



Hermann Simon

Die Inflation schlagen

Agil, konkret, effektiv

Worum geht's?

Die Inflation ist zurück! Und mit ihr die Frage, wie Unternehmen die steigenden Kosten auffangen können, um nicht von der Gewinn- in die Verlustzone zu rutschen. *Die Inflation schlagen* (2022) stellt gezielte Maßnahmen vor, mit der sich jede Firma für den Kampf gegen die Inflation wappnen kann, und zeigt darüber hinaus, warum ein Umdenken in der Businesskultur unerlässlich ist.

Wer das Buch geschrieben hat:

Hermann Simon ist Gründer von Simon-Kucher & Partners, dem Weltmarktführer, wenn es um Preisberatung geht. Außerdem berät er internationale Firmen als Experte für Strategie, Marketing und Pricing. Vor seiner Managementtätigkeit arbeitete Simon als Professor für BWL, unter anderem an der Universität Mainz, der Harvard Business School und der Stanford University. *Die Inflation schlagen* reiht sich ein in ein Werk von mehr als vierzig Büchern.

Wer diesen Titel lesen sollte:

- Unternehmerinnen und Unternehmer
- Alle, die etwas über die Inflation lernen wollen
- Wirtschafts-Interessierte

[blinkist_chapter_title]

Was drin ist für dich: Maßnahmen, mit denen du dein Unternehmen gegen die Inflation schützen kannst.

[blinkist_chapter_title]

[blinkist_chapter_text]

Ein Schreckgespenst kehrt im Jahr 2022 zurück: Nachdem die Preise jahrelang stabil geblieben waren, befinden wir uns plötzlich wieder mitten in der Inflation. Und so, wie es aussieht, wird sie uns noch eine ganze Weile begleiten. Für Unternehmen und ihr Management entstehen dadurch enorme Herausforderungen: Die Kosten steigen, während die Kaufkraft der Kundschaft abnimmt. Hinzu kommt, dass vor allem jüngere Generationen von Geschäftsleuten so gut wie keine Erfahrungen mit Inflationsraten haben, die an die Zehn-Prozent-Marke heranreichen.

Viele von ihnen glauben, dass sie die gestiegenen Kosten einfach an ihre Kunden weitergeben können. Doch damit begehen sie einen gravierenden Fehler, sagt der Unternehmensberater und emeritierte Wirtschaftsprofessor Hermann Simon. Warum er das so sieht und welche Methoden er stattdessen empfiehlt, um sich gegen die Inflation zu wappnen, das erklären wir dir in den nächsten Minuten.

[blinkist_chapter_text]

[blinkist_chapter_no_supplement]

{blinkist_chapter_title}

Vorsicht bei Preiserhöhungen!

{blinkist_chapter_title}

{blinkist_chapter_text}

„Die Inflation macht alles teurer!“ Das ist ein Satz, der dieser Tage oft zu hören ist. Dabei stimmt er genau genommen gar nicht. Denn Inflation bedeutet zunächst einmal nicht, dass zum Beispiel Produkte, Dienstleistungen oder Mieten teurer werden. Vielmehr lautet die korrekte Definition: Das Geld verliert an Wert. Und zwar konkret den seiner *Wertaufbewahrungsfunktion*.

Was das bedeutet, zeigt ein einfacher Vergleich mit Gold. So musste man im Rom vor zwei Jahrtausenden für eine maßgeschneiderte Tunika ungefähr eine Unze Gold bezahlen. Heute bekommst du für dieselbe Menge Gold einen Maßanzug.

Daran siehst du, wie ein Produkt – maßgeschneiderte Kleidung – über zweitausend Jahre gleich teuer geblieben ist. Trotzdem müssen wir immer mehr Geld hinblättern. Warum?

Während es das Edelmetall Gold nur in begrenzter Menge auf unserer Erde gibt, wird Geld durch die Notenbanken immer weiter gedruckt. Die Menge an Geld ist also nicht wie beim Gold natürlich begrenzt. Darauf weist auch schon die Bezeichnung *Fiat-Geld* hin. Der Begriff ist eine Referenz auf den biblischen Schöpfungsakt. Gott sagt: „Fiat lux!“ – „Es werde Licht!“ Und genau wie das Licht wird Geld eben aus dem Nichts geschaffen und in den Umlauf gebracht.

Vereinfacht gesagt kommt es dann zur Inflation, wenn immer mehr Geld auf eine geringe Menge von Waren trifft. Und genau diese Entwicklung hat seit 2021 richtig an Fahrt aufgenommen: Einerseits wurden während der Coronakrise viele Hilfsfonds aufgesetzt, um die Weltwirtschaft am Laufen zu halten. Und andererseits sind viele Lieferketten zerbrochen, sodass es zu Engpässen bei verschiedenen Waren kam.

Dadurch betrug zum Beispiel in den USA die Inflationsrate im April 2022 8,5 Prozent. Weit entfernt von den zwei Prozent, die Notenbanken jährlich anstreben. Diese kleine, kontrollierte Form der Inflation gilt als notwendig, um das Wirtschaftswachstum aufrechtzuerhalten.

Und was bedeutet das für Unternehmen? In einer akuten Inflationsphase, wie wir sie derzeit erleben, werden die Produktionskosten teurer. Der Bäcker muss zum Beispiel viel mehr für das Mehl bezahlen, aus dem er seine Brötchen backt. Dadurch sinkt der Gewinn und droht im schlimmsten Fall sogar, sich in einen Verlust zu verwandeln.

Einfach die Verkaufspreise zu erhöhen klingt zwar naheliegend, ist aber eine heikle Sache. Denn in Inflationszeiten verändert sich auch das Kaufverhalten der Verbraucher. So gaben in einer am 18. April 2022 in der *FAZ* veröffentlichten Umfrage mehr als die Hälfte der Befragten an, sie würden genauer als früher auf den Preis achten. Die Menschen suchen also gezielter nach den günstigsten Produkten.

Mit Preiserhöhungen steigt demnach gerade in der Inflation das Risiko für Unternehmen, Kundschaft an günstigere Mitbewerber zu verlieren. Wie lässt sich das verhindern, wenn nichts an teureren Verkaufspreisen vorbeiführt?

{blinkist_chapter_text}

{blinkist_chapter_no_supplement}

{blinkist_chapter_title}

Wer agil ist, eilt der Kostenwelle voraus

{blinkist_chapter_title}

{blinkist_chapter_text}

„Ich habe einfach zu lange gewartet!“ Mit dieser simplen Erkenntnis hat es ein Bäckermeister in einem Gespräch mit Hermann Simon auf den Punkt gebracht: In Inflationszeiten ist schnelles Handeln erforderlich.

Der Bäcker betreibt mehrere Filialen und hat lange mit einer Preiserhöhung gezögert, um seinen Kundinnen und Kunden nicht vor den Kopf zu stoßen. Doch irgendwann blieb ihm nichts mehr anderes übrig, denn seine Kosten waren einfach zu hoch geworden, um weiterhin die alten Preise anzubieten.

Als er auf einen Schlag den Preis pro Brot um fünfzig Cent erhöhte, schlug ihm der Ärger der Kundschaft entgegen – mit der Folge, dass sich einige davon ihr Brot anderswo kauften. Im Nachhinein ist sich der Bäckermeister sicher: Eine bessere Lösung wäre es gewesen, mit Preiserhöhungen schon früher zu beginnen, und zwar in vielen, aber kleineren Schritten.

Besser hat es etwa Continental gemacht. Im April 2022 gab der Reifenhersteller bekannt, sich bereits dreimal im Jahr mit leichten Preiserhöhungen an seine Geschäftspartner gewandt zu haben.

Das hat zwei entscheidende Vorteile. Zum einen werden kleinere Preissprünge von den Käuferinnen und Käufern eher toleriert. Und zum anderen hält eine frühe Preiserhöhung bei rasant steigenden Kosten die Gewinneinbußen in Schranken. Das ist eine einfache Rechnung: Steigen die Kosten, schrumpft der Gewinn. Und zwar so lange, bis die Einbußen mit Preiserhöhungen wieder eingefangen werden. Je früher Preiserhöhungen jedoch stattfinden, desto kürzer ist der Zeitraum, in dem die Kosten den Gewinn angreifen.

„Vor die Kostenwelle kommen“ nennt das ein Aufsichtsratsvorsitzender von einem der zehn größten deutschen Unternehmen in einer E-Mail an Hermann Simon. Der technische Begriff dafür lautet *präemptives Pricing*.

Wie du schon ahnst, ist es dafür notwendig, die Zeichen der Zeit richtig zu interpretieren – was während einer Inflation nicht leicht ist. So hat der Wirtschaftswissenschaftler Hans-Werner Sinn im Dezember 2020 am ifo-Institut gesagt, niemand wisse, wann genau die Inflation komme. Aber wenn es so weit sei, dann komme sie schnell. Für Unternehmen bedeutet das, stets auf die Inflation gefasst zu sein und dann agil zu handeln, wenn sie tatsächlich eintritt.

Welche Preistaktiken können Unternehmen noch anwenden?

{blinkist_chapter_text}

{blinkist_chapter_no_supplement}

{blinkist_chapter_title}

Ist die Zukunft ungewiss, hilft taktische Preisung

{blinkist_chapter_title}

{blinkist_chapter_text}

Die Frage ist: Wenn sich der Beginn einer Inflation kaum vorhersagen lässt, wie können sich dann Unternehmen dagegen schützen? Die Antwort: durch *automatisierte Preiserhöhungen!*

Dazu gehören *Preisgleitklauseln*. Sie finden sich beispielsweise in vielen Mietverträgen. Dort steht oft, dass die Miete angepasst wird, sobald sich der Verbraucherpreisindex um einen bestimmten Prozentsatz – häufig fünf Prozent – im Vergleich zum Mietbeginn ändert. Natürlich gilt die Anpassung in beide Richtungen. Die Mieteinnahmen könnten theoretisch auch sinken. Faktisch ist das aber in den vergangenen Jahrzehnten so gut wie nie passiert.

Für das nächste Beispiel schauen wir aufs Business-to-Business-Geschäft, es geht um Treibstoffe. Sagen wir, eine Spedition hat Anfang 2022 Verträge ohne Preisgleitklauseln für Benzin abgeschlossen. Dann wird das Unternehmen durch die Explosion der Spritpreise an den Rand des Bankrotts getrieben worden sein. Mit einer Preisgleitklausel hingegen wäre es abgesichert gewesen: Mit steigenden Spritpreisen zahlen die Geschäftspartner der Spedition automatisch mehr.

Ein weiteres Mittel im Kampf gegen die Inflation sind *Preisdifferenzierungen*. Natürlich können Unternehmen damit auch in ruhigen Zeiten ihren Gewinn optimieren. Aber die Inflation vergrößert die Unterschiede in der Kundschaft enorm, wenn es um die Kaufkraft geht. Gerade Menschen mit geringerem Einkommen machen nicht jede Preiserhöhung mit. Kaufkräftige Kundinnen und Kunden haben hingegen eine höhere Schmerzgrenze. Deshalb ist es sinnvoll, verstärkt die billigen Produkte von den Premiumvarianten abzugrenzen. Es gilt, bei Ersteren sehr vorsichtig mit Preiserhöhungen zu sein und gestiegene Kosten eher über Letztere wieder reinzuholen.

Und zuletzt werfen wir einen Blick auf das innovative Preissystem *Pay per Use*. Wie der Name schon sagt, wird nicht pauschal für ein Produkt bezahlt, sondern für dessen Verwendung. Auch das ist vor allem im Business-to-Business-Bereich sinnvoll.

Der Reifenhersteller Michelin hat etwa als eines der ersten Unternehmen auf dieses Preisverfahren gesetzt. Warum? Weil sich die Qualität seiner Reifen stark verbessert hat: Satte 25 Prozent längere Laufleistung hat Michelin kurz vor der Einführung des Pay-per-Use-Verfahrens mit einem neuen Reifenmodell erreicht. Allein um den Gewinn beizubehalten, hätte das Unternehmen den Kaufpreis gegenüber dem Vorgängermodell um 25 Prozent erhöhen müssen. Keine Frage, dass die Kundschaft dann auf die Barrikaden gegangen wäre.

Durch Pay per Use konnte Michelin hingegen eine Art unsichtbare Preiserhöhung herbeiführen: Die Abnehmerinnen und Abnehmer zahlen pro Kilometer, und da der neue Reifen 25 Prozent länger läuft, sind das am Ende 25 Prozent höhere Einnahmen für Michelin.

Aber das Modell bewährt sich auch andersherum, gerade in Krisenzeiten. Sagen wir, einer Spedition brechen durch die Inflation Aufträge weg. Bei festen Lieferverträgen würde sie zum vollen Preis auf ihren kaum genutzten Reifen sitzen bleiben. Ganz schlimm wäre das bei Mengenbestellungen, also dann, wenn vorab eine hohe Marge bestellt und bezahlt wird. Die Spedition säße in der Kostenfalle.

Mit Pay per Use kann das nicht passieren. Denn wenn die Spedition weniger Aufträge fährt, zahlt sie entsprechend weniger für die Reifen.

{blinkist_chapter_text}

{blinkist_chapter_no_supplement}

{blinkist_chapter_title}

So findest du den optimalen Preis

{blinkist_chapter_title}

{blinkist_chapter_text}

Den optimalen Preis finden – welches Unternehmen will das nicht? Aber wie du schon gemerkt hast, ist das in Inflationszeiten besonders wichtig. Dieser Preis ergibt sich aus drei Parametern: den steigenden Kosten, den Wettbewerbspreisen – und dem Kundennutzen.

Schauen wir uns die letzten beiden genauer an. Die *Wettbewerbspreise* sind gewissermaßen der Spielraum für Preiserhöhungen. Wenn die Brötchen überall einen Euro kosten, wirst du mit einem Preis von 1,50 Euro Probleme bekommen, deine Ware an den Mann beziehungsweise die Frau zu bringen.

In der Inflation musst du noch genauer auf die Preise der Konkurrenz achten als sonst, weil die Kundinnen und Kunden preiseempfindlicher sind. Das kann zu einer Gratwanderung werden. Am einfachsten ist es, wenn alle Wettbewerber gleichzeitig ihre Preise anziehen, denn dann bleibt den Verbraucherinnen und Verbrauchern keine andere Wahl, als zu höheren Preisen einzukaufen.

Behalte das Marktumfeld also im Blick! Oft ist es so, dass die Preise allgemein hochgehen, sobald ein Unternehmen den ersten Schritt gemacht hat. Was hier natürlich klar sein sollte: Preisabsprachen sind gesetzlich verboten.

Kommen wir zum *Kundennutzen*, der gleichbedeutend ist mit der *Preisbereitschaft*. Die Sache lässt sich einfach auf den Punkt bringen: Je höher die Kundschaft den Nutzen eines Produkts einschätzt, desto höhere Preise ist sie bereit zu zahlen. Dabei ist das eine durchaus subjektive Kategorie. Apple ist ein gutes Beispiel dafür: Die Kundinnen zahlen sehr hohe Preise, weil sie mit den Produkten aus Cupertino hohe Qualität, gute Usability und natürlich auch Lifestyle verbinden.

In der Theorie ist die Preisbereitschaft der Maximalwert für deine Preiserhöhungen. Gehst du darüber hinaus, verlierst du Kunden. Wobei du für dich mehrere Szenarien mit unterschiedlichen Preisen durchspielen solltest. Denn: Nicht jede Kundin ist gleich, was du schon eben beim Thema Preisdifferenzierungen erfahren hast. Während eine Kundin bei moderaten Preiserhöhungen davonläuft, gehen andere noch viel größere Schritte mit.

So kann es unter Umständen durchaus sinnvoll sein, einen Teil deiner Kundschaft zu „opfern“, sofern der treue Teil durch höhere Kaufpreise insgesamt höhere Einnahmen generiert. Dafür sind Testläufe über einen bestimmten Zeitraum mit ausgewählten Produkten Gold wert!

In jedem Fall solltest du dich in der Inflation um eines ganz besonders kümmern: den Kundennutzen.

{blinkist_chapter_text}

{blinkist_chapter_no_supplement}

{blinkist_chapter_title}

Wie lässt sich der Kundennutzen erhöhen?

{blinkist_chapter_title}

{blinkist_chapter_text}

Bei dieser Frage kommen wir noch einmal zurück zu Apple: Am Beispiel des Techgiganten siehst du, dass ein hoher Kundennutzen eng mit dem langjährigen Aufbau der Marke zusammenhängt. Apple ist über Jahrzehnte gewachsen und hat dabei eine enorme Pricing Power erlangt, also die Fähigkeit, Marktpreise zu bestimmen. Das kommt dem Unternehmen natürlich auch und gerade in der Inflation zugute. Aber heißt das, dass sich der Kundennutzen nur mit langem Vorlauf verbessern lässt?

