

Inflationsmanagement als neue Kernkompetenz

oder:
Wie externe Stressfaktoren einen ultimativen Test für die eigene Wertpositionierung und Resilienz liefern

Ein Gastbeitrag von GEORGIY MICHAILOV und TOMMY SCHWINZER.



In der Finanzkrise 2008/09 erlangte der Wissenschaftler Nassim Nicholas Taleb internationale Berühmtheit. Seine Metapher des „schwarzen Schwans“ – gemünzt auf außergewöhnliche Ereignisse, die außerhalb des eigenen Erfahrungs- und Erwartungshorizonts liegen und enorme Auswirkungen haben – brachte das, was geschah, auf den Punkt. Gemein haben diese außergewöhnlichen Ereignisse, dass sie in der Rückschau (angeblich) vorhersehbar scheinen. Doch selbst wenn, es verbleiben immer auch Restrisiken, auf die man sich nicht vorbereiten kann.

Wer nun die außergewöhnlichen Ereignisse der vergangenen zwei, drei Jahre ins Auge fasst – die COVID-19-Pandemie, die massiven Störungen der weltweiten Lieferketten, die folgende Halbleiterkrise, immer größere Wetterextreme, zuletzt Russlands Überfall auf die Ukraine –, der gewinnt den Eindruck, dass Talebs „schwarzer Schwan“ nicht mehr einzeln, sondern als ganzer Schwarm auftritt. Nach Jahrzehnten der gefühlten „Ruhe“ und des weltweiten Wachstums geht es heute darum, Krisen nicht mehr als etwas vorübergehendes zu sehen, das es bestmöglich zu überstehen gilt. Nein – Krise ist das neue Normal.

Für die Unternehmen waren die vergangenen Jahre sicherlich die anspruchsvollsten seit dem Zweiten Weltkrieg (noch vor der Finanzkrise 2008/09). Die Dynamiken weisen mehr Ambiguität auf, sie sind viel mehrdeutiger, im Ausgang weit offener; zudem sind die Abstände zwischen den Krisen viel kürzer und die Herausforderungen deutlich komplexer geworden. Die kommenden Jahre werden hart und schwierig, soviel steht fest, denn ein Ende ist nicht in Sicht: Mit dem Krieg in der Ukraine verschärfen, ja verstärken sich gerade Rohstoff- und Energie-Krisen – und mit ihnen kommt etwas hinzu, das Unternehmen nahezu aller Branchen erfasst: eine Inflations- und Angebotskrise.

Bereits vor Russlands Einmarsch in der Ukraine gab es Meldungen wie „der teuerste Winter der Geschichte“, „Inflation auf dem höchsten Niveau seit 30 Jahren“, „Logistikkosten explodieren um Faktor 5“. Und schon jetzt machen sich auch die ersten Folgen des Krieges bemerkbar. So sind inzwischen Sätze zu lesen wie „Erzeugerpreisindex so stark gestiegen wie noch nie seit Beginn der Erhebung im Jahr 1949“ oder „Preise für Kraftstoffe, Heizöl und Gas sind im März so stark gestiegen wie nie zuvor in den vergangenen 50 Jahren. Auch während der beiden Ölkrisen und der Finanzkrise stiegen die Preise weniger extrem“.

