

04.23

KSI

Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung

Wirtschaft Recht Steuern

19. Jahrgang
Juli/August 2023
Seiten 145–192

www.KSIdigital.de

Herausgeber:

Peter Depré, Rechtsanwalt und Wirtschaftsmediator (cvm), Fachanwalt für Insolvenzrecht

Dr. Lutz Mackebrandt, Unternehmensberater

Gerald Schwamberger, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, Göttingen

Herausgeberbeirat:

Prof. Dr. Markus W. Exler, Fachhochschule Kufstein

Prof. Dr. Paul J. Groß, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Köln

WP/StB Prof. Dr. H.-Michael Korth, Ehrenpräsident des StBV Niedersachsen/Sachsen-Anhalt e.V.

Dr. Harald Krehl, Senior Advisor, Wendelstein

Prof. Dr. Jens Leker, Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Prof. Dr. Andreas Pinkwart, HHL Leipzig Graduate School of Management

Prof. Dr. Florian Stapper, Rechtsanwalt, Stapper/Jacobi/Schädlich Rechtsanwälte-Partnerschaft, Leipzig

Prof. Dr. Wilhelm Uhlenbruck, Richter a.D., Honorarprofessor an der Universität zu Köln

Prof. Dr. Henning Werner, IfUS-Institut an der SRH Hochschule Heidelberg

**Strategien
Analysen
Empfehlungen**

Kommunikation in akuten Krisen
[Adrienne Hünecke / Prof. Dr. Ulrich Krystek, 149]

**Sofortmaßnahmen der Liquiditätsbeschaffung –
Erstellung einer Entscheidungshilfe**
[Prof. Dr. Markus W. Exler / Jörg Bürkle /
Andreas Spachmann, 157]

**Mitarbeiterbeteiligung als ein möglicher
Sanierungsbaustein zur Sicherung von Unternehmen
und Beschäftigung**
[Prof. Dr. Karl-Wilhelm Giersberg /
Walter Vogt, 163]

**Praxisforum
Fallstudien
Arbeitshilfen**

**Pricing und Kalkulationen als Wertsteigerungshebel
innerhalb und außerhalb der Insolvenz**
[Matthias Müller / Christian Dresen, 169]

**Nachgefragt: Sanierungsmehrwerte als
unterbelichtete Zielvorstellung?**
[Beantwortet von Prof. Dr. Paul J. Groß, 174]

ESG- und Cyber-Risiken aus Bankensicht
[Dr. Hans-Jürgen Hillmer, 176]

Pricing und Kalkulationen als Wertsteigerungshebel innerhalb und außerhalb der Insolvenz

Verfahren und Projektbeispiele

Matthias Müller und Christian Dresen*

Nach einer inhaltlichen Einordnung zum Thema Pricing und Kalkulationen werden in diesem Beitrag darauf bezogene praxisorientierte Wertsteigerungshebel aufgezeigt. Die Analyse des Pricings und der Kalkulationen erfolgt sowohl außerhalb der Insolvenz als auch innerhalb eines Insolvenzverfahrens. Fallbeispiele illustrieren die Wirkungsbreite dieser Wertsteigerungshebel.

1. Einführung: Aktuelle Herausforderungen

Das Thema Pricing ist vor allem kürzlich durch die enormen Preissteigerungen im Bereich der Rohmaterial- und Energiekosten in den Vordergrund vieler Unternehmen gerückt. Zukünftige Tarifverhandlungsrunden und die aktuell hohe Inflation lassen vermutlich in naher Zukunft die Personalkosten zudem sprunghaft ansteigen. Preiserhöhungen und -weitergaben an die Kunden im Kontext von bereits im Vertrag hinterlegten Preisgleitklauseln oder vom Vertrieb neu zu verhandelnden Preiserhöhungen sollten demnach aktuell zum Alltag gehören.

