

White Paper

Pricing in der Krise? Eine empirische Analyse

Wie Preisentscheider in der chemischen Industrie auf die Krise reagieren und was wir aus der Krise lernen können



Intro

Nachdem bereits im Februar 2007 die ersten Folgen des Preiseinbruchs auf dem amerikanischen Häusermarkt sichtbar wurden, dauerte es ungefähr 1,5 Jahre bis die Krise in der Realwirtschaft und damit auch in der chemischen Industrie merkliche Spuren hinterließ. Umsatz- und Gewinneinbrüche, Produktionsstilllegungen und Kurzarbeit waren die viel dokumentierten Folgen.

Inwieweit die Krise wirklich dauerhaft durchgestanden ist, bleibt auch aktuell noch ungewiss. Auf der einen Seite deuten viele Indikatoren derzeit nach oben: Die Bestellungen aus nicht direkt mit der Automobilindustrie verbundenen Branchen nehmen wieder zu. Vorübergehend abgeschaltete Chemieanlagen werden derzeit wieder verstärkt hoch gefahren und der Verband der Chemischen Industrie (VCI) erwartet für das laufende Jahr 2010 immerhin ein Wachstum der Produktion um 5% und des Umsatzes um 6%¹.

Auf der anderen Seite bleibt es ein langer Weg bis die hohen Werte des ersten Halbjahres 2008 wieder erreicht werden können. Und es gibt bereits wieder Stimmen, die auf das Risiko weiterer Spekulationsblasen hinweisen². Unabhängig davon, ob das Licht am Ende des Tunnels nur in Sicht oder bereits erreicht ist, waren die Auswirkungen der Krise auf die chemische Industrie gravierend und für uns Grund genug, genauer nachzufragen.

Wir wollten wissen, womit die Unternehmen in dieser Industrie krisenbedingt zu kämpfen hatten und welche für das Pricing relevanten Reaktionen sie an den Tag legten. Im Einzelnen interessierte uns

- wie das Pricing vor der Wirtschaftskrise aussah,
- wie sich die Krise auf die Unternehmen ausgewirkt hat,
- wie die Unternehmen auf die Krise reagiert haben und
- was wir für das Pricing aus der Krise lernen können.

Erfahren Sie auf den folgenden Seiten mehr über die „Lessons Learned“ der Weltwirtschaftskrise. Lesen Sie, welche Reaktionen auf die Krise besonders erfolgreich waren und nutzen Sie diese Erkenntnisse für Ihre Notfallpläne. Denn eins ist zu bedenken: Nach der Krise ist gegebenenfalls vor der Krise!

¹ Quelle: VCI-Homepage (www.vci.de)

² So warnte die Wirtschaftswoche im Dezember 2009 vor einer erneuten konjunkturpolitisch bedingten Blase am chinesischen Immobilien- und Aktienmarkt. Auch auf den Optimismus des Chefs des IWF (Internationaler Währungsfonds), Dominique Strauss-Kahn, haben diese Risiken eine dämpfende Wirkung (vgl. zum Beispiel www.spiegel.de vom 18. Januar 2010).

team steffenhagen

Das *team steffenhagen* steht seit 1998 für umsetzungsorientierte Marktforschung und Beratung. Ziel unserer Arbeit ist das nachhaltige profitable Wachstum unserer Kunden.

In der auf die chemische Industrie fokussierten Beratung unterstützen wir unsere Kunden auf den Gebieten

- Pricing,
- Strategie,
- Kundenmanagement,
- Vertriebsentwicklung und
- Organisationsentwicklung.

Unsere Arbeitsweise zeichnet sich aus durch:

- Hohe Umsetzungskompetenz
- Durchgängige Verbindung von konzeptioneller Beratung und echter Umsetzungsunterstützung
- Sehr enge und partnerschaftliche Zusammenarbeit mit unseren Kunden

In der Marktforschung liegt unser Fokus auf Kunden- und Mitarbeiterbefragungen.

Zahlreiche namhafte Unternehmen vertrauen uns seit Jahren. Lernen Sie die Unterschiede kennen!



Pricing in der Krise – Wertvolle Erkenntnisse für die chemische Industrie

Eine Befragung von 80 Preisentscheidern der chemischen Industrie zeigt, wie Unternehmen der chemischen Industrie auf die Krise reagier(t)en, was ein erfolgreiches Pricing in der Krise ausmacht und was wir aus der Krise lernen können.

Der Weg in die Krise

Bereits im Februar 2007 hinterließ der Preiseinbruch auf dem amerikanischen Häusermarkt seine ersten Spuren: Die Londoner HSBC Bank musste aufgrund millionenschwerer Kreditausfälle ihrer US-Tochter Household die erste Gewinnwarnung ihrer Geschichte rausgeben. Zwei Wochen später kostete diese Entwicklung den US-Chef Bobby Mehta den Job. Noch ahnte kaum jemand, dass hier eine der größten Weltwirtschaftskrisen eingeläutet wurde.

So sprach US-Finanzminister Hank Paulson im März 2007 nur von „begrenzten Kreditproblemen“. Und im Mai 2007 war sich auch US Notenbank-Chef Ben Bernanke noch sicher, die Krise bliebe auf den US-Immobilienmarkt begrenzt.

Wie falsch er lag, zeigte sich im Juli 2007, als es in Deutschland die IKB (Deutsche Industriebank AG) erwischte, für die die KfW Bankengruppe mit 8,1 Milliarden Euro bürgen musste, während in den USA Bear Stearns zwei seiner Hedgefonds für nahezu wertlos erklärte. In England räumten im August 2007 die Kunden der britischen Investment Bank Northern Rock ihre Konten, bis der Staat verkündete, für die Einlagen zu bürgen.

2008 erreichte die Krise dann die Realwirtschaft: Am 21. Januar 2008 verlor der DAX an einem Tag sieben Prozent. Sieben Monate später warnte auch das weltgrößte Chemieunternehmen, die BASF SE, vor harten Zeiten. Zeitgleich mit der Insolvenz der Lehman Brothers drosselte die BASF im September 2009 die Kunststoffproduktion und kämpfte gegen die Krise. Rhodia drohte mit der Schließung eines Polyamid-Werks in Italien. US-Chemiefirmen senkten ihre Gewinnerwartungen und die Dow rief im Oktober 2008 die Rezession aus.

Aus der Finanzkrise wurde eine Weltwirtschaftskrise. Die Automobilbranche traf es als erstes, dann waren die Automobilzulieferer dran: Im Dezember 2008 meldete mit TMD Friction der erste deutsche

Inhalt

Pricing in der Krise?

In unserer **zweiten empirischen Studie zum Pricing** in der chemischen Industrie untersuchten wir die Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise auf die chemische Industrie.

80 Preisentscheider gaben Einblicke in die Auswirkungen der Krise, die durch die Krise ausgelöste Betroffenheit und die in den Unternehmen eingeleiteten Gegenmaßnahmen.

Die Untersuchung legt **Erfolgsfaktoren** frei, die ein erfolgreiches Pricing in Krisenzeiten versprechen. Hierzu zählen unter anderem eine hohe Pricing-Performance bereits vor der Krise, eine klare Strukturierung der Pricing-Prozesse, eine klare ergebnisorientierte Ausrichtung des Pricing, eine gute Kenntnis des Nutzens der eigenen Produkte in den Prozessen der Kunden und im Wettbewerbsumfeld sowie ein proaktives Pricing. Während der Krise helfen mehr Informationen zur finanziellen Situation der Kunden, verstärkte Investitionen in Marketing und Vertrieb, Zurückhaltung bei Preisnachlässen und die Wahrung der Professionalität beim Pricing trotz der krisenbedingten Turbulenzen.

