

# Inflation und Unternehmenssteuerung



Prof. Dr. Dr. h.c. mult. **Hermann Simon** ist Gründer und Ehrenvorsitzender der Unternehmensberatungsgesellschaft Simon-Kucher.



Prof. Dr. **Burkhard Pedell** ist Inhaber des Lehrstuhls für Controlling an der Universität Stuttgart und Mitherausgeber der Zeitschrift Controlling.

Hermann Simon stammt von einem Bauernhof in der Eifel. Nach dem Studium in Köln und Bonn lehrte er 16 Jahre als Professor an den Universitäten Bielefeld und Mainz. 1985 gründete Hermann Simon mit seinem ersten Doktoranden Dr. Eckhard Kucher die Beratung Simon-Kucher. Heute ist das Unternehmen Weltmarktführer in der Preisberatung und mit 47 Büros in 30 Ländern vertreten.

## Hermann Simon und Burkhard Pedell

**Burkhard Pedell:** Herr Simon, die Inflation der vergangenen zwei Jahre hat die Bedeutung des Themas dramatisch vor Augen geführt. Aktuell können wir einen Rückgang der Inflation beobachten, wenn auch nicht in allen Bereichen. Zum Jahresende 2023 hat die Inflationsrate sogar wieder etwas angezogen. Weshalb können Unternehmen sich jetzt nicht entspannt zurücklehnen?

**Hermann Simon:** Die heutige Manager- und Unternehmerngeneration hat kaum persönliche Erfahrung mit Inflation, weil die letzte Phase hoher Inflation zirka 50 Jahre zurückliegt. Und man sollte in der Tat aus der Geschichte lernen. Vergleichen wir den Anstieg der Inflation in den 1970er Jahren und dann in den 2020er Jahren, sehen wir einen sehr ähnlichen Verlauf. In beiden Situationen ist die Inflation nach einer längeren Phase der Stabilität, in der von vielen kaum mehr mit Inflation gerechnet wurde, sprunghaft angestiegen – damals ausgelöst durch die Ölkrise, in den letzten Jahren durch den Ukraine-Krieg und natürlich auch die Ausweitung der Geldmenge. Im Hinblick auf die weitere Entwicklung ist noch interessanter, dass wir in den 70er Jahren einen Verlauf hatten, bei dem die Inflation zunächst steil nach oben schnellte, dann zurückging und schließlich noch einmal nach oben ging. Was war passiert? Nach der ersten Welle, ausgelöst durch den Ölpreisschock, kam die zweite Welle aufgrund von Lohnsteigerungen. Die damalige Gewerkschaft der Öffentlichen Dienste, Transport und Verkehr (ÖTV) hatte 1976 zweistellige Lohnhöhungen durchgesetzt. Aktuell erwarte ich von der Lohnseite ebenfalls einen neuen Inflationsimpuls. Wie Sie bereits sagten, ist die Inflationsrate in Deutschland im Dezember wieder von 3,2 auf 3,7 % angestiegen, ähnlich in den USA und in Großbritannien. Das heißt, möglicherweise haben wir diesen Beginn einer zweiten Welle bereits er-

reicht. Der andere treibende Faktor, die Geldmenge in der Eurozone, hat sich in den letzten zehn Jahren etwa verdreifacht, in den USA sogar verfünffacht und wird bislang nur sehr langsam zurückgeführt. Für die nächsten Jahre gehe ich daher weiterhin von einer Inflation im Bereich von 4 bis 6 % aus.

**Burkhard Pedell:** An welchen zentralen Stellhebeln sollte das Management nach Ihrer Erfahrung jetzt ansetzen, um mit dieser Situation umzugehen?

**Hermann Simon:** Bislang war der Blick fast ausschließlich auf die Preisseite gerichtet, also darauf, die Kostensteigerungen weiterzugeben. In der Presse wurde teilweise auch kolportiert, dass die Preise überproportional erhöht wurden. Ich denke, das sind Einzelfälle. Eine Sache, die ich beim Schreiben des Buches „Die Inflation schlagen“ gelernt habe, ist, dass die Inflation alle Funktionen betrifft – also z. B. nicht nur die für die Preise Verantwortlichen, sondern auch die Kostenseite und damit den Einkauf. Aber auch die Personalseite und die Geschäftsführung sind betroffen. Sie müssen das Bewusstsein in der Mannschaft dafür herstellen, was Inflation eigentlich ist. Unmittelbar am stärksten ist natürlich der Vertrieb betroffen. In einer jahrzehntelangen Phase der Preisstabilität mit weniger als 2 % Preissteigerung ist der Vertrieb einmal im Jahr zum Kunden gegangen und hat ganz bescheiden um eine Preissteigerung von 2 % gebeten. Ich kenne Vertriebe, die in den letzten beiden Jahren achtmal mit Preisforderungen zum Kunden gegangen sind und dann natürlich immer stärkeren Widerstand erfahren haben. Verschiedene Funktionen sind also unterschiedlich stark betroffen, aber aus Sicht der Unternehmensführung muss bei allen Funktionen das Bewusstsein dafür geschaffen werden, wie man mit der Inflation umgeht.

