

09
2020

Firmenberatung



DSV Gruppe
Deutscher Sparkassenverlag

IMPULSE FÜR DAS FIRMENKUNDENGESCHÄFT

Kreditkonditionen an Risiken anpassen

Das Firmenkundengeschäft in Corona-Zeiten (Teil 2) S. 3



STRATEGIE:
Sparkassen profitieren von Coworking Spaces – zwei Praxisbeispiele aus Düsseldorf und Heinsberg S. 13

ANALYSE & BERATUNG:
Gewinnverbesserung in Einkauf und Preismanagement S. 15

ANALYSE & BERATUNG:
EBA-Leitlinien für die Kreditvergabe und Überwachung – Teil 1 S. 20

STRATEGIE:
Beispiel Homeoffice – Corona beschleunigt erst die Digitalisierung und dann den Wandel S. 24

FINANZIERUNG:
Erweiterung der Palette durch Crowdfunding – Chancen und Risiken für Sparkassen S. 27

BRANCHE & MARKT:
News für Ihr Firmenkundengeschäft S. 33

ANALYSE & BERATUNG: Gewinnverbesserung in Einkauf und Preismanagement

Trotz aller bekannten Negativauswirkungen der aktuellen Krise wird es wieder zu einer deutlichen Steigerung der Wirtschaftsaktivität kommen. Nachdem sich Unternehmen nach der ersten Krisenphase auf die neue Situation eingestellt haben, gilt es nun, die zu erwartende Hochlaufphase bestmöglich zu managen und schon jetzt die Weichen für die Nachkrisenzeit zu stellen.

Bernhard Ebel, Dieter Lauszus und Markus B. Hofer, EbelHofer Strategy & Management Consultants, Köln und München

KOMPAKT

- Aktuell gilt es, die Weichen für die Zeit nach der Krise zu stellen und in vielen Unternehmen wieder eine Ergebnisverbesserung und Wachstum zu erreichen.
- Wichtige Ansatzpunkte für ein profitables Wachstum bieten die richtige Vermarktung, ein professionelles Pricing und Effizienzsteigerungen in Einkauf und Produktion.
- Durch ein professionelles Preismanagement lassen sich Ertragspotenziale von mehreren Prozentpunkten identifizieren und erzielte Kostensenkungseffekte absichern.
- Je nach Geschäftsmodell und Wettbewerbsumfeld gilt es, aus einer Vielzahl von Preisfindungsmodellen die richtige Vorgehensweise zu wählen.

1 AUF DIE RICHTIGEN ERTRAGSSTELLHEBEL FOKUSSIEREN

Wie wichtig diese Vorgehensweise ist, zeigt eine Studie zu den letzten großen Nachfragekrisen in den Jahren 2002 und 2008. So hat sich die Gruppe (14 %) der professioneller agierenden Unternehmen nicht nur schneller erholt, sondern steigerte sogar ihre Profitabilität im Mittel um 3 %-Punkte (Quelle: Reeves, M. / Whitaker, K. / Ketels, C., Companies Need to Prepare for the Next Economic Downturn, Harvard Business Review, April, 2019).

Ansatzpunkte zur Ertragssteigerung bieten sich entlang der typischen Wertschöpfungskette vieler Unternehmen. Auch wenn in den letzten Jahren zahlreiche Maßnahmen zur internen Effizienzsteigerung erfolgreich durchgeführt wurden, bieten sich auf der Kostenseite der Produktion sowie insbesondere des Beschaffungs-/Einkaufsbereichs noch zahlreiche nicht ausgeschöpfte Potenziale. So zeigt die Praxis, dass oft vor allem mittelgroße und kleine Firmen zu teuer einkaufen. Bis zu einer Umsatzgröße von 100 Millionen € gelingt es vielen Unternehmen nicht Einkauf und Beschaffung effizient darzustellen. Entscheidend ist dabei aber nicht allein, die Kostenreduzierungs-potenziale zu heben, sondern diese gleichzeitig nicht unnötig oder automatisch in Form von niedrigeren Preisen an den Markt weiter zu geben. Es reicht also nicht auf

der Einkaufsseite zu arbeiten. Notwendig ist es auch das Preismanagement zu optimieren.

