

BETRIEBS- WIRTSCHAFTLICHE BERATUNG

9

27.8.2020

www.nwb.de

KURZNACHRICHTEN

- 263 Vorab-Check zur Überbrückungshilfe
- 263 Soforthilfe-Empfängern droht Rückzahlung
- 263 Checkliste und interaktiver E-Guide zur Umsatzsteuersenkung

CONTROLLING

- 266 Fixkosten senken mithilfe der BWA-Analyse –
Neues Tool mit grafischen Auswertungen in der NWB Datenbank
Dipl.-Betriebsw. Jörgen Erichsen
NWB Datenbank ► Fixkosten reduzieren – Berechnungsprogramm
- 272 Auswirkungen der Corona-Hilfen auf die BWA –
Kurzarbeitergeld, Soforthilfen, Steuerstundungen und KfW-Darlehen
in der kurzfristigen Erfolgsrechnung
Dr. Carola Rinker
NWB Datenbank ► Mandanten-Merkblatt: BWA lesen und verstehen

SANIERUNGSBERATUNG

- 276 Preis- und Absatzmanagement in der Corona-Krise –
Typische Fehler vermeiden und Weichen für die Zukunft stellen
Prof. Dr. Markus B. Hofer und Dieter Lauszus
- 281 Der Weg in die Krise und Insolvenz – und ein möglicher Ausweg:
Praxisbeispiel eines typischen KMU
Dipl.-Kfm. Thomas Koppenhagen
NWB Datenbank ► Krisenprävention (Checklisten)

UNTERNEHMENSNACHFOLGE

- 287 Unternehmensverkauf: Interessenkonflikte und Haftungsrisiken von
angestellten Geschäftsführern – Wie Ihre Mandanten die Loyalität
des Managements sichern
Dipl.-Kffr. Britt Niggemann und Prof. Dr. Diethard B. Simmert
- 291 Leser-Kommentar: Das KfW-Schnellkredit-Dilemma
Dipl.-Kfm. Carl-Dietrich Sander

► Neues Berechnungsprogramm:
Fixkosten reduzieren

Preis- und Absatzmanagement in der Corona-Krise

Typische Fehler vermeiden und Weichen für die Zukunft stellen

Prof. Dr. Markus B. Hofer und Dieter Lauszus*

Die Corona-Krise hat viele Unternehmen wirtschaftlich stark getroffen. Nach dem krisenbedingten Lockdown und der Wiederherstellung der Lieferketten müssen sich die Unternehmen jetzt vor allem um den Absatz kümmern. Deshalb ist es von großer strategischer Relevanz, auch die Marktseite und hier vor allem die Preisseite im Auge zu behalten.

I. Corona und die Folgen: Lockdown und Absatzkrise

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 großen Teilen 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 der Geschwindigkeit ist der Absturz historisch einmalig dimensioniert. Zudem ist die aktuelle Situation primär durch die unmittelbaren Auswirkungen des weitgehenden Lockdowns bestimmt, wie etwa der Schließung von Produktionsanlagen, Ausgangsbeschränkungen oder Versammlungsverboten.

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:

- ▶ **Etappe 1:** Die heiße Phase der Krise mit dem Lockdown und dessen schrittweiser Aufhebung muss jetzt überstanden werden.
- ▶ **Etappe 2:** Die anschließende Hochfahrphase bis zum Ende der Corona-Krise muss gemanaged werden.
- ▶ **Etappe 3:** Die Nachkrisenzeit muss bereits jetzt in allen aktuellen Entscheidungen berücksichtigt werden.

II. Krise: Unternehmen mit intelligenten Preisstrategien im Vorteil

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 fokussierten, schneller und besser aus der Krise hervorgegangen sind. So macht eine im Harvard Business Review publizierte Studie deutlich, dass sich diese 14 % der professioneller agierenden Unternehmen nicht nur schneller erholten, sondern sogar ihre Profitabilität um durchschnittlich drei Prozentpunkte steigern konnten.