Dies alles sollte Grund genug sein, für eine möglichst rasche Professionalisierung des Pricing!



Automobilzulieferer Insolvenz an – der Neuwagenverkauf in Deutschland brach um fast 25% ein.



Die Chemieindustrie griff zu Produktionsdrosselungen, wie zum Beispiel bei Bayer und Lanxess, und Stellenabbau, wie bei DuPont. Im Januar 2009 geriet Lyondell-Basell in Finanznot, die BASF schickte 1800 Mitarbeiter in Kurzarbeit. Im Februar sprach der Chemieverband in Deutschland dann von einer Katastrophe.

Nachdem im Juli 2009 erste Hoffnungsschimmer aufzukommen schienen und sich laut Financial Times Deutschland vom 09.07.2009 und 22.07.2009 in der chemischen Industrie wieder Zuversicht breit machte, schrieb die DSM den Aufschwung im August bereits wieder ab. Und auch die Süd-Chemie bestätigte einen negativen Ausblick.

Seit September setzte sich dann doch auf breiterer Basis Optimismus durch. Für das laufende Jahr 2010 wird laut VCI, wie eingangs erwähnt, immerhin ein Wachstum der Produktion um 5% und des Umsatzes um 6% erwartet – wenn auch ausgehend von einem niedrigen Ausgangsniveau.

Die von uns durchgeführte Studie fiel für die Befragten im Sommer 2009 genau in die Zeit, als die Branche zwischen ersten Aufschwungstendenzen und Rückfällen zu negativen Ausblicken hin und her pendelte. Die Betroffenheit durch die Krise war also noch groß, aber je nach Industriezweig teilweise schon von ersten Hoffnungsschimmern durchtränkt.

Unsere Studie

Im Jahr 2005 konnten wir im Rahmen unserer ersten auf die chemische Industrie fokussierten Pricingstudie viele Schwächen im Preismanagement der Unternehmen freilegen. In unserer aktuellen Studie, die im Sommer 2009 telefonisch durchgeführt wurde, gaben uns erneut 80 Preisentscheider aus verschiedenen Segmenten der chemischen Industrie in Deutschland bereitwillig Antworten auf unsere Fragen.

Allen Studienteilnehmern gebührt an dieser Stelle unser Dank für die teilweise erneute Teilnahme und die dadurch für uns erlangten Erkenntnisse und Einsichten, über die wir hier berichten.

Die Studienteilnehmer kamen vornehmlich aus den Bereichen Marketing und Vertrieb von Unternehmen und Unternehmensbereichen aller Größenklassen und verschiedenster Einsatzbereiche chemischer Produkte: von der Petrochemie über Kunststoffe und Automotive bis zur Bauindustrie und Ernährungsbranche (siehe Abbildung 1)³.

³ Es bleibt festzuhalten, dass unsere Pricingstudie zwar verschiedene Geschäftsfelder der chemischen Industrie abdeckt, aber dennoch keinen Anspruch auf Repräsentativität erheben kann. So liegt teilweise die Vermutung nahe, dass die in der Studie geäußerten Einschätzungen ein etwas in positive Richtung verzerrtes Bild der Krise und ihrer Konsequenzen zeichnet.



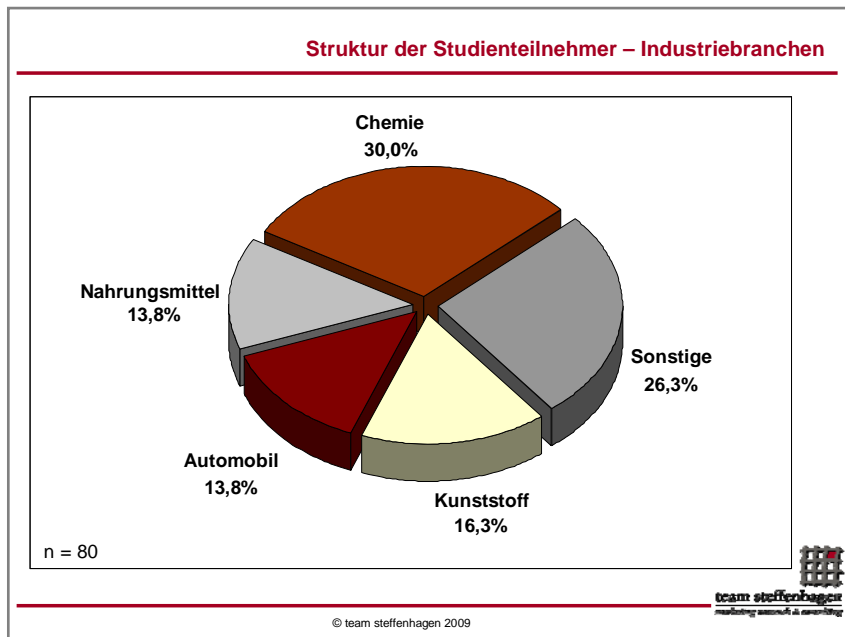


Abb. 1: Struktur der Studienteilnehmer nach Industriebranchen

Dabei waren sowohl Spezialitäten- als auch Commoditygeschäfte und die Grauzone der sogenannten Semi-Commodities vertreten. Die nachfolgende Abbildung gibt den Split der Studienteilnehmer nach Größenklassen und Geschäftstypik wieder.

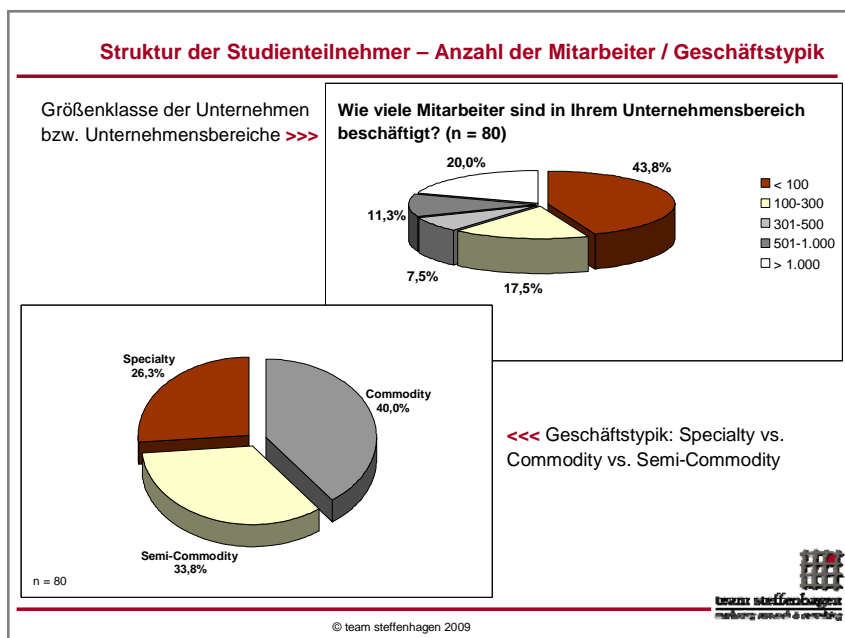


Abb. 2: Struktur der Studienteilnehmer nach Anzahl der Mitarbeiter und Geschäftstypik