2 DAS PARADOXON FEHLENDER ERTRAGSSTEIGERUNG TROTZ KOSTENOPTIMIERUNG VERMEIDEN

Überraschend oft ist als Berater folgende Aussagen von Unternehmen zu hören: „Jetzt haben wir im letzten Jahr mit großen Anstrengungen Kosteneinsparpotenziale realisiert – wir finden diese aber nicht in unserem Ergebnis wieder.“ Eine häufige Erklärung liegt in den vorhandenen Preisfindungsprozessen bei kleinen und mittelständischen Unternehmen begründet. Ohne es zu merken, werden realisierte Kostensenkungen oft gerade durch eine explizit oder implizit genutzte Zuschlagskalkulationen (Kosten-Plus-Preisbildung oder Cost Plus Pricing) an den Kunden weitergereicht (siehe Abbildung „Ertragsfalle“).

Das Gefährliche an dieser oft zu findenden Kalkulationssystematik ist, dass die reduzierte Kostenbasis aufgrund des genutzten Kosten-Plus-Preisbildung zu einer automatisierten Absenkung des Preisniveaus führt. Dieses schlägt sich nicht nur in einem rückläufigen Umsatz, sondern sogar in einer Reduzierung des absoluten Gewinns nieder. Aus einer Marktperspektive betrachtet ist dieses



Benötigt wird ein zum Unternehmen passender Preisfindungsansatz



Vorgehen zur Preisfindung schlicht unsinnig. Dahinter steckt die falsche Annahme, dass die Zahlungsbereitschaft der Kunden auf den internen Kostenstrukturen des Herstellers basiert. Zudem werden Wettbewerb und relevante Wertigkeiten der angebotenen Produkte inklusive des Markenwerts ignoriert. Man lässt im Falle eines zu geringen Preises Ertragspotenziale auf dem Tisch liegen oder man preist sich mit zu hohen Preisen aus dem Markt. Zudem erfolgt die Preissetzung oft nach dem Gießkannenprinzip, d. h. undifferenziert über alle Produktgruppen und Kundensegmente hinweg.

Benötigt wird daher ein zum Unternehmen passender Preisfindungsansatz, der sowohl das Weiterreichen einer Kostensenkung vermeidet, als auch die vorhandenen Wachstums- und Ertragspotenziale durch eine professionelle Preissetzung realisiert (Abbildung „Die Lösung“). Zur Erreichung dieser Ziele hat sich ein koordiniertes Vorgehen der Teams auf der Pricing- und auf der Kosten-

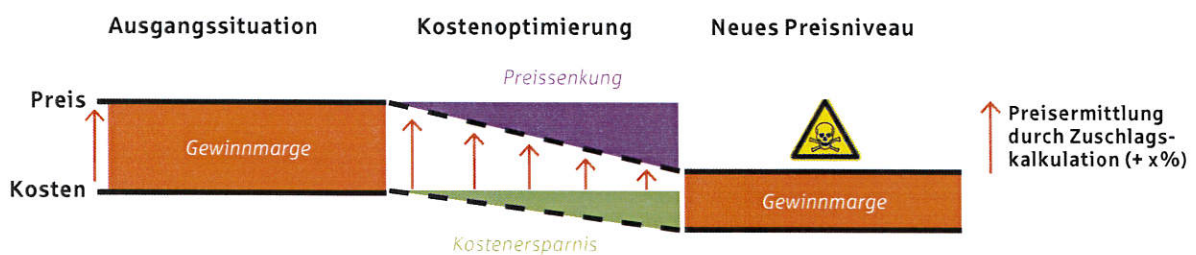
auch systemseitig die richtigen Pflöcke einschlagen, um sowohl die vorhandenen Ertragspotenziale auf der Preisseite zu heben als auch realisierten Effizienzgewinne etwa auf der Einkaufseite absichern. Sobald die strukturellen Schwächen in der bisherigen Preisfindung identifiziert und Lösungsmöglichkeiten erarbeitet sind, kann man auch mit der Einkaufsoptimierung zu starten.