Gerade bei Unternehmen, die sich in der Krise befinden, gehört ein Review des Pricings und der Kalkulationen unabdingbar in den Werkzeugkasten der Krisenursachenanalyse. Veraltete Kalkulationen, fehlende Preisanpassungen und damit die Durchführung von Verlustaufträgen stellen kein wirtschaftliches Handeln dar und können ohne Gegensteuerung schnell von einer Ergebniskrise über eine Liquiditätskrise letztlich zur Insolvenz des Unternehmens führen. Auch in der Insolvenz ist das Thema von großer Bedeutung. Werden Verlustaufträge durchgeführt, ist das mit Gläubigerschädigung gleichzusetzen und somit gesetzlich gere-

gelt. Zudem können durch Preiserhöhungen der Ertrag des Unternehmens und dadurch der Unternehmenswert, der in einem potenziellen M&A-Prozess erzielt werden kann, gesteigert werden.

2. Begriffliche und methodische Einordnung

2.1 Definition Pricing und Kalkulationen

Das Pricing und richtige Kalkulationen sind wesentliche Aspekte des Geschäftserfolgs. Pricing bezieht sich auf die Festlegung des Preises, den ein Unternehmen für seine Produkte oder Dienstleistungen berechnet. Eine sorgfältige Preisgestaltung ist von entscheidender Bedeutung, um sicherzustellen, dass das Unternehmen seine Kosten deckt, Gewinne erzielt und wettbewerbsfähig bleibt. Die Kalkulationen beziehen sich auf die Berechnung der Kosten, die mit der Herstellung und dem Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen verbunden sind. Um einen angemessenen Preis zu ermitteln, müssen Unternehmen ihre Kosten genau kennen und verstehen, welche Faktoren den Preis beeinflussen können. Eine genaue Kalkulation ist daher unerlässlich, um die Kosten eines Produkts oder einer Dienstleistung zu ermitteln und einen angemessenen Preis zu bestimmen, der sowohl den Kundenbedürfnissen als auch den Unternehmenszielen gerecht wird. In der heutigen wettbewerbsintensiven Geschäftswelt sind genaue Preisgestaltung und richtige Kalkulation erfolgsentscheidend.

Eine korrekte Preisgestaltung ist jedoch nicht nur von wirtschaftlicher Bedeutung. Sie hat auch Einfluss auf Image und Wahrnehmung eines Unternehmens durch seine

Kunden. Ein zu hoher Preis kann potenzielle Kunden abschrecken, während ein zu niedriger Preis den Eindruck erwecken kann, dass das Produkt oder die Dienstleistung minderwertig ist. Daher ist es wichtig, dass Unternehmen ihre Preise und Kalkulationen strategisch planen und an die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Zielgruppe anpassen. Dies erfordert eine sorgfältige Analyse des Markts, der Kundenbedürfnisse, der Konkurrenz und der eigenen Kostenstrukturen. Nur durch eine gründliche ganzheitliche Analyse und Bewertung dieser Faktoren können Unternehmen einen optimalen Preis und eine effektive Kalkulation festlegen.

Zwischenergebnis: Insgesamt gesehen sind eine genaue Preisgestaltung und die richtige Kalkulation von wesentlicher Bedeutung für den Geschäftserfolg. Sie können das Image und die Wahrnehmung des Unternehmens beeinflussen, den Gewinn steigern oder senken und langfristige Auswirkungen auf die Geschäftsstrategie haben.

2.2 Strategien und Vorgehensweise beim Cost-Plus-Pricing

In der Theorie sind im Allgemeinen die in der Abb. 1 auf Seite 170 dargestellten Pricing-Strategien zu betrachten.

Für ein sich in der Krise befindendes Unternehmen mit geringem liquiden Spielraum, das aktuell wenig mit neuen Markteintritten oder sonstigen strategischen Fragestellungen beschäftigt ist, ist im Wesentlichen die Cost-plus-Variante heranzuziehen. Positive Ergebnisse zu erwirtschaften, auch auf Einzelproduktebene, hat oberste Priorität.

