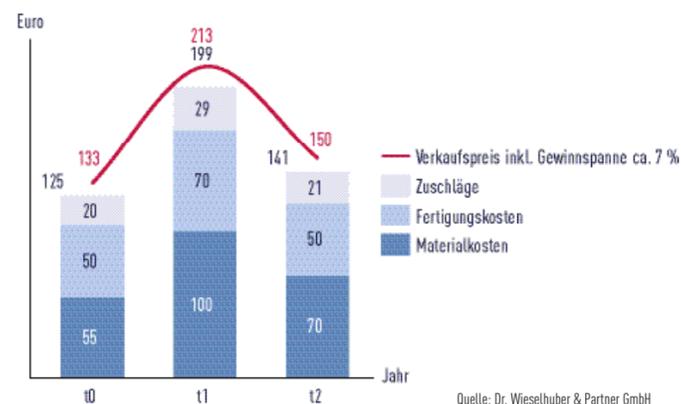


Zeitenwende So muss das Pricing angepasst werden

Nach der insgesamt positiven Marktnachfrageentwicklung während der Corona-Zeit ist damit 2022 Schluss: Kaufzurückhaltung und Inflation bei gleichzeitig steigenden Kosten für Energie, Rohstoffe, Verpackung, Logistik ... und hinzu kommen erwartete Lohnkostensteigerungen – die Zeitenwende hat auch die Möbelbranche erreicht. Seitens der Unternehmen müssen jetzt entsprechende Pricing-Modelle entwickelt werden, die einerseits eine Weitergabe der gestiegenen Kosten gewährleisten, andererseits aber auch dem Aspekt der preislichen Wettbewerbsfähigkeit Rechnung tragen. In einem Fachbeitrag stellen Dr. Günter Lubos und Sebastian Fritz von der Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner dar, wie das konkret funktionieren kann.

Klassische Zuschlagskalkulation mit dem Risiko des Outpricing



Der Vertrieb muss vor allem die ertragsstarken Produkte verkaufen und dabei gestiegene Einstands- und Herstellkosten über ein entsprechendes Pricing an den Handel weitergeben. Dazu muss das Controlling entsprechende Kalkulationsdaten zur Verfügung stellen und mit seinen Systemen Ergebnistransparenz erzeugen.

Steigende Kosten bei Rohstoffen und Vorprodukten sind Treiber der direkten Materialkosten. Hinzu kommen steigende Arbeitskosten infolge der zu erwartenden Tarifierhöhungen. Insgesamt ist davon auszugehen, dass sich Kostensprünge rasch und in kurzen Abständen vollziehen werden. Für die Kalkulationen des Controllings resultieren daraus zwei Problemfelder: Erstens bildet die klassisch genutzte Standardkalkulation mit einmal jährlich berechneten Kostensätzen, die der Kalkulation zugrunde gelegt werden, die Realität nur unzureichend ab. Zweitens stellt die in den meisten Unternehmen praktizierte Zuschlagskalkulation auch ein Problem dar. Erhöht sich die Zuschlagsbasis bei ansonsten konstant gehaltenen Prozent-Sätzen des Gemeinkostenzuschlags, steigen die Herstellkosten überproportional an. Dies, obwohl sich das absolute Niveau der Gemeinkosten überhaupt nicht erhöht hat. Versucht der Vertrieb diese Kalkulation beim Handel durch entsprechend hohe Preise durchzusetzen, besteht die Gefahr,

dass sich beide Parteien nicht einigen und sich der Hersteller aus dem Markt kalkuliert („Outpricing“).

Pricingmodell entscheidet über Wettbewerbsfähigkeit und Ergebnissicherheit

Die einfachste Variante zur Weitergabe ist eine Erhöhung der Nominalpreise, die sich aus Herstellkosten + Gewinnzuschlag berechnen. In Zeiten volatiler Kosten, wo Preise kurzfristig auch wieder fallen können, stößt diese Vorgehensweise jedoch an seine Grenzen.

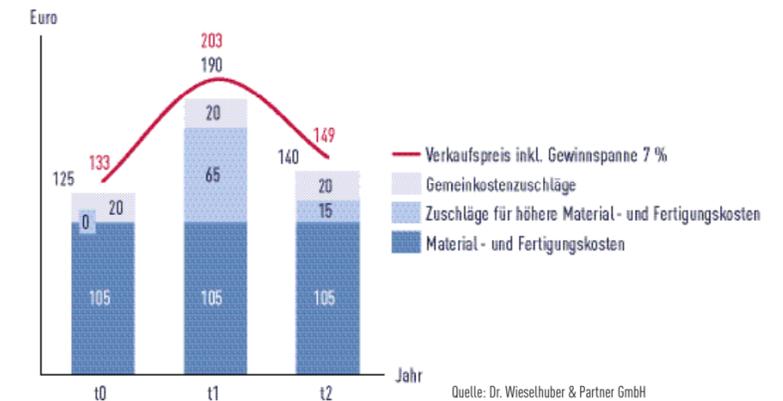
Stattdessen könnten Preisgleitklauseln oder selektive Zuschlagsvereinbarungen verhandelt werden, die zu marktkonformen und fairen Preisen führen. So kann eine Win-Win-Situation für Hersteller und Händler entstehen. Wie das funktioniert? Der Vertrieb vereinbart mit dem Handel für bestimmte Kostenbestandteile (zeitlich begrenzte) Preisaufschläge. Je nachdem wie die Kosten schwanken, passen sich die Preise an. So entsteht zunächst ein vorteilhafter psychologischer Effekt, denn die Preisanpassung via Preisgleitklausel wird im Gegensatz zur Nominalanpassung eher als vorübergehend wahrgenommen. Gerade bei schwankenden oder unkalkulierbaren Kostenentwicklungen ersparen sich Industrie und Handel auch häufige und zeitraubende Verhandlungen.

Als Grundlage für Preisgleitklauseln bieten sich in der Praxis zwei Gestaltungsoptionen an: Der Hersteller kann gegenüber dem Handel den Anstieg der Ist-Kosten geltend machen. Voraussetzung: Transparenz hinsichtlich der tatsächlichen Entwicklung der eigenen Einstandskosten. Dies ist nur möglich, wenn der Hersteller dem Handel tiefe Einblicke in die Produktkalkulation geben kann und will. Die zweite Option ist die Orientierung der Klauseln an offen zugänglichen, je nach Warengruppe relevanten Rohstoff-Indizes. Allerdings muss in diesem Fall der Warenkorb des Index auch die tatsächliche Kalkulationskomponenten abbilden.

Rasches Handeln erforderlich

Die Inflation sowie die Volatilität der Rohstoff- und Energie-Kosten wird in absehbarer Zeit bleiben. Dies erfordert rasches und konsequentes Handeln. Aus Sicht der Möbelindustrie ist zu empfehlen:

Vermeidung von Outpricing mittels Preisgleitklauseln



- Bildung einer Task Force mit den pricingrelevanten Funktionen wie Vertrieb, Controlling und Einkauf
- Erarbeitung alternativer Pricing Optionen
- Abschätzung/Simulation der Ergebnisse der Optionen auf das EBIT, Priorisierung und Entscheidung
- Erarbeitung eines Argumentationsleitfadens für den Vertrieb als Grundlage für faire Verhandlungen mit dem Handel (Ziel: Win-Win-Situation)

Diese Vorgehensweise wird in der Praxis durch einen Faktor erschwert: Industrie und Handel haben bislang kaum bzw. keine Erfahrung im Hinblick auf den Umgang mit den aktuellen Herausforderungen.

Was zu tun ist, stellt für die meisten Personen absolutes Neuland dar. Allerdings gibt es angesichts des Zeit- und Ergebnisdrucks leider keinen Spielraum für „Trial & Error“ – einschlägige Erfahrungen können nicht gesammelt werden.

Nur wer alle Möglichkeiten nutzt und rasch agiert, ist auf einem guten Weg, das Ergebnis trotz Inflation und Konjunkturertrübung zu sichern – und wird auch morgen noch im Möbelmarkt erfolgreich mitspielen. Und hierbei sitzen Industrie und Handel bei aller Härte in der Verhandlungsführung nun einmal in einem Boot.

www.wieselhuber.de



Sebastian Fritz,
Senior Manager bei
Dr. Wieselhuber
& Partner.



Dr. Günter Lubos,
Mitglied der
Geschäftsleitung
bei Dr. Wieselhuber
& Partner.