkrisenzeiten richtig zu stellen. Gerade jetzt besteht in vielen Firmen die Möglichkeit, vorhandene Kapazitäten zur Vertriebs- und Preisoptimierung zu nutzen. Es gibt eine Zeit nach der Krise, die nun gestaltet sein will.

Autoren

- Prof. Dr. Markus B. Hofer ist Managing Partner von EbelHofer Strategy & Management Consultants in München und Dozent an der International School of Management (ISM) in Dortmund.
- Dieter Lauszus ist Partner von EbelHofer Strategy & Management Consultants in Köln und Dozent an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg.

Prof. Dr. Markus B. Hofer | Dieter Lauszus
– 9. Juli 2020