

Ein Ding der Unmöglichkeit?

Wie der Vertrieb Kostensteigerungen weitergeben kann

Aufgrund der explodierenden Rohstoff- und Energiepreise stehen viele Unternehmen mit dem Rücken zur Wand. Wem es nicht gelingt, die eigenen Mehrkosten frühzeitig und in der vollen Höhe an Kunden weiterzugeben, der wird nicht überleben können. Um Preiserhöhungen aber durchsetzen zu können, müssen diese Mehrkosten absolut transparent und wasser-dicht präsentiert und vertreten werden. Eine Kalkulationssoftware kann helfen, die Verteuerung präzise aufzuzeigen und die eigene Verhandlungsposition entscheidend zu verbessern.

Die Kosten nahezu aller Produktionsfaktoren sind in den letzten Jahren erheblich angestiegen. Insbesondere Rohstoffe, Kaufteile und Energie haben sich seit Beginn des Jahrzehnts massiv verteuert und die Produktkosten in die Höhe schießen lassen.

„Konnten diese Kostensteigerungen in der Vergangenheit häufig noch durch die steigende Personalproduktivität und fallende Lohnstückkosten überkompensiert werden, sind Kostensenkungspotenziale inzwischen nahezu erschöpft“, betont Dr. Christian Dechêne von der Kölner Unternehmensberatung costdata AG. Langfristig werden daher die Produktkosten nahezu aller Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes massiv ansteigen. „Diese Entwicklung setzt den Vertrieb immer stärker unter Druck, deutliche Preiserhöhungen durchzusetzen, wenn das Unternehmen seine Wettbewerbsfähigkeit sichern will.“

Wachsender Widerstand bei Preiserhöhungen

Die Durchsetzung von Preiserhöhungen bereitet dem Vertrieb heute aus mindestens zwei Gründen erheblich mehr Schwierigkeiten als früher: Erstens, weil der Einkauf lange Zeit nur Preissenkungen kannte und Preiserhöhungen per se nicht akzeptiert. Zweitens, weil der Einkauf heute viel systematischer als früher ausgefeilte Kostensenkungsstrategien zur Preisabwehr einsetzt. Mit Schlagworten wie „Open Book Policy“ oder „gläserne Kalkulation“ rechnen die Einkäufer ihren Verhandlungspartnern immer häufiger vor, dass deren Preise überhöht und Preisnachlässe gerechtfertigt wären. Preiserhöhungen werden hier geradezu als Einladung aufgefasst, über die Nachkalkulation von Produktkosten Preisnachlässe

zu erzwingen. So will BMW seine Lieferanten künftig mit jeweils einem Drittel an Rohstoffpreissteigerungen beteiligen. In der Folge wächst der

	Anteil an Gesamtkosten Branche	Preis-änderung	gew. Preis-änderung
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe:	47,72%	34,20%	16,32%
Energie:	0,97%	43,34% DB	0,42%
Lohnarbeit:	8,39%	-3,00% DB	-0,25%
Materialkosten:	57,08%		
Lohn- und Gehaltssumme:	21,36%	-16,00% DB	-4,19%
Sozialkosten:	4,82%		
Leiharbeiter:	1,58%	-11,20% DB	-0,18%
Personalkosten:	27,76%		
Abschreibungen:	2,28%	3,14% DB	0,07%
Fremdkapitalzinsen:	0,78%	191,21% DB	1,49%
Mieten und Pachten:	2,01%	4,46% DB	0,09%
Kapitalkosten:	5,07%		
Dienstleistungen:	1,53%	8,56% DB	0,13%
sonstige Kosten:	7,93%	10,00% DB	0,79%
Kostensteuern:	0,62%	0,00%	0,00%
sonstige Kosten:	10,08%		
Summe:	100%		

Rechtfertigungsdruck im Vertrieb massiv an. „Hier ist ein Wettrüsten auf Zulieferebene zu erwarten“, so Christian Dechêne, „denn nur diejenigen Unternehmen haben überhaupt eine Chance, ihre Mehrkosten weiterzureichen, die diese überzeugender und schneller dokumentieren können als ihre Wettbewerber.“ Daher: Will der Vertrieb Preiserhöhungen durchsetzen, muss er die eigenen Kostensteigerungen schlüssig dokumentieren können. „Kann er dies nicht, wird er auch dann die notwendigen Preiserhöhungen nicht durchsetzen können, wenn diese in der Sache eigentlich gerechtfertigt wären“, ergänzt Dechêne.

