

VORTRAG

Preiserhöhungen durchsetzen

Wie Sie Ihre Preise bei Kunden erfolgreich erhöhen

Auszug



Dr. Jens Zimmermann

13. Sanierungskonferenz an der SRH Hochschule Heidelberg
15. September 2023

Agenda

Preiserhöhungen durchsetzen

Warum haben welche Unternehmen die Preise erhöht?

Wie werden Preiserhöhungen erfolgreich verhandelt?

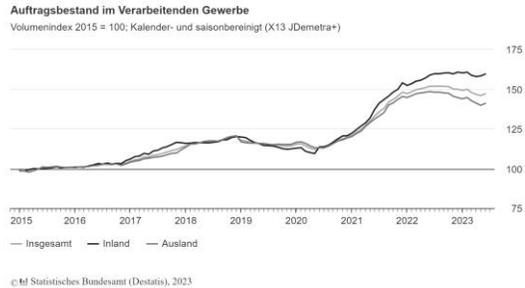
Praxisbeispiel und Tipps & Tricks: Gehen Preiserhöhungen auch beim OEM?

Wie kann MERITUS Ihnen dabei helfen?

Die wirtschaftliche Großwetterlage setzt Unternehmen weiter unter Preisdruck

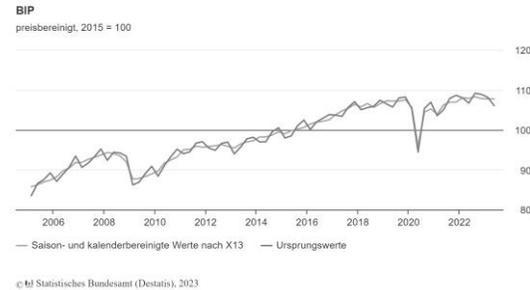
Aktuell besteht weiterhin hoher Inflationsdruck mit akuter Rezessionsgefahr bei drohend steigenden Zinsen

AUSZUG



(Statistisches Bundesamt, 18. August 2023)

Auftragsbestand im Verarbeitenden Gewerbe im Juni 2023: -3,1 % real zum Vorjahresmonat



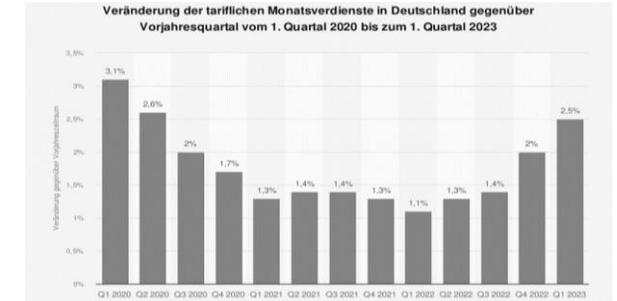
(Statistisches Bundesamt, 25. August 2023)

Im Q2/2023 ist das BIP preis-, saison- und kalenderbereinigt nicht weiter gesunken 0,0 %



(Verivox, 4. Juli 2023)

Strompreise sinken wieder auf ein Normalniveau und liegen -27,1 % unter dem VJ.



(Statista, 31. Mai 2023)

Erneute Tarifierhöhungen von +2,5 % im Vergleich zum Vorjahresquartal

-3,1 %

-0,9 %

0,0 %

6,1 %

-27,1 %

6,3 %

2,5 %

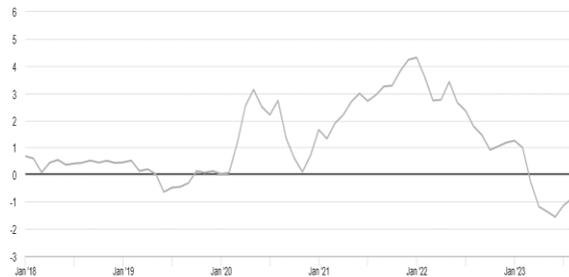
1,7 %

Global Supply Chain Pressure Index steigt von -1,14% auf -0,90 %.

