

Wie Unternehmen durch eine gezielte Preispolitik Gewinne steigern



Die Autoren: Dr. Sebastian Theopold, Constantin Greiner

Die Münchner Strategieberatung Munich Strategy Group (MSG) eine Performance Analyse von 75 deutschen Sanitärunternehmen durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen eindeutige Handlungsempfehlungen und geben Hinweise, wie sich Unternehmen durch eine gezielte Preispolitik der Branchenkonjunktur entziehen und dadurch die Gewinne steigern können. Die Kernfragen lauten: Wie müssen Unternehmen jetzt darauf reagieren, um nicht noch weiter unter Druck zugeraten? Welche Möglichkeiten bietet eine gezielte Preispolitik, um das Unternehmen wetterfest zu machen?

Die Branchenentwicklung für den deutschen Sanitärmarkt gibt derzeit wenig Anlass zur Jubelstimmung. Zu Jahresbeginn gingen die Herstellerverbände noch von mageren Wachstumsraten in Höhe von 2% für das Geschäftsjahr 2008 aus. Doch spätestens seit dem 3. Quartal, nährt sich die Befürchtung, dass der Markt, speziell im Inland, in der Minuszone landen wird. Zusätzlich beeinflusst durch anhaltende Preissteigerungen bei Rohstoffen, Transport- und Energiekosten leiden die Betriebe unter erheblichem Margenverfall. Eine Besserung scheint nicht in Sicht.

Ertrag vor Marktanteil

In vielen deutschen Sanitärunternehmen wurden in den vergangenen Jahren mit hohem Aufwand Projekte zur Kostensenkung und zur Umsatzsteigerung durchgeführt. Der dabei zu beobachtende Eifer lässt vermuten, dass es sich hierbei um etwas „ertragreiches“ handelt. Auf den ersten Blick scheint die Gleichung aufzugehen. Doch spätestens wenn sich trotz aller Bemühungen die Ertragslage des Unternehmens nicht verbes-

sert, beginnt die Ursachenforschung. Dabei wird dann deutlich, dass einseitige Versuche, wie z.B. die gestiegenen Einkaufspreise durch Kostensenkungsmaßnahmen auszugleichen oder Marktanteile durch Preisnachlässe zu ergattern, nicht zu nennenswerten Erfolgen führen. Nur wenn die Umsatzseite, und damit der Preis in Betracht gezogen wird, können gefährliche Schief lagen effektiv vermieden werden.

Denn grundsätzlich existieren in jedem Unternehmen nur drei Gewinntrieber, wie in der Formel $\text{Gewinn} = \text{Preis} \cdot \text{Menge} - \text{Kosten}$ zu erkennen ist. Speziell dann, wenn Absatzmenge und Kosten in den Vordergrund rücken, gerät der Preis in den Hintergrund. Allerdings ist die Variable Preis, unter den genannten Einflussfaktoren, der mit Abstand effektivste Gewinnbringer. Für mittelständische Betriebe gilt die Faustregel, dass Preisänderungen den Gewinn etwa doppelt so stark beeinflussen wie Mengenänderungen. Die strikte Konzentration auf Marktanteile und Umsatzsteigerung kann also zu strategischen Fehlentscheidungen führen, denn am Ende zählt für jedes Unternehmen nur der Gewinn.

Die Branchenbesten setzen auf den Preis

Eine Untersuchung der Münchner Strategieberater von 75 deutschen Sanitärunternehmen, auf Basis des MSG Performance Index (siehe Kasten SHK Performance Index) zeigt,

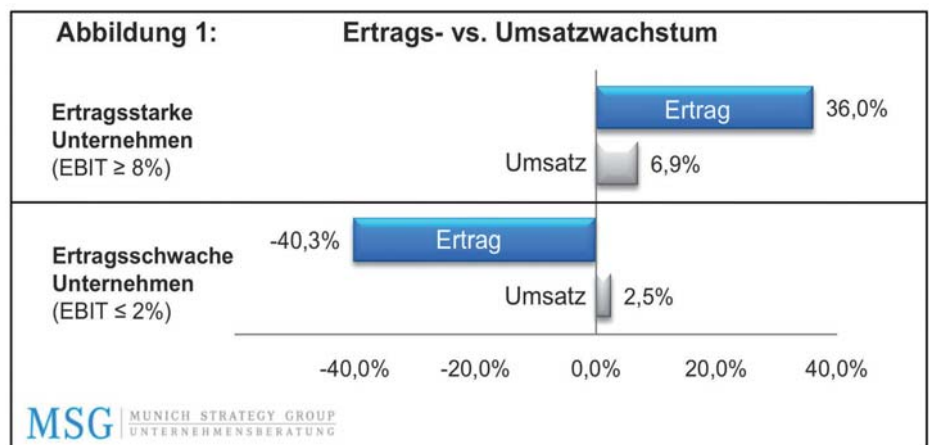
dass ertragsstarke Unternehmen ganz bewusst den Preis als strategisches Instrument einsetzen. Im Untersuchungszeitraum von 2005 – 2007 erzielten deutsche Sanitärunternehmen Vorsteuerergebnisse (EBIT) von rund 2%. Die Klassenbesten erwirtschaften Renditen jenseits der 8%. Vergleicht man das Ertrags- und Umsatzwachstum der Klassenbesten mit den schwächeren Unternehmen, werden weitere Unterschiede sichtbar:

Die ertragsschwachen Unternehmen konnten im Vergleichszeitraum mit 2,5% ihre Umsätze leicht steigern, büßten jedoch dabei 40% ihrer Erträge ein. Ganz anders die ertragsstarken Unternehmen. Neben einer stabilen Umsatzsteigerung von 6,5% stehen noch größere Ertragssteigerungen von 36% auf der Habenseite. Die Erkenntnis ist eindeutig: Anstatt rein auf Marktanteile und Größenvorteile, setzen die Branchenbesten auf ein ertragsorientiertes Wachstum. (Abbildung 1).

Das Ergebnis sind stabile Erträge und damit verbundene Spielräume für Innovation, Expansion und Investitionen. Damit an der Preisschraube möglichst effektiv gedreht werden kann, ist es jedoch erforderlich die Auswirkungen und die Spielräume exakt zu kennen, wie das nachfolgende Praxisbeispiel belegt.

Praxisbeispiel: Gewinnsteigerung von 1 Mio. €

An einem Praxisbeispiel wird deutlich, wie es einem deutschen Sanitärunternehmen



durch den gezielten Preiseinsatz gelungen ist, trotz rückläufiger Marktdaten das Unternehmensergebnis um 1 Mio. € zu steigern. Um das ehrgeizige Ziel zu erreichen, standen die folgenden drei strategischen Handlungsalternativen zur Debatte:

- Erhöhung der Absatzmenge
- Reduktion der Personalkosten
- Preissteigerung

Nachdem alle relevanten Informationen zum Produktportfolio, der Innovationspipeline und dem strategischen Wettbewerbsumfeld gesammelt wurden, konnten im Rahmen einer Szenariobetrachtung die Handlungsalternativen verglichen und abschließend eine Entscheidung getroffen werden. Die Bewertung der Alternativen führte zu folgendem Ergebnis: (Abbildung 2)

Alternative 1: Steigerung der Absatzmenge

In diesem konkreten Fall hätte das Unternehmen für eine Ergebnisverbesserung von 1 Mio. €, bei identischen Preisen und Kosten die Absatzmenge um immerhin 4,1% steigern müssen. Kein leichtes Unterfangen bei rückläufiger Nachfrage und der Gefahr weiter steigender Einkaufspreise.

Alternative 2: Reduktion der Personalkosten

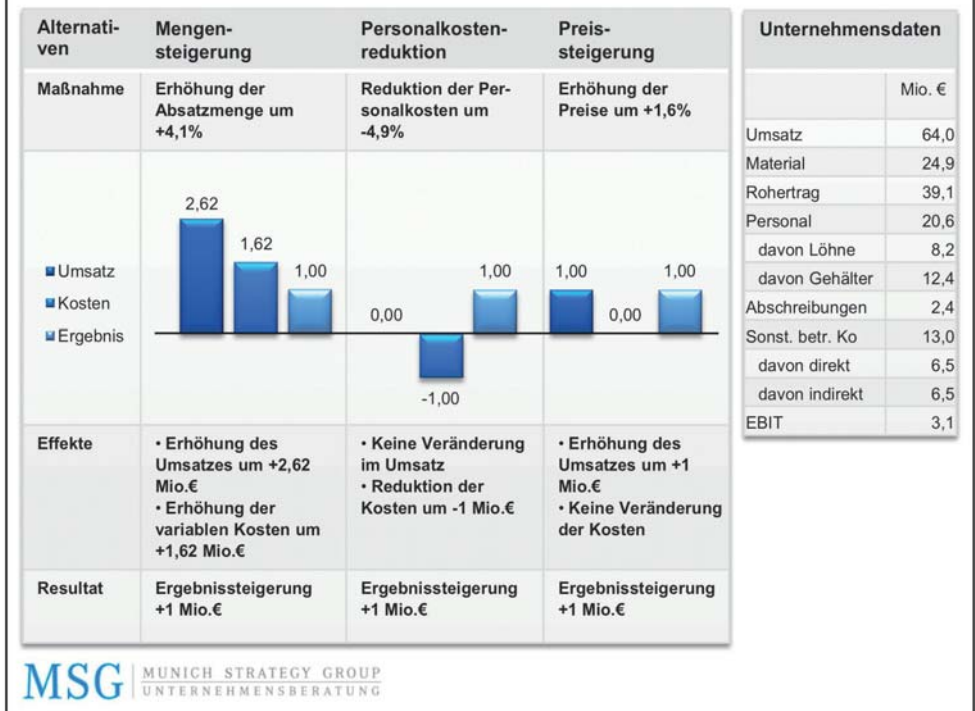
Ohne eine Veränderung im Umsatz, d.h. stabile Preise und stabile Absatzmenge, hätte das Unternehmen seine Personalkosten um 4,9% senken müssen, damit sich das Ergebnis um 1 Mio. € verbessert hätte. Vor dem Hintergrund möglicher Abfindungszahlungen und der Zeitspanne zwischen der Durchführung der Personalmaßnahmen sowie der tatsächlichen Wirksamkeit, erschien auch diese Alternative der Geschäftsführung wenig zielführend.