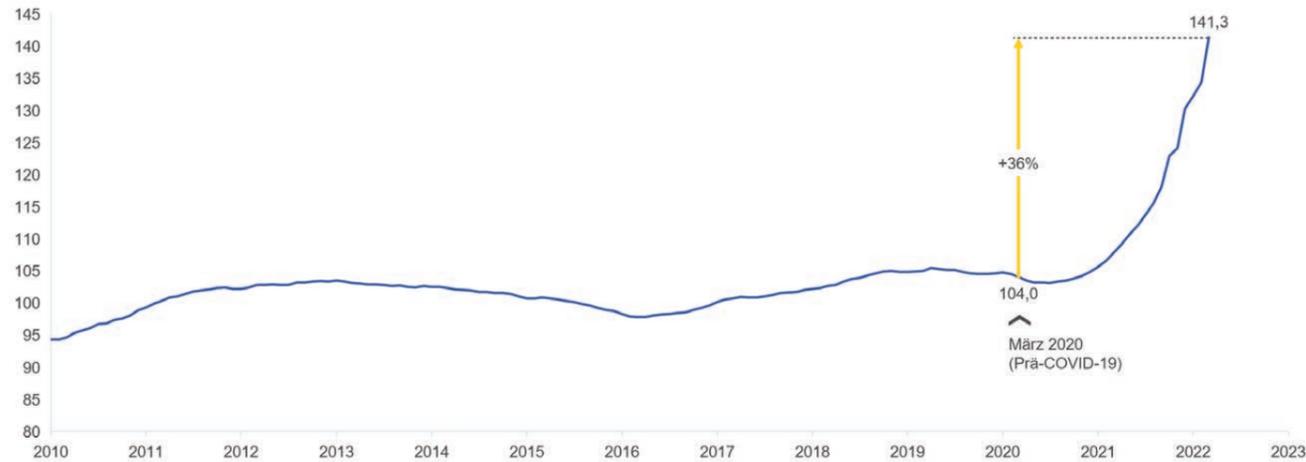
Illustration: iStockPhoto/Cemile Bingol

Zwei Graphiken reichen, um die Dramatik der Entwicklung in den vergangenen Monaten zu illustrieren: Da ist zum einen die Entwicklung der Erzeugerpreise gewerblicher Produkte (in Deutschland hergestellt und im Inland verkauft), die nach Jahren eines Pendelns rund um den Indexwert von 2015 zuletzt massiv in die Höhe schossen.

So beschreibt die weltweit führende Expertin auf diesem Gebiet, die amerikanische Psychologin Karen Reivich, Resilienz respektive Anti-Fragilität wie folgt: „Resilience is the ability to navigate adversity and to grow and thrive from challenges.“

Bezogen auf die hohe Inflation, die Firmen besser als

Erzeugerpreisindex gewerblicher Produkte seit 2010 (Inlandsabsatz; 2015=100)¹⁾

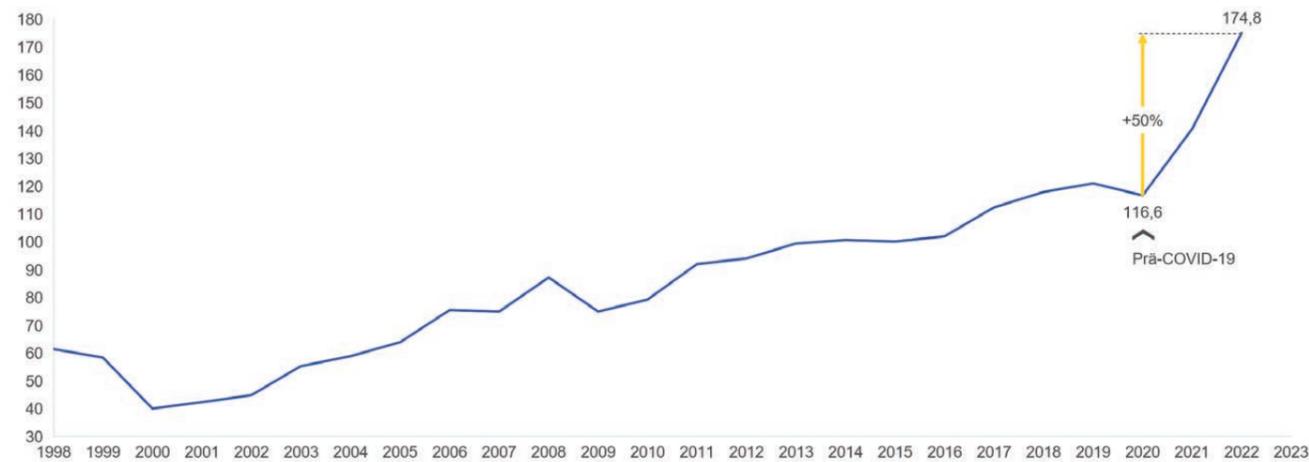


¹⁾ Kalender- und saisonbereinigt | Quelle: Statistisches Bundesamt

Zum anderen die Entwicklung der Industriestrompreise, die über die Jahre zwar leicht stieg, in den vergangenen zwei Jahren aber einen deutlichen Sprung machte – und die Tendenz geht nach oben.