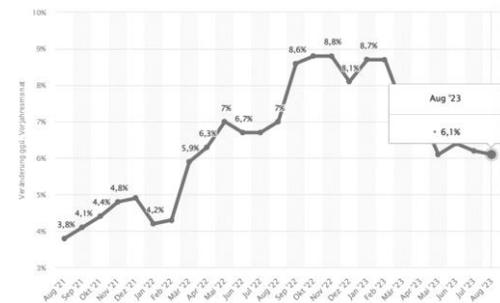
Weiterhin hohe Inflationsrate in Deutschland +6,1 % im Juni 2023 ggü. Vorjahresmonat

HWWI-Rohstoffpreisindex stieg im Juli um +6,3 % zum Vormonat.

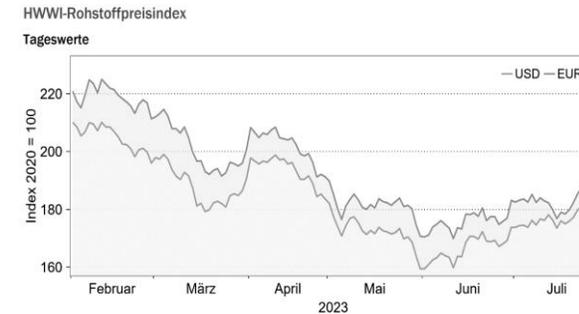
BTP-BUND Spread als Indikator für pot. steigende EU-Finanzierungskosten.



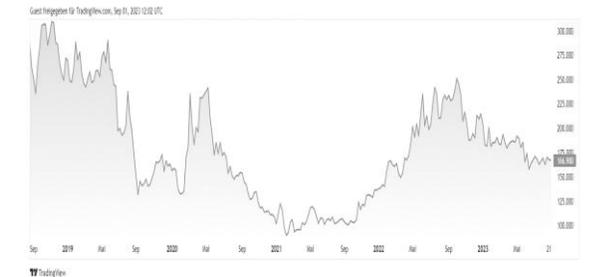
(Federal Reserve Bank of New York, 31. Juli 2023)



(Statista, 30. August 2023)



(HWWI, 14. August 2023)

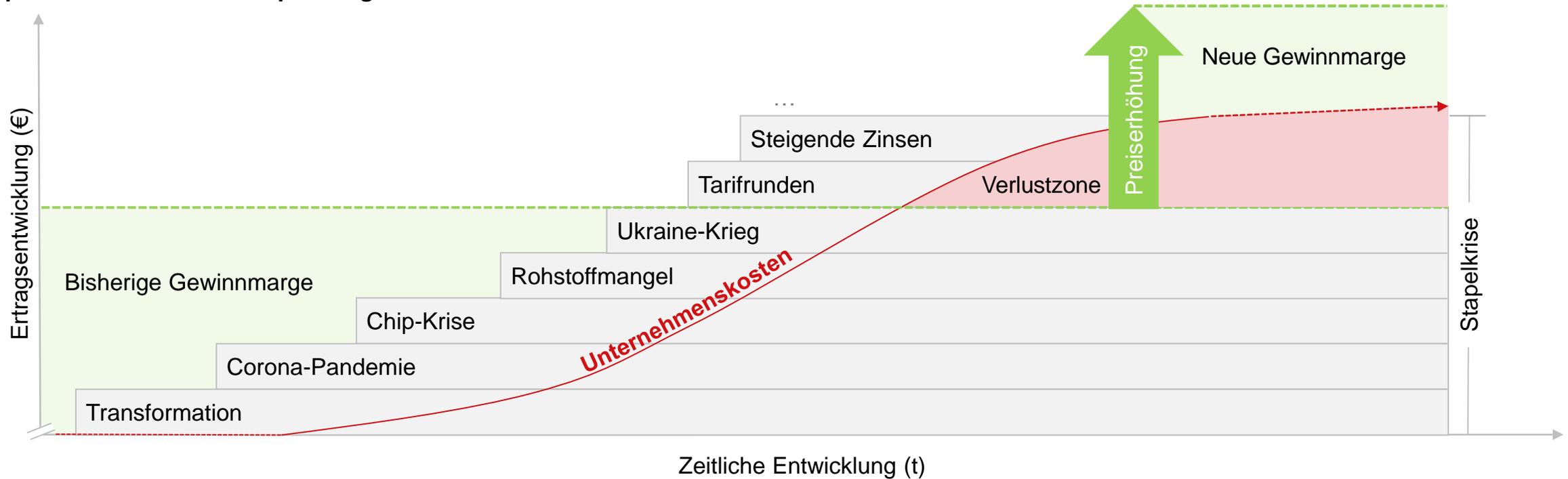


(Tradingview, 04. September 2023)

