

Die sechs wichtigsten Schritte zu einer erfolgreichen Preiserhöhung



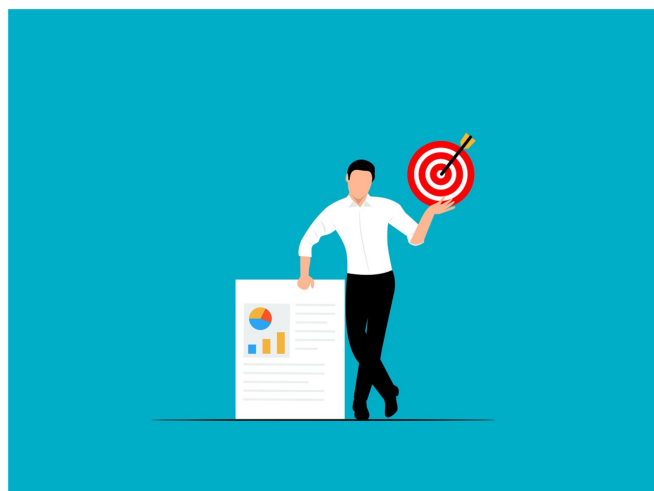
Stark ansteigende Rohstoff- und Energiepreise zwingen aktuell viele Anbieter, ihre Preise zum Teil deutlich zu erhöhen. Preiserhöhungen zählen im Vertrieb zu den ungeliebten Aufgaben und es geschehen oft ähnliche Versäumnisse. In dem folgenden kurzen Artikel werden daher kurz die sechs wichtigsten Schritte zu einer erfolgreichen Preiserhöhung beschrieben.

Gerald Oerter, FOCUS SALES Consulting, 04.2022

Schritt 1: Realistische Preisziele festlegen

Es ist immens wichtig, zu Beginn einer Preiserhöhung möglichst realistische Ziele festzulegen. Denn, je realistischer ein Ziel ist, umso wahrscheinlicher ist es, dieses Ziel auch zu erreichen. Sie können als Anbieter ihre Preisvorstellungen gegenüber ihren Kunden besser und objektiver argumentieren und damit auch durchsetzen.

Zum anderen ist es wichtig, dass ihre Mitarbeiter ein Preisziel für umsetzbar halten. Dadurch steigt die Motivation des Vertriebs, sich für die Erreichung eines Erlösziels einzusetzen. Zusammengefasst lässt sich sagen, dass realistische Preisziele den Erfolg einer Preismaßnahme deutlich erhöhen. D.h. nicht, dass solche Ziele unambitioniert sein sollen, aber erreichbar.



Wie komme ich zu realistischen Preiszielen? Grundlage ist natürlich eine professionelle Marktbeobachtung und Dokumentation. Am besten werden solche Informationen und Daten in CRM-System gesammelt und gepflegt. Sehr wichtig ist natürlich ihre Marktposition, d.h. sind sie Marktführer oder befinden sich in der Gruppe der Top drei oder Top fünf.

Dadurch ergeben sich andere Handlungsalternativen, zum Beispiel ob sie als Preisführer oder Preisfolger am Markt auftreten. Ebenso wichtig ist es, das Verhalten von einzelnen Marktteilnehmern möglichst genau einzuschätzen, basierend auf den ihnen bekannten Mustern. Sind Wettbewerber eher preisaggressiv oder erlösorientiert, werden sie einer Preiserhöhung folgen oder versuchen, Marktanteile zu gewinnen?

Auf Grundlage von Fragen und Informationen wie diesen, sollten Sie Szenarien entwickeln und basierend darauf realistische Preis- und Absatzziele, mit denen sie ihren Erlös optimieren bzw. den eigenen Kostendruck abfedern können.

Den wichtigsten Kunden sollte zusammen mit einem Preiszielkorridor auch ein Ergebniszielkorridor (EBITDA –Verbesserung) zugeordnet werden. Dies ist wichtig, denn letztendlich streben sie über eine Verbesserung der Preissituation eine Optimierung des Ergebnisses an.

Schritt 2: Mitarbeiter mitnehmen

Wenn ihre eigenen Mitarbeiter nicht wirklich von einer angestrebten Preiserhöhung überzeugt sind, wie sollten sie diese dann überzeugend gegenüber Kunden vertreten? Die Antwort auf diese Frage liegt auf der Hand.



Da es sehr wichtig ist, auf diesen Schritt zur Vorbereitung einer Preiserhöhung großen Wert zu legen. Selbstverständlich ist keine Preiserhöhung im Vertrieb beliebt und sie werden immer auf Widerwillen stoßen.

Daher ist es sehr wichtig, auf diesen Schritt zur Vorbereitung einer Preiserhöhung großen Wert zu legen. Selbstverständlich ist keine Preiserhöhung im Vertrieb beliebt und sie werden immer auf Widerwillen stoßen.

Es ist daher die Aufgabe des Managements, solche Widerstände mit Information und Fakten zu überwinden. Je besser Ihre Mitarbeiter informiert sind, warum und in welchem Ausmaß eine Preiserhöhung für das eigene Unternehmen notwendig ist, umso wohler werden sie sich in der Diskussion mit Kunden fühlen.

Zusätzlich hat das Management in diesem Schritt die Chance, die eigene Preisziele noch einmal auf Umsetzbarkeit zu prüfen. Denn es könnte durchaus sein, dass in dieser Phase Argumente auftauchen, die sie nicht ausreichend berücksichtigt haben.

Zusätzlich hat das Management in diesem Schritt die Chance, die eigene Preisziele noch einmal auf Umsetzbarkeit zu prüfen. Denn es könnte durchaus sein, dass in dieser Phase Argumente auftauchen, die sie nicht ausreichend berücksichtigt haben.

Schritt 3: Spezifische Zielsetzung auf Kundenbasis definieren

Nachdem ein realistisches allgemeines Preiserhöhungsziel festgelegt ist, gilt es im nächsten Schritt, diese übergeordnete Zielsetzung auf Kundenbasis herunter zu brechen. Denn natürlich spielen die Größe eines Kunden, die Wettbewerbsintensität, der Produktmix, das derzeitige Preisniveau eines Kunden usw. eine wichtige Rolle bei der Festlegung von individuellen Preiszielen.

Die kundenindividuelle Planung sollte bei Bedarf sogar das Szenario von Kundenverlusten berücksichtigen, wenn der Ergebnisbeitrag von einzelnen Kunden als zu gering eingeschätzt wird. Manchmal ist es vom Ergebnis her sinnvoller, das Risiko von vorher definierten Absatzmengen einzugehen, wenn dadurch der Durchschnittserlös und somit das Gesamtergebnis (EBITDA) weiter erhöht werden können.



Es macht Sinn, den Ergebnisbeitrag zumindest von A und B Kunden genau bestimmen zu können, um einen Überblick zu haben über den optimierten Ergebnisbeitrag bei Erreichen des Preiszieles. Dadurch wird es möglich, mit verschiedenen Szenarien zu planen und Absatzverluste und damit auch das Wegfallen von Deckungsbeiträgen und die Auswirkungen auf das Ergebnis genauer einschätzen zu können.

Durch diese Vorgehensweise wird es leichter, während einer Preismaßnahme zu erkennen, ob man sich im Zielkorridor bewegt bzw. wo es Abweichungen gibt und Handlungsbedarf besteht.

Schritt 4: Professionelle Kommunikation und Verhandlungsvorbereitung

Die externe Kommunikation beginnt mit der Vorankündigung von Preiserhöhungen über verschiedene Kanäle an verschiedene Zielgruppen auf Kundenseite. Dabei sollten auch für die Kunden nachvollziehbare Gründe für eine Preiserhöhung erläutert werden.

