

# Controller und Pricing

PRICING

Klaus Eismayer

deepappp@adobe.com

Im Rahmen eines (bestehenden) Geschäftsmodells hat Pricing einen herausragenden Stellenwert, wenn es um die Verbesserung des operativen Ergebnisses geht. Was eine Firma, bei gegebenem Absatz, nicht über Pricing an Ergebnis generiert, ist kaum durch Kostensenkungen zu erreichen. Als Controller sind wir nicht an vorderster Stelle für Pricing verantwortlich. Wir unterstützen bei der Kalkulation, bestimmen Zieldeckungsbeiträge und errechnen notwendige Ziel- bzw. Mindestverkaufspreise, um kostendeckend zu wirtschaften und ein gestecktes Ergebnisziel zu erreichen.

Die Verkaufspreise werden in den Abteilungen Vertrieb, Marketing oder in der Geschäftsleitung festgelegt. Als ökonomische Berater und Sparringspartner ist es die Aufgabe der Controller, für ausreichend hohe Verkaufspreise zu streiten und vor allem für ökonomi-

sche Transparenz zu sorgen. Einem Verkäufer muss bewusst sein, wie stark z.B. ein Rabatt auf das Ergebnis „durchschlägt“. Das soll verhindern, dass Rabatte allzu leichtfertig gegeben werden. Kompetenzregelungen oder eine deckungsbeitragsorientierte Vergütung haben darauf ebenfalls einen gewichtigen Einfluss.

Das „Preisschwungrad“ (Abb. 1) zeigt vier Einflussfaktoren. Links unten stehen die Kosten, die einen gewissen Preis notwendig machen. Dahinter stehen Kapazitäten, Volumina, Auslastungen, effiziente Leistungserbringung und ein schlanker Overhead. In dem Feld zeigen sich auch die steigenden Rohstoffpreise aufgrund der Probleme bei Energie und Lieferketten. Die eigene Strategie hat darauf Einfluss. Wollen wir kostengünstiger Anbieter sein (und bekommen das auch hin), oder überzeugen wir durch herausragende Leistung, die andere so nicht anbieten können. Beides wird sich in entsprechenden Prozessen und Kosten äußern. Links oben steht die Frage, ob wir die Kunden kennen, und in der Lage sind deren Bedarfe zu decken, oder deutlicher formuliert: deren Probleme zu lösen. Und das besser und nachhaltiger als es die Mitbewerber schaffen. Wird der Preisabstand zu Konkurrenz zu groß, entsteht wiederum Druck auf unser Preisgefüge.