Die Stapelkrise frisst die Gewinnmargen insbesondere bei KMUs immer weiter auf

Spätestens seit dem Ukraine-Krieg rutschen immer mehr Mittelständler in die Verlustzone

Stapelkrise führt zu Preisanpassungsdruck



Stapelkrise

- Eine Krise folgt auf die nächste – neue Krisenherde kommen hinzu, aber keiner fällt wirklich weg
- Die kriseninduzierten Kosten der Unternehmen sind in den letzten 2 Jahren immer weiter angestiegen
- Gewinnmargen sind dadurch weitestgehend aufgezehrt – immer mehr Unternehmen betreten die Verlustzone

Mit ausgeschöpften internen Einsparprogrammen sind Preiserhöhungen oftmals die Ultima Ratio

Großunternehmen profitieren bereits von saftigen Preiserhöhungen

Während viele Zulieferer immer noch um Weitergabe des Preisanstiegs ringen

Der durchschnittliche **Neuwagenpreis** von Kleinwagen liegt 55% über dem von 2007.

(10.05.2023)

VW: Die Wolfsburger kündigen an, ihre Preise für manche Neuwagenmodelle, um durchschnittlich 3,6% zu erhöhen.

(22.08.2023)

Opel erhöht beliebte Elektromodelle um bis zu 3.000 €.

(22.02.2023)

BMW erhöht die Preise für X5 und X6 kräftig: Einstiegspreise um mehr als 10.000 € gestiegen.

(06.03.2023)

Tesla: Nach den USA ziehen nun auch in Deutschland die Preise von Teslas Model S und X um 2.500 Euro an.

(08.05.2023)

Audi erhöht zum Modelljahreswechsel 2024 die Basispreise für fast alle Modelle um durchschnittlich 2,3 Prozent.

(05.05.2023)

Dank Preiserhöhung: **Mercedes** steigert Umsatz 2022 um 12 Prozent

(17.02.2023)

Salesforce: erhöht die Preise zum 01. August 2023 um durchschnittlich 9%.

(12.07.2023)

SAP: Erhöhung der Wartungsgebühren um bis zu 5% ab 2024.

(02.08.2023)

Würth plant Preissteigerungen von bis zu 40 Prozent weiterzugeben.

(27.04.2023)

Henkel: 12% Preiserhöhungen bringen 6% Umsatzsteigerung in 2022. Weitere Preiserhöhungen für 2023 angekündigt.

(07.06.2023)

KION Group: Dank dynamischer Preiserhöhungen 1,7 Prozent Umsatzplus in 2022 zum Vorjahr.

(27.04.2023)

Preiserhöhungen von **Krones** hat den Umsatz in Q1 2023 um 21,4% zum Vorjahr gesteigert.

(05.05.2023)

Danfoss kündigt Preiserhöhung von 4% zum 01.07.2023 an,

(15.06.2023)

Miele: Preiserhöhungen von 3 Prozent im Oktober 2021, durchschnittlich 8 Prozent im April 2022 und eine weitere Erhöhung im November von 6 bis 7 Prozent.

(31.01.2023)

DHL erhöht die Preise im Geschäftskundenbereich: Bis zu über 100 Prozent Steigerung für manche Pakete (01.07.2023)

Technik für den **Schiffbau** wird um 9% teurer.

(13.02.2023)

Die Preise für **Baustoffe** werden um ca. 8% angehoben.

(13.02.2023)

Nestlé setzt weltweit Preiserhöhungen im Umfang von 9,5% durch.

(27.07.2023)

Nahrungsmittel sind zwischen Mai 2022 und Mai 2023 um 14,9 Prozent teurer geworden.

(22.06.2023)

Spitzenreiter ist **Zucker** mit einem Anstieg von über 70% im Vergleich zum Vorjahresmonat.

(14.06.2023)

Milchprodukte werden im Vergleich zum Vorjahresmonat im Mai 2023 um bis zu 29,9% teurer.

(14.06.2023)

Agenda

Preiserhöhungen durchsetzen

Warum haben welche Unternehmen die Preise erhöht?

Wie werden Preiserhöhungen erfolgreich verhandelt?

Praxisbeispiel und Tipps & Tricks: Gehen Preiserhöhungen auch beim OEM?