3 VALUE PRICING NUTZEN

Statt eine kostenbasierte Zuschlagskalkulation anzuwenden, werden je nach Produkt, Wettbewerbssituation, Kundenumfeld oder Vertriebsstrukturen spezifisch passende Value Pricing-Ansätze eingesetzt. Diese verfolgen das Ziel, eine Win-Win-Situation zu schaffen, von der sowohl Anbieter als auch Nachfrager profitieren. Hierbei werden unterschiedliche Kriterien wie Kundennutzen, historische Transaktionsdaten, Zahlungsbereitschaften der Kunden, Preiselastizitäten sowie auch die Konkurrenzsituation berücksichtigt.

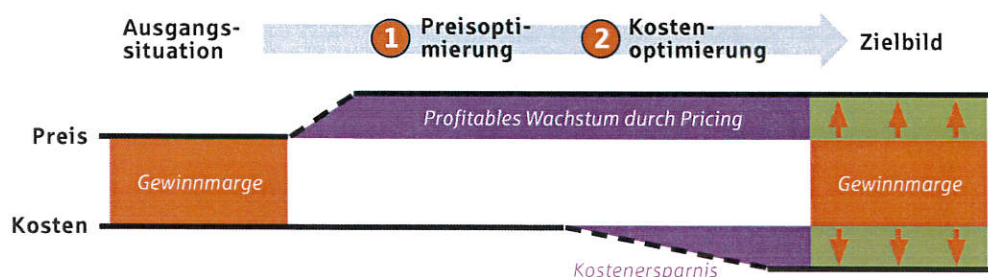
DIE ERTRAGSFALLE

Gewinnreduzierung trotz realisierter Kostensenkungen



DIE LÖSUNG

Profitables Wachstum durch koordinierte Preis- und Kostenoptimierung



Eine typische Form des Value Pricing ist werttreiber-basiert (siehe Abbildung „Werttreiber-basiertes Pricing“), das vorhandene Wettbewerbsvorteile, aber auch Wettbewerbsnachteile der Unternehmen in den Preisfindungsprozess integriert. Neben der internen Perspektive hat es sich bewährt, auch die externe Kundenperspektive zu berücksichtigen. Werttreiber-Preismodelle berücksichtigen hierbei sowohl harte, objektive Parameter als auch Softfaktoren wie Marke, Image oder erbrachte Services. Die Grundidee ist: Je nachdem, ob das zu preisende Produkt in einer spezifischen Verkaufssituation über Werttreiber oder Wettbewerbsvorteile verfügt oder nicht, wird der Preis entsprechend nach oben oder auch nach unten korrigiert.

Zudem kann auch die spezifische Verkaufssituation berücksichtigt werden. So führen beispielsweise eine aktuell geringe Auslastung oder wettbewerbsintensive Pitch-Situationen tendenziell zu aggressiveren und damit erfolgversprechenderen Preisvorschlägen. Somit lässt sich, basierend auf vorhandenen Werttreibern, eine deutlich differenziertere Preisfindung darstellen, als dieses im Fall des nach dem Gießkannenprinzip agierenden Cost Plus-Pricing möglich ist. Ein großer Vorteil dieser Vorgehensweise liegt in ihrer hohen Akzeptanz im Tagesgeschäft, da der strukturelle Aufbau Parallelen mit der notwendigen Nutzenargumentation im Value Selling aufweist.

4 DIE KOMPLEXITÄT IM PRICING BEHERRSCHEN

Bei der Bepreisung komplexer Produktportfolios mit bis zu einigen hunderttausend Artikeln ergeben sich besondere Herausforderungen. Es gilt, trotz der großen Komplexität konsistente, ertragsstarke und zugleich wettbewerbsfähige Preissysteme zu entwickeln, die auch im Tagesgeschäft einfach zu nutzen und zu pflegen sind. Dazu bieten sich Leit- und Folgeartikelpreissysteme an, wie

beispielhaft in Abbildung „Leit- und Folgeartikel-Pricing“ skizziert. Diese nutzen die Tatsache, dass auch komplexe Produktlandschaften bestimmten Strukturen und Hierarchien folgen. So lässt sich beispielsweise das Produktportfolio eines Werkzeugherstellers auf der Oberebene in Produktbereiche wie Zangen, Schraubendreher, Knarren, etc. einteilen. In den einzelnen Produktbereichen werden dann Unterkategorien etwa nach Größe oder Material des Werkzeugs festgelegt, unter denen dann wiederum bestimmte Varianten angesiedelt sein können. Wichtig ist dabei auch hier, nicht nur technische Kriterien zu berücksichtigen, sondern alle relevanten Aspekte, die die Kundenzahlungsbereitschaft beeinflussen.