**Burkhard Pedell:** Die erste Reaktion vieler Entscheidungsträger auf Inflation ist „Preise rauf – Kosten runter“. Das ist im Kern sicher richtig, wird aber nicht immer differenziert genug umgesetzt. In Ihrem Buch diskutieren Sie dies ausführlich. Wovon sehen Sie die größten Gefahren, wenn pauschal an der Pricing-Schraube gedreht wird, und wie sollte eine intelligente Herangehensweise aussehen, die auch die Vermittelbarkeit an die Kunden im Blick hat?

**Hermann Simon:** Mein Rat ist, öfter kleine Preiserhöhungen durchzuführen, statt lange zu warten und dann eine große Preiserhöhung vorzunehmen. Zum ersten Mal kam ich durch den Tipp eines Bäckermeisters auf diesen Gedanken, der sagte: „Ich habe in der Vergangenheit den Fehler gemacht, dass ich Angst vor Preiserhöhungen hatte und dann nach einem Jahr den Preis für ein Brot um 50 Cent erhöhen musste. Das hat enormen Widerstand bei den Kunden hervorgerufen. Jetzt erhöhe ich die Preise alle zwei, drei Monate in kleineren Schritten, was wesentlich glatter durchgeht.“ Das ist auch preistheoretisch begründbar, wenn man an eine doppelt geknickte Gutenberg-Preis-Absatz-Funktion denkt. Bei seltenen und starken Preiserhöhungen komme ich eher in den Bereich hoher Preisempfindlichkeit. Wenn ich dies dagegen in kleinen Schritten mache, bleibe ich innerhalb des sogenannten monopolistischen Bereichs. Wichtig ist es, zu wissen, wie die Kunden im Einzelfall reagieren, was sehr unterschiedlich ist. Eine unserer Studien hat ergeben, dass bei alltäglichen Konsumgütern 54 % der Verbraucher sagten, dass sie verstärkt auf den Preis achten und auf billigere Produkte, Handelsmarken oder Discount-Produkte ausweichen. Beim Tourismus sagten das nur 16 % der Verbraucher. Gerade nach drei Jahren Coronapandemie sind die Verbraucher beim Urlaub nicht sehr preisempfindlich und wir beobachten hier auch starke Preissteigerungen. Diese Veränderungen der Zahlungs- und Kaufbereitschaft zu verstehen, ist die Basis für sinnvolles und zielgerichtetes Handeln bei den Preisen.

**Burkhard Pedell:** Preiserhöhungen in kleinen Schritten haben neben der höheren Akzeptanz beim Kunden zudem den Vorteil, dass die Ergebnisentwicklung verstetigt wird. Eine andere Maßnahme, die bei Konsumenten erheblichen Unmut auslösen kann, ist es, Verpackungsgrößen zu reduzieren – Stichwort „Shrinkflation“. Wie ordnen Sie dies ein?

**Hermann Simon:** Grundsätzlich habe ich mich in meinem Buch gegen diese Maßnahme ausgesprochen und bin überrascht, wie oft sie in der Praxis vorkommt. Es gilt zu differenzieren. Wenn ein Produkt vor einer markanten Preisschwelle steht, z. B. wenn es bisher 4,95 Euro gekostet hat, dann ist die Versuchung groß, das Gewicht etwas zu reduzieren, um unterhalb der Preisschwelle von 5 Euro bleiben zu können. Denn das Überschreiten solcher



**Abb. 2: Inflationsrisiken und -wirkungen transparent machen**

Preisschwellen kann zu starken Absatzeinbrüchen führen. Aber es gibt auch vielfach Trickserei. Ich nehme das Beispiel eines Teeherstellers, der den Inhalt einer Dose von 125 auf 100 Gramm reduziert hat und gleichzeitig die Dose sogar etwas höher gemacht, gleichzeitig aber den Durchmesser reduziert hat. Einige dieser Tricksereien sind auch aufgefallen. Zum einen greift die Presse diese gerne auf und zum anderen gibt es auch mehrere Fälle von Händlern, z. B. im Drogeriemarkt, die an den Regalen darauf hingewiesen haben, dass Packungen verkleinert wurden. In Südkorea geht die Regierung sogar so weit, dass sie diese Fälle aufdeckt und publik macht. Ein weiterer Aspekt, der dagegen spricht, ist, dass dies kein Mittel ist, um über längere Zeit mit der Inflation umzugehen. Ich kann nicht jedes Jahr eine Packung um 10 % reduzieren, also halte ich das letztlich für keine langfristig sinnvolle Maßnahme.

**Burkhard Pedell:** Da Sie die langfristige Perspektive ansprechen: Wann wird es erforderlich, das Produkt- und Dienstleistungsspektrum zu überarbeiten?

**Hermann Simon:** Das ist in der längerfristigen Betrachtung der wichtigste Hebel. Wir müssen den Kundennutzen verstehen und quantifizieren, um daraus den optimalen Preis abzuleiten. Aus einem momentanen Preisdruck kann ich mich nur befreien, indem ich höheren Kundennutzen biete, sprich Innovationen generiere. Darüber hinaus muss es auch gelingen, den höheren Kundennutzen zu kommunizieren. Nehmen wir das Beispiel Heizungen. Da ist es erforderlich, die Einsparpotenziale z. B. von Wärmepumpen zu quantifizieren und basierend auf harten Daten klar zu kommunizieren, ähnlich bei der Reichweite von Elektroautos. Die Kommunikation muss sich also auch inhaltlich verlagern.

**Burkhard Pedell:** Kundennutzen erhöhen ist eine Strategie. Ein anderer Weg wäre es, in einer Situation, in der das reale Budget der Haushalte inflationsbedingt niedriger wird, das Produktspektrum am unteren Ende zu erweitern. Kann dies auch ein sinnvoller Baustein einer langfristigen Strategie sein?

**Hermann Simon:** Das ist ein sehr wichtiger Baustein, den wir in vielen Bereichen sehen, beispielsweise bei den Markenhändlern wie Rewe und Edeka. Dort liegen die Wachstumsraten der Handelsmarken (Private Label) deutlich über derjenigen der teureren Herstellermarken. Gleiches sehen wir auch im Industriegüterbereich. Ein Chemieunternehmen hat beispielsweise ein Produkt eingeführt, bei dem Mengen und Lieferzeitpunkte mit einem Vorlauf von vier Wochen festliegen und der Kunde nicht mehr, wie bei vergleichbaren Premiumprodukten, nachträglich etwas ändern kann. Das Produkt ist ein großer Erfolg, setzt allerdings voraus, dass der Vertrieb konsequent bleibt und keine Änderungswünsche akzeptiert. Ggf. ist es erforderlich, für Low-end-Produkte eine eigene Vertriebschiene einzurichten. Eine Vertriebsmannschaft, die es gewohnt ist, auf alle Kundenwünsche einzugehen, schafft es oft nicht, gleichzeitig Low-end-Produkte mit angemessenem Aufwand zu vertreiben. Hier ist dann auch das Controlling gefordert.

**Burkhard Pedell:** Lassen Sie uns bitte noch auf Ertragsmodelle eingehen. Beobachten Sie inflationsbedingt eine stärkere Verschiebung hin zu Pay-per-use-Konzepten und anderen Ertragsmodellen der Sharing Economy?

**Hermann Simon:** Ganz klare Antwort: ja – wobei es schwer zu unterscheiden ist, inwieweit dies auf den allgemeinen Trend oder die Inflation zurückzuführen ist. Ein schönes Beispiel ist Michelin, die ein Modell eingeführt haben, bei dem LKW-Reifen nach gefahrenen Kilometern abgerechnet werden. Gerade bei LKW-Flotten, welche ohnehin die gefahrenen Kilometer erfassen, kommt dies sehr gut an, da ein Teil des Auslastungsrisikos verlagert wird. Das setzt eine entsprechende Sensorik und Automatisierung bei der Datenerfassung und Abrechnung voraus. Auch mehrdimensionale Preismodelle wie bei der Bahncard mildern die Inflationswirkungen für die Kunden erst einmal ab.

**Burkhard Pedell:** Ich würde gerne noch einmal auf verschiedene Funktionsbereiche zurückkommen. Was sind die wirksamsten Hebel, die dem Vertrieb im Umgang mit der Inflation zur Verfügung stehen, und mit welchen Instrumenten sollte das Vertriebscontrolling dabei unterstützen?

**Hermann Simon:** Beim Vertrieb sehe ich insbesondere drei Themen. Das erste ist die fundierte Kommunikation. Der Vertrieb muss in der Lage sein, den Kundennutzen zu beziffern, beispielsweise über Auswirkungen von Investitionen auf die laufenden Cashflows. Dies erfordert entsprechende Informationen und Schulungen für den Vertrieb.