Wie kann MERITUS Ihnen dabei helfen?

Erfolgreiche Preiserhöhungen beim Kunden sind kein Zufall

Ein strukturierter Projektansatz führt Sie in 4 Schritten zum gewünschten Verhandlungserfolg



1 Vertragsgrundlagen

- Strukturierung und Bewertung Vertragsgrundlagen
- Auswertung aktueller und künftiger Kundenumsätze
- Bewertung/ Nachkalkulation Produktdeckungsbeiträge
- Bewertung der wirtschaftlichen Auswirkungen
- Analyse möglicher Chancen und Risiken
- Transparente Dokumentation der Grundlagen

Transparente Basis zur Ausarbeitung der Verhandlungsstrategie

2 Verhandlungsstrategie

- Analyse der bisherigen Preisgespräche und Kundenentscheidungs-trägerstrukturen
- Entwicklung einer Verhandlungsstory mit Szenarien
- Definition Rollen und Kompetenzen des Verhandlungsteams
- Bewertung Eskalationsstufen
- Verabschiedung der Verhandlungsstrategie
- Festlegung Verhandlungsziele und -zeitplan

Abgestimmtes Verhandlungskonzept als Schlüssel für den Verhandlungserfolg

3 Verhandlungsführung

- Einhaltung der 5 Mechanismen erfolgreicher Verhandlungsführung:
- Machtverhältnisse verstehen und steuern
 - Gute Beziehung zum Gegenüber aufbauen und Informationen sammeln
 - Interessen des Gegenübers ergründen und Interessen preisgeben
 - Taktiken anwenden und erkennen
 - Overcommitment beachten und einsetzen

Abschluss des bestmöglichen Ergebnisbeitrags aus Preiserhöhungen

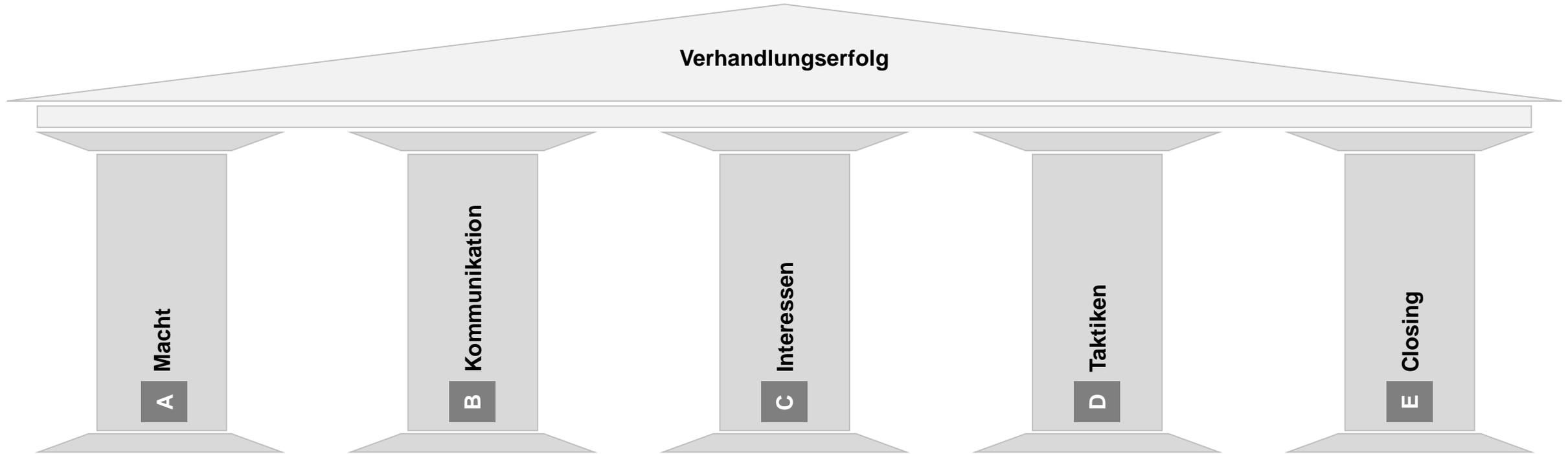
4 Fortschritts- und Erfolgskontrolle

- Regelmäßige Dokumentation und Monitoring der Verhandlungsfortschritte, -ergebnisse und Aufgaben
- Regelmäßige Information an Entscheidungsträger
- Reflektion der Verhandlung (Lessons Learned, Ergebnisanalyse auf der Sachebene)
- Profilerstellung der Verhandlungspartner
- Definition der weiteren Vorgehensweise
- Preise im System hinterlegt?

Realisierung und Absicherung der Verhandlungsergebnisse

3 5 Mechanismen stecken hinter einer erfolgreichen Verhandlungsführung

Mit Macht, Kommunikation, Interessen, Taktiken und Closing kommen Sie zum gewünschten Ergebnis



Macht ist situationsabhängig – auch scheinbar Machtlose haben (Verhandlungs-) Macht. Die eigene Macht ist zu verstehen und zu erhöhen.



Kommunikation besteht aus drei Elementen: eine Beziehung zum Gegenüber herstellen, angemessen mit Emotionen umgehen und relevante Informationen sammeln.



Interessen sind die Motive, die hinter der Verhandlungsposition des Gegenübers liegen. Die Interessen sind zu verstehen, um neue Lösungsoptionen öffnen zu können.



Taktiken sind zur Anwendung und zur Abwehr im Rahmen der Verhandlungsführung zu kennen, um mehr zu bekommen als zu geben.



Closing dient der Be-siegelung der Verhandlungsrunde. Für ein erfolg-reiches Closing sind die vier zentralen Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen.

Mit Verhandlungen können Sie eine Vielzahl von Konditionen verbessern

Direkter Liquiditätspuffer durch Kompensation für die Vergangenheit – zukünftige Ergebnisverbesserung durch höhere Preise

Auszug möglicher Ziele / Ergebnisse von Kundenverhandlungen

Rückblickender und vorausschauender Wertbeitrag



Für die Vergangenheit (V)
Liquiditätsbeitrag aus Kompensationszahlungen

Für die Zukunft (Z)
Margenbeitrag aus Preissteigerung (und Prozesskostensenkung)

Quantitative und qualitative Konditionenverbesserung

Nr.	Konditionenverbesserung	V/Z	Schwierigkeitsgrad		Ergebnishebel	
			gering	hoch	gering	hoch
1	Einmalzahlung für Mindermengen	V	gering	hoch	gering	hoch
2	Ausgleich von gestiegenen variablen Kosten (Material, Personal, Energie,...)	V/ Z	gering	hoch	gering	hoch
3	Verzicht auf Pönale aus Lieferverzug/ Qualitätsproblemen	V	gering	hoch	gering	hoch
4	Übernahme des Lagers (Ablöse, Zahlung mit Einlagerung; Miete für Haltung)	V/ Z	gering	hoch	gering	hoch
5	Höhere Preise für Abnahmemengen für bestehende Lieferverträge	Z	gering	hoch	gering	hoch
6	Preisgleitklausel für Material (für Dauer des volatilen Preisumfeld)	Z	gering	hoch	gering	hoch
7	Veränderung Lieferbedingungen (Rhythmus, Menge etc.)	Z	gering	hoch	gering	hoch
8	Verbesserte Zahlungskonditionen (Abschlagszahlung, Zahlungsziele, ...)	Z	gering	hoch	gering	hoch
9	Veränderung des Produktmix (Variantenreduktion hin zu margenträchtigerem Mix)	Z	gering	hoch	gering	hoch
10	Volumensteigerung (Zusatz und Neuaufträge)	Z	gering	hoch	gering	hoch
11	Erhöhter Freiraum bei der Bestimmung von Lieferwerk und Vorlieferanten, ...	Z	gering	hoch	gering	hoch
12	Kostenreduktion auf Basis Kundenwertanalyse	Z	gering	hoch	gering	hoch
13	gering	hoch	gering	hoch

Vergangenheit

Agenda

Preiserhöhungen durchsetzen

Warum haben welche Unternehmen die Preise erhöht?

Wie werden Preiserhöhungen erfolgreich verhandelt?

Praxisbeispiel und Tipps & Tricks: Gehen Preiserhöhungen auch beim OEM?

Wie kann MERITUS Ihnen dabei helfen?