Konstante begreifen sollten, heißt das: Die neue Realität erfordert ein professionelles Preismanagement und erweist sich zudem als ein ultimativer Reality-Check für die eigene Wertpositionierung. Wir sind überzeugt, dass

Index zur Entwicklung des Industriestrompreises in Deutschland seit 1998 (2015=100)¹⁾



Die Angaben beziehen sich auf die mittelspannungseilig versorgte Industrie mit einem Jahresstromverbrauch von 160 bis 20.000 Megawattstunden | Quelle: Bundesverband der Energie-Abnehmer

Nahezu jedes Unternehmen ist derzeit im Einkauf und der Produktion von Lieferstopps, Lieferengpässen und steigenden Preisen betroffen. So gewinnt ihre Resilienz an Bedeutung, sprich die Fähigkeit, mit (diesen) unerwarteten negativen Ereignissen umzugehen. Der Begriff kommt ursprünglich aus der Psychologie, doch der Gedanke dahinter lässt sich ohne weiteres übertragen.

sich ein durchdachtes Inflationsmanagement als entscheidende neue Kernkompetenz erweisen wird, wenn Unternehmen zukunftsfähig sein wollen – aber umsetzen können es nur jene, die es sich auch „leisten“ können.

Um diese neue Kernkompetenz aufzubauen, benötigen Unternehmen einen Dreiklang:

- Absolute Datentransparenz bezogen auf die Preissetzung und die Zahlungsbereitschaft ihrer Kunden
- Effektive und effiziente Prozesse zwecks Durchsetzung höherer Preise
- Starke Wertpositionierung durch konsequente Wertorientierung

Anders formuliert: Welche Preissteigerungen kann ich durchsetzen? Wie kann ich sie durchsetzen? Und wie stelle ich sicher, dass ich sie nicht nur heute, sondern auch in Zukunft durchsetzen kann? Es gilt: Je stärker die Wertpositionierung eines Unternehmens, desto besser kann es bei Kunden höhere Preise durchsetzen – und mit Zulieferern verhandeln. Die Korrelation zwischen Wertpositionierung und Inflationsmanagement ist eindeutig positiv.

1. ABSOLUTE DATENTRANSPARENZ

Bereits beim vermeintlich einfachsten Punkt, der Datentransparenz, scheitern viele Unternehmen. Sie können zwar die aktuellen Handlungsbedarfe sehr gut beschreiben und visualisieren, jedoch nicht valide quantifizieren. Wie aber sollen sie Preisanpassungen mit Kunden besprechen, wenn sie diesen nicht die Auswirkungen steigender Preise auf ihre eigene Kalkulation aufzeigen können?

Simple, pauschale Annahmen wie die einer Preissteigerung von + 5 % auf den kompletten Materialeinsatz sind derzeit eher die Regel als die Ausnahme. Und sie basieren mehr auf Hoffen als Wissen, wenn man bedenkt, dass Preissteigerungen von teilweise 30 bis 40 % auf einzelne Rohstoffe und Rohmaterialien aktuell keine Seltenheit sind. Schlimmer noch: Je anspruchsvoller ein Kunde ist, je professioneller seine Einkaufsabteilung, desto eher wird er sich von solch pauschalen Annahmen nicht beeindruckt lassen. Beispiele und Vorreiter sind hier gerade die hochprofessionellen Einkäufer im Lebensmitteleinzelhandel und im Automotive-Bereich.

Häufig stoßen wir bei der Frage nach den Auswirkungen von Preissteigerungen im Einkauf bereits sehr früh auf Herausforderungen, wenn es durch sehr diversifizierte und umfangreiche Produktportfolios eine hohe Zahl an Rohstoffen oder Materialien als Einsatzfaktoren gibt. Häufig werden diese Portfolios nicht systemisch gepflegt, sodass die Frage, in welchem Maße welche Materialien und Vorprodukte in die Herstellung einfließen, schlicht nicht auf Knopfdruck beantwortet werden kann. Die Folge ist das manuelle Zusammentragen von Stücklisten. In einigen Fällen konnten wir zumindest auf Basis verschiedener Datenquellen und -systeme mit Hilfe von Data Analytics Abhilfe schaffen und retrograd bestimmen, zu welchem Anteil verschiedene Inputfaktoren genutzt wurden.

Weitere Herausforderungen ergeben sich aus dem Fehlen einer validen Vertriebsplanung zur Ableitung des zukünftigen Bedarfs. Wer nicht weiß, wieviel das Unter-



Georgiy Michailov
Foto: Struktur Management Partner



Tommy Schwinzer
Foto: Struktur Management Partner

nehmen in absehbarer Zeit von Produkt A oder B absetzen wird (oder will), der kann kaum abschätzen, wie sich Preissteigerungen im Einkauf auf das Geschäft und die Wirtschaftlichkeit auswirken – doch das ist essenziell in diesen stark volatilen Zeiten.

Die Erfahrung zeigt, dass gerade Unternehmen, die ihren Kunden sehr schnell und transparent den Impact von Preissteigerungen auf die eigene Kalkulation aufzeigen können und zugleich in Szenarien mit unterschiedlichen Annahmen und Prämissen denken, ja planen, deutliche Vorteile und einen Zeitvorsprung gegenüber dem Wettbewerb haben.

2. EFFEKTIVE UND EFFIZIENTE PROZESSE ZWECKS DURCHSETZUNG HÖHERER PREISE

Ein weiterer Vorteil, über den längst nicht alle Unternehmen verfügen, sind optimale Prozesse, die Einkauf, Vertrieb und Kunden verbinden. So kommt es vor, dass der Einkauf mit höheren Preissteigerungen oder anderen Mengengerüsten als der Vertrieb rechnet und so Risiken entstehen – etwa wenn der Vertrieb plant, just den Absatz von Produkt C auszuweiten, bei dem sich die Preissteigerungen im Einkauf gerade besonders stark auswirken. Auch kann die zeitliche Divergenz, dass

- Auswirkungen von Preiserhöhungen auf Einkaufsseite eher kurzfristig auftreten,
- Preisanpassungen, insbesondere Preiserhöhungen auf Verkaufsseite hingegen häufig nur mittel- bis langfristig durchsetzbar sind,

beträchtlich sein. Nur wird dies längst nicht von allen Unternehmen bedacht.

Optimale Prozesse sind auch im Rahmen des Vertragsmanagement und der Angebotsbearbeitung notwendig.

So war eine sehr hohe Auftragsreichweite früher ein Vorteil: Je länger ich mit Aufträgen ausgelastet war, desto höher war die Planungssicherheit für das Unternehmen. Heute, da die Preise im Einkauf ständig steigen, kann das – wenn der Auftragsbestand preislich starr ist – den Todesstoß bedeuten. Wer zum Beispiel im Herbst 2021 eine Lieferung für Mitte 2022 zugesagt hat, die Ware für die Erfüllung des Auftrags aber erst jetzt einkauft, kann ernsthaft in die Bredouille geraten, weil seine Kosten deutlich höher als gedacht ausfallen. In dem Fall steigt die Bedeutung der juristischen Auslegung von Verträgen massiv an.

Die Ziele in der Angebots- respektive Auftragsbearbeitung liegen auf der Hand: Aufgrund der dynamischen Preisentwicklung ist es dringend geboten, bei neuen Aufträgen entweder mit Preisgleitklauseln zu arbeiten oder, wenn schon Festpreise vereinbart werden, diese wenigstens durch eigenes Hedging abzusichern und zudem zeitlich zu begrenzen. Dabei gilt es, sowohl Preissteigerungen als auch Preisreduzierungen partner-

schaftlich zu tragen, sodass Kunden auch im Fall sinkender Kosten partizipieren können und somit Preisgleitklauseln eher akzeptieren. Und schon im Schritt zuvor, bei der Angebotserstellung, sollten Unternehmen entweder ein freibleibendes – unverbindliches – Angebot abgeben oder zumindest die Gültigkeit zeitlich stark begrenzen, die Preise zum Beispiel nur für 14 Tage garantieren. Sonst droht ein Auftrag zu Konditionen, die von der Entwicklung längst überholt wurden, und damit ein Minusgeschäft.

Sicher hatte der US-Ökonom Edgar Fiedler recht, als er sagte: „There is no such thing as a riskless hedge against inflation.“

Trotzdem müssen sich Unternehmen fragen, wie sauber ihre internen Prozesse und Datengrundlagen sind. Im Idealfall sollten sie Antworten auf diese Fragen haben:

- Wie schnell und umfassend können sie eine Aussage treffen, was passiert, wenn sich der Preis des Materials Y um X Prozent erhöht?
- Können sie aus Preissteigerungen bei wichtigen Rohstoffen ableiten, welche Auswirkungen sich auf ihre Vorlieferanten ergeben, um selbst proaktiv die weitere Entwicklung vorhersagen zu können?
- Wie gut sind Prozesse und Kommunikation zwischen Einkauf- und Vertrieb?
- Wie gut ist meine Unternehmensplanung: Berücksichtigt diese zum Beispiel eine Verschiebung des Produktportfolios und deren Folgen für den Einkauf, etwa wenn der Vertrieb 2022 den Verkauf von Produkt B forcieren will, dessen Materialkosten gerade stärker steigen als die für Produkt A? Gibt es unterschiedliche Szenarien?
- Sind bereits vereinbarte Aufträge im Falle weiterer Preissteigerungen vertraglich abgesichert?
- Berücksichtigen Angebote für potenzielle Aufträge bereits Preisgleitklauseln, die konkret festhalten, welche Preissteigerungen das Unternehmen (wie) überwälzen kann? Oder sind sie zumindest befristet?

Wer hier gut aufgestellt ist, hat deutliche Vorteile, denn schlechtes Erwartungsmanagement führt häufig zur teurem Enttäuschungsmanagement.

Ein Beispiel aus unserer jüngsten Praxis zeigt, dass es auch anders geht: So war es dem Lebensmitteleinzelhandel in den vergangenen Jahren dank seiner starken Marktposition möglich, jegliche Preisanpassungsbemühungen seiner Lieferanten abzuwehren. Bei einem unserer Mandanten aber war es jetzt, zum ersten Mal seit Jahren, möglich, eine Preisanpassung durchzusetzen – durch Herstellung der notwendigen Transparenz und Informationen sowie ein abgestimmtes Vorgehen

zwischen Einkauf und Vertrieb. Ein Beispiel, das zeigt, wie sehr saubere und klare Prozesse bei guter Datenlage absolut entscheidende Voraussetzungen sind.

3. STARKE WERTPOSITIONIERUNG DURCH KONSEQUENTE WERTORIENTIERUNG

Datentransparenz und effektive Prozesse sind notwendige, aber nicht hinreichende Voraussetzungen für die erfolgreiche Umsetzung von Preiserhöhungen. Neben diesen Maßnahmen, die vor allem den kurz- und mittelfristigen Erfolg eines Unternehmens positiv beeinflussen, kommt in der aktuellen Situation der eigenen Wertpositionierung eine entscheidende Bedeutung zu – vor allem langfristig. Denn nur wer wirklich richtig wertpositioniert ist, wird in diesem unsicheren Umfeld erfolgreich sein und seine Interessen bei Lieferanten wie Kunden durchsetzen können. Wer hingegen nur über eine sehr schwache Positionierung verfügt, wird zwischen beiden Fronten aufgerieben.

Vor allem der differenzierende und wahrgenommene(!) Mehrwert bzw. Kundennutzen ist ausschlaggebend dafür, erfolgreich über Ein- und Verkaufspreise verhandeln zu können. Wer sich nicht positiv von der Konkurrenz abhebt, der wird vor allem bei notwendigen Preisanpassungen schlicht überhört – oder durch andere Hersteller ersetzt. Genau aus diesem Grund stellt der aktuelle Inflationsdruck den ultimativen Stresstest für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens dar!

Nicht umsonst schrieb Jack Trout, Marketingpapst, schon vor mehr als 20 Jahren: „Differentiate or Die“.

Leider sehen wir immer mehr Beliebigkeit bei Unternehmensangeboten sowie Lösungsansätzen. Doch wo Beliebigkeit herrscht, bleibt stets nur ein einziges Differenzierungsmerkmal – der Preis! Somit sollte sich der Fokus der Führung auf die absolute, differenzierende Wertorientierung und somit den maximalen Mehrwert für den Kunden richten. Hier kann man sehr gut dem Marketingguru Philip Kotler und seiner Philosophie „more for more“ folgen, die besagt, dass Marken einen höheren Preis erzielen werden („more“), die mehr versprechen – und halten! – als andere („for more“).

Am besten erreichen Unternehmen eine starke, konsequente Wertpositionierung, indem sie sich auf ihre absoluten Kernstärken und deren Umwandlung in USPs besinnen. Zugegeben: Echte USPs sind immer schwieriger zu finden. Aber wer extrem gute Zahlen schreiben möchte, muss eben auch extrem gut wertpositioniert sein.

Die Autoren:

Georgiy Michailov ist Diplom-Volkswirt, B.M. (TSUoE) und Managing Partner in der Struktur Management Partner GmbH in Köln. Tommy Schwinzer ist Project Manager in unserem Hause und ist u.a. ein ausgewiesener Experte für die Data Analytics/Transparency.