Alternative 3: Erhöhung der Preise

Die Szenariobetrachtung verdeutlichte, dass eine Preiserhöhung von lediglich 1,6%, bei gleichbleibenden Kosten, zu einer effektiven Ergebnisverbesserung von 1 Mio. € führen würde. Unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Alternativen entsprach diese Variante den Grundsätzen des Unternehmens und seiner strategischen Ausrichtung am besten.

Die anschließende Umsetzung der Maßnahme brachte den gewünschten Ergebniseffekt. Unter Berücksichtigung der Preiselastizität der Nachfrage, führte die eingeleitete Preiserhöhung, flankiert durch gezielte Marketing- und Vertriebsmaßnahmen, zu keiner nennenswerten Nachfrageschwankung oder dem Verlust von Marktanteilen.

Abbildung 2: Gewinnsteigerung: Welche Alternativen bieten sich einem SHK Unternehmen (Umsatz 64 Mio. €) das Ergebnis um 1 Mio.€ zu steigern?



Das Beispiel verdeutlicht, wie Unternehmen mit Hilfe einer differenzierten Betrachtung die Wechselwirkung der einzelnen Stellenschrauben sichtbar machen können. Ebenso wird klar, wie wichtig es ist die Komponente Preis stets im Auge zu behalten und speziell in schwierigen Marktphasen nicht überhastet an der Preisschraube zu drehen, denn die Auswirkungen können mitunter fatal sein.

Sorgfältige Analyse und professionelle Kommunikation erfolgsentscheidend

Die Unterschiede bei den strategischen Handlungsalternativen Kostensenkung, Mengensteigerung und Preissteigerung sind erheblich und müssen im Vorfeld exakt analysiert werden. Ausschlaggebend bei der Bewertung der Alternativen ist immer auch ein objektives Verständnis der Wettbewerbssituation sowie der Positionierung des eigenen Unternehmens. Sanitärunternehmen mit starken, innovativen Produkten und einer eingeführten Marke im Handel und beim Installateur haben weitaus bessere Möglichkeiten an der Preisschraube zu drehen. Volumenanbieter mit Me-Too Produkten hingegen müssen immer in erster Linie die Kostenführerschaft durch eine hohe Personalproduktivität und effiziente Geschäftsprozesse untermauern. Allerdings bleibt auch diesen Unternehmen die Alternative an der Preisschraube zu dre-

hen nicht vorenthalten. Damit mögliche Preiserhöhungen aber auch im Markt richtig ankommen, sind Unternehmen gefordert, die Erhöhung professionell vorzubereiten, konsequent umzusetzen und lückenlos zu kontrollieren. Voraussetzung dafür ist eine offene und glaubwürdige Kommunikation, sowohl mit den Kunden als auch mit den Mitarbeitern im Vertrieb.



Der MSG Performance Index hält umfangreiche Kennzahlen von über 100 SHK Unternehmen vor. Neben GuV und Bilanzdaten werden zusätzliche Informationen u.a. zu Marktanteilen, Preisentwicklungen, Working Capital und Produktivität berücksichtigt und laufend aktualisiert. Auf Basis einer eigens entwickelten Auswertungsmethodik können:

- Segmentanalysen,
- Wettbewerbsvergleiche
- und strategische Szenarien

individuell und auf Unternehmensebene angefertigt werden. Die Ergebnisse liefern Inhabern und Führungsfunktionen wertvolle Einsichten und bilden somit die Basis zur Entwicklung von erfolgreichen Unternehmensstrategien.

Weitere Informationen:
Munich Strategy Group
Katrin Große
info@munich-strategy.com