

Bedingt durch die schwierige wirtschaftliche Situation, vielfältige Überkapazitäten und die zunehmende Commoditisierung der Produkte waren die vergangenen Jahre für die chemische Industrie geprägt von der Bemühung um Kostensenkungen in allen Geschäftsprozessen. So erfolgreich diese Anstrengungen in der Vergangenheit auch waren, zeichnet sich inzwischen jedoch ab, dass die Erträge derartiger Kostensenkungsprogramme tendenziell immer stärker abnehmen. Allmählich setzt sich das Bewusstsein durch, Programme zur Erhöhung des Umsatzes wieder stärker in den Fokus des Managements zu stellen. In den heute vorherrschenden reifen Märkten kann dies immer weniger durch das Anziehen neuer Kunden geschehen. Vielmehr ist die Aufgabe, durch geschicktes Management der bereits vorhandenen Kunden steigende Umsätze und Renditen zu erreichen.

Die Preisgestaltung bietet hier den größten Hebel (Abb. 1). So ist eine Umsatzsteigerung von 15-20 % erforderlich, um eine Preissenkung von 5 % zu kompensieren.

Abb. 1: Einfluss des Preises und anderer Größen auf den Unternehmensgewinn

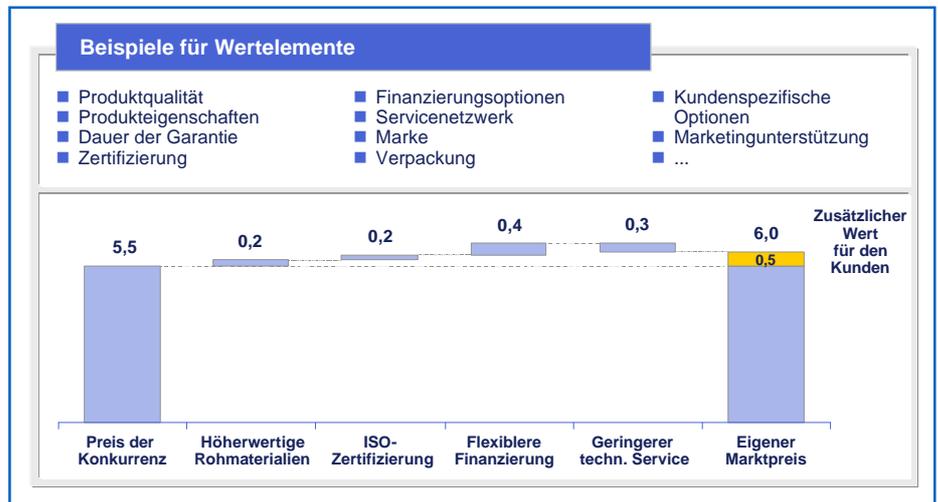


Gleichzeitig wird die Preisgestaltung häufig nur in begrenztem Umfang gezielt als Werkzeug zur Optimierung des Unternehmensgewinns eingesetzt. Preise werden als nicht managebar angesehen; dementsprechend erfolgt die Preisfestsetzung reaktiv auf Basis von Konkurrenzpreisen

oder der für die eigenen Produkte kalkulierten Kosten. Die mit dieser Form der Preisgestaltung erreichte Einfachheit der Vorgehensweise geht jedoch auf Kosten einer Maximierung des erzielbaren Gewinns.

Als Alternative dazu bietet sich Value Pricing an. Dieses Konzept zur Preisgestaltung hat zum Ziel, den durch eine Chemikalie beim Kunden entstehenden Nutzen vollständig zu quantifizieren und in den Verkaufspreis zu integrieren. Ausgangspunkt der Preisfindung ist der Preis eines Konkurrenzproduktes. Nun werden alle Abweichungen des eigenen Angebots von dem der Konkurrenz aufgelistet und jeweils in einen monetären Wert transferiert. Dies gilt sowohl für die Stärken als auch für die Schwächen des eigenen Produktes. Durch Addition aller Schwächen zum Konkurrenzpreis sowie Subtraktion aller Stärken erhält man schließlich den sinnvollen Preis für das eigene Produkt (Abb. 2).

Abb. 2: Beispiel für Value Pricing



Obwohl Beispiele für die erfolgreiche Anwendung des Value Pricing aus anderen Industrien durchaus bekannt sind, ist das Konzept in der chemischen Industrie wenig verbreitet. Um die Möglichkeiten für die Hersteller von Chemieprodukten zu illustrieren, seien hier einige illustrative Beispiele genannt:

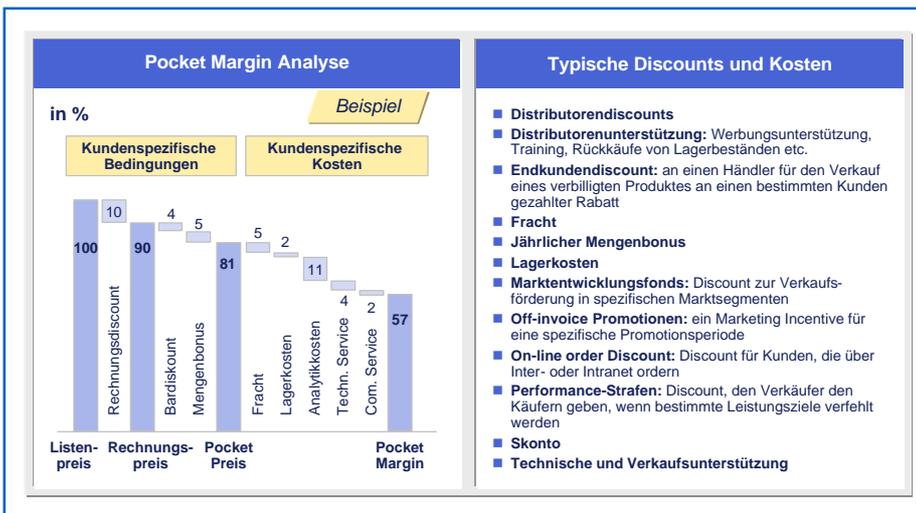
- Die Preisgestaltung einer neuartigen Druckfarbe basierte darauf, dass die Farbe schneller trocknete und somit eine um 10 % höhere Maschinengeschwindigkeit erlaubte. Die so erzielbaren Ersparnisse aufgrund niedrigerer Kapitalkosten führen zu einem Mehrwert für die Druckerei, der einen berechenbaren höheren Preis rechtfertigt.
- Die Lieferung eines Blends verschiedener Komponenten erspart dem Kunden eines Produzenten von Lebensmittelzusatzstoffen eigene Mischanlagen. Auch dieser für den Kunden erzeugte Mehrwert kann durch Value Pricing vom Hersteller des Blends abgeschöpft werden
- Durch einen entfallenden Applikationsschritt ersparte ein Dentaladhäsiv dem Zahnarzt pro Behandlung etwa 30 Sekunden. Unter Einbeziehung der für den Zahnarzt dadurch erzielbaren höheren Praxisumsätze ergab sich für dieses Dentaladhäsiv eine deutliche Preiserhöhung gegenüber bereits existierenden Produkten, die dem Zahnarzt diesen Mehrumsatz nicht bieten konnten.

Diese Beispiele machen sowohl die geeigneten Einsatzbedingungen als auch die notwendigen Voraussetzungen für erfolgreiches Value Pricing deutlich. Value Pricing ist immer dann gut geeignet,

wenn es um die Preisfindung differenzierbarer Produkte geht. Grundlage der Preisfestsetzung sind ja alle Unterschiede zu bereits existierenden Konkurrenzprodukten. Sind diese – wie bei reinen Commodities – nicht oder nur in sehr begrenztem Umfang vorhanden, so ist auch der Spielraum für Value Pricing naturgemäß eingengt. Zum anderen erfordert Value Pricing eine eingehende Kenntnis der beim Kunden laufenden Prozesse und der dabei anfallenden Kosten. Denn nur dann kann mit hinreichender Präzision abgeschätzt werden, welchen Mehrwert die eigenen Produkte beim Kunden erzeugen und welcher Wert somit prinzipiell beim Kunden abgeschöpft werden kann.