Die Differenzierung zwischen Commodities, Semi-Commodities und Spezialitäten wurde dabei nicht auf Basis einer direkten Selbsteinschätzung der Befragten vorgenommen. Vielmehr erfolgte aufgrund der Zustimmung zu den folgenden vier Statements die Ableitung eines Commodity-Index, nach dem für die Auswertung zwischen diesen drei Geschäftstypiken differenziert wurde⁴:

- „Die Produkte der verschiedenen Anbieter unterscheiden sich kaum.“
- „Die Transparenz des Marktes ist sehr hoch.“
- „Wettbewerb und Kaufentscheidung der Kunden sind fast ausschließlich preisgetrieben.“
- „Die Kunden stellen an die technische Unterstützung durch uns nur Standardanforderungen.“

Das Pricing vor der Krise

In ihrer Selbsteinschätzung zeichneten die Befragten hinsichtlich des Preisverhaltens vor der Krise auf den ersten Blick ein sehr aufgeräumtes Bild: Ungefähr drei Viertel der Befragten gaben an, vor der Krise **klare Pricing-Prozesse** und **klar definierte Preisstrategien** implementiert zu haben.

Allerdings stimmt bedenklich, dass nach wie vor knapp 70% der in der Studie repräsentierten Unternehmens(bereiche) ihre **Preisstrategie auf die Maximierung des EBIT ausrichten**. Das bedeutet, dass ein Großteil der Unternehmen weiterhin Gefahr läuft, Preisentscheidungen auf Basis von Fixkosten zu treffen.

Diese Befürchtung findet in der Studie Bestätigung: Für ca. 50% der Unternehmen sind **Fixkosten** in hohem Maße für Preisentscheidungen ausschlaggebend. Ein Vorgehen, das nachweislich zu Fehlentscheidungen führt! Bei nur 12% der Unternehmen spielen Fixkosten bei Preisentscheidungen eine verdient untergeordnete Rolle.

Eine starke **Absatzmengen- oder Marktanteilsorientierung** der Preisstrategien ist bei ca. 15% der Unternehmen zu finden. Hier sind Anbieter von Semi-Commodities und Commodities erwartungsgemäß überrepräsentiert.

Weiterhin fällt bei der Analyse der Studienergebnisse auf, dass die **Konkurrenzorientierung** beim Pricing zu kurz kommt: Nur 36% der Befragten geben an, dass vor der Krise systematische Methoden der Konkurrenzanalyse zur Anwendung kamen.

⁴ Für jedes der vier Kriterien wurde die individuelle Zustimmung auf einer sechsstufigen Skala von „1 = stimme überhaupt nicht zu“ bis „6 = stimme voll und ganz zu“ abgefragt. Die Bewertung bezog sich hierbei auf das Hauptprodukt des Unternehmens bzw. des Bereichs, für den der Befragte zuständig war. Der individuelle Durchschnittswert über alle vier Kriterien ergab den Commodity-Index.





Eine starke Orientierung an Konkurrenzpreisen erfolgte vor der Krise nur bei knapp einem Viertel der Befragten. Wäre dies bei Spezialitäten vielleicht noch leichter nachvollziehbar, so stimmt bedenklich, dass selbst bei Commodities nicht mehr als ein Drittel der beteiligten Unternehmen(sbereiche) auf verstärkt systematische Konkurrenzanalysen zurückgreifen. Trotzdem versuchen 45% der Commodity-Anbieter bei der Preissetzung Reaktionen der Wettbewerber zu antizipieren.

Bei einem Viertel der Befragten fand vor der Krise sogar so gut wie gar keine Konkurrenzorientierung beim Pricing statt.

Was die **Kundenorientierung** angeht, war die Lage vor der Krise zwar deutlich besser, aber trotzdem weiterhin optimierungsbedürftig: 60% der Befragten kannten vor der Krise den Nutzen ihrer Produkte in den Prozessen ihrer Kunden gut. Die geringste Kenntnis des Kundennutzens in den Prozessen der Kunden ist aber überraschenderweise bei Anbietern von Spezialitäten anzutreffen (48%).

Aufgrund der Schwächen bei der Konkurrenzorientierung verfügten nur knapp 50% der Befragten, laut eigener Aussage, über eine gute Kenntnis des gebotenen Kundennutzens im Vergleich zum Wettbewerb.

Die Orientierung der Preise am gebotenen Kundennutzen war bei 45% der teilnehmenden Unternehmen(sbereiche) gegeben. Aber nur 17% waren vor der Krise laut eigener Auskunft wirklich in der Lage, den Kundennutzen auch zu quantifizieren. Bei Spezialitäten-Anbietern sind dies sogar nur 10%. Sowohl bei der Orientierung der Preise am gebotenen Kundennutzen als auch bei der Quantifizierung des Kundennutzens bilden Commodity-Anbieter erwartungsgemäß das Schlusslicht.

Ebenso bestand bereits vor der Krise Handlungsbedarf bei der Implementierung des Kundennutzens in Preisverhandlungen: Weniger als 50% waren vor der Krise in der Lage, den Kundennutzen in Preisverhandlungen gezielt darzulegen. Bei nur 38% stand der Kundennutzen der Produkte im Mittelpunkt der Preisverhandlungen.

Bei der **Preisimplementierung** fällt auf, dass knapp 60% der Unternehmen(sbereiche) vor der Krise gut gerüstet in die Preisverhandlungen gingen, was vorhandene Pricing-Kompetenz und Argumentationshilfen für die Verkäufer angeht. Trotzdem wird der angestrebte Preis nur bei einem Drittel der Unternehmen sehr häufig erreicht. Hier haben insbesondere Spezialitätenanbieter Schwierigkeiten.

Über ein pro-aktives Pricing vor der Krise berichten nur 35% der Befragten. Dies fällt anscheinend Spezialitätenanbietern deutlich leichter, von denen knapp die Hälfte bereits vor der Krise ein pro-aktives Pricing realisiert sahen.

Was das **Preiscontrolling** angeht, griffen vor der Krise laut eigener Auskunft bereits über 85% der beteiligten Unternehmens(bereiche) auf systematische und etablierte Tools zurück. Auf die Frage nach konkreten Tools nennen die Befragten nur selten ausgewiesene Preis-Controlling-Tools, wie zum Beispiel Price Scatterplots oder gezielte Profitabilitätsberechnungen. Hier ist eher von allgemeinen Analysen und Hilfsmitteln die Rede, wie zum Beispiel Datenbanken oder Benchmarking.



So ist wenig verwunderlich, dass nur 40% der Befragten angeben, sie seien dank der Tools vor der Krise in der Lage gewesen, Preisentscheidungen besser vorzubereiten. Selbst die Auswirkungen der Preisentscheidungen auf die eigene Performance erkennen nur ca. 56% der beteiligten Unternehmen(sbereiche) wirklich gut.



Ein kleiner Offenbarungseid im Hinblick auf das Preisbewusstsein wurde dann noch am Ende der Befragung geleistet: Auf die Frage, ob der größte Hebel für das Ergebnis eher der Preis, die variablen Kosten, die fixen Kosten oder die Absatzmenge sei, lagen nur 35% richtig und nannten den Preis.