Preissteigerungen systematisch begründen

Um kostenbedingte Preiserhöhungen souverän durchzusetzen, hat Prof. Dr. Willi Muschinski von der Hochschule Niederrhein gemeinsam mit der Unternehmensberatung costdata AG aus Köln eine Kalkulationssoftware entwickelt. Ziel dieser Software ist es, Kostenveränderungen in kürzester Zeit zu ermitteln, transparent aufzuschlüsseln und Ar-

Preisentwicklung für einzelne Rohstoffe, Halbzeuge oder für Energie detailliert abgebildet. Und schließlich wird die Gesamtkostenveränderung berechnet, indem die einzelnen Veränderungsraten zusammengefasst werden.

Für das Preisgespräch bietet die costdata-Software dem Vertrieb mindestens in dreierlei Hinsicht einen echten Argumentations-

Fortsetzung umseitig

	Anteil an Gesamtkosten Branche	Preis-änderung	gew. Preis-änderung
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe:	47,72%	34,20%	16,32%
Energie:	0,97%	43,34% DB	0,42%
Lohnarbeit:	8,39%	-3,00% DB	-0,25%
Materialkosten:	57,08%		
Lohn- und Gehaltssumme:	21,36%	-16,00% DB	-4,19%
Sozialkosten:	4,82%		
Leiharbeiter:	1,58%	-11,20% DB	-0,18%
Personalkosten:	27,76%		
Abschreibungen:	2,28%	3,14% DB	0,07%
Fremdkapitalzinsen:	0,78%	191,21% DB	1,49%
Mieten und Pachten:	2,01%	4,46% DB	0,09%
Kapitalkosten:	5,07%		
Dienstleistungen:	1,53%	8,56% DB	0,13%
sonstige Kosten:	7,93%	10,00% DB	0,79%
Kostensteuern:	0,62%	0,00%	0,00%
sonstige Kosten:	10,08%		
Summe:	100%		

gumente für die Preisverhandlung zu gewinnen. Die Methodik lässt sich in drei Schritte gliedern: In einem ersten Schritt wird die Kostenstruktur ermittelt. Dabei wird zunächst untersucht, wie sich die Gesamtkosten eines Produktes, eines Standortes oder einer Branche zusammensetzen. Das Ergebnis ist ein standardisierter Kostensplitt, der den Anteil der Material-, Personal-, Kapital- sowie sonstiger Kosten ausweist. Im zweiten Schritt werden die Preisänderungen analysiert. Es wird also ermittelt, wie sich die einzelnen Kostenarten im Untersuchungszeitraum entwickelt haben. Dabei wird z.B. die

Standardisierte Darstellung der Kostenentwicklung in einer Branche, hier: Herstellung von Metallkonstruktionen von Januar 2005 bis Januar 2008.

In der linken Spalte wird der Anteil aller Kostenarten an den Gesamtkosten dargestellt. In der mittleren Spalte wird die Preisentwicklung dieser Kostenarten und in der rechten Spalte die Auswirkungen auf die Gesamtkosten dargestellt.

Unten wird als Ergebnis die Veränderung der Gesamtkosten im Analysezeitraum angezeigt, hier ein Anstieg um 12,4%.