Vorbildliche Preisgestaltung in der chemischen Industrie kann auch auf einer sehr viel operativeren Ebene, der der individuellen Transaktionen und Kunden ansetzen. Ausgangspunkt ist die Ermittlung der Pocket Margin, also der Marge nach Abzug möglichst aller kundenspezifischen Kosten einschließlich Frachtkosten, Rabatte und Boni sowie der kundenindividuellen Kosten z.B. für technischen und analytischen Service (Abb. 3).

Abb. 3: Pocket Margin Analyse und typische Differenzen zwischen Listenpreis, Pocket Preis und Pocket Margin



Die Ermittlung der Pocket Margin für jeden einzelnen Kunden ist kein Selbstzweck. Sie dient vielmehr einer Kategorisierung der Kunden in verschiedene Gruppen. Je nach der Höhe der Pocket Margin einerseits und der strategischen Bedeutung der Kunden (näherungsweise entsprechend ihrem Umsatzvolumen) andererseits ergeben sich konkrete Handlungsempfehlungen dafür, Preise selektiv zu erhöhen bzw. die Pocket Margin durch spezifische Kostensenkungen zu verbessern (Abb. 4).

Schließlich sollten auch die Organisation, die Prozesse und die Informationssysteme den Erfordernissen einer zielgerichteten Preisgestaltung entsprechen:

- Preisbildungsprozesse sollten auf klaren Entscheidungsregeln basieren und Feedback-Mechanismen enthalten
- Organisatorisch sollte klar definiert werden, wo Preisentscheidungen getroffen werden. Insbesondere muss es klare Grenzen für die Entscheidungsgewalt jedes einzelnen über die Preisgestaltung geben. Daneben sollten aber auch Anreize für eine Preisgestaltung

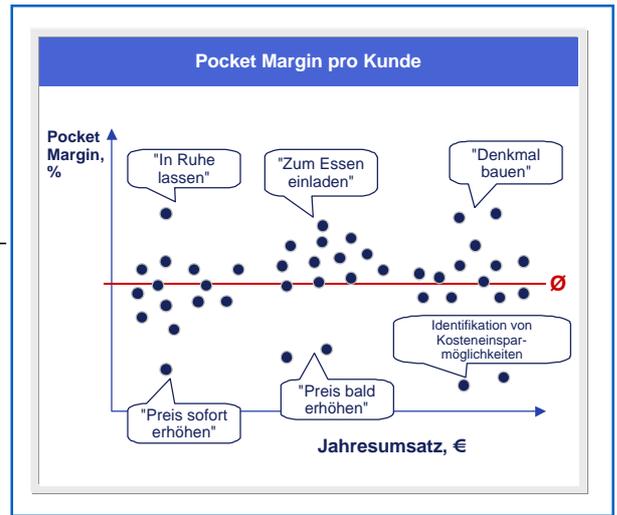


Abb. 4: Pocket Margin und Handlungsansätze für verschiedene Kunden

im Sinne des Unternehmens geschaffen werden.

- Informationssysteme sollten Echtzeit-Entscheidungshilfen bieten und konstante Überwachung der Preisbildung erlauben.

Keines der hier vorgestellten Instrumente wird sich sofort auf alle Produkte eines Chemieunternehmens anwenden lassen. Sinnvoll ist aber dennoch, möglichst bald die vielfältigen Möglichkeiten der Preisgestaltung zu nutzen und in Pilotprojekten zu prüfen. So bietet sich Value Pricing insbesondere zur Anwendung für neuentwickelte Produkte an, da für diese der Differenzierungsansatz besonders glaubwürdig ist. Die Analyse der Pocket Margin kann sich anfänglich auf Geschäftseinheiten konzentrieren, die durch besondere Komplexität auf der Kundenseite geprägt sind. Insgesamt bieten die hier vorgestellten Instrumente die Chance, nur auf Basis der bestehenden Kunden die Margen mit überschaubarem finanziellen Aufwand dauerhaft zu verbessern.

Für weitere Informationen kontaktieren Sie bitte:
 Dr. Kai Pflug (pflug.kai@adlittle.com) oder
 Steffen Rüdiger (ruediger.steffen@adlittle.com)