Vor dem Hintergrund dieser etwas durchwachsenen Ausgangsbasis bezüglich der Pricing-Qualität, stellen sich folgende Fragen: Welchen Schaden konnte die Krise bei den Unternehmen anrichten? Und welche Unternehmen waren warum besonders betroffen?

Die Auswirkungen der Krise

Unmittelbare Auswirkungen der Krise

Die primäre Auswirkung der Krise zeigte sich natürlich in der Kaufzurückhaltung der Kunden. Rückläufige Bedarfe und Absatzmengen belegen in unserer Befragung eindeutig Platz eins der „Hitliste“ der deutlichsten krisenbedingten Veränderungen. Mehr als ein Drittel der Befragten dachte hieran spontan, als nach den deutlichsten Veränderungen seit der Krise gefragt wurde. Bei den internen Konsequenzen liegt dagegen die Kostenfokussierung mit mehr als 11% der Befragten unangefochten auf dem ersten Platz.

Beides ist nicht besonders verwunderlich. Über Absatzeinbrüche von bis zu 50% (oder in einzelnen Fällen sogar bis zu 80%) und Kosteneinsparungen wurde bereits an anderer Stelle berichtet. Aufgrund dieser Entwicklungen sahen sich mehr als ein Drittel der durch die Studienteilnehmer vertretenen Unternehmen(sbereiche) stark durch die Krise betroffen. Ein Viertel der Befragten zeigte sich dagegen schwach betroffen (siehe Abbildung 3).

Die Unternehmen(sbereiche), die nach eigener Aussage stark durch die Krise betroffen sind, zeigen sich seit Beginn der Krise im Hinblick auf die eigene finanzielle Situation stark verunsichert: Ca. 42% der stark betroffenen Unternehmen(sbereiche) spüren in dieser Hinsicht seit der Krise deutlich mehr Unsicherheiten. Bei den schwach von der Krise betroffenen Unternehmen(sbereichen) sind sich dagegen deutlich über 50% seit der Krise in dieser Hinsicht weniger unsicher. Die Unsicherheit hat seit Krisenbeginn insbesondere bei den Commodity-Anbietern stark zugenommen.



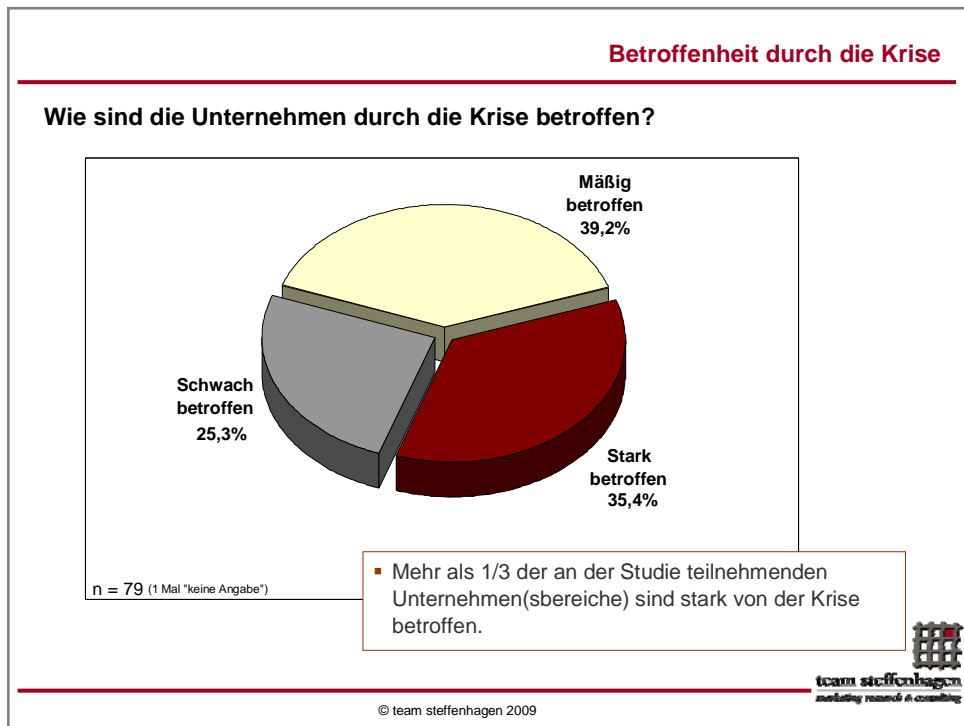


Abb. 3: Subjektive Betroffenheit durch die Krise⁵

Hinzu kommt eine seit der Krise **erhöhte Unsicherheit bei der Beurteilung der finanziellen Situation der Kunden**, die fast alle an der Studie beteiligten Befragten feststellen. Allerdings sehen Spezialitätenanbieter hier etwas klarer.

Eine weitere Auswirkung der Krise besteht in der deutlich **stärkeren Fixierung der Verhandlungsprozesse auf den Preis**, vor allem bei Commodities und Semi-Commodities. In diesem Zusammenhang **steigen seit der Krise die Aufwände, um die Kunden vom Mehrwert der eigenen Produkte zu überzeugen**.

Die **Umsetzung eines erfolgreichen Pricing in der und trotz der Krise** gelingt folglich vor allem den Unternehmen, die nur schwach von der Krise betroffen sind: Während von den schwach betroffenen Unternehmen 75% laut eigener Meinung trotz Krise ein erfolgreiches Pricing umsetzen, sinkt dieser Anteil bei den stärker betroffenen Unternehmen auf maximal 50%. Im Hinblick auf die Geschäftstypik fällt auf, dass Commodity-Anbieter hier die größten Schwierigkeiten haben, aber immerhin noch zu 44% der Meinung sind, im Pricing in der Krise erfolgreich zu sein.

⁵ Die subjektive Betroffenheit wurde als Zustimmung zu der Aussage „Unser Unternehmensbereich ist sehr stark von der derzeitigen Wirtschaftskrise betroffen.“ auf einer sechsstufigen Skala von „1 = stimme überhaupt nicht zu“ bis „6 = stimme voll und ganz zu“ gemessen. Die Antworten 1 und 2 wurden hier als „schwach betroffen“ zusammengefasst. Die Antworten 3 und 4 repräsentieren die „mäßig betroffenen“, während die Antworten 5 und 6 den „stark betroffenen“ Unternehmen zuzuordnen sind.





Ein Teufelskreis bahnt sich an: Insbesondere die im Pricing nicht gut gerüsteten Unternehmen werden durch die Krise getroffen. Die Betroffenheit zeigt sich in höheren Unsicherheiten über die eigene Situation und die der Kunden. Schlägt sich diese Verunsicherung schließlich bei einer stärkeren Preisfixierung in wenig souveränem Agieren am Markt nieder, wird sich die Betroffenheit durch die Krise weiter verstärken. Ein erfolgreiches Pricing gelingt nicht mehr, was die Anfälligkeit in der Krise wiederum signifikant steigert.

Vor diesem Hintergrund lohnt sich ein genauerer Blick auf die Faktoren, die die Betroffenheit durch die Krise verstärken und im schlimmsten Fall das Eintrittsticket für einen solchen Teufelskreis lösen.

Es stellt sich also die Frage, was zu einer höheren oder hohen Betroffenheit führt.

