

HERMANN SIMON DIE INFLATION SCHLAGEN

Agil, konkret, effektiv

campus

Die Inflation schlagen

HERMANN SIMON

Die Inflation schlagen

Agil, konkret, effektiv

Campus Verlag
Frankfurt / New York

ISBN 978-3-593-51673-8 Print
ISBN 978-3-593-45321-7 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-45320-0 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2022. Alle deutschsprachigen Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln
Satz: Publikations Atelier, Dreieich
Gesetzt aus der Sabon und der Oswald
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza
Beltz Grafische Betriebe ist ein klimaneutrales Unternehmen
(ID 15985-2104-1001).

Printed in Germany

www.campus.de

Inhalt

1 Comeback des Inflationsgespenstes	9
Geldwert vs. Warenwert	13
Die aktuelle Inflation	14
Anhaltende Inflation	15
Inflation bei Lebensmitteln	17
2 Opfer und Profiteure der Inflation	21
Unternehmen und Management	22
Ein gravierendes Manko: fehlende Inflationserfahrung	23
Verbraucher und Inflation	25
Ausweichstrategien	26
Anlageverhalten	27
Private Finanzierung	30
Beschäftigung	30
Geändertes Kauf- und Preisverhalten	31
Staat und Inflation	33
3 Agilität steigern	37
Schnellstart der Inflation	37
Inflationstreiber Geldmenge	40
Agilität und Timing	43
Präemptives Pricing	43
Frequenz von Preisanpassungen	44

4 Gewinnwirkungen verstehen	49
Gewinnbegriffe	49
Nominaler vs. realer Gewinn	50
Scheingewinn	50
Economic Profit	51
Gewinn als Kosten	52
Gewinnlage	52
Gewinnverteidigung	56
5 Preise inflationsgerecht optimieren	61
Verhandelte und feste Preise	63
Variierende Inflationsrate und Nettomarktposition	64
Gewinnwirkungen	66
6 Kundennutzen steuern	75
Nutzensteigerung	76
Innovationen	77
Nutzenkommunikation	78
Zusatzservices	79
Garantien	80
Ungeeignete Instrumente	81
7 Im Wettbewerb führen	85
Schrittweise Preiserhöhungen	87
Konkurrenzreaktion	88
Preisführerschaft	89
Signaling	90
8 Pricing Power stärken	95
Pricing Power nach Branchen	96
Konkretisierung Pricing Power	97
Nachfragemacht	101
Offenlegung von Kosten	102
Schaffung von Pricing Power	103
CEO und Pricing Power	105

9 Digitalisierungschancen nutzen	107
Preistransparenz	107
Nutzentransparenz	112
Grenzkosten von Null	116
10 Taktisches Pricing anwenden	121
Preisgleitklauseln	121
Verträge ohne Preisgleitklauseln	124
Preisdifferenzierung	125
Less Expensive Alternative (LEA)	129
Preisdifferenzierung nach Produktkategorien	129
Verkleinerung der Packung	131
Preisschwellen	132
Rabatte	133
Information gewinnen	133
11 Innovative Preissysteme einführen	137
Dynamic Pricing	138
Mehrdimensionale Preissysteme	139
Erfolgsabhängige Preise	140
Bundling vs. Unbundling	141
Freemium	143
Preis von Null	144
Pay-per-use	145
12 Vertrieb als Speerspitze einsetzen	149
Zuständigkeiten	149
Kulturwandel	151
Leckagen stopfen	153
Incentivierung	155
Segmentierung	157
Kundenspezifische Pricing Power	159
Vertriebscontrolling	161

13 Finanzen priorisieren	165
Neue Aufgaben für das Finanzmanagement	165
Cash Management	166
Langfristige Investitionen	170
Herausforderung Economic Profit	171
Scheingewinne	173
14 Kosten senken	177
Betroffene von Kostensenkungen	178
Mengen und Preise	179
Zeitbedarf	180
Kostenstruktur und Risiko	181
Break-even-Menge	183
Kurssicherung	185
15 Was zu tun ist – ein Fazit	189
Bewusstsein schaffen	189
Gewinntransparenz herstellen	190
Funktionen zur Verantwortung rufen	191
Agilität erhöhen	192
Pricing Power stärken	193
Preismodelle umbauen	194
Digitalisierung nutzen	195
Vertrieb aufrüsten	196
Finanzen priorisieren	196
Kosten senken	197
Ein Fazit	199
Anmerkungen	200
Über den Autor	207

Comeback des Inflationsgespenstes

Das Inflationsgespenst ist zurück. Unternehmen und Verbraucher sind aufgeschreckt. Nach einem Jahrzehnt ungewöhnlicher Preisstabilität erleben wir die höchsten Preissteigerungsraten seit den 1970er Jahren. Vieles spricht dafür, dass die Inflation uns auf Jahre begleiten wird. Das stellt Unternehmen und die Verantwortlichen im Management vor Herausforderungen, mit denen sie nicht mehr vertraut sind. Denn die letzte Inflationswelle ähnlicher Größenordnung liegt mehr als vierzig Jahre zurück.

In diesem Buch möchte ich vor Augen führen, welch große Gefahr die Inflation für Verbraucher, Staat und vor allem für Unternehmen darstellt. Die Zusammenhänge und Konsequenzen sind dabei komplizierter, als man denkt. So kann die einfache Weitergabe von Kostensteigerungen an die nächste Wertschöpfungsstufe oder den Verbraucher ein gravierender Fehler sein. Man muss mögliche Reaktionen der Beteiligten und die Auswirkungen auf das Geschäftshandeln tiefgründig verstehen. Dieses tiefgründige Verständnis will ich dem Leser und der Leserin nahebringen. Ein besonderes Augenmerk gilt der Agilität. Denn die Inflation ist ruckartig eingetreten, täglich können sich wichtige Kosten und Preise ändern. Wenn man in dieser Situation nicht möglichst schnell und präzise Gegenmaßnahmen ergreift, kann das für ein Unternehmen existenzbedrohende Folgen haben. Wa-

rum das so ist, welche Maßnahmen in welchen Unternehmenseinheiten – abhängig von Branche und Produktart – heute geboten sind und was im Gegenteil vermieden werden sollte, ist Gegenstand dieses Buches. Für Marktanalysen und Fallbeispiele greife ich dabei immer wieder auf die umfassenden eigenen Erfahrungen mit Inflation und auf aktuelle Studien von Simon-Kucher & Partners zurück. Um die heutige Inflation zu verstehen, lohnt sich ein Blick zurück auf die vergangenen Jahrzehnte.

Die Zentralbanken streben im Allgemeinen eine jährliche Preissteigerungsrate von etwa 2 Prozent an. Dahinter steckt die Idee, dass ein leichtes Wachstum der Geldmenge und damit der Preise das Wirtschaftswachstum stimuliert. Und in der Tat beobachten wir in den meisten Ländern langfristig steigende Preise. Für einen ersten Überblick zeigt Abbildung 1.1 die Entwicklung des Verbraucherpreisindex in Deutschland von 1991 bis 2021.¹ In diesem Zeitraum ist der Verbraucherpreisindex von 100 auf 166,6 gestiegen. Das entspricht einer durchschnittlichen jährlichen Preissteigerungsrate von 1,72 Prozent. Dieser Wert liegt knapp unter der Zentralbankzielrate und wird im allgemeinen Verständnis als »Preisstabilität« interpretiert. Im Jahrfünft 2015 bis 2020 gab es in Deutschland sogar eine noch geringere Teuerung. Im Durchschnitt stiegen die Preise nur um 1,14 Prozent pro Jahr.

Doch selbst bei niedrigen Inflationsraten frisst die Zeit am Wert des Geldes. Die untere Kurve zeigt den kumulativen Wertverlust des Euro (beziehungsweise bis zu dessen Einführung im Jahr 1999 der D-Mark). In diesen dreißig Jahren ist ein Wertverlust von 40 Prozent eingetreten. Für ein Durchschnittsprodukt, das 1991 60 D-Mark kostete, muss man heute 100 Euro bezahlen. Eine jährliche Inflationsrate von 1,72 Prozent erscheint nicht hoch. Seit 1991 führte sie gleichwohl zu einer massiven Geldentwertung von mehr als einem Drittel.

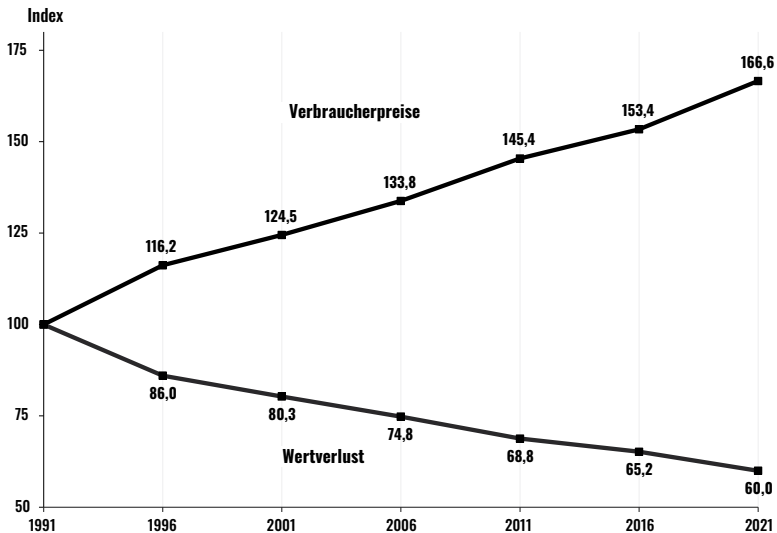


Abb. 1.1: Verbraucherpreisindex für Deutschland von 1991 bis 2021, ausgehend von einem Indexwert von 100.

Quelle: eigene Darstellung.

Die in Abbildung 1.1 für Deutschland aufgezeigte Entwicklung war in ähnlicher Weise in den meisten hoch entwickelten Ländern zu beobachten. In manchen Ländern fiel die Geldentwertung sogar noch deutlich höher aus. So ist der Verbraucherpreisindex in den USA von 1991 bis 2021 um 99 Prozent gestiegen. Der US-Dollar hat in diesen drei Jahrzehnten fast die Hälfte seines Wertes verloren. Noch weitaus stärker fällt der Wertverlust des Dollar aus, wenn man bis zum Jahr 1971, in dem der Goldstandard aufgegeben wurde, zurückgeht. In Abbildung 1.2 ist die entsprechende Entwicklung des US-amerikanischen Verbraucherpreisindex dargestellt.

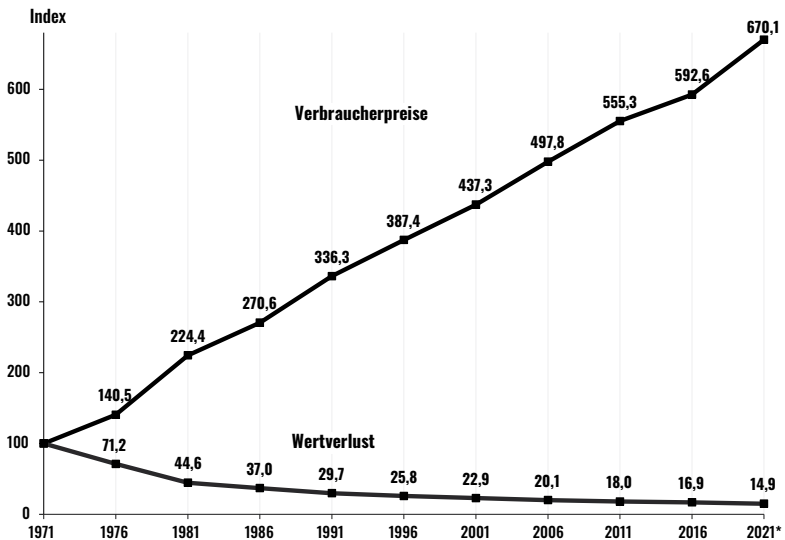


Abb. 1.2: Verbraucherpreisindex USA 1971 bis 2021, ausgehend von einem Indexwert von 100.

Quelle: eigene Darstellung.

Die Preise sind in diesen fünfzig Jahren um das 6,7-Fache gestiegen. Diese Steigerung entspricht einer durchschnittlichen jährlichen Inflationsrate von 3,87 Prozent, die anders als in Deutschland weit über der angestrebten Rate von 2 Prozent liegt. Wie die untere Kurve zeigt, ergab sich ein kumulativer Wertverlust des Dollars von 85,1 Prozent. Mit anderen Worten: Für ein Produkt, das 1971 14,90 Dollar kostete, muss man heute 100 Dollar auf den Tisch legen.

Eine Ausnahme von dem langfristigen Geldentwertungstrend bildet Japan, wo die Preise seit 1971 nur um 160 Prozent gestiegen und seit Mitte der 1990er Jahre sogar in der Tendenz gesunken sind. Selbst im Februar 2022, als die US-amerikanische Teuerungsrate auf 8,5 Prozent stieg, erreichte die japanische Inflationsrate nur 0,2 Prozent, und im Laufe des Jahres

2022 wurde ein Anstieg auf lediglich 2 Prozent erwartet. Allerdings gingen die Deflation bzw. die sehr niedrige Inflation mit einer Stagnation der japanischen Wirtschaft einher. Diese Entwicklung gilt unter Wirtschaftsfachleuten und Politikern als unerwünscht, da zu wenig oder kein Wachstum generiert wird, die Einkommen folglich nicht steigen, kaum neue Arbeitsplätze entstehen und die Innovation leidet. Gefährlich wird es allerdings, wenn die Inflationsraten aus dem Ruder laufen. Wenn Inflation und niedriges oder gar negatives Wachstum zusammen auftreten, wie das in den 1970er Jahren geschah, ist das die am wenigsten erwünschte Kombination, denn alles wird teurer, die Einkommen stagnieren oder sinken, so dass reale Kaufkraft und Lebensstandard der Bevölkerung leiden. Man spricht dann von Stagflation.

Geldwert vs. Warenwert

Was ist so gefährlich an überproportional steigenden Inflationsraten? An dieser Stelle ist ein kurzer Exkurs angebracht, der zum Verständnis von Inflation beiträgt. »Inflare« bedeutet im Lateinischen »aufblähen, ausweiten«. Im verbreiteten Verständnis bedeutet Inflation, dass die Waren teurer werden. In Wirklichkeit passiert jedoch genau das Umgekehrte. Nicht die Waren werden teurer, sondern das Geld verliert an Wert. Das heißt, das Geld verliert eine seiner wichtigsten Funktionen, nämlich die Wertaufbewahrungsfunktion.² Diese Perspektive wird deutlich, wenn man den Wert der Ware in Gold und nicht in »Fiat-Money« misst. Als Fiat-Money bezeichnet man in Anlehnung an den biblischen Schöpfungsakt das von den Zentralbanken geschaffene Geld. In der Bibel schuf Gott die Welt aus dem Nichts, begleitet mit den Worten: »fiat lux« (»es werde Licht«). Und in ähnlicher

Weise wird Geld im modernen System von den Zentralbanken »aus dem Nichts« geschaffen und ist damit beliebig vermehrbar. Inflation entsteht letztlich daraus, dass zu viel Geld auf eine zu geringe Warenmenge trifft. In Gold, das nicht beliebig vermehrbar ist, stellen sich Wertrelationen völlig anders dar. »Sie können heute 300 Laib Brot für eine Unze Gold kaufen, und Sie haben dies zu Christi Zeiten bekommen«, sagt Uwe Bergold vom Edelmetallhändler pro aurum.³ In Rom kostete vor 2000 Jahren eine maßgeschneiderte Tunica etwa eine Unze Gold; heute bekommt man für eine Unze Gold einen Maßanzug.⁴ Der Preis des Kleidungsstückes hat sich in Gold gemessen über 2000 Jahre nicht wesentlich verändert, gleiches gilt für das Brot. Die Aussage, dass der Wert einer Ware gleich geblieben sei, gilt natürlich nur für Produkte, deren Nutzen sich über die Zeit nicht wesentlich verändert hat; sie gilt nicht für Produkte wie die Dampflokomotive oder den Rechenschieber, die obsolet geworden sind und heute keinen Nutzen mehr bringen. Was sich in der Inflation verändert, ist der Wert des Fiat-Geldes. Dieser Wert nimmt ab. Aus solchen Überlegungen ergeben sich konkrete Konsequenzen für das Finanz- und Cashmanagement, auf die wir in Kapitel 13 zurückkommen.