Das zweite Thema ist das Management von Preiskonditionen. Im Lebensmittelhandel wurden z. B. bis zu 70 verschiedene Konditionen identifiziert. Diese Komplexität zu bereinigen, stößt auf erhebliche Widerstände. Das Controlling hat hier eine wichtige Rolle bei der Wasserfallanalyse von Margen und der Identifizierung von Leckagen des Gewinns. Das dritte Thema ist die Incentivierung des Außendienstes, die ja meist noch über Umsatzprovisionen läuft. Wir haben vor einigen Jahren bei einem großen Händler Anti-Rabatt-Anreize eingeführt. Die Mitarbeitenden im Vertrieb sehen seitdem direkt auf ihrem Tablet, wie sich die Gewährung von Rabatten auf ihre Vergütung auswirkt. Innerhalb von drei Monaten ging der durchschnittlich gewährte Rabatt um zwei Prozentpunkte zurück. Wichtig ist es, klare Preiserhöhungs- bzw. Rabattreduzierungsziele vorzugeben. Das wirkt dann viel stärker als nur allgemeine Umsatzprovisionen. Bei all dem müssen wir natürlich auch die emotionale Belastung des Vertriebs im Blick behalten, die aktuell sehr hoch ist.

**Burkhard Pedell:** Welche Maßnahmen werden spiegelbildlich auf der Einkaufsseite für ein wirkungsvolles Inflationsmanagement benötigt?

**Hermann Simon:** In den vergangenen Jahren war es vielfach von Vorteil, durch langfristige Lieferverträge abgesichert zu sein, nicht nur wegen der Einkaufspreise, sondern auch wegen der Verfügbarkeit von Vorprodukten. Das verschafft aber nur vorübergehend einen Vorteil und letztlich muss man in Wiederbeschaffungskosten denken und kalkulieren. Auch sollte bei der Beschaffung verstärkt auf die Qualität geachtet werden, da diese auch bei höheren Preisen unter dem Strich zu einer Senkung der Beschaffungskosten über die Nutzungsdauer beitragen kann.

**Burkhard Pedell:** Was sind Ihrer Erfahrung nach die wichtigsten Elemente einer langfristig präventiv angelegten Inflationsvorsorge? Ich denke dabei nicht nur an Preisgleitklauseln, sondern z. B. auch an die Gestaltung des Produkt- und Kundenportfolios.

**Hermann Simon:** Bei Projekten, die über mehrere Jahre laufen, können Preisgleitklauseln lebensnotwendig sein. Im Hinblick auf das Kundenportfolio ist es wichtig, sich die Pricing Power anzusehen, also zu analysieren, inwieweit wir die Fähigkeit haben, höhere Preise gegenüber bestimmten Kunden durchzusetzen. Das gilt gleichermaßen für die Einkaufsseite, hier geht es um die relative Machtposition gegenüber dem Lieferanten.

**Burkhard Pedell:** Wo sehen Sie beim Thema Inflation wesentliche Interdependenzen zwischen den verschiedenen Funktionsbereichen, z. B. Vertrieb und Finanzen, um die sich das Controlling kümmern sollte?

**Hermann Simon:** Ein naheliegendes Beispiel sind Zinsen und Zahlungsfristen als Bestandteil

von verhandelten Konditionen. Bei Zahlungszielen von sechs Monaten oder länger, wie wir sie z. B. im Projektgeschäft und in der Landwirtschaft bei Pflanzenschutzmitteln haben, hat der Zinssatz über die Zahlungsfristen einen erheblichen Einfluss auf die Profitabilität, der teilweise über der typischen Nettomarge liegt. Beim Einkauf wirkt sich dies ebenfalls aus. Inflation bedeutet ja, dass das Geld eine ‚verderbliche Ware‘ wird und möglichst schnell wieder investiert werden sollte. Schlaue Handwerker geben jetzt wieder Skonti, bekommen ihr Geld schnell rein und füllen ihre Lager wieder auf. Das betrifft also sowohl den Vertrieb als auch den Einkauf – das Geld möglichst schnell vereinnahmen, den Kunden Incentives dafür geben und dann möglichst schnell wieder vor der nächsten Preiserhöhung einkaufen.

**Burkhard Pedell:** Werden Inflationseffekte nach Ihrem Eindruck hinreichend in der Ergebnisdarstellung berücksichtigt, um alle Beteiligten damit zusammenhängende Risiken zu sensibilisieren?