Beispiel ► *Der US-amerikanische Fachhändler Talbots fokussierte in der Krise seine Vertriebs- und Marketing Kapazitäten auf die Kundengruppen mit dem höchsten Vertriebspotenzial, um nach der Krise erstmals als Führer in seinem Marktsegment dazustehen.*

Beispiel ► *Dem Telekommunikationsanbieter Verizon gelang es, die fallenden Verbindungspreise pro Minute durch ein erweitertes Angebot von Mehrwert-Services mehr als zu kompensieren und so den Durchschnittsumsatz pro Kunde sogar zu steigern.*

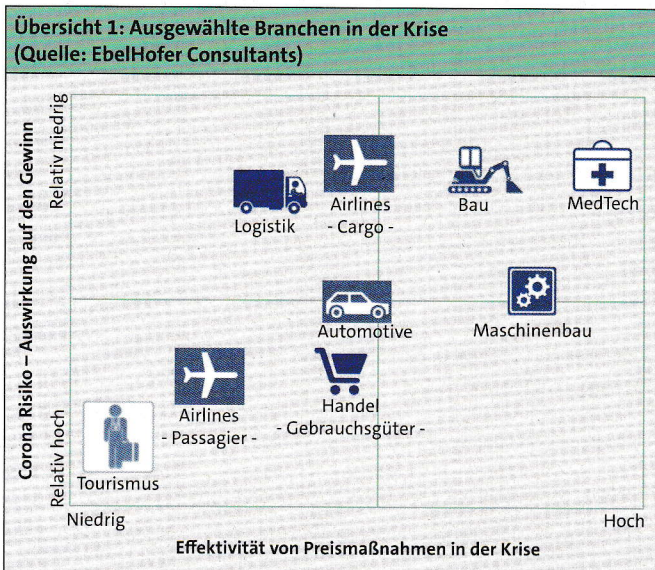
Gerade im Vertrieb und Preismanagement kommt es also darauf an, nicht nur die aktuelle Situation, sondern vor allem die Absatz- und Gewinnsituation nach der Krise im Auge zu behalten. Das bedeutet konkret, Erträge zu sichern, Potenziale zu nutzen und Weichen zu stellen.

III. Nicht alle Bereiche sind gleich stark betroffen

Infolge unterschiedlicher Angebots- und Nachfragemuster, aber auch gesetzlicher Vorgaben trifft die Corona-Krise nicht alle Wirtschaftszweige mit gleicher Intensität. Am stärksten

* Prof. Dr. Markus B. Hofer ist Gründer und geschäftsführender Partner bei EbelHofer Strategy & Management Consultants in München; Dieter Lauszus ist Partner von EbelHofer Strategy & Management Consultants in Köln.

mit Liquiditätsproblemen, Umsatz- und Gewinneinbrüchen haben die Tourismus- und Reisebranche, aber auch Luftfahrtunternehmen im Passagierbereich und der Handel (abgesehen vom Lebensmitteleinzelhandel) zu kämpfen.



IV. Die richtigen Preis- und Absatzmaßnahmen in der Krise auswählen

1. Oberste Priorität: Liquidität

Unabhängig von Preis- und Absatzmaßnahmen hat selbstverständlich oberste Priorität in der aktuellen Situation die Sicherstellung des Überlebens des eigenen Unternehmens. Dazu zählen die Überprüfung und die kurzfristige Anpassung der Kosten sowie die Sicherung von Liquidität für die kommenden Monate. Genau an diesen Punkten setzen die verschiedenen Hilfsprogramme der Europäischen Union, des Bundes und der Länder an, seien es Bürgschaftszusagen, Liquiditätskredite der KfW, Kurzarbeitergeld der Bundesagentur für Arbeit oder Soforthilfeprogramme.

Download-Tipp ► Notfall-Check Coronavirus: So reduzieren Sie negative Folgen im Betrieb, NWB CAAAH-44253.

2. Nach Lockdown: Fünf Fehler beim Versuch, den Absatz wieder anzukurbeln

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. Hierbei sind insbesondere folgende fünf gerne gemachte Fehler zu vermeiden:

1. Unreflektierte und unqualifizierte Preissenkungen.
2. Panisch nur zu schauen, was der Wettbewerb macht und zu folgen.
3. Loyale Kunden zu übersehen und zu verärgern.
4. Durchführung von Maßnahmen ohne Analyse.
5. Sich auf die nächste Krise nicht jetzt schon einzustellen.

3. Vorteile und Gefahren bei Preismaßnahmen

Deshalb ist es also von großer strategischer Relevanz, auch die Marktseite und hier vor allem die Preisseite im Auge zu behalten. Wegbrechenden Absätzen ist auch mit Notfall-Preismaßnahmen entgegenzusteuern.

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.

Es gilt zum einen, mit Bedacht vorzugehen und preisstrategische Fehler zu vermeiden. Zum anderen sollen Preismaßnahmen nur an den Stellen umgesetzt werden, an denen sie 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.

4. Die Devise muss lauten: Agieren statt reagieren

Mit dem Stopp großer Teile der Wirtschaft kommen auch alle oder zumindest die meisten B2B-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 jene Unternehmen, die sich frühzeitig dem digitalen Wandel gestellt und die Kundenorientierung konsequent in den Mittelpunkt der vertrieblischen Aktivitäten gestellt haben. Denn gerade in schwierigen Zeiten ist es außerordentlich wichtig, die Kundenbeziehungen zu bewahren. In der aktuellen Situation ist Geduld sicherlich eine Notwendigkeit. 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.

Download-Tipp ► Potenzialberatung: Checklisten zu Marketing und Vertrieb (insbesondere Checkliste 15: Kundenbeziehung), NWB ZAAAD-34961.

5. Leistungsumfang anpassen statt Preise senken

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 vor-schnell und ggf. 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. Hier sind beispielsweise die in der folgenden Checkliste aufgeführten Maßnahmen denkbar:

Checkliste: Maßnahmen auf der Leistungsseite

- ▶ Im Leistungsumfang reduzierte Versionen von bestehenden Maschinen als günstigere Einstiegsvarianten entwickeln.
- ▶ Retrofit-Konzepte anbieten, also das Nachrüsten einer alten Maschine bei den Kunden, für die eine Neumaschine in absehbarer Zeit nicht in Frage kommt.
- ▶ Garantien ausweiten.
- ▶ Serviceverträge/Wartungsverträge mit längerer Laufzeit, mit vergrößertem Leistungsumfang, zu verringerten Kosten anbieten.
- ▶ Ersatzteilpakete vorkonfigurieren und mit abgeben.
- ▶ Anforderungen für Miet- und Leasingmodelle senken.

Praxishinweis ► Preisstrategisch kann es sinnvoll sein, mit den Kunden nicht über Kosten, sondern über Investitionen zu sprechen.

Beispiel ► Vorwerk verkaufte sein Produkt Thermomix in der letzten Wirtschaftskrise im nicht sonderlich einkommensstarken Portugal sehr erfolgreich. Ursächlich hierfür war, dass Vorwerk es schaffte, den Thermomix nicht als Küchengerät, sondern als günstige Alternative zum Restaurantbesuch zu positionieren.

6. Produkte der Krise anpassen

Denkbar sind auch angepasste Produkte, um spezifischen Anforderungen der aktuellen Corona-Krise Rechnung zu tragen.

Beispiel ► Die Heusenstammer Firma „Tec.direct“ modifizierte im Schulterchluss mit dem Darmstädter Startup „Connfair“ bestehende Zugangskontrollsysteme für Messen oder Flughäfen zu einer automatischen Alternative zur Corona-Einkaufswagen-Kontrolle vor Supermärkten. Ein gut verständliches Ampelsystem an den Eingängen ermittelt anhand der Größe der Filiale, wie viele Kunden maximal das Geschäft betreten dürfen.

Beispiel ► Die Garz & Fricke GmbH, ein 1992 gegründeter, mittelständischer Spezialist für Human Machine Interface-Lösungen, nutzte die vorhandenen Hard- und Software-Fähigkeiten, um in Rekordzeit gemeinsam mit seinem Kunden, dem Automatenhersteller Harting Systems GmbH, einen Automaten für den berührungslosen Verkauf von Hygieneprodukten zu entwickeln. Garz & Fricke liefert die Steuer-einheit, das kontaktlose Zahlungssystem und die Software.

7. Wenn Preise anpassen, dann richtig

Trotzdem wird der Druck für die Unternehmen deutlich zunehmen, Preise für ihre Kunden zu senken, ggf. 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 nicht nur unnötigerweise wertvolle Marge vernichtet, sondern auch das Preisniveau auf lange Frist ruiniert. Preismaßnahmen sind auch in der Krise zu planen und zielorientiert auszurichten. Dabei sollten die in der folgenden Checkliste aufgeführten Fragen beantwortet werden:

Checkliste: Fragen bei der Durchführung des Preismanagements

- ▶ Was soll erreicht werden?
- ▶ Welche Produkte und Dienstleistungen sollen preislich verändert werden?
- ▶ Welche Kunden sollen in den Genuss von Preisreduzierungen kommen?
- ▶ Welcher Preispunkt soll angepasst werden?
- ▶ Welche Preismaßnahme wirkt wie am besten?

Oftmals lassen sich durch Preissenkungen nicht die wirklichen Kaufbarrieren adressieren. Wer sich jetzt kein Auto kauft, tut das nicht aus Preisgründen, sondern weil ihn die grundsätzliche Unsicherheit mit Kurzarbeit oder drohendem Jobverlust davon abhält. Zudem sind Rabatte nur sehr schwer zurückzunehmen: Die Automobilindustrie leidet noch heute unter den Rabatten, die sie in der Krise 2008/2009 eingeführt hatte.

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

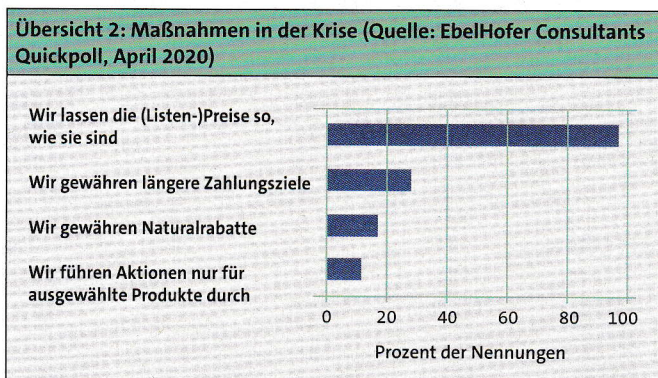
- ▶ Listenpreise sollten so weit wie möglich auf ihren bisherigen Niveaus verbleiben.
- ▶ Die Reduzierung der Preishöhe von Kernprodukten und Innovationen gilt es, ebenso zu vermeiden. Einmal reduzierte Listenpreisniveaus lassen sich erfahrungsgemäß nicht mehr oder nur sehr schwer über einen langen Zeitraum korrigieren.
- ▶ Nachlässe auf Kundenpreisebene, sofern sie denn nicht zu vermeiden und sinnvoll sind, können in Form befristeter Rabatte oder Naturalrabatten 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.

Download-Tipps

- ▶ Mithilfe des Berechnungsprogramms „**Rabattanalyse für KMU**“, NWB MAAAC-67121, geben Sie Ihrem Mandanten Hilfestellung bei der Kalkulation von Rabatten und geben ihm einen Überblick über den „richtigen“ Preis mit der dazugehörigen Verkaufsmenge.
- ▶ Mit dem „**Rabatt-Schnellrechner**“, NWB FAAA-18069, lässt sich darstellen, welche negativen Folgen die Gewährung von Rabatten auf den Gewinn hat. Sie können z. B. berechnen, um wie viel niedriger der Gewinn ausfällt, wenn Sie Rabatte gewähren und welche Folgen es hat, wenn Sie im Unternehmen nicht kalkulierte Rabatte bzw. höhere Rabatte als die ursprünglich kalkulierten geben.

Gestützt werden diese Maßnahmen durch eine aktuelle Kurzumfrage aus dem April 2020 von EbelHofer Consultants unter Unternehmen:



Preise sollten nur in den Bereichen abgesenkt werden, die der Volumensicherung dienen oder 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.

Praxishinweis ▶ Damit sich die erhofften Mengenzuwächse auch einstellen, sollte die Preissenkung für die Kunden signifikant sein:

- ▶ 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.

8. Last, but not least: Die Weichen für die Nachkrisenzeit stellen

Trotz der großen Herausforderungen, der tiefen Einschnitte, des hohen Handlungsdrucks 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 zukünftige 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.

Gleichzeitig kann die geringere Auslastung der Mitarbeiter dazu genutzt werden, preisstrategische und vertriebliche Weichenstellungen vorzunehmen. So zeigt dann auch die aktuelle Kurzumfrage von EbelHofer Consultants, dass jedes zweite befragte Unternehmen seine Vertriebsaktivitäten intensiviert, um sich für die Nachkrisenzeit besser aufzustellen.

Im Preismanagement sind dies u. a.

- ▶ die Entwicklung differenzierender und damit ertragsstärkerer Listenpreis- und Rabattstrukturen für Produkte und Dienstleistungen sowie
- ▶ die Preisprozessoptimierung und
- ▶ die 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 durch Battlecard-Konzepte genutzt werden.

Beispiel ▶ *Sehr erfolgreich ging das Hannoveraner Unternehmen „all4golf“, Deutschlands größter Versandhändler für Golfsport-Bedarf, mit dem zunehmenden Druck auf die Outbound-Logistik um. Vor dem Hintergrund, dass in der Corona-Krise die Golfspieler zunehmend auf den Online-Kanal umgestiegen sind, wurden eigene Produkte entwickelt, um Golfbegeisterte mit spezieller Ausrüstung auszustatten, damit sie von zu Hause aus an ihrem Handicap arbeiten können. Die Aktivitäten wurden begleitet von einer Serie passender Youtube-Videos und führten zu einem strategisch gut gemanagten Lagerbestand.*

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

Beispiel ▶ *Die Firma „it Works“, ein Unternehmen aus dem Bereich der Außenwerbung, entwickelte das digitale Tool „match your fan“. Dieses Tool ermöglichte eine Zielgruppenansprache auf Grundlage der individuellen Präferenzen für Fußballvereine und des Geo-Standorts. Das Interesse an dem digitalen Produkt übertraf alle Erwartungen, da werbetreibende Unternehmen in Zeiten erzwungener Fußball-„Geisterspiele“, d. h. ohne physisches Fan-Publikum, ihren Medienmix und Strategie anpassen mussten.*

Zusätzlich lassen sich auch vorhandene Potenziale bei Kunden mit bisher nur geringen Lieferanteilen oder niedrigen After-

market-Umsätzen sowie bisher nicht genutzte Crossselling Potenziale heben.

Darüber hinaus sollten Unternehmen ihre aktuellen Geschäftsmodelle und die Einführung neuer ggf. innovativer Abrechnungsmodelle überprüfen. So könnte ein Wechsel von Capex- auf Opex-Preismodelle die eigenen Kunden auf der Liquiditätsseite entlasten und eigenes Zusatzgeschäft generieren. Die so geschaffenen kontinuierlichen Einnahmenströme sorgen für eine Stabilisierung des Geschäfts und liefern die oft herbeigesehnten „Recurring-Revenues“. Maßnahmen wie diese wurden 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.

Download-Tipp ▶ Der „Corona-Check: Lessons learned“, NWB KAAAH-49181, hilft dabei, sich erste gezielte Gedanken darüber zu machen, ob und wie man als Unternehmer künftig agieren möchte, um eine gute Chance zu haben, dauerhaft weiter am Markt zu bestehen. Er beginnt mit Fragen zur Bestandsaufnahme, um sich von dort aus dem Aspekt Zukunftsgestaltung zu nähern.

FAZIT

Trotz der getroffenen staatlichen Maßnahmen und der immensen eingesetzten Finanzmittel ist davon auszugehen, dass es zu großen Veränderungen in der Wirtschaft kommen wird: Veränderungen bei den Wertschöpfungsketten, in der Ausgestaltung der Globalisierung, in der Geschäftsentwicklung, im Vertrieb und 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 diesen Zielsetzungen gehört es auch, 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 und vor allem aber auch ihre Kunden in schwierigen Zeiten nicht alleine 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 Preis- kriegen, 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 Gründer und geschäftsführender Partner bei EbelHofer Strategy & Management Consultants in München. Er hat sich auf die Themen „Preismanagement“ und „Wachstumsstrategie“ sowie auf die strategiegerechte Organisation und den Vertrieb spezialisiert und sich in zahlreichen Projekten als Branchen- und Strategieexperte bewiesen. Seit 2007 ist er Dozent an der International School of Management (ISM) in Dortmund.



Dieter Lauszus

ist Partner von EbelHofer Strategy & Management Consultants in Köln und hat sich auf den Beratungsbereich „Wachstum und Ergebnisverbesserung auf der Marktseite“ spezialisiert. Hierzu zählen insbesondere Preis-, Vertriebs-, Wettbewerbs- und Marketingstrategien für Unternehmen unterschiedlicher Branchen. Er ist u. a. auch Referent, Autor und Lehrbeauftragter im Bereich „Marketing“ an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg.