

# Stabiles Wachstum – trotz Inflation

---

Wie Unternehmen mit  
bewährten Strategien  
ihre Margen schützen

[simon-kucher.com](https://simon-kucher.com)

**SIMON**   
**KUCHER**  
Unlocking better growth

# Inhalt

---

Inflation: Warum das ein Problem für alle ist . . . . .	3
Wo alles zusammenkommt: höhere Preise für Endverbraucher. . . . .	4
Die Station vorher: steigende Kosten für Unternehmen. . . . .	7
Handlungsempfehlungen unserer B2B-Experten: Dr. Philipp Biermann & Kornelia Reifenberg . . . . .	13
Handlungsempfehlungen unseres B2C-Experten: Tim Brzoska . . . . .	15
Simon-Kucher & Partners. . . . .	16

# Inflation: Warum das ein Problem für alle ist

---

Mehr als drei Prozent höhere Verbraucherpreise vergangenes Jahr, steigende Rohstoffkosten sowie Ausgaben für Energie. Waren sind derzeit so teuer wie lange nicht. Und eine Entspannung ist nicht in Sicht.

Auch für dieses Jahr rechnen Experten vom Forschungsinstitut ZEW mit einer Teuerungsrate von knapp vier Prozent – und diese Prognose hat noch nicht einmal die jüngsten Preisentwicklungen aufgrund des Konflikts in der Ukraine berücksichtigt.

Was bedeutet das? Nicht nur Verbraucher bekommen weniger für das gleiche Geld. Auch Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen und Stadien der Lieferkette haben zu kämpfen – zum einen mit einer dadurch bedingten niedrigeren Nachfrage. Zum anderen mit ihrerseits höheren Kosten für die Vorprodukte ihrer Waren. Um herauszufinden, wie diese Firmen ihre derzeitige Situation selbst beurteilen, vor allem aber um für sie konkrete Handlungsempfehlungen zu finden, haben wir eine aktuelle Studie zum Thema Inflation durchgeführt.

Wie stark sind Konsumenten wirklich belastet? Wie haben Unternehmen bislang darauf reagiert? Und welche Lösungsansätze gibt es, um Margen zu schützen und Wachstum zu ermöglichen? Auf den nächsten Seiten finden Sie aktuelle Analysen und spannende Einblicke in die erfolgversprechendsten Strategien.



## Wo alles zusammenkommt: höhere Preise für Endverbraucher

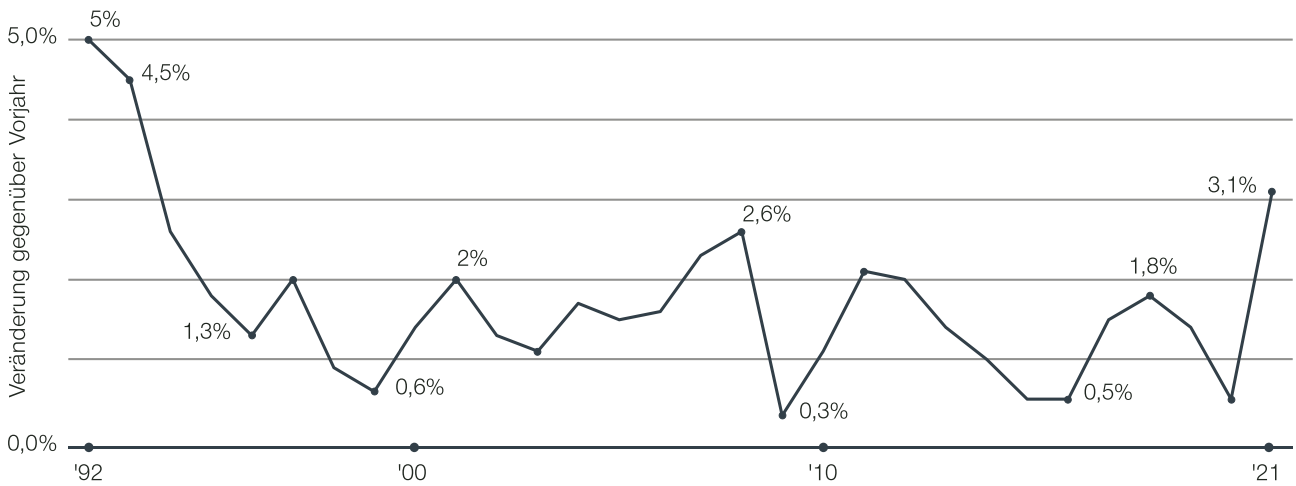
---

Weitergereichte Erhöhungen bei Rohstoffpreisen und Energiekosten, kostspielige Verzögerungen in der Lieferkette. Letztendlich schlägt sich all das in höheren Ausgaben für den Endverbraucher nieder. Nicht nur, aber auch durch die Auswirkungen der Covid-19-Krise gab es 2021 die höchste Jahresteuerrate seit fast 30 Jahren.

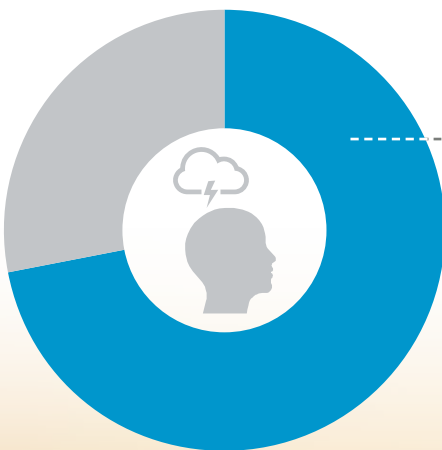


## Veränderungen des Verbraucherpreisindex

Inflationsrate in Deutschland bis 2021



Das merken Konsumenten bei ihren Einkäufen täglich – und blicken daher mit Sorgen in die Zukunft.



**72 %**

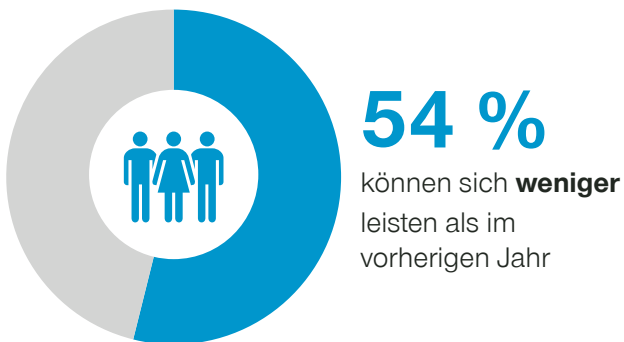
Verbraucher fürchten sich vor  
möglichen Folgen der Inflation

**26 %**

fürchten sich sehr



## Inflation trifft Geringverdiener am stärksten



Jedoch sind nicht alle Einkommensgruppen gleich stark betroffen. Erwartbar zieht die hohe Inflationsrate mit steigenden Preisen für Energie und Güter des täglichen Bedarfs Personen im Niedriglohnsektor besonders stark in Mitleidenschaft. Gutverdienende dagegen verfügen über einen größeren Spielraum, um auch deutliche Preissteigerungen abzufedern und verfügen zudem über Mittel, steigende Kosten durch finanzielle Investitionen, etwa in Aktien oder andere Vermögenswerte, auszugleichen.



## Ausblick: Droht eine Lohn-Preis-Spirale?

Wie bereits erwähnt, erwarten Experten auch für 2022 einen weiteren Anstieg der Inflationsrate. Von einer sich aufschaukelnden Lohn-Preis-Spirale, bei der steigende Verbraucherpreise, höhere Löhne und diese wiederum durch gestiegene Kosten bei Unternehmen weitere Preisanhebungen nach sich ziehen,

gehen wir jedoch – trotz Anhebung des Mindestlohns – noch nicht aus. Ein flächendeckend hohes Einkommensplus ist dieses Jahr unwahrscheinlich, schließlich stieg auch 2021 der Nominallohnindex nur um knapp 3,1 Prozent, wodurch Reallöhne um durchschnittlich 0,1 Prozent sanken.



### Experten-Analyse

#### Welche gesellschaftlichen Auswirkungen hat die Inflation?

**Tim Brzoska:** Unsere Studie zeigt auf, dass insbesondere Geringverdiener die Auswirkungen der Inflation zu spüren bekommen: Mehr als zwei Drittel aller Befragten mit einem monatlichen Haushalts-Nettoeinkommen von unter 1.500 Euro gaben an, sich weniger leisten zu können als voriges Jahr. Dem gegenüber können sich fast 20 Prozent der Gutverdienenden (Haushaltsnettoeinkommen von monatlich über 10.000 Euro) mehr leisten. Die Weitergabe der Kosten an die Kunden wird also bei verschiedenen Segmenten und Produkten unterschiedlich schwierig sein. Hier gilt es, die jeweils richtige Strategie zu entwickeln.

# Die Station vorher: steigende Kosten für Unternehmen

---

Die Auswirkungen dieser Entwicklung bekommen so gut wie alle Unternehmen zu spüren. Verbraucher, die weniger Geld im Portemonnaie haben, kaufen auch weniger – die Nachfrage sinkt. Hinzu kommt: Auch die Kosten für Rohstoffe beziehungsweise Vorprodukte sind generell gestiegen. Diese Faktoren zusammengenommen belasten Firmen enorm.



## Welche Handlungsoptionen haben Unternehmen?

Wie können Unternehmen nun vorgehen, um ihre Margen zu schützen und Wachstum zu initiieren? Eine Option wäre, die eigenen Kosten zu senken. Das ist aufgrund der enormen Steigerungsraten allerdings nur schwer möglich. **Die deutlich vielversprechendere Strategie ist es, Preise zu erhöhen.** Auch hier lauern jedoch Risiken: Mengenverluste und vergräme Kunden sind nur einige davon.



### Experten-Analyse

Was können Unternehmen tun, um den Auswirkungen der Inflation zu begegnen?

**Dr. Philipp Biermann:** Bei der gegenwärtigen Inflationsrate von etwa fünf Prozent wird eine Optimierung der Prozesse nicht ausreichen, um den höheren Kosten entgegenzuwirken. Auf lange Sicht werden Unternehmen daher nicht um Preiserhöhungen herumkommen.

## Preiserhöhungen: Wovor fürchten Sie sich am meisten?





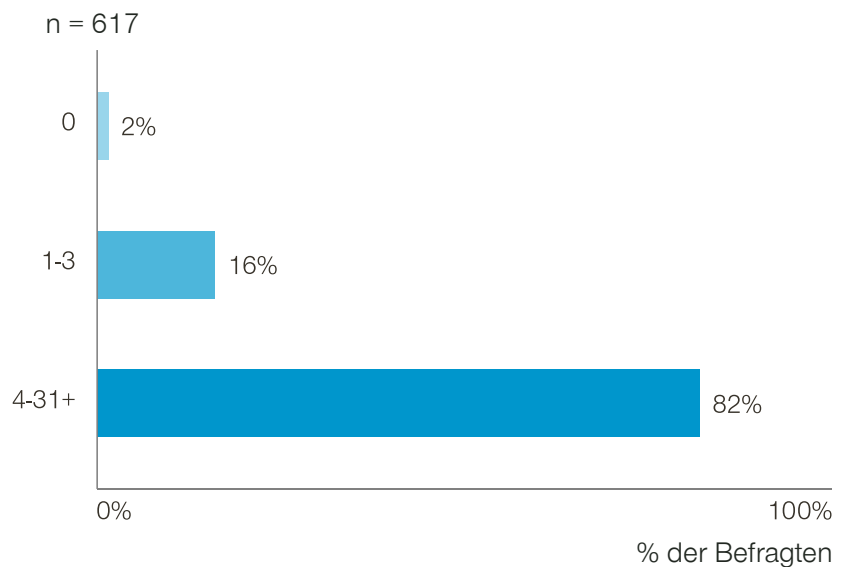
## Auch in Zukunft höhere Kosten

Daher ist es für Unternehmen höchst unklug, die derzeitige Inflation zu ignorieren. Und laut der gängigen Geschäftsklima-Indizes tun sie das auch nicht, was die Stimmungseinbrüche der vergangenen Monate belegen. Auch ihre Zukunft schätzt

die überwältigende Mehrheit unserer Studienteilnehmer nicht besonders rosig ein: Mehr als 80 Prozent rechnen damit, dass die Inflation im nächsten Jahr Mehrkosten von mehr als vier Prozent verursacht.

### Preiserhöhung in den letzten Monaten

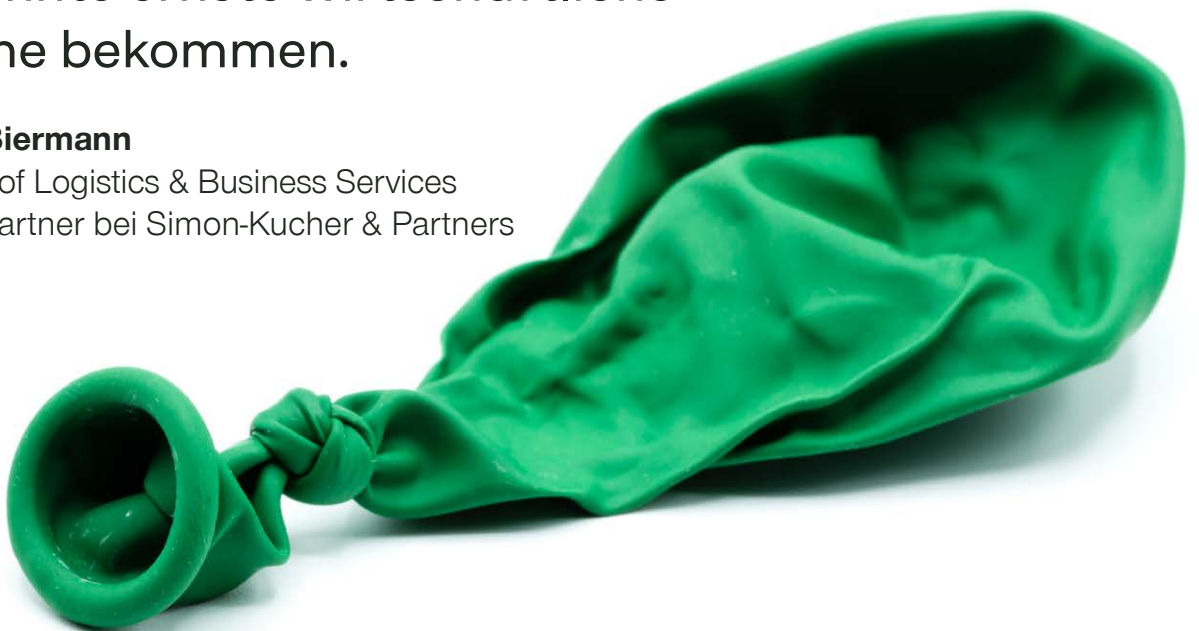
Mit welchen Kostensteigerungen rechnen Sie konkret im nächsten Jahr in Prozent?



“ Wer jetzt keine Preise erhöht, könnte ernste wirtschaftliche Probleme bekommen.

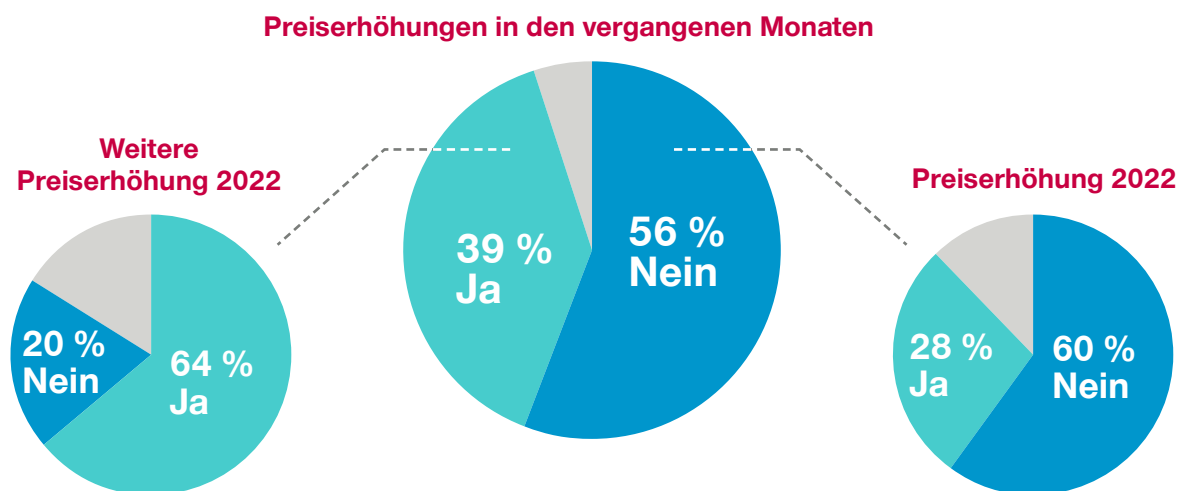
### Dr. Philipp Biermann

Global Head of Logistics & Business Services  
und Senior Partner bei Simon-Kucher & Partners



## Trotzdem zögerlich mit Preiserhöhungen

Die logische Konsequenz wäre: Jetzt schnell und entschlossen Preise zu erhöhen, um Margen zu schützen. Doch in der Realität passiert das bislang nicht: Weniger als die Hälfte der Unternehmen hat in den vergangenen Monaten die Preise ihrer Produkte, Dienstleistungen oder Services angehoben. Und 60 Prozent dieser Gruppe planen auch keine Preiserhöhung dieses Jahr.



Doch es wird sichtbar: Die Unternehmen, die bereits die Vorteile von Preisanhebungen erkannt haben, wollen diese Strategie auch weiter verfolgen.

## Welche Gründe gibt es für die mangelnde Entschlossenheit?

Wie kommen diese Zahlen zustande, nach denen ein Großteil der Unternehmen sowohl in der Vergangenheit als auch in der Zukunft nicht mit Preiserhöhungen die Auswirkungen der Inflation abfedern möchte? Der naheliegendste Grund wäre die Angst vor Kunden- oder Mengenverlusten. Doch erstaunlicherweise ist dem gar nicht so:



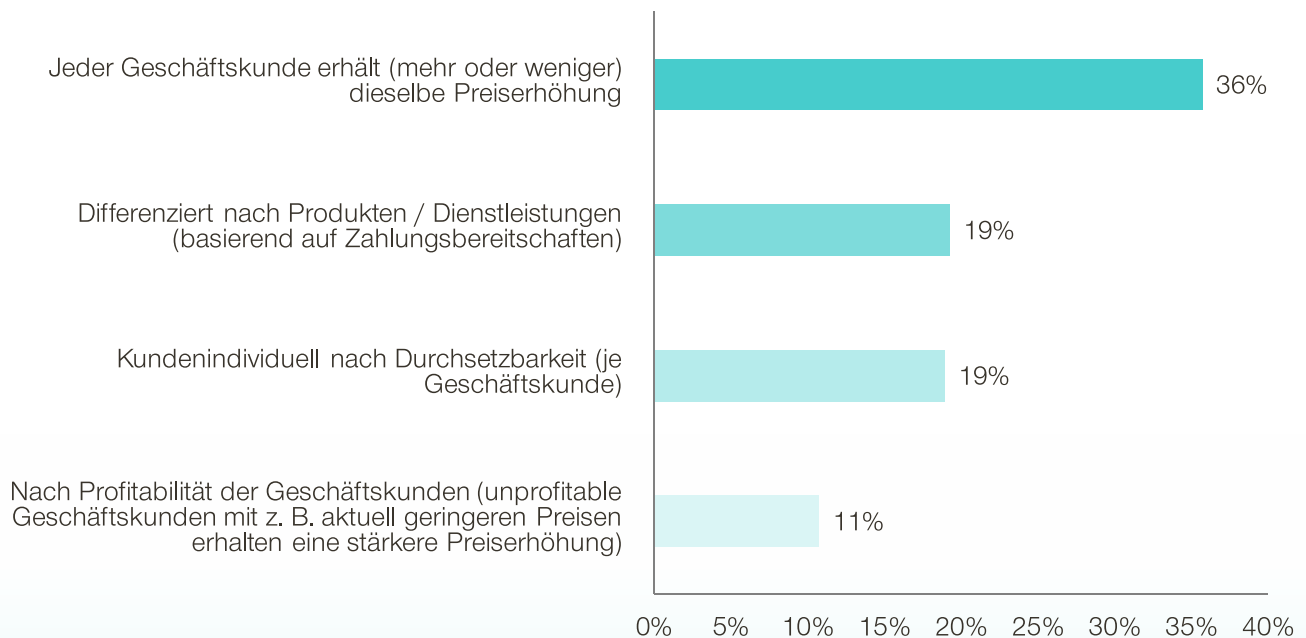
## Pricing-Strategie derzeit nicht besonders ausgereift

Trotzdem mussten wir beobachten, dass die strategische Komponente bei den meisten Unternehmen in Sachen Preiserhöhung nicht sehr ausgereift ist. Sowohl was Frequenz, **Zeitpunkt** als auch **Differenzierung**

angeht, ist noch Luft nach oben. So sind dieselben Preismaßnahmen für alle Kunden – ohne deren Profitabilität oder Zahlungsbereitschaft in Betracht zu ziehen – die häufigste Art der Preiserhöhung.

### Differenzierung der Preiserhöhung

Wenn Sie eine Preiserhöhung für Ihre Geschäftskunden planen, wonach entscheiden Sie, welche Preiserhöhung Ihre Geschäftskunden erhalten? Top Kriterien für Preiserhöhungen bei Geschäftskunden



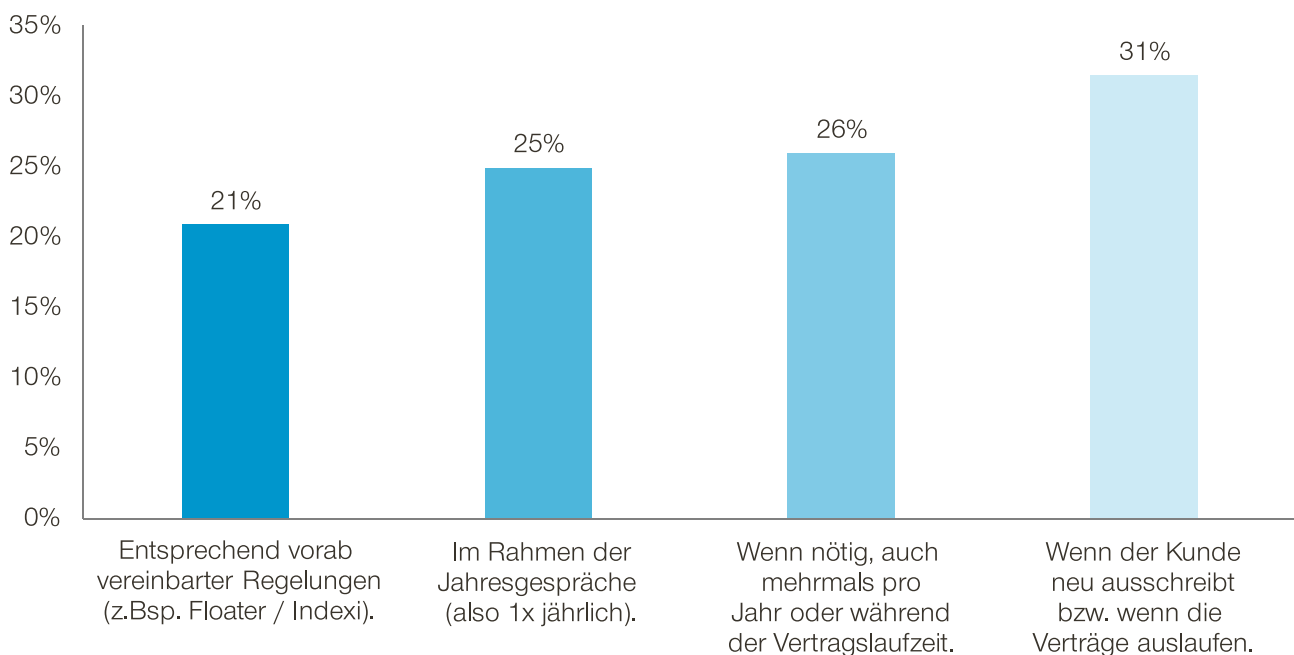
Eine solche Preiserhöhung „nach dem Gießkannenprinzip“ lässt jedoch unberücksichtigt, dass Kunden unterschiedliche Zahlungsbereitschaften haben; wichtige Umsatzpotenziale bleiben so ungenutzt.



Bei der Häufigkeit und den gewählten Zeitpunkten für die Preiserhöhung sieht es marginal besser aus. Ein Viertel der Unternehmen erhöht schlicht nur einmal jährlich im Rahmen der Jahresverhandlungen; die meisten bei Neuausschreibungen.

### Zeitpunkt Preisanpassung

Wann passen Sie die Preise bei Ihren Kunden in der Regel an?



## Experten-Analyse

### Wie können Unternehmen ihre Preiserhöhungsstrategie verbessern?

**Kornelia Reifenberg:** Preiserhöhungen sind ein sehr sensibles Thema, vor allem bei Unternehmen mit langlaufenden Kundenbeziehungen. In diesen Zeiten ist es wichtig, Preise möglichst flexibel und zeitnah anpassen zu können. Gerade jetzt ist also eine gut durchdachte Preis- und Kommunikationsstrategie grundlegend wichtig, damit Unternehmen im Wettbewerb überleben können. Ein differenziertes Vorgehen und die systematische Vorbereitung der Organisation sind dafür essenziell.

Doch wie kann ein solches Vorgehen konkret aussehen? Welche Vorbereitungen sollten Unternehmen jetzt für ihre dringend nötigen Preiserhöhungen treffen? Welche Faktoren sind für eine erfolgreiche Durchsetzung entscheidend? Konkrete Handlungsempfehlungen unserer Experten finden Sie auf den folgenden Seiten.

# Handlungsempfehlungen unserer B2B-Experten: Dr. Philipp Biermann und Kornelia Reifenberg

## 9 Schritte: Ihr Weg zur erfolgreichen Preiserhöhung

### Konfigurieren des Preisniveaus



#### 1 Bestandsaufnahme

Überprüfen Sie bestehende Verträge, um Potenziale für Preiserhöhungen zu identifizieren und selbige festzulegen (Höhe und Turnus)



#### 2 Preiserhöhungsziel definieren

Analysieren Sie die Kostenentwicklung und das Preispotenzial und legen Sie ein klares Ziel fest



#### 3 Ziele differenzieren

Legen Sie unterschiedliche Kampagnenziele je nach Kunde, Produkt, Dienstleistung und Kanal fest

### Vorbereitung der Umsetzung



#### 4 Festlegung von Alternativen und Eskalationsregeln

Geben Sie Ihrem Vertriebsteam feste Preismodelle, Preisklauseln, andere Alternativen und klare Zustimmungsregelungen für Abweichungen von definierten Zielen an die Hand



#### 5 Vertriebsanreize setzen

Es wird sich für Sie lohnen, erfolgreiche Preisverhandlungen (Erhöhung) mit einem klar kommunizierten Vergütungsplan zu belohnen



#### 6 Kommunikation festigen

Trainieren Sie Preisverhandlungen und -erläuterungen in Simulationen



Erfahren Sie  
mehr!

## Umsetzung der Initiative

---

7



### Zusätzliche Unterstützung durch Materialien

Erstellen Sie Battle Cards, Argumentationsleitfäden und Verhandlungspläne, um Ihren Vertrieb zu stärken

8



### Erfolgsmessung entwickeln

Legen Sie relevante KPIs und Zeitpläne für Verhandlungen fest

9



### Monitoring und Reporting

Schaffen Sie die organisatorischen Grundlagen für eine stetige Kontrolle des Umsetzungsfortschritts in Echtzeit



Dr. Philipp Biermann ist Senior Partner am Kölner Simon-Kucher-Standort. Er leitet die globale Logistics and Business Services Practice des Unternehmens und hat seit 1999 fast 100 Projekte durchgeführt.



Kornelia Reifenberg ist seit 1997 bei Simon-Kucher und berät als Partner für die Logistikbranche Unternehmen im Bereich Pricing und Sales Management, etwa aus den Bereichen Luft- und Seefracht, Schienen- und Straßentransport, Spedition, Supply Chain und KEP.

## Handlungsempfehlungen unseres B2C-Experten: Tim Brzoska



Tim Brzoska ist Senior Partner in der globalen Consumer Goods & Retail Practice von Simon-Kucher. Vom Kölner Büro aus unterstützt er Unternehmen aus der Konsumgüterindustrie, der Gastronomie und dem Handel bei Strategie-, Vertriebs-, Marketing- und Pricing-Herausforderungen.

### So wird's gemacht:



**Legen Sie Ziele für die Netto-Preiserhöhung fest** – vorausschauende Transparenz bei der Kostenentwicklung sowie Umsatz- und Ertragsziele sind die Grundlage für eine erfolgreiche Preiserhöhung

**Berücksichtigen Sie die Zahlungsbereitschaften der Shopper** – differenzieren Sie Preiserhöhungen anhand von Preisschwellen und Werttreibern aus Shopper-Sicht

**Entwickeln Sie händler-spezifische Strategien** – Nettopreisziele, Kommunikation, Verhandlungsführung und Auswirkungen der Preiserhöhungen sollten insbesondere für die wichtigen Handelskunden individuell definiert sein

**Bereiten Sie die Umsetzung genau vor** – definieren Sie Zuständigkeiten, Eskalations-Guidelines, Kundenkommunikation sowie Budgets für Handelskonflikte. Außerdem sollten Tools vorhanden sein, die Umsatz- und Ertragseffekte von Preisveränderungen schnell und genau simulieren

**Erfahren Sie mehr!**

## **Büro Köln**

Im Zollhafen 24  
50678 Köln, Deutschland  
+49 22 13679 40  
cologne@simon-kucher.com

## **Impressum**

### **Herausgeber**

Simon Kucher & Partners GmbH

### **Autoren**

Dr. Philipp Biermann  
Kornelia Reifenberg  
Tim Brzoska

### **Editor**

Lena Tausend

### **Design**

Katrin Pfaff  
Hamza Alrajjal

### **Photo credits**

istock

04/22



**simon-kucher.com**