Die aktuelle Inflation

Im Jahr 2021 kehrte die Inflation zurück und verschärft sich seitdem. Im April 2022 erreichte die jährliche Inflationsrate in den USA 8,5 Prozent, Deutschland lag mit einer Rate von 7,4 Prozent nur unwesentlich niedriger. Es ist sehr wahrscheinlich, dass die Inflation anhält. Selbst ein Zurückfallen in eine Stagflation im Stil der 1970er Jahre lässt sich nicht mit Sicherheit ausschließen. Damals waren die Ölkrisen von 1973 und 1978 die Auslö-

ser. Für die Inflation der 2020er Jahre gibt es hingegen mehrere Ursachen:

1. Die Nachwirkungen der Finanzkrise von 2008 bis 2010
2. Covid-19 und die damit einhergehende Expansion der Geldmenge
3. Handelskonflikte, insbesondere zwischen USA und China
4. Unterbrechungen der globalen Lieferketten
5. Demografie, die zu Produktions- und Angebotsengpässen führt
6. und zuletzt die Ukraine-Krise.

All diese Faktoren wirken sich auf die Preise für Energie, Rohstoffe, Lebensmittel und in einer Art Kettenreaktion auf viele andere Produkte sowie Dienstleistungen aus.

Anhaltende Inflation

Eine wichtige Frage ist, ob die Inflation temporär ist oder auf lange Zeit anhalten wird? Als sich die ersten Preissteigerungen im Jahr 2021 zeigten, sprachen insbesondere die Zentralbanken, aber auch viele Makroökonomen von einem vorübergehenden Phänomen, dass durch Covid-19, Lieferengpässe und Störungen der globalen Supply Chain verursacht werde. Mit dem Verschwinden dieser Faktoren gehe auch der Inflationsdruck zurück.

Seit dem Frühjahr 2022 mehren sich jedoch die Stimmen, die eine länger anhaltende Inflation sehen. So sagte Agustin Carstens, Generaldirektor der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich, »dass wir uns an der Schwelle zu einer neuen Inflationsära befinden. Die Kräfte hinter der hohen Inflation könnten noch

einige Zeit anhalten.«⁵ Christian Nolting, Chief Investment Officer der Deutschen Bank, findet ein plastisches Bild: »The rhino in the room has been unleashed and may prove difficult to stop.«⁶ Karl von Rohr, Vorstand im selben Hause, hält sogar eine jährliche Inflationsrate von 10 Prozent für möglich.⁷ Vorausschauende Ökonomen wie Hans-Werner Sinn oder Thomas Mayer haben diese Entwicklung seit längerem prognostiziert und treffgenau zur Rückkehr der Inflation Bücher vorgelegt, die sich zu einer vertieften Behandlung mit der Inflationsproblematik aus makroökonomischer Sicht empfehlen.⁸ Im Frühjahr 2022 bestätigte Sinn seine Prognose: »Die Inflation ist da – und wird auch bleiben.«⁹ Als Begründung führt er an, dass die Erzeugerpreise in Deutschland im Jahresvergleich um 25,9 Prozent gestiegen seien und es dauere, bis diese Entwicklung auf den vorgelagerten Wertschöpfungsstufen bei den Endverbrauchern ankomme. Im Jahresvergleich sind die Erzeugerpreise für Getreide um 33 Prozent, für Kartoffeln um 88 Prozent und für Milch um 30 Prozent gestiegen.¹⁰ Parallel dazu zeigen sich die ersten Forderungen der Gewerkschaften. Die IG Metall verlangte im Frühjahr 2022 Lohnsteigerungen von 8,2 Prozent.¹¹ Nicht weniger wichtig ist die Tatsache, dass die extrem aufgeblähte Geldmenge sich nicht kurzfristig zurückführen lässt, zumal die Zentralbanken bei Zinserhöhungen neue Gefahren sehen und deshalb zögerlich agieren.