**Hermann Simon:** Ich gehe mal einen Schritt zurück dahin, was eigentlich gemacht werden müsste, aber keiner macht, nämlich die Ergebnisgrößen real auszuweisen. Nehmen wir der Einfachheit halber an, wir hätten 10 % Inflation auf der Beschaffungsseite und es gelänge, diese vollständig weiterzuwälzen, dann hätten wir auch 10 % mehr Umsatz und 10 % mehr Gewinn, obwohl sich real nichts verändert hat. Und die Überwälzung gelingt in der Regel nicht vollständig. Unsere Erfahrung in Projekten ist, dass es gelingt, ca. 50 % zu überwälzen, 25 % durch Kostensenkungen reingeholt werden und 25 % geopfert werden müssen, bis sich die Situation wieder normalisiert hat. Aber selbst wenn es gelingt, vollständig zu überwälzen, wird die Gewinnsituation verfälscht dargestellt und dabei ist das Thema Scheingewinne noch nicht einmal berücksichtigt, da wir dann auf Wiederbeschaffungswerte gehen müssten. Selbst ohne auf Basis von Wiederbeschaffungskosten abzuschreiben, sollte dies den Druck erhöhen, stille Reserven zu bilden. Hier müsste man zumindest intern gegenüber sich selbst ehrlich sein, sonst kann dies ein Risiko darstellen.

**Burkhard Pedell:** Wie kann der zielgerichtete Umgang mit Inflation in den Steuerungssystemen verankert werden? Welche Kennzahlen sollten z. B. zum Einsatz kommen?

**Hermann Simon:** Das setzt voraus, dass wir Preise und Absatzmengen trennen können. Bezogen auf das gesamte Unternehmen stecken hinter der

Mengenkomponente ggf. tausende von verschiedenen Produkten und es stellt sich die Frage, wie sich diese normieren lassen, wenn eine übergeordnete Kennzahl ermittelt werden soll. Toyota verwendet mit dem relativen Preis eine sehr interessante Kennzahl und differenziert dabei nach Produktkategorien. Hierbei wird für eine bestimmte Produktkategorie ausstattungsbereinigt der relative Preis im Vergleich mit einem Konkurrenzprodukt oder mit dem Marktdurchschnitt ermittelt. Das ließe sich auch einsetzen, um den Umgang mit der Inflation abzubilden und zu steuern. Nehmen wir an, Volkswagen wäre der Vergleichsmaßstab und wäre ausgehend von 100 auf einen Preis von 110 gegangen und Toyota wäre es gelungen, ausgehend von 95 auf 102 zu gehen, so wäre es Toyota schlechter gelungen, die Überwälzung der Inflation in seinen Preisen durchzusetzen. Toyota hat diese Kennzahl als wesentlichen Maßstab für seine Markt- und Preisstärke in Deutschland herangezogen und ich halte diesen Ansatz für sehr aussagekräftig.

**Burkhard Pedell:** Lassen Sie uns bitte zum Abschluss noch darauf eingehen, welchen Beitrag die Digitalisierung zu Inflationsvorsorge und Inflationsmanagement leisten kann.

**Hermann Simon:** Da gibt es viele Aspekte. Auf der Kundenseite wirkt die Digitalisierung einerseits inflationsdämpfend, weil die Preistransparenz extrem erhöht ist, es schwerer wird, höhere Preise durchzusetzen und Preissenkungen sich sehr einfach kommunizieren lassen. Es gibt andererseits eine gegenläufige Tendenz bei der Nutzens- und Preisstransparenz, die ebenso erhöht wird, z. B. durch Online-Bewertungen. Bei schlechten Bewertungen lässt sich auch mit den Preisen als Wettbewerbsinstrument nicht mehr viel erreichen. Der Aspekt der erhöhten Preistransparenz wiegt zumindest bislang allerdings deutlich stärker. Was die internen Informations- und Steuerungssysteme angeht, ist Digitalisierung mitentscheidend dafür, zeitnah Transparenz über Kosten und Preise herzustellen, um agil handeln zu können, was in Phasen hoher Inflation besonders relevant für das Preismanagement ist. Inflation könnte schließlich auch den Druck dahingehend erhöhen, durch Digitalisierung Produktivitätssteigerungen zu erzielen. Für deutsche Unternehmen könnte dies besonders wichtig sein, da deren durchschnittliche Nettoumsatzrendite im internationalen Vergleich niedrig ist und sie daher besonders anfällig für renditebelastende Inflationseffekte sind.

**Burkhard Pedell:** Herr Simon, ich danke Ihnen sehr herzlich für dieses anregende Gespräch.