Projektbeispiel: Preiserhöhungen bei OEM für ein Zulieferunternehmen

Hintergrund: Unterschreitung der vertraglich vereinbarten Mengen in Kombination mit steigenden variablen Kosten

Ausgangssituation

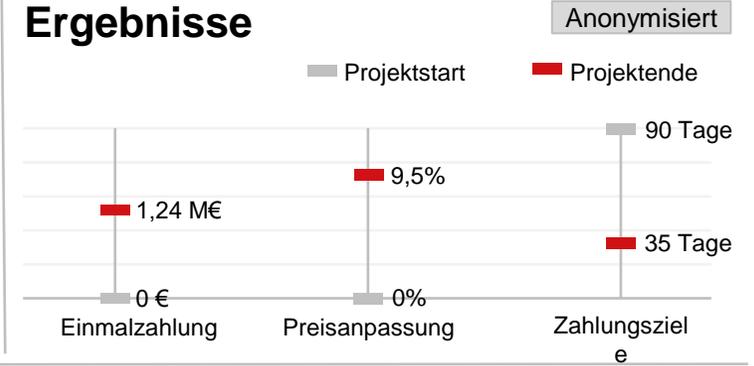
3,8 M€ negativer Effekt

Geringe Produktmargen werden durch Kostenexplosionen und geringere Kundenabrufe zu Verlusten. Liquidität ist dadurch angespannt.

Hauptstellhebel

- 1 Einmalzahlung
- 2 Aussetzung Preisreduktionen und Erhöhung Preise
- 3 Zahlungszielreduktion

Ergebnisse



Vor Start des Projekts

- Vertraglich fixierte Preisstaffeln für Produkte in den ersten 3 Jahren
- Erhebliche variable Mehrkosten 2021
- Abrufmengen 2021 deutlich unter Planung
- Bisherige Gespräche zu Kostenerhöhungen mit dem Kunden nicht erfolgreich

Vorbereitung der Verhandlungen

- Analyse der Vertragsgrundlagen
- Analyse Produktdeckungsbeiträge mit Nachkalkulation der Top-Produkte
- Identifikation aller Kostensenkungspotenziale
- Bewertung BATNA und eigene Verhandlungsposition
- Erstellung Verhandlungsstrategie

Verhandlungsinhalte und -verlauf

- Offenlegung der finanziellen Situation
- Plan zur Gesundung (davon 60% Kundenbeitrag)
- 11 Verhandlungsrunden mit begleitendem Schriftverkehr über 3 Ebenen in 4 Monaten
- Bedachtes Eskalationsmanagement

Auszug Milestones



- ✓ Verlustausgleich durch Preisanpassung
- ✓ Verbesserung Liquidität
- ✓ Erhalt Kundenbeziehung
- ✓ Aussicht auf Neugeschäft

Tipps und Tricks aus der Verhandlungspraxis

MERITUS Erfahrung aus zahlreichen erfolgreichen Projekten zu Preiserhöhungen



Bereiten Sie sich so gut wie möglich vor



Macht der Schrift



Bleiben Sie möglichst konsistent bei Ihrer Storyline



Machen Sie regelmäßige interne Reviews zum Richtungsabgleich



Bleiben Sie ruhig, auch wenn es mal heiß hergeht



It's not over until it's over – in both directions



Seien Sie flexible für neue Ideen, aber bleiben Sie konsequent bei der Zielverfolgung



„Daher immer höchste Konzentration bis zur 90. Minute“

Agenda

Preiserhöhungen durchsetzen

Warum haben welche Unternehmen die Preise erhöht?

Wie werden Preiserhöhungen erfolgreich verhandelt?

Praxisbeispiel und Tipps & Tricks: Gehen Preiserhöhungen auch beim OEM?

Wie kann MERITUS Ihnen dabei helfen?

MERITUS: Wir stehen für erfolgreiche Krisenbewältigung

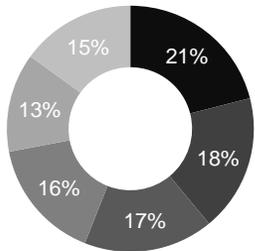
MERITUS ist eine auf Restrukturierung und Ergebnisverbesserung spezialisierte Unternehmensberatung

How?