Die Inflationsampel steht also auf tiefrot. Für Preisverantwortliche sollten alle Warnsignale ertönen. In dieser Situation kann man katastrophale Fehler machen, aber es gibt auch Chancen, relativ ungeschoren davonzukommen, indem man schnell agiert und das Richtige tut. In diesem Buch versuche ich, tiefer zu graben und Überlegungen anzustellen, die über die oft plakativen und oberflächlichen Aussagen zu Preis und Inflation hinausgehen. Als Negativbeispiel sei nur eine unreflektierte Überwälzung von Kostensteigerungen auf die Kunden genannt. Um

in Unternehmen zu richtigen Entscheidungen zu kommen, bedarf es sowohl eines gründlichen Verständnisses der Zusammenhänge zwischen Kosten, Preisen und Inflation, als auch Klugheit im Timing und in der Gestaltung der Umsetzung.

Inflation bei Lebensmitteln

Die Inflation betrifft grundsätzlich alle Branchen. Das spiegelt sich im allgemeinen Verbraucherpreisindex wider. Doch dieser Index darf nicht als maßgebliche Leitlinie für unternehmerisches Handeln fungieren. Vielmehr kommt es auf die Konstellation der Ursachen im Einzelfall an. Das zeigen die folgenden Beispiele. Am stärksten wahrgenommen werden die Preissteigerungen bei Energie und Lebensmitteln. Und in der Tat beobachtet man dort ungewöhnlich hohe Teuerungsraten. Am 21. Januar 2022 kostete ein Liter Heizöl bei Abnahme von 3 000 Litern 87 Cent, am 9. März 2022 stieg der Preis kurzfristig auf über 2 Euro. Die Stadtwerke Bonn haben bei unverändertem Grundpreis den Verbrauchspreis pro Kilowattstunde vom 1. Juni 2022 an um 5,46 Cent erhöht, das entspricht je nach Tarif 74 bis 80 Prozent.¹²

Abbildung 1.3 zeigt Preissteigerungen für ausgewählte Produkte im Lebensmittelbereich im März 2022 gegenüber dem Vorjahresmonat in Prozent. Die Preissteigerungen für diese Lebensmittel liegen weit über dem allgemeinen Inflationsindex. Insgesamt stiegen die Preise für Lebensmittel mit 6,2 Prozent deutlich geringer als die hier ausgewählten Produkte. Selbst ein Discounter wie Aldi, dessen Wettbewerbspositionierung auf niedrige Preise ausgerichtet ist, konnte sich der Notwendigkeit von massiven Preiserhöhungen nicht entziehen, wie Abbildung 1.4 belegt.

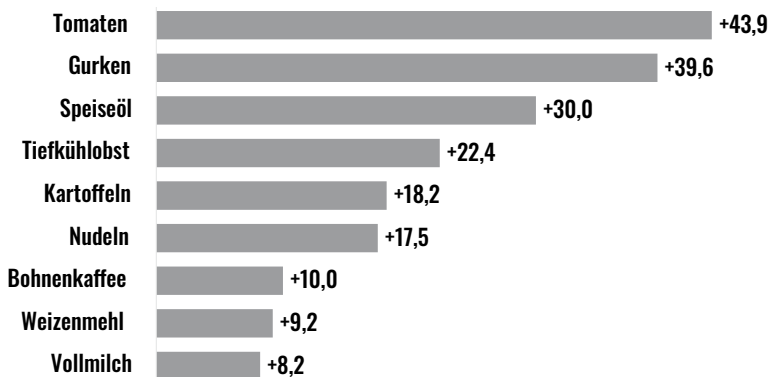


Abb. 1.3: Preissteigerungen in Deutschland für ausgewählte Lebensmittel im März 2022 gegenüber Vorjahresmonat, in Prozent.