Als Kanäle können beispielsweise Fachzeitschriften, Wirtschaftsmagazine, fachbezogene Internetportale, soziale Netzwerke oder auch Kundenzeitschriften genutzt werden. Es ist nicht ratsam, in dieser Kommunikation absolute Werte zu nennen. Besser ist die Angabe der eigenen als notwendig gesehenen Erhöhungen in prozentualen Werten.

Als letzter Schritt folgt ein direktes Anschreiben an die Kunden, in dem neben den Gründen die genauen Zielwerte und Zeitpunkte zu einer Preiserhöhung genannt werden.

Intern sollten Sie parallel ein Argumentationspapier erarbeiten, das im Einklang steht mit den nach außen kommunizierten Gründen für eine Preiserhöhung. Sie sollte versuchen möglichst viele externe Quellen in dieses Papier einzuarbeiten, um die Glaubwürdigkeit zu erhöhen.



Es ist wichtig, dieses Argumentationspapier mit allen zu besprechen, bei denen die Wahrscheinlichkeit oder die Gewissheit besteht, dass sie von Kunden angesprochen werden bzw. mit Kunden Preiserhöhungen verhandeln sollen.

Im Rahmen von solchen Besprechungen sollten möglichst viele Gegenargumente einfließen, die von Kundenseite in die Diskussion eingebracht werden könnten und überzeugende Antworten darauf erarbeitet werden. Auf diese Art und Weise gelingt es besser eine einheitlichere Argumentation nach außen zu gewährleisten und die Überzeugungskraft ihrer Mitarbeiter zu erhöhen..

Darüber hinaus sollten Sie auch permanent daran arbeiten die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter, was Verhandlungen anbelangt, auf einem hohen Niveau zu halten. Preisverhandlungen gehören wahrscheinlich zu den schwierigsten Verhandlungen, im Geschäftsleben. Dies liegt an der hohen Bedeutung, die sie für beide Seiten haben.

Daher besteht die Gefahr, dass es zu negativen Emotionen kommt und entsprechend ungunstigen Entscheidungen. Um mit solchen Situationen besser umgehen zu können bzw. sie im Idealfall zu vermeiden, bieten sich entsprechende Schulungen an.

Schritt 5: Kurzfristige Erfolgskontrolle

Je detaillierter eine Preiserhöhung vorbereitet wurde, umso enger und kurzfristiger sollte die Umsetzung beobachtet werden. Dies gilt insbesondere für den Fall wenn sie planen, mögliche Absatzverluste in Kauf zu nehmen, um ihr Marktpreisniveau generell anzuheben.

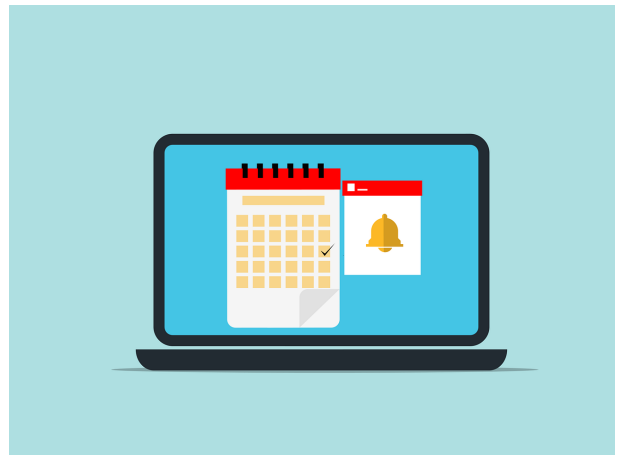
Jede Preiserhöhung hat letztendlich das Ziel, den Gewinn zu optimieren. Daher können natürlich Absatzverluste nur bis zu einem gewissen Punkt toleriert werden. Diesen Punkt sollten Sie vorher definieren und auch bereits Gegenmaßnahmen einplanen, falls Sie diese Linie berühren.