Zum Glück nicht! Denn es gibt Stellschrauben, mit denen du in Inflationszeiten schnellere Effekte erzielen kannst. Eine dieser Schrauben ist die *Nutzenkommunikation*.

Dabei spielt natürlich das Marketing eine wichtige Rolle. Der alte Saturn-Claim „Geiz ist geil“ hat erst einmal ausgedient. Statt einfach nur zu sagen: „Wir sind billig“, sollten Unternehmen harte Nutzen- und Kostenvorteile ins Zentrum der Aufmerksamkeit rücken. Energieverbrauch, Langlebigkeit oder der Restwert beim späteren Weiterverkauf sind in Inflationszeiten wichtige Kaufargumente. Die Kundschaft hat nämlich ein gesteigertes Bedürfnis nach Sicherheit.

Diese Verkaufsstrategie gilt nicht nur fürs Marketing, sondern auch für den Vertrieb – was für viele Sales-Agents einen regelrechten Kulturwandel bedeutet. Denn die meisten sind sogenannte *Preisverkäufer*. Sie argumentieren mit Rabatten und günstigen Konditionen und nicht mit der Wertigkeit des Produkts. Aber genau das ist in der Inflation gefragt.

Um die Sales-Leute eines Unternehmens von Preisverkäufern zu *Werteverkäufern* zu machen, sind Schulungs- und Trainingsmaßnahmen erforderlich. Da diese natürlich Zeit und auch Geld kosten, sind sie eher eine mittelfristige Maßnahme oder eine zur Prävention. Schauen wir uns daher noch zwei andere Mittel an, die kurzfristig den Kundennutzen und damit die Preisbereitschaft erhöhen.

Das erste sind *Zusatzservices*. Dazu gehören zum Beispiel der Lieferservice, die Installation oder die Rücknahme von Altprodukten. Aber auch etwas Simples wie der Kaffee beim Warten im Friseursalon. Also alles, was den Erwerb beziehungsweise das Produkt selbst annehmlicher macht.

Und das zweite Instrument sind *Garantien*. Wir hatten es schon erwähnt: In Inflationszeiten haben Verbraucher eine erhöhte Risikowahrnehmung. Natürlich müssen die Produkte auch die entsprechende Qualität mitbringen. Ein Beispiel ist der Windanlagenbauer Enercon, der seiner Kundschaft eine Verfügbarkeit von 97 Prozent garantiert. Das geht deshalb, weil die Windturbinen von Enercon ohne Getriebe funktionieren. Genau das bereitet bei anderen Anlagen oft Probleme, weshalb die Konkurrenz in der Regel nur eine Verfügbarkeit von neunzig Prozent garantiert. Das ist klar ein höherer Kundennutzen für Enercon!

{blinkist_chapter_text}

{blinkist_chapter_no_supplement}

{blinkist_chapter_title}

Fazit

{blinkist_chapter_title}

{blinkist_chapter_text}

Zum Abschluss stellen wir noch einmal die Frage: Wie geht man am besten mit dem Inflationsgespenst um?

Zum einen sind konkrete Maßnahmen nötig. Dazu gehören vorausschauende Preiserhöhungen in kleinen Schritten, taktische und innovative Preismodelle sowie die Umstellung von Marketing und Vertrieb auf eine wertorientierte Verkaufsstrategie, die den Kundennutzen ins Visier nimmt.

Um diese Maßnahmen rasch und effektiv umzusetzen und sich als Unternehmen der Inflation stellen zu können, ist aber eines von großer Bedeutung: Die gesamte Belegschaft muss ein Bewusstsein für die neue Situation entwickeln. Und hier stehen die CEOs in der Verantwortung. Ihre Präsenz ist in Krisenzeiten gefordert, damit alle Beteiligten den Ernst der Lage verstehen. Zudem kann es in der Inflation hilfreich sein, sehr transparent mit den Gewinnen umzugehen. Damit wird den Mitarbeitenden gezeigt, wie stark die erhöhten Kosten und die veränderte Marktlage insgesamt das Unternehmen in die Bredouille bringen.

Ein solches Vorgehen fördert die Bereitschaft zu einem unternehmerischen Kulturwandel. Wenn der gelingt, kann eine Firma agiler auf die Inflation reagieren und sich so gegen sie schützen.

{blinkist_chapter_text}

{blinkist_chapter_no_supplement}