Menschen

- Berater
 - Denken und handeln wie Unternehmer
 - Strukturiert, analytisch, zahlenorientiert
- Externe Experten
 - Lösungsorientierte Umsetzer
- Interim Manager
 - Entschlossen, fachlich fundiert, menschlich
- Sprachen
 - Deutsch, Englisch, Chinesisch, Spanisch, Französisch

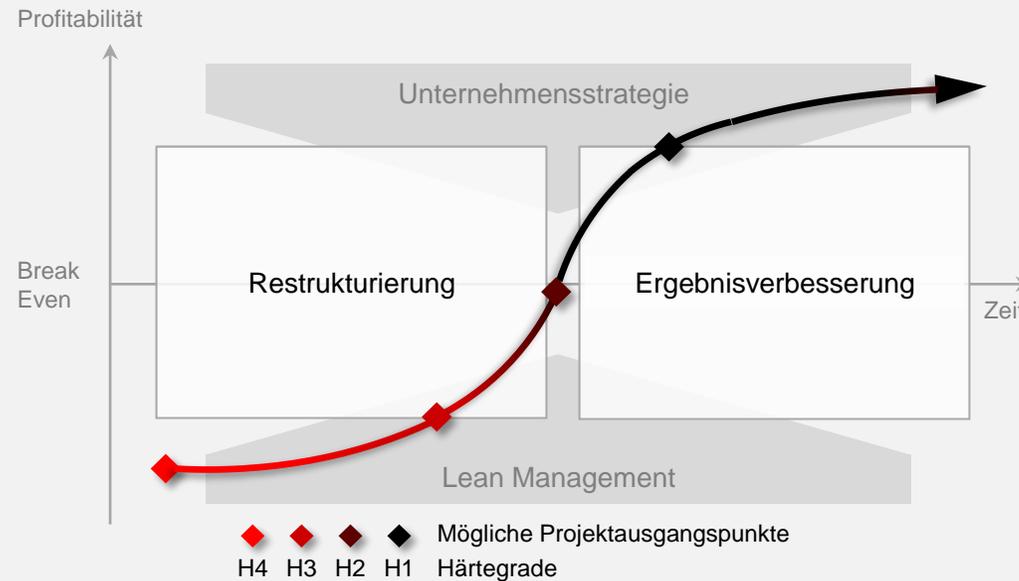
Interim Schwerpunkte



- CRO
- CEO/CFO/CSO
- (Multi-)Projektmanagement
- Werks-/Produktionsleitung
- Einkaufsleitung
- Weitere Fachbereichsleitungen

Why?

Unser Antrieb



„Wir machen den Unterschied und erzielen messbare Ergebnisse“

What?