Die Cost-Plus-Variante des Pricings ist im Wesentlichen eine Methode zur Preisfestlegung, bei der die Kosten der Herstellung und Vermarktung eines Produkts oder einer Dienstleistung plus Gewinnmarge auf den Preis aufgeschlagen werden. Diese Methode wird oft verwendet, um sicherzustellen, dass

* Matthias Müller und Christian Dresen verantworten und begleiten Projekte rund um Sanierung, Restrukturierung, Finanzierung und Insolvenz bei der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH. Die fachlichen Schwerpunkte liegen dabei auf der Lösung von komplexen Fragestellungen an der juristisch-betriebswirtschaftlichen Nahtstelle (E-Mail: Mueller.Matthias@wieselhuber bzw. dresen@wieselhuber.de).

die Kosten gedeckt sind und gleichzeitig ein angemessener Gewinn erzielt wird. Unternehmen müssen daher zunächst ihre Produktkosten genau kalkulieren, um dann eine Gewinnmarge festzulegen, die auf dem Markt und der Konkurrenz basiert. Diese Methode kann zunächst einfach und schnell angewendet werden, hat jedoch den Nachteil, dass sie nicht die Kundennachfrage oder die Wettbewerbsfähigkeit des Produkts berücksichtigt. Andere Pricing-Strategien sollten bei Produktneueinführungen oder neuen Markteintritten auf jeden Fall in Kombination mit der Cost-Plus-Variante in Betracht gezogen werden.

2.3 Wertsteigerungshebel/Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg

Als wesentliche Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg sind folgende Faktoren zu nennen:

(1) Rentabilität: Durch gutes Pricing kann das Unternehmen sicherstellen, dass es seine Kosten deckt und gleichzeitig einen angemessenen Gewinn erzielt. Gleichzeitig wird der Unternehmenswert durch die Steigerung des Gewinns erhöht (siehe Exkurs zum Review des Pricings innerhalb des Insolvenzverfahrens).

(2) Steigerung der Planungsgenauigkeit: Durch aktuelle und richtige Kalkulationen werden die Plan/Ist-Abweichungen zur Unternehmensplanung gesenkt. Das Unternehmen kann deutlich besser gesteuert werden.

(3) Wettbewerbsfähigkeit: Ein gutes Pricing kann dem Unternehmen helfen, wettbewerbsfähig zu bleiben, indem es seine Pro-

dukte oder Dienstleistungen zu einem angemessenen Preis anbietet, der mit den Preisen der Konkurrenten vergleichbar ist.

(4) Kundenzufriedenheit: Pricing kann dazu beitragen, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen, indem es Kunden ein faires Preis-Leistungs-Verhältnis bietet.

(5) Markenimage: Richtiges Pricing kann das Markenimage stärken, indem es die Wahrnehmung des Unternehmens als hochwertig und wertorientiert verbessert. Kunden können bereit sein, mehr für ein Produkt oder eine Dienstleistung zu zahlen, wenn sie glauben, dass es von hoher Qualität ist und einen angemessenen Preis hat.

(6) Flexibilität: Ein gutes Pricing kann dem Unternehmen helfen, flexibler auf Veränderungen in der Marktnachfrage und der Wettbewerbssituation zu reagieren. Wenn ein Unternehmen schnell auf Änderungen im Markt reagieren kann, kann es sich einen Wettbewerbsvorteil verschaffen und seinen Erfolg langfristig sichern.

Zwischenergebnis: Insgesamt gesehen ist ein gutes Pricing für den Unternehmenserfolg unerlässlich, um rentabel, wettbewerbsfähig, kundenorientiert und flexibel zu sein.

3. Analysen zwecks Durchsetzung einer differenzierten Preisanpassung

3.1 Verlustquellen

Zur Durchsetzung einer differenzierten Preisanpassung beim Zielkunden ist die detaillierte Vorbereitung der Kundengespräche in interdisziplinären Teams – meist zusam-

mengesetzt aus dem Einkauf, dem Vertrieb und dem Controlling – von enormer Bedeutung. Ein Argumentationsleitfaden, der auf den aktuellen Kalkulationen aufbaut, hilft dem Vertrieb bei seinen Kundengesprächen. Im Vorfeld sollte zunächst eine Analyse potenzieller Verlustaufträge stattfinden, und zwar mittels ABC-Analyse inkl. DB-Rechnung auf Produkt-/Produktgruppenebene (inkl. Definition von DB-Untergrenzen) und mittels volumenabhängiger Analysen der Top-Kunden und der Zuteilung der Produkte. Sobald die Verlustaufträge und die zugeordneten Kunden definiert sind, ist die Ursache der Verluste zu analysieren:

- Analyse der Kalkulationen
- Gepflegte Stammdaten?