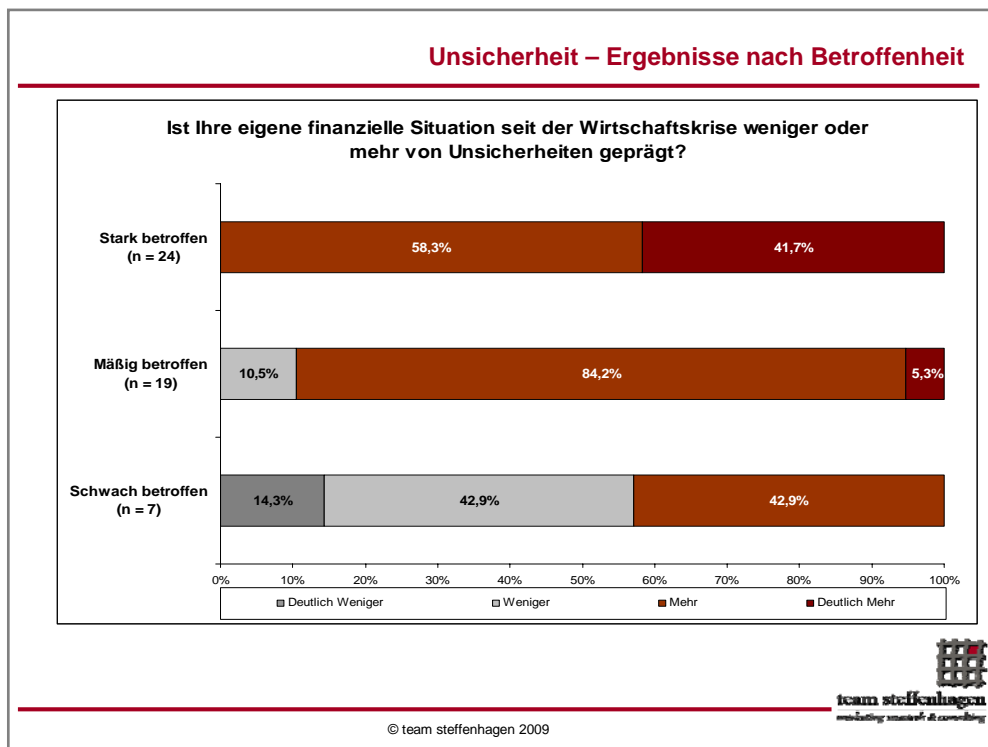


Abb. 4: Unsicherheiten über eigene finanzielle Situation in Abhängigkeit von der Betroffenheit durch die Krise

Wann und wo ist die Betroffenheit durch die Krise besonders hoch?

Zu erwarten war die Streuung der **Betroffenheit nach Industriebranchen**: Hohe Betroffenheit ist vor allem bei Unternehmen festzustellen, die in die Automobilbranche, aber auch in die Kunststoffbranche liefern. Getreu dem Motto „gegessen wird immer“ besteht dagegen geringe Betroffenheit bei Unternehmen(sbereichen), deren Kunden in der Nahrungsmittelindustrie zu finden sind.





Überraschend klar war der Unterschied zwischen **Spezialitäten- und Commodity- oder Semi-Commodity-Anbietern**: Nur 14% der Spezialitäten-Anbieter sind stark betroffen, während dieser Anteil bei Semi-Commodities auf 38% und bei Commodity-Anbietern sogar auf 48% steigt. Insbesondere eine hohe Markttransparenz und eine geringe Differenzierungskraft zwischen den Unternehmen sind hier die treibenden Faktoren, die sie anfällig für die Krise zu machen scheinen.

Wenig preisgetriebene Branchen zeigen sich dagegen **in der Krise robuster**, denn schwach betroffene Unternehmen sind weniger in preisgetriebenen Branchen zu finden.

Nun stellt sich die Frage, welche Gegenmaßnahmen die Unternehmen der chemischen Industrie vor diesem Hintergrund ergriffen haben, um sich gegen die Auswirkungen der Krise zu wappnen?

Dieser Frage wird im Folgenden für die verschiedenen Phasen des Pricing-Prozesses⁶ nachgegangen.

Welche Gegenmaßnahmen ergriffen wurden

Auf die Kosten und die Informationsversorgung bezogene Gegenmaßnahmen

Der Druck auf die eigenen Kosten zählt zu den ersten krisenbedingten Reflexen. Folgende Kostenbremsen kamen in der Krise verstärkt zum Einsatz:

- **Mehr Fokus auf die Optimierung der Produktionskosten:** 95% der befragten Unternehmen(sbereiche) haben seit Beginn der Krise ihre Bemühungen zur Optimierung der Produktionskosten vorangetrieben. Ein Drittel aller Befragten berichteten hier sogar über deutlich verstärkte Maßnahmen.
- **Mehr Druck auf Rohstoffpreise:** Hier gibt es keine Ausnahme. Die Krise führte bei allen befragten Unternehmen dazu, dass mehr Druck auf die Lieferanten ausgeübt wurde, um die Rohstoffkosten zu reduzieren. Besonders starken Druck üben Anbieter von Commodities und Semi-Commodities aus.
- **Mehr Druck auf Zahlungskonditionen:** Über 72% greifen zusätzlich zu dem Mittel verkürzter Zahlungsziele, was die Belastung der Lieferanten weiter erhöht. Vor allem Commodity-Anbieter zeigen sich hier wenig kompromissbereit.

⁶ Erläuterungen zum Pricing-Prozess: siehe Fazit





Im Gegensatz zu den kostenbezogenen Einsparungseffekten wird auf der Seite der Informationsversorgung eher investiert. Folgende Investitionen werden seit der Krise besonders verstärkt:

- **Mehr Market Intelligence / Marktbeobachtungen:** Alle an der Studie beteiligten Unternehmen führen seit Beginn der Krise mehr Marktbeobachtungen durch, um die bestehenden Unsicherheiten zu reduzieren. Ebenso gibt es kein Unternehmen, das die Konkurrenzbeobachtung seit der Krise nicht verstärkt hätte.
- Alle Befragten nutzen seit der Krise **mehr externe Informationsquellen, um die finanzielle Situation ihrer Kunden zuverlässiger einschätzen zu können.**
- **Mehr Ressourceneinsatz in Marketing & Sales:** Während ein Drittel der Unternehmen hier eher spart, investieren zwei Drittel seit Beginn der Krise mehr in Marketing und Sales als vor der Krise.

Bei **Investitionen in das technische Personal** ist eine Polarisierung festzustellen. Etwas mehr als die Hälfte spart hier seit der Krise, während die „kleinere Hälfte“ der Unternehmen verstärkt in das technische Personal investiert.

Strategische Gegenmaßnahmen und Maßnahmen der Basispreisentscheidungen

Die Krise führt bei den an der Studie beteiligten Unternehmen zu einer erhöhten Konkurrenzorientierung, einer stärkeren Strukturierung der Pricing-Prozesse sowie zu Vertragsabschlüssen mit kürzeren Laufzeiten:

- **Stärkere Konkurrenzorientierung:** Über 80% der Befragten orientieren ihre Preisentscheidungen seit der Krise stärker an der Konkurrenz.
- **Stärkere Strukturierung der Pricing-Prozesse:** Drei von vier Unternehmen gehen in ihren Pricing-Prozessen seit der Krise strukturierter vor. Bei jedem vierten Unternehmen ist laut eigenem Bekunden eine deutlich höhere Strukturierung zu beobachten.
- **Kürzere Vertragslaufzeiten (vor allem bei Commodities):** Über 85% der Befragten setzen seit der Krise auf verkürzte Laufzeiten der Verträge. Bei Commodity-Anbietern sind dies sogar fast 95%.