Handlungsfokus

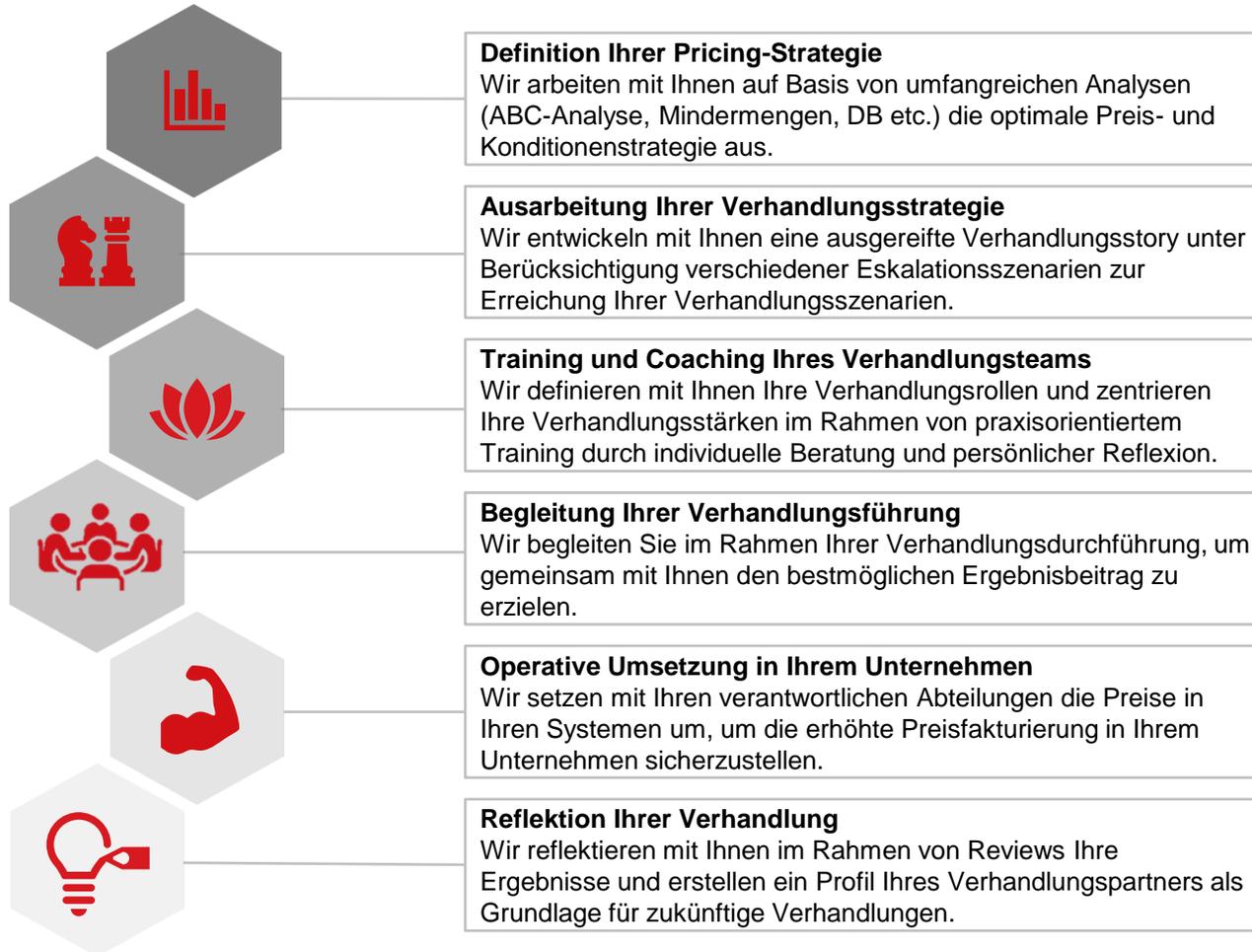
- Branchen
 - Automotive – 33%
 - Maschinenbau – 27%
 - Elektro – 11%
 - Konsumgüter – 8%
 - Aviation – 5%
 - Sonstige – 16%
- Unternehmensgrößen
 - < 50 Mio. € – 27%
 - 50-100 Mio. € – 28%
 - 101-500 Mio. € – 33%
 - 501-1.000 Mio. € – 8%
 - > 1.000 Mio. € – 4%
- Projektthemen (exemplarisch)
 - H1
 - Strateg. Neuausrichtung
 - Mobilisierung Vertrieb
 - Reorganisation
 - H2
 - **Preiserhöhungen**
 - Einkaufskostensenkung
 - Fertigungsexzellenz
 - H3
 - Ertragssteigerung
 - Working Capital Mgmt.
 - Task Force Mgmt.
 - H4
 - Liquiditätsmanagement
 - Operat. Restrukturierung
 - Sanierungsgutachten

Erstklassige Konzepte und operative Umsetzung aus einer Hand

Projektangebot „Preiserhöhungen durchsetzen“

MERITUS unterstützt Sie bei der Durchsetzung von Preiserhöhungen

Beratungsunterstützung in Ihrer Verhandlung



MERITUS ihr verlässlicher Verhandlungspartner



- MERITUS führt Unternehmen seit Jahren erfolgreich durch Krisen.
- Als Experte für Restrukturierung und Sanierung ist das schnelle und besonnene Handeln in Krisensituationen Kern unserer DNA.
- Wir unterstützen nicht nur in der Vorbereitung, sondern setzen gemeinsam mit Ihnen die Verhandlungsziele „hands-on“ um.
- Die MERITUS Verhandlungs-Teams sind die Spezialisten, wenn Preiserhöhungen umzusetzen sind und umgehend gehandelt werden muss.

Ich freue mich auf Ihre Fragen und Kommentare

Gerne stehe ich auch zu einem späteren Zeitpunkt für ein bilateralen Austausch zur Verfügung

Dr. Jens Zimmermann
Managing Partner



Georg-Christian-von-Kessler-Platz 6
D - 73728 Esslingen am Neckar

T +49 711 - 933 445 - 0
F +49 711 - 933 445 - 99
M +49 173 - 20 20 929

j.zimmermann@meritus-advisors.de
www.meritus-advisors.de



Partner zur Realisierung messbarer Ergebnisverbesserung