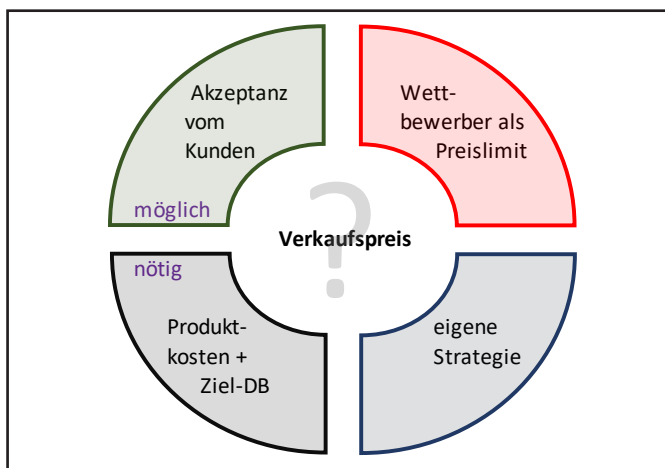


Abb. 1: „Preisschwungrad“ der CA

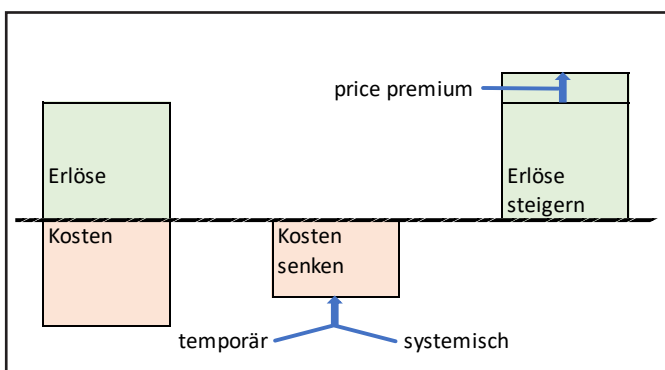


Abb. 2: Möglichkeiten der Ergebnisverbesserung

In Abb. 2 sind Möglichkeiten zur Ergebnisverbesserung aufgezeigt. **Kosten** lassen sich temporär **senken**, durch Verlagerung in ein Land mit geringeren Kosten. „Temporär“ deshalb, weil die Konkurrenz folgen wird. So hat die Textilindustrie Produktionen nach China, Vietnam, Bangladesch, Myanmar und mittlerweile nach Kenia verlagert. Mit eingekauft werden dabei mitunter zusätzliche Risiken in der Versorgungssicherheit. „Systemisch“ bedeutet Kostendegressionsvorteile zu nutzen, weil man „der größte“ ist. Toyota und Volkswagen liegen, gemessen am Fahrzeugabsatz ganz vorne. Wenn man es nicht schaffen kann, oder will, Kostenführer zu sein, bleibt die Option, dem Kunden einen besonderen Mehrwert zu bieten und dafür einen **höheren Verkaufspreis** zu nehmen (price premium).

		Preiserhöhung		Kostensenkung	
Umsatz	1.000	+5,0%	1.050		1.000
Produktkosten	-500		-500	-5,0%	-475
DB	500		550		525
Strukturkosten	-400		-400		-400
Ergebnis	100		150		125
Ergebnisverbesserung			+50,0%		+25,0%

Abb. 3: Preiserhöhung vs. Kostensenkung

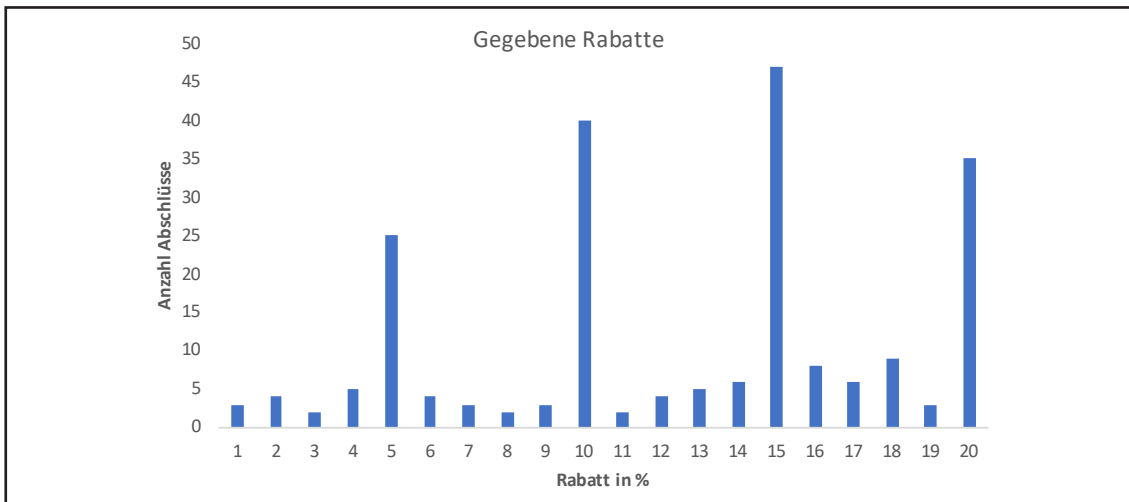


Abb. 4: Verteilung der Rabatte

Der Effekt einer **Preiserhöhung** (bei gleichem Absatz) lässt sich einfach veranschaulichen und so auch innerhalb der Organisation „zu verkaufen“ (Abb. 3). Gerade deshalb ist es wichtig, dass Controller sich auch bei den Themen Strategie und Pricing einbringen und sich nicht nur mit Kosten und Einsparungen beschäftigen.