NEU BERECHNEN	14,70%	0,00%	14,70%
Gesamtkostenänderung:	Neu	Alt	Differenz

vorteil: Erstens kennt der Vertriebler die genaue Höhe der Kostensteigerung und kann daraus eine realistische Zielvorgabe für eine Preiserhöhung ableiten. Zweitens kann er diese Preiserhöhung im Verhandlungsgespräch auch überzeugend durchsetzen, da er die Kostensteigerung im Detail nachvollziehen und damit gleichzeitig die effektivsten Argumente für die Preisverhandlung ableiten kann. So kann er nicht nur die Verteuerung einzelner Materialien analysieren, sondern gleichzeitig den Einfluss dieser Verteuerung auf die Gesamtkosten nachweisen. Drittens kann er flexibel verschiedenste Szenarien bewerten, da die Software umfassende Simulationsmöglichkeiten im Sinne von „was wäre wenn“ zulässt. Z.B. kann ein Hersteller von Elektromotoren auf Knopfdruck analysieren, wie sich seine Gesamtkosten verändern,

wenn der Kupferpreis um 6% und die Energiekosten um 4% steigen.

Daten des Statistischen Bundesamts

In aller Regel wird der Vertrieb kein allzu großes Interesse daran haben, seinem Verhandlungspartner die eigene Kostenstruktur im Detail offen zu legen. Zu negativ sind häufig die Erfahrungen, die mit gläsernen Kalkulationen gemacht wurden. Aus diesem Grund steht dem Anwender innerhalb der costdata-Software eine zwar umfassende, objektive und aktuelle, aber unternehmensneutrale Datenbasis zur Verfügung, die als Grundlage einer Preisforderung genutzt werden kann. Die zugehörige Datenbasis stammt vom Statistischen Bundesamt und umfasst zahlreiche regelmäßig aktualisierte Statistiken zur Kostenentwicklung aller Branchen des

Verarbeitenden Gewerbes. Diese Branchendaten des Statistischen Bundesamtes genießen im Preisgespräch nicht nur höchste Akzeptanz. Gleichzeitig ermöglichen diese auch eine Analyse der Kostensteigerung in weniger als drei Minuten: Einzugeben sind lediglich die Branche, die eigene Unternehmensgröße und der entsprechende Zeitraum. Im Ergebnis wird daraus dann die Kostensteigerung im Analysezeitraum im Detail ausgerechnet und ausgewiesen. Gibt sich der Käufer nicht mit den Verhältnissen auf Branchenebene zufrieden und verlangt Einblicke in die individuelle Kostenstruktur seines Lieferanten, so lassen sich die Verhältnisse auf Branchenebene innerhalb kürzester Zeit auf das eigene Unternehmen übertragen. Hierbei bietet die Software dem Anwender größtmögliche Flexibilität: Die Kostenveränderungen können etwa für

ein Produkt, einen Standort oder das gesamte Unternehmen abgebildet werden.

Sich im Wettbewerb erfolgreich profilieren

Christian Dechêne: „Die Möglichkeit, die eigene Kostenstruktur und -entwicklung mit den Veränderungen innerhalb der eigenen Branche zu vergleichen, ist für den Vertrieb von entscheidender Bedeutung, wenn er im Preisgespräch seine Ziele souverän durchsetzen will.“ So kann er im Sinne eines Kosten-Benchmarkings feststellen, inwiefern sich die eigene Kostenstruktur und -entwicklung von den Verhältnissen auf Branchenebene abhebt. Dechêne weiter: „Zudem wird im Detail deutlich, bei welchen Kostenarten das eigene Unternehmen im Vergleich zum Wettbewerb eine über- und unterdurchschnittliche Verteuerung zu verzeichnen hat.“

Über costdata

Die costdata AG ist der führende deutsche Anbieter für Dienstleistungen und Lösungen zur Optimierung von Produktkosten, costdata unterstützt Unternehmen mit Software-Lösungen, Kalkulations- und Benchmarkdaten sowie Beratungsdienstleistungen bei der Analyse und Optimierung von Einsparpotenzialen. Das costdata-Portfolio richtet sich an Einkauf, Controlling, Vertrieb und Entwicklung.