Quelle: Destatis/Jessica von Blazekovic, Warum Lebensmittel teurer werden, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 20. April 2022, S. 17.

	Preis in Euro		Anstieg in Prozent
	1/2022	3/2022	
Quellbrunnen Mineralwasser Medium (1,5 l)	0,19	0,25	+31,6
Amaroy Kaffee pads Milde Bohne (144 g)	1,69	2,19	+29,6
Salatgurke (Stück)	0,69	0,89	+29,0
Bellasan Reines Rapsöl (1,0 l)	1,39	1,79	+28,8
Sun Snacks Salzbrezeln (250 g)	0,49	0,59	+20,4
Bellasan Sonnenblumenmargarine (500 g)	0,99	1,19	+20,2
Goldähren Wraps Weizen (372 g)	0,99	1,19	+20,2
Bellasan Reines Sonnenblumenöl (1,0 l)	1,49	1,79	+20,1
Goldähren Vollkorn Toast (500 g)	0,79	0,89	+12,7
Bananen (1,0 kg)	0,89	0,99	+11,2
Pizza'Ah Holzofen Pizza Fantasia	1,99	2,19	+10,1
Meine Metzgerei Hackfleisch gesamt (500 g)	2,99	3,29	+10,0

Abb. 1.4: Preissteigerungen bei ausgewählten Eigenmarken von Aldi zwischen Januar und März 2022.

Quelle: Stefanie Diemand, Gibt es bald keine billigen Lebensmittel mehr?, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 2. April 2022, S. 20.

Die empirische Beobachtung, dass die Preissteigerungen von Produkt zu Produkt sehr unterschiedlich ausfallen, trifft auch auf andere Märkte zu. So hat Tesla im April 2022 den Listenpreis für das Model 3 von 42 990 Euro auf 49 990 Euro erhöht.¹³ Das entspricht einer Steigerung von 16,3 Prozent. Für den deutschen Käufer kommt hinzu, dass sich der von Staat und Herstellern gewährte Umweltbonus für E-Autos um 1 500 Euro reduziert. Rechnet man beides zusammen, so muss der Tesla-Käufer nach Umweltbonus statt bisher 33 990 Euro jetzt 42 490 Euro zahlen, das sind geschlagene 25 Prozent mehr. Am unteren Ende der Preisskala wird das Elektroauto Dacia Spring im Frühjahr 2022 zu einem Listenpreis von 20 940 Euro angeboten. Nach Abzug des Umweltbonus muss der Käufer nur 11 000 Euro zahlen. Dieser Ultraniedrigpreis führte zu einer solchen Welle von Bestellungen, dass Dacia im Frühjahr die Annahme neuer Aufträge vorübergehend einstellen musste.¹⁴ Auch das kann ein Effekt der Inflation sein. Das Dacia-Modell steht zwar nicht im direkten Wettbewerb mit dem Tesla-Model 3, aber Preissteigerungen bei teureren Produkten können bei den Verbrauchern sehr wohl zum Ausweichen auf deutlich billigere Produkte führen.

Aus diesen Preisvergleichen sind mehrere Schlussfolgerungen zu ziehen. Extreme Preissteigerungen wie bei Energie oder lebensnotwendigen Produkten belasten die Kaufkraft der Verbraucher sehr stark. Die aufgeführten Beispiele zeigen zudem, dass die allgemeine Inflationsrate nicht als Anhaltspunkt für Managemententscheidungen geeignet ist. Die aufgezeigten Preissteigerungen liegen weit über der allgemeinen Inflationsrate. Entsprechend muss es Produkte und Dienstleistungen geben, deren Preise deutlich weniger als die allgemeine Teuerungsrate steigen oder sogar sinken. Eine Betrachtung von Durchschnittswerten kann daher irreführend sein. Unterschiedliche Preissteigerungen verschieben Wettbewerbspositionen unter Umständen massiv. Es ist notwendig, die Preisentwicklungen und die Preistreiber für je-