Es ist einleuchtend, dass sie in dieser Situation natürlich sehr kurzfristig einen Überblick brauchen über den jeweiligen Stand der Umsetzung. Prinzipiell sollte das Reporting während einer Preiserhöhung tagesaktuell sein, eventuell mit einer Verzögerung von zwei Tagen.

Um dieser Aufgabe gerecht zu werden, sollten sie einen sogenannten Verhandlungskontrollraum aufsetzen. Dabei handelt es sich um einen speziellen Bericht, in den unmittelbar nach aktuellen Preisverhandlungen die relevanten Ergebnisse eingegeben werden.

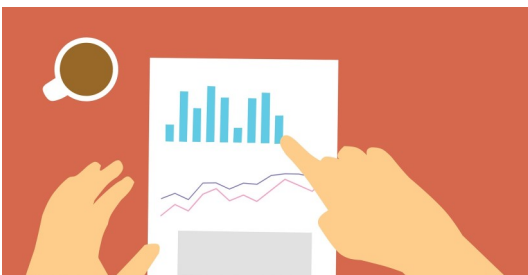
Beispiele für benötigte Daten wären, ob ein Kunde zu 100% gehalten werden konnte, ob teilweise Absatzverluste zu erwarten sind oder eventuell sogar der Verlust eines Kunden. Des Weiteren ist es natürlich wichtig, einzutragen in welchem Umfang einer Preiserhöhung vereinbart wurde und ab welchem Datum sie greifen wird.

In diesem speziellen Reporting wird außerdem sofort die Auswirkung eines Verhandlungsergebnisses auf das für das Jahr zu erwartende operative Ergebnis (EBITDA) berechnet und dargestellt. Dieser Vergleich ist notwendig denn wie bereits oben erwähnt, dient eine Preiserhöhung der Verbesserung des Ergebnisses und letztendlich sollte jedes Preisziel vor der Preiserhöhung in ein Ergebnisziel übersetzt worden sein.



Schritt 6: Aufmerksamkeit und Interesse zeigen

Den gesamten Prozess der Preiserhöhung sollte das Management aufmerksam und sichtbar verfolgen. Das unterstreicht die hohe Priorität, die eine Preismaßnahme hat. Es reicht nicht, lediglich zu Beginn wenn es um die Ankündigung geht, aktiv zu sein sondern alle Phasen müssen mehr oder weniger eng begleitet werden.



Der Schritt der Festlegung von kundenindividuellen Zielen ist im Kern eine operative Aufgabe, genauso wie die Vorbereitung von Preisverhandlungen. Dennoch sollte das Management zeigen, dass es an der professionellen Durchführung dieser Schritte interessiert ist und sich auch hier über den aktuellen Stand und die Ergebnisse informieren lassen.

Wenn Sie wie oben beschrieben eine hohe Aufmerksamkeit für den gesamten Prozess einer Preiserhöhung zeigen, erhöhen sie die Motivation und die Leistungsbereitschaft deutlich. Außerdem stellen Sie sicher, dass sie in kritischen Phasen sofort informiert sind und möglichst frühzeitig ihre Strategie ändern können, falls dies notwendig erscheint.

Verwertung der Inhalte/ Marken dieses Artikels

Die durch den Autor zur Verfügung gestellten Inhalte und Werke in diesem Artikel unterliegen dem deutschen Urheberrecht. Die Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und jede Art der Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtes bedürfen der Zustimmung des Verfassers. Downloads und Kopien dieses Artikels sind nur für den privaten, nicht kommerziellen Gebrauch gestattet. Soweit Inhalte auf dieser Seite nicht vom Betreiber selbst erstellt wurden, werden die Urheberrechte Dritter beachtet. Insbesondere werden Inhalte Dritter als solche gekennzeichnet. Sollten Sie trotzdem auf eine Urheberrechtsverletzung aufmerksam werden, bitten wir um einen entsprechenden Hinweis. Bei Bekanntwerden von Rechtsverletzungen werden wir derartige Inhalte umgehend entfernen