costdata wurde 1997 in Köln von Frank Bürger und Frank Weinert gegründet. Bevor sie sich 1997 selbständig machten, waren die beiden Ingenieure über zehn Jahre als Einkäufer und Kostenanalysten bei einem der weltweit größten Automobilhersteller beschäftigt. Aus dieser Tätigkeit stammt das Know-how, wie auch die Erkenntnis, dass Kostentransparenz ein entscheidender Faktor für den Unternehmenserfolg ist.

Zu den costdata-Kunden zählen Weltmarktführer wie Siemens, Deutsche Post, RWE, T-Mobile und EADS, aber auch zahlreiche Mittelständler.

www.costdata-ag.de

In einem weitergehenden Schritt können Vergleichsanalysen durchgeführt werden, um eigene Stärken zu identifizieren und Verbesserungspotenziale zu erkennen. Hieraus lassen sich unmittelbar Hinweise auf Wettbewerbsvor- bzw. -nachteile des eigenen Unternehmens gewinnen und Erfolgsstrategien ableiten. Schließlich lassen sich aus dem Vergleich mit dem Branchendurchschnitt konkrete Argumentationshilfen für das Preisgespräch entwickeln, um eigene Forderungen plausibler begründen und durchsetzen zu können.

Erkenntnisse aus Seinschein-City

Warum Marketing alleine nichts bewirkt

von Ralf R. Strupat, Halle/Westf.

Als Kunden sehen wir schon von Weitem die Neon-Reklamen, die uns in den schillerndsten Farben überall entgegenleuchten und die Angebotsflyer flattern zu Dutzenden in unsere Briefkästen: „Heute im Sonderangebot“, „Mehr für Ihr Geld“, „Himmlicher Service“, „Traumhaftes Kundenparadies“ - Werbeslogans wie diese sind auf großen elektronischen Tafeln mit bunten Abbildungen von reizvollen Produkten und glücklichen Konsumenten überall zu lesen. Das alles suggeriert Unternehmen: „Marketing ist alles! Du brauchst nur

mehr Geld in die Werbung zu stecken, dann klappt es auch mit den Kunden und der Begeisterung!“ Beeindruckt schauen wir uns in der Stadt um - und sind schon bald enttäuscht.

Ach, du dickes Ei!

Ein großes Hinweisschild mit den Worten „Wir sind Deutschlands freundlichster Baumarkt!“ zielt nicht nur den Haupteingang eines Geschäfts, sondern ist sogar in überdimensionaler Größe auf dem Dach des Gebäudes weithin sichtbar angebracht. Neben dem Schild sind ein sym-

pathisch lächelnder Mitarbeiter in Arbeitskleidung und eine fröhliche Familie beim Einkauf abgebildet. Am Eingang ist ein roter Teppich ausgerollt, damit die Kunden sich gleich als VIPs fühlen. Alle Besucher sind gespannt: Was würde sie in diesem Baumarkt erwarten? Welcher einmalige Service würde ihnen hier geboten werden? Doch wer das Geschäft betritt, ist bald enttäuscht: dieselbe unübersichtliche Warenanordnung, dieselben Sonderangebote, dieselbe schlechte Beratung der mit der Produktfülle überforderten Mitar-

beiter, die selbe muffige Bedienung wie in anderen Baumärkten - mit einem Wort: Nichts, aber auch wirklich rein gar nichts, unterscheidet diesen Baumarkt von Hunderten anderer Wettbewerber!

Wer die Trauben so hoch hängt, darf sich nicht wundern, wenn die Kunden am Ende enttäuscht sind. Wer erstklassigen Service ankündigt, und das auch noch mit einer unübersehbaren Werbung, der muss wirklich etwas Herausragendes bieten, der muss begeistern oder er wird die

Fortsetzung umseitig