Bei der Frage, ob in Folge der Krise die konsequente **Aufgabe unprofitabler Geschäfte** mehr oder weniger stark umgesetzt wurde, schieden sich erneut die Geister in zwei Lager, die sich in ihrem Gewicht fast die Waage hielten.





Maßnahmen bei Einzelpreisentscheidungen

Bei Einzelpreisentscheidungen fielen folgende Reaktionen auf:

- Passend zu der Tendenz zu kürzeren Vertragslaufzeiten implementieren über 80% seit Krisenbeginn **vermehrt kurzfristige Preisanpassungen**. Die Tendenz ist bei Commodity-Anbietern und bei Unternehmen mit niedriger Pricing-Performance⁷ besonders hoch.
- Über 75% der Unternehmen reagieren auf die Krise mit **vermehrten Preisnachlässen**, um die Absätze zu halten. Obwohl diese Reaktion bei Spezialitäten-Anbietern etwas seltener anzutreffen ist, ist dieser Reflex aus mehreren Gründen kritisch zu hinterfragen:
 - Zum einen mahnt die herausragende Bedeutung des Preises für die Profitabilität zu Vorsicht.
 - Zudem stellt sich die Frage, ob die ausgelösten Preiskämpfe angesichts der krisenbedingten Bedarfsrückgänge überhaupt auf eine reale Nachfrage zielen können. Welchen Sinn macht es, mit reduzierten Preisen um eine Nachfrage zu kämpfen, die nicht mehr vorhanden ist?
 - Außerdem ist keine Maßnahme durch den Wettbewerb leichter zu kopieren als eine Preisreduktion. Nicht selten werden so Preiskriege angezettelt. Ohne ausreichende Prüfung, ob aufgrund der eigenen Kostenposition überhaupt realistische Siegeschancen bestehen und mit fatalen Konsequenzen für die eigene Profitabilität.
- Auf der anderen Seite schaffen es knapp 25% der befragten Unternehmen, seit der Krise vermehrt Preiserhöhungen durchzusetzen. Bei Spezialitäten-Anbietern sind dies sogar mehr als 36%.
- Die gesonderte Verpreisung von Serviceleistungen findet bei über 57% der Unternehmen seit der Krise in geringerem Ausmaß statt. Die übrigen Unternehmen reagieren dagegen mit einem verstärkten direkten Pricing der Services.

Maßnahmen der Preisimplementierung und des Preis-Controlling

Um den Herausforderungen bei der Preisdurchsetzung erfolgreich zu begegnen, greifen 80% der an der Untersuchung beteiligten Unternehmen **verstärkt auf die Schulung der eigenen Vertriebsmitarbeiter** zurück.

⁷ Die Pricing-Performance wurde indirekt als ein Indikator aus verschiedenen Fragen des Fragebogens abgeleitet. An dieser Stelle wird auf die detaillierte Darstellung dieser Fragen verzichtet, bei Interesse erläutern wir Ihnen aber natürlich den Indikator gerne näher.





Bei knapp einem Drittel der Unternehmen und Geschäftsbereiche werden im Rahmen der Preisimplementierung im Vertrieb **keine variablen Vergütungsmodelle zur Incentivierung der Vertriebsmitarbeiter** genutzt. Bei weit mehr als einem Drittel der an der Studie beteiligten Unternehmen und Geschäftsbereiche, die im Vertrieb mit leistungsbezogenen Vergütungsmodellen arbeiten, haben die Leistungskriterien keinen direkten Ergebnisbezug.

Auf ein **intensiviertes Preiscontrolling** setzen 92% der Unternehmen, die mehr entscheidungsunterstützende Tools einsetzen. Allerdings bleibt hier die unbeantwortete Frage nach der Professionalität bei diesen Bemühungen.

Bei allen eingesetzten Maßnahmen und Reaktionen auf die Krise steht die Frage nach der Wirksamkeit im Zentrum des Interesses. Welche Erfolgsfaktoren lassen sich für ein Pricing in der Krise ableiten?

Erfolgsfaktoren für ein Pricing in der Krise

Eine hohe Pricing-Performance ist die beste Prävention für eine Krise

Selbstverständlich bietet eine hohe Pricing-Performance schon per Definition die besten Voraussetzungen, um den wichtigsten Ergebnistreiber – den Preis – sicher im Griff zu haben. Das ist wenig überraschend.

Die Studie belegt, dass eine hohe Pricing-Performance tatsächlich die beste Grundvoraussetzung ist, um eine Krise wie die in 2007 / 2008 eingeläutete Finanz- und Wirtschaftskrise erfolgreich zu durchstehen. Im Einklang mit dem Grundsatz „Vorsorge ist besser als Nachsorge“ **schützt eine hohe Pricing-Performance** vor den Wirkungen der Krise. Der Anteil der Unternehmen, die von der Krise nur in geringem Ausmaß betroffen sind, ist bei Unternehmen mit guter Pricing-Performance (29%) ungefähr doppelt so hoch wie bei Unternehmen mit geringer Pricing-Performance (14%). Und man muss noch nicht einmal zu den Besten im Pricing zählen, um sich gut für Krisenzeiten zu rüsten: Bereits bei den Unternehmen mit mittlerer Pricing-Performance sind 26% nur schwach von der Krise betroffen.

Eine hohe Pricing-Performance vor der Krise führt also zu einer geringeren Betroffenheit durch die Krise! Eine niedrige Pricing-Performance vor der Krise wirkt dagegen tendenziell verstärkend auf die krisenbedingten Unsicherheiten, wie beispielsweise bei der Einschätzung der eigenen finanziellen Situation.

Eine hohe Pricing-Performance erlaubt auch in der Krise ein erfolgreiches Pricing

Unternehmen mit niedriger Pricing-Performance werden nicht nur stärker durch die Krise getroffen, sondern haben auch größere Schwierigkeiten in oder trotz der Krise ein erfolgreiches Pricing umzusetzen. So schaffen 40% der Unternehmen mit niedriger Pricing-Performance dies, während bei den Unternehmen mit mittlerer oder hoher Pricing-Performance der Prozentsatz immerhin bei 55% liegt.



Wer aber in der Krise im Pricing erfolgreich bleibt, den erwischt die Krise auch nicht so stark: Die Betroffenheit durch die Krise wird durch ein erfolgreiches Pricing in der Krise weiter reduziert.



Pro-aktives und klar strukturiertes Pricing zahlen sich aus

Unsere Studie macht deutlich, wie wichtig Pro-Aktivität⁸ beim Pricing ist: Mit zunehmender Pro-Aktivität sinkt die Betroffenheit durch die Krise. Stark durch die Krise betroffene Unternehmen kennzeichnen ihr eigenes Preisverhalten nur zu 25% als deutlich pro-aktiv. Bei den schwach von der Krise betroffenen Unternehmen sind es dagegen 45%.

Eine in der Krise vorgenommene stärkere Strukturierung der Pricing-Prozesse bringt weitere Entlastung: Nur schwach von der Krise betroffene Unternehmen gehen seit der Krise ausnahmslos mit mehr Struktur an das Pricing. Stark betroffene Unternehmen verlieren durch die Krise dagegen zu über 42% die Struktur in den Pricing-Prozessen.