Höhere Nettopreise bekommt man durch Preissteigerungen oder durch **Reduktion von Rabatten**. In manchen Fällen ist es einfacher, Rabatte zu reduzieren, als Verkaufspreise zu erhöhen. Wichtig ist, dass Rabatte nicht „leichtfertig“ gegeben werden, nur weil der Kunde danach verlangt und der Verkäufer die Kompetenz dazu hat. **Abb. 4** zeigt ein Beispiel, in dem deutlich zu erkennen ist, dass Rabatte an den „Kompetenzgrenzen“ 5%, 10%, 15% und 20% häufen. Man könnte schließen, dass Verantwortliche ihren Kompetenzspielraum offensichtlich regelmäßig ausschöpfen. Hier wäre zu prüfen, ob wir als Unternehmen eine entsprechende Gegenleistung vom Kunden erfahren, wie z.B. **größere Bestellumfänge**, oder ob ein Verkäufer nur die Diskussion abkürzen wollte. Auch sind die dargestellten Schwellen ungünstig, weil einfach durchschaubar. Die Kompetenzen sollten besser auf „ungerade“ Werte lauten und die Sprünge sollten kleiner werden, also besser 4,8%, 9,2%, 13,7% u.s.w.

		Deckungsbeitrag in % vom Umsatz		
		60%	50%	40%
Preis- erhöhung	+15,0%	-20,0%	-23,1%	-27,3%
	+10,0%	-14,3%	-16,7%	-20,0%
	+5,0%	-7,7%	-9,1%	-11,1%
Rabatt	-1%	+1,7%	+2,0%	+2,6%
	-2%	+3,4%	+4,2%	+5,3%
	-3%	+5,3%	+6,4%	+8,1%
	-5%	+9,1%	+11,1%	+14,3%
	-10%	+20,0%	+25,0%	+33,3%
	-15%	+33,3%	+42,9%	+60,0%
	-20%	+50,0%	+66,7%	+100,0%

notwendige Absatzsteigerung

Abb. 5: Preis- und Absatzveränderung

Gegenleistungen können **höhere Absatzmengen** sein. Hier erlebe ich oft, dass Verkäufer den Effekt unterschätzen. Also die Frage, um wievielt Prozent der Absatz gesteigert werden muss, um einen gewissen Rabatt zu kompensieren. Außer Acht gelassen sind dabei weitere Veränderungen wie eine mögliche Kostendegression bei höherer Menge. In **Abb. 5** ist dargestellt, dass bei 10% Preissenkung die Menge um 25% erhöht werden müsste. Bei 10% Preiserhöhung dürfte die Menge um 16,7% zurückgehen (all das bei einer Marge von 50%, also in der mittleren Spalte).

Ein nächster Schritt, der viele Unternehmen derzeit umtreibt, ist die **Erweiterung bestehender Geschäftsmodelle**. Vom Einzelverkauf hin zum Abo-Modell mit wiederkehrenden Umsätzen. Vom Produkt zum Produkt mit Servicekomponente. Kundenbindung lässt sich steigern, über Miet- und Leasingmodelle. Und auch hier können **Controller als Ideengeber** wirken und sich als wertvolle Projektteammitglieder engagieren.

**Fragen an die Controller:**

- Sind Controller bei der Preisfindung ausreichend eingebunden?
- Sind die einzelnen Verkäufer auf die Auswirkung von Rabatten sensibilisiert? Erhalten wir ausreichend Gegenleistung für die Gabe von Rabatten?
- Werden Verkäufer nach Absatz und Umsatz gesteuert (und bonifiziert), oder auch nach Deckungsbeiträgen?
- Schaffen wir es, steigende Rohstoffpreise in vollem Umfang an unsere Kunden weiterzugeben?
- Bietet unsere Unternehmung dem Kunden einen echten Mehrwert und bekommen wir den auch von unseren Kunden bezahlt?
- Sind die Controller eingebunden in das Entwickeln neuer, erfolgsträchtiger Geschäftsmodelle inkl. zugehörigem Pricing? ■

Einige dieser Fragen werden in der aktuellen Ausgabe des Controller Magazins besprochen. Sollten Sie dazu mit mir diskutieren mögen, erreichen Sie mich unter [k.eiselmayer@ca-akademie.de](mailto:k.eiselmayer@ca-akademie.de)



Dipl.-Ing. Dr. Klaus Eiselmayer

Vorstandsmitglied der CA Akademie AG, Trainer und Berater. Er ist Vorstandsmitglied des ICV – Internationaler Controller Verein und der IGC – International Group of Controlling. [k.eiselmayer@ca-akademie.de](mailto:k.eiselmayer@ca-akademie.de)