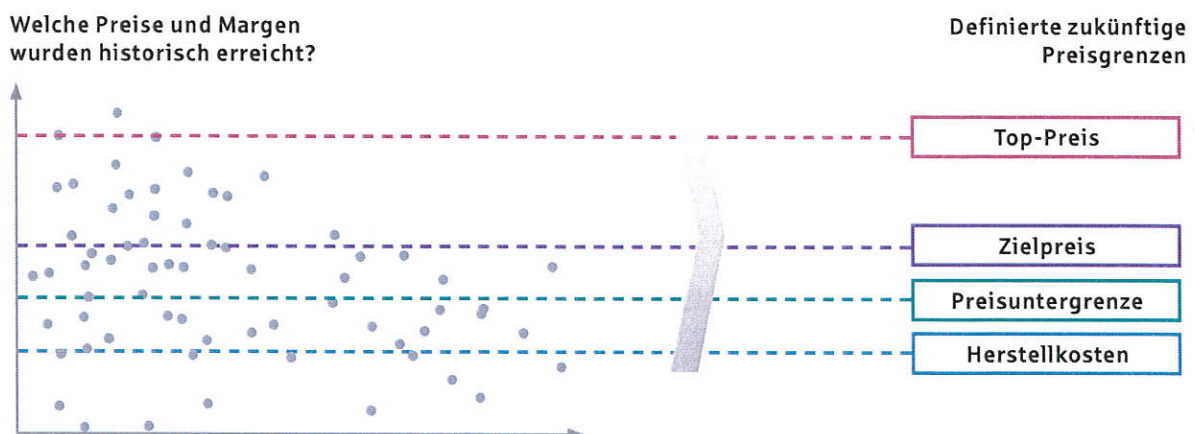
Für die ausgewählten Leitartikel, oft Schnelldreher, die im Kundenfokus stehen, wird eine sowohl wettbewerbsfähige als auch ertragsstarke Preisposition festgelegt. Im nächsten Schritt werden Logiken zur Ableitung eines konsistenten und damit auch aus Kundenperspektive nachvollziehbaren Preises für jeden Folgeartikel erarbeitet. Hierzu werden vorhandene Informationen zu Werttreibern etwa wie Gängigkeit, Größe, technische Besonderheiten, etc. genutzt. Zwischen den neuen Preisstrukturen und den bisherigen historisch gewachsene Preisen kann es in Einzelfällen zu großen Abweichungen kommen. Die Anpassung auf das neue Zielpreisniveau durch den Vertrieb erfolgt dann dynamisch in mehreren vordefinierten Schritten. Damit können zielgenau die richtigen Preise auch bei großen Produktportfolios gesetzt werden.

5 DIE PREISDURCHSETZUNG DURCH DIE OPTIMIERUNG DER KUNDENPREISE VERBESSERN

Kundenpreise lassen sich systematisch verbessern, indem zum einen Transaktionspreise zur Identifikation von Preispotenzialen und Preisrisiken verglichen werden

WERTTREIBER-BASIERTES PRICING

Ertragsstärke durch Differenzierung und Wettbewerbsfähigkeit



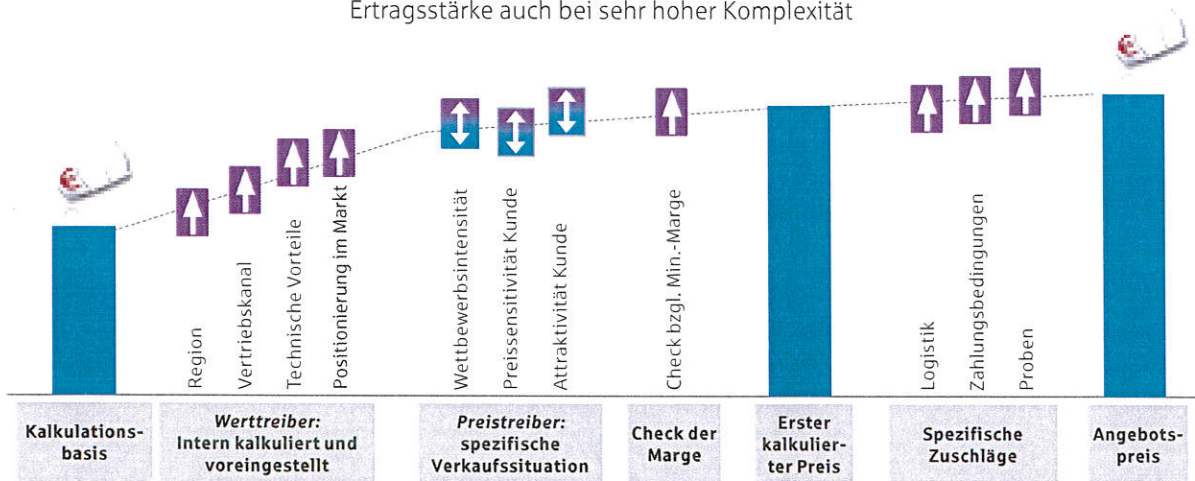
und indem zum anderen eine strukturelle Optimierung der Kundenkonditionen stattfindet.

Beim Vergleich von Transaktionspreisen steht die Nutzung von intern vorhandenen Daten und Informationen im Vordergrund. Dieses Vorgehen, das auch als Referenz Pricing bezeichnet wird, basiert auf dem Grundsatz, dass innerhalb homogener Transaktionsstrukturen, wie etwa gleiches Produkt, Kundensegment, Region und Vertriebskanal, ähnliche Preise durchgesetzt werden können. Aufgrund zumeist historisch gewachsener Preis- und Konditionenstrukturen ist die Realität zumeist sehr viel heterogener. Konkret bedeutet dies, dass es in den homogenen Segmenten Abschlüsse gibt, bei denen die Margenqualität deutlich besser ist. Diese Benchmarks dienen nun als Referenzpunkte, um das Margenniveau der vergleichsweise schlechteren Abschlüsse zu verbessern und so ein signifikantes Ertragspotenzial zu heben. Zur Preisdurchsetzung

im vertrieblichen Tagesgeschäft ist die Komplexität auf ein Minimum zu reduzieren. Es hat sich bewährt, nutzerfreundliche Tools einzusetzen, welche ertragsstarke Preise sowohl für bisherige als auch für Neuprodukte unter Nutzung etwa eines pragmatischen Ampel-Systems unter Anwendung von vorab festgelegten Korridoren definieren (siehe Abbildung „Referenz-Pricing“).

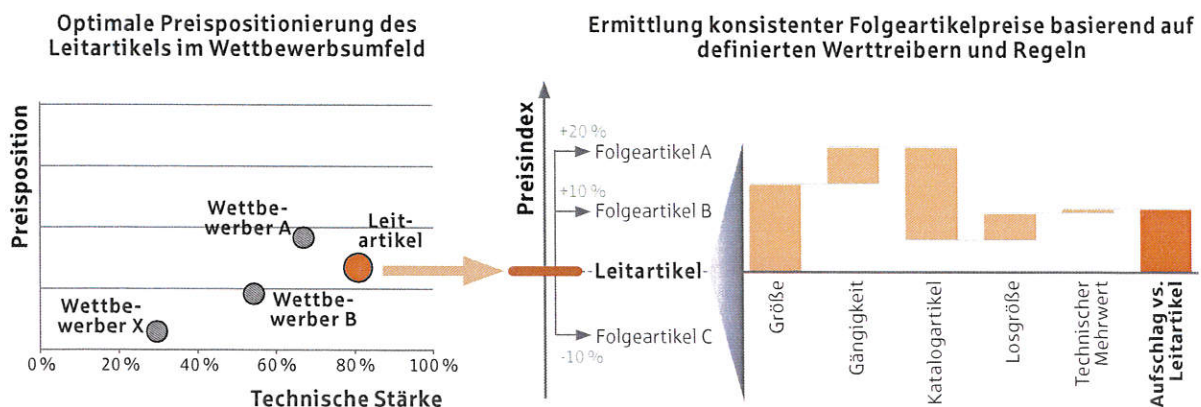
Aber nicht nur diese transaktionale Optimierung der Kundenpreise führt zu besseren Margen, sondern auch die strukturelle Verbesserung von Rabatt- und Konditionensystemen. Leider handelt es sich im Tagesgeschäft bei vielen Unternehmen um keine Systeme mehr, sondern um eine Summe von Einzelfallentscheidungen. Die Folge sind inkonsistente Konditionen, die kaum Strukturen folgen und sich nicht argumentieren lassen. Effektive Konditionensysteme sind wert- und leistungsorientiert zu gestalten. Idealerweise folgt die Rabattvergabe dem

LEIT- UND FOLGEARTIKEL-PRICING Ertragsstärke auch bei sehr hoher Komplexität



REFERENZ PRICING

Preiskorridore vermeiden ertragschwaches Geschäft



Grundsatz, dass die Kunden Rabatte entsprechend ihrem Wert für das Unternehmen erhalten. Dabei sollte sich der Kundenwert nicht nur – wie häufig zu beobachten – an Absatz- oder Umsatzvolumen festmachen. Hier können Aspekte wie Lieferanteil, vorhandene und bisher nicht genutzte Potenziale, erbrachte Leistungen wie Lagerhaltung, Markenpflege, Exklusivität oder gemeinsame Aktionen durch höhere Rabatte belohnt werden.

Erstaunlicherweise finden sich in der Praxis noch zu wenige Konditionensysteme, die auch auf der Produktseite differenzieren. Hier können Aspekte wie Alleinstellungsmerkmale, Wettbewerbsintensität, Komplexität, Innovationsgrad oder die Position im Produktlebenszyklus eine Rolle spielen. Ertragsstarke, differenzierende Konditionensysteme sollten somit die Einteilung von Kunden in Kundensegmente als auch die Klassifizierung von Produkten in Produktsegmente berücksichtigen. Wie in der Abbildung „Ertragsstarke Konditionensysteme“ dargestellt, lässt sich auch ein internes Rabatt-Benchmarking integrieren. Die Schaffung dieser Transparenz und damit Orientierung führt in vielen Fällen zu deutlich geringeren Rabatten und signifikanten Verbesserungen der Ertragsqualität.

6 JETZT DIE WEICHEN FÜR DIE NACHKRISENZEIT STELLEN

Oberste Priorität in der aktuellen Krise hat die Sicherung des Fortbestands des eigenen Unternehmens. Mindestens

ebenso wichtig ist es, Erträge zu sichern und zukünftige Potenziale zu nutzen. Die aktuelle Krise ist nach dem Lockdown-Stillstand primär eine Absatzkrise, die alle Wettbewerber ähnlich oder gleich trifft. Es gilt, bereits jetzt die Zeit nach der Krise im Blick zu haben und die Weichen richtig zu stellen.

Eine Bestandaufnahme und Analyse schafft Transparenz über die bestehenden Schwachpunkte und Verbesserungspotenziale. Hieraus werden konkrete Arbeitspakete abgeleitet und hinsichtlich ihres Ertragspotenzials und notwendigen Bearbeitungsaufwands priorisiert. Quick Wins lassen sich oft schon während der Bestandaufnahme umsetzen. Die schlummernden Ertragspotenziale sind oft sehr groß. Erfahrungsgemäß lässt sich sowohl auf der Pricing- als auch auf der Kostenseite die Profitabilität um jeweils mehrere Prozentpunkte verbessern.

EMPFEHLUNGEN FÜR IHRE FK-KUNDEN

- Fokussieren Sie sich auf die richtigen Ertragsstellhebel.
- Vermeiden Sie das Paradoxon fehlender Ertragssteigerung trotz Kostenoptimierung.
- Nutzen Sie das Value Pricing um Preise unabhängig von den Kosten zu bestimmen.
- Verbessern Sie die Preisdurchsetzung durch die Optimierung der Kundenpreise.
- Stellen Sie jetzt die Weichen für die Nachkrisenzeit.

ERTRAGSTARKE KONDITIONENSYSTEME

Differenzierte Rabattierung basierend auf Kunden- und Produktsegmenten