Verstärkung der marktbezogenen Aktivitäten in der Krise bringt Erfolg

Unternehmen, die nur schwach durch die Krise getroffen werden,

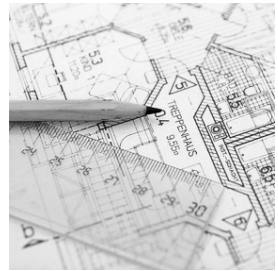
- nutzen seit Beginn der Krise tendenziell mehr Informationsquellen zur Einschätzung der finanziellen Situation ihrer Kunden,
- investieren seit der Krise in erhöhtem Ausmaß in Marketing- und Vertriebsressourcen,
- orientieren sich seit Krisenbeginn preislich tendenziell mehr an der Konkurrenz,
- kennen den Nutzen der eigenen Produkte sowohl im Wettbewerbsumfeld als auch in den Prozessen der Kunden und
- verspüren seit Krisenbeginn eine deutlich geringere Zunahme des Konkurrenzdrucks und Preisdrucks als stark betroffene Unternehmen.

Preiscontrolling und Ergebnisorientierung. Auch in der Krise.

Unternehmen, die durch die Krise nur schwach betroffen sind, verstärken seit Krisenbeginn die Aufgabe unprofitabler Geschäfte mehr als stärker betroffene Unternehmen. Stark krisengebeutelte Unternehmen setzen dagegen seit Krisenbeginn mehr auf Preisnachlässe, um die Absätze zu halten.

⁸ Neben einer konsequenten Ergebnisorientierung und einer klaren auf den Kundennutzen bezogenen Wertorientierung bildet das proaktive Vorgehen den dritten Pfeiler des Value Pricing. Mehr Informationen zum Value Pricing geben wir Ihnen gerne bei Interesse.





So verwundert es auch nicht, dass unter den stark durch die Krise beeinträchtigten Unternehmen besonders viele Unternehmen vertreten sind, deren Preisstrategie stark auf die Maximierung des EBIT ausgerichtet ist (82% gegenüber 63% bei den weniger stark betroffenen Unternehmen). Die zu starke Berücksichtigung von nicht entscheidungsrelevanten Fixkosten führt offenbar zu Fehlentscheidungen.

Wer allerdings bis zur Krise in der Lage war, mit systematischem Preiscontrolling Preisentscheidungen gut vorzubereiten, den traf die Krise weniger hart: Während stark durch die Krise betroffene Unternehmen nur zu 30% vor der Krise ein solch systematisches Preiscontrolling betrieben, taten dies 53% der nur schwach betroffenen Unternehmen.

Lessons learned? Was wir aus der Krise lernen sollten

Was Sie sofort und damit vor der nächsten Krise tun sollten

Die Ergebnisse der Studie geben klare Hinweise auf Pricing-bezogene Optimierungsbedarfe, deren Umsetzung Sie nicht auf die lange Bank schieben sollten.

Unsere Studienergebnisse legen nahe, wie Sie sich im Pricing gut auf die nächste Krise vorbereiten können:

- **Sorgen Sie bereits vor der Krise für eine hohe Pricing-Performance!** Eine hohe Pricing-Performance wird Ihre Betroffenheit im Falle einer erneuten Krise deutlich reduzieren.
- **Strukturieren Sie Ihre Pricing-Prozesse!** Denn je stärker die Strukturierung der Pricing-Prozesse ausfällt, desto geringer ist tendenziell die Betroffenheit durch eine Krise.
- **Orientieren Sie Ihr Pricing am Ergebnis und den wirklich relevanten Kosten!** Setzen Sie konsequent auf ein deckungsbeitragsorientiertes Pricing und vermeiden Sie eine Orientierung der Preisentscheidungen an Fixkosten, am EBIT oder an Marktanteilen. Auch dies bietet einen weiteren Schutz vor Fehlentscheidungen in der Krise (und natürlich auch schon vor der Krise).
- **Sorgen Sie für eine gute Kenntnis des Nutzens der eigenen Produkte** in den Prozessen der Kunden und im Wettbewerbsumfeld! Auch dies wird eine geringere Krisenanfälligkeit zur Folge haben.
- **Setzen Sie auf ein pro-aktives Pricing!** Denn pro-aktives Pricing führt zu geringerer Betroffenheit von einer Krise.
- **Erhöhen Sie die Konkurrenzorientierung beim Pricing!** Mehr Konkurrenzorientierung im Pricing führt ebenfalls zu einer geringeren Betroffenheit durch eine Krise.





- **Setzen Sie auf ein systematisches Preismonitoring und -controlling** für eine bessere Vorbereitung von Preisentscheidungen! Dies hat eine geringere Betroffenheit in Krisenzeiten zur Folge.
- **Und sorgen Sie schnell für eine systematische Professionalisierung des Pricing**, denn nach der Krise ist bekanntlich vor der Krise. Und kein Instrument hat eine ähnlich direkte und starke Ergebniswirkung wie das Pricing!

Was in der nächsten Krise zu tun ist

Sollte es mal wieder soweit sein, dass Sie sich in einer handfesten Wirtschafts- oder Branchenkrise wiederfinden, so sind aus unserer Studie folgende Empfehlungen abzuleiten:

- **Nutzen Sie in der Krise systematisch Informationsquellen zur finanziellen Situation der Kunden!** Dies hat eine geringere Betroffenheit von einer Krise zur Folge.
- **Investieren Sie auch oder gerade in der Krise verstärkt in Marketing und Vertrieb!**
- **Bleiben Sie auch in der Krise vorsichtig und zurückhaltend bei Preisnachlässen!** Mehr krisenbedingte Preisnachlässe führen zu stärkerer Betroffenheit.
- **Lassen Sie auch in der Krise die Pricing-Performance nicht leiden!** Unternehmen, die selbst in der Krise in der Lage sind, ein erfolgreiches Pricing umzusetzen, werden durch die Krise nicht so stark getroffen.





Fazit

Unbestreitbar hatte und hat die Finanz- und Wirtschaftskrise drastische Auswirkungen auf die Unternehmen der chemischen Industrie. Absatzeinbußen, Produktionsstillegungen, Gewinneinbrüche, Entlassungen und Insolvenzen machten auch vor der chemischen Industrie nicht halt.

Unsere Ergebnisse legen nahe, dass die empfundene Betroffenheit vor allem bei Herstellern von Commodities und Semi-Commodities sowie bei Unternehmen, die vor allem in die Automobilindustrie liefern, besonders hoch ist.

Aber die Lage ist nicht hoffnungslos: Vor allem ein auch in Krisenzeiten professionelles Preismanagement bietet gute Möglichkeiten, eine Krise ohne unnötige Verluste zu überstehen.

Unsere Studie zeigt, dass eine hohe Pricing-Performance tatsächlich vor den fatalen Auswirkungen schützt. Unternehmen, die es auch während der Krise schaffen, den „Pfad der Tugend“ im Pricing nicht zu verlassen, zeigen sich in der Krise weniger betroffen.

Ein pro-aktives Pricing, ein professionelles Preiscontrolling und die verstärkte Versorgung des Pricing-Prozesses mit Informationen über Kunden, deren finanzielle Situation und den Nutzen der eigenen Produkte wirken zusätzlich bremsend auf die krisenbedingten Risiken.

Die **durchgängige Optimierung des Preismanagements** in allen Phasen des Pricing-Prozesses bietet die beste Ausrüstung

- im Sinne der Prävention, um sich vor den Auswirkungen der nächsten Krise zu schützen,
- im Sinne der besseren ergebnisorientierten Steuerung durch die Krise und
- natürlich außerhalb aller Krisenzeiten, denn kein Instrument hat eine mit dem Pricing vergleichbare Ergebniswirkung.

Implementieren Sie deshalb möglichst rasch ein durchgängig professionelles Preismanagement:

- Nutzen- und wertorientiert statt kostenbasiert
- Ergebnisorientiert statt absatzmengenorientiert
- Pro-aktiv statt reaktiv

Leider gibt es immer noch – auch in der chemischen Industrie – zu viele Unternehmen, die diese Prinzipien und die in der Studie identifizierten Erfolgsfaktoren noch nicht durchgängig und konsequent umgesetzt haben. Auch dies zeigt unsere Studie.





Die folgende Abbildung fasst ausgewählte Maßnahmen eines systematischen Pricing im Überblick zusammen und ordnet sie den verschiedenen Phasen des Pricing-Prozesses⁹ zu:

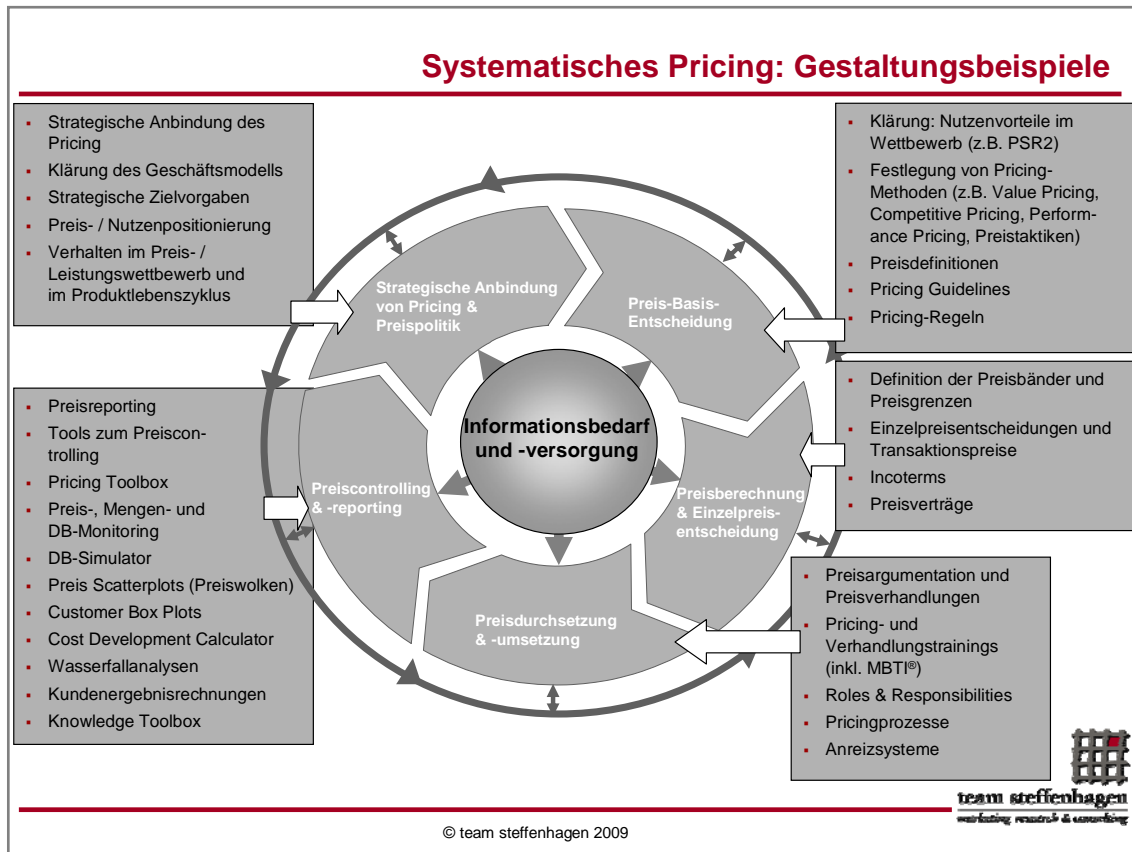


Abb. 5: Ausgewählte Maßnahmen eines systematischen Pricing

Nutzen Sie die Erkenntnisse unserer Studie und sorgen Sie schnell für eine systematische Professionalisierung Ihres Pricing. Wir unterstützen Sie gerne dabei.

⁹ Bei Fragen zum Pricing-Prozess stehen wir Ihnen gerne persönlich zur Verfügung.



team steffenhagen

Als Spin-off der RWTH Aachen bietet das *team steffenhagen* einen ganzheitlichen Beratungsansatz in den Bereichen Strategie, Marketing und Sales in Verbindung mit Organisationsentwicklung und Führung.

Unsere Leistungen basieren auf fundierter Marktforschung: von Kunden- und Mitarbeiterbefragungen bis zu (Führungs-)Feedback-Systemen. Hier stehen Ihnen unsere Erfahrungswerte aus der chemischen Industrie und anderen Branchen zur Verfügung.

In der Beratung liegt unser Branchenschwerpunkt im Bereich der chemischen Industrie. So sind wir unter anderem auch Mitglied im europäischen Verband für Strategie und Marketing in der chemischen Industrie, der ECMSA (*European Chemical Marketing and Strategy Association*).

Die Schwerpunkte unserer umsetzungsstarken Beratungsleistungen für die chemische Industrie liegen auf folgenden Gebieten:

- Pricing: wertorientiert, ergebnisorientiert und pro-aktiv
- Entwicklung und Umsetzung von Strategien und Geschäftsmodellen
- Key Account Management
- Vertriebsentwicklung
- Organisationsentwicklung

Dank der systematischen Kombination von fachlicher Expertise in den Bereichen Strategie, Marketing & Vertrieb mit Erfahrungen und Kompetenzen in der Organisations- und Führungskräfteentwicklung ist unsere Arbeit durch eine extrem hohe Umsetzungscompetenz geprägt.

Das Ergebnis ist eine integrierte und durchgängige Verbindung von konzeptioneller Beratung und echter Umsetzungsunterstützung, bei der wir auf pragmatische und einfach umsetzbare Lösungen setzen.

Auf Wunsch nennen wir Ihnen gerne Ansprechpartner unserer Kunden, die aus erster Hand über unsere Leistungsfähigkeit Auskunft geben können.

Nir freuen uns auf den Dialog mit Ihnen!

Autoren

Dr. Ralf Schmidt

Seit 1998 geschäftsführender Gesellschafter beim *team steffenhagen*

Spezialisiert auf Pricing, Strategieentwicklung und -umsetzung sowie Kundenmanagement in der chemischen Industrie

Mehr als 15 Jahre Erfahrung in zahlreichen Beratungs- und Trainingsprojekten, insbesondere in der chemischen Industrie sowie in ausgewählten anderen Segmenten.

Kontakt:

Dr. Ralf Schmidt

Tel.: 0241-9 78 76 - 12

Fax: 0241-9 78 76 - 10

schmidt@steffenhagen.com

© team steffenhagen GmbH,
im Februar 2010

Tel.: 0241-9 78 76-0

Fax: 0241-9 78 76-10

info@steffenhagen.com

www.steffenhagen.com



team steffenhagen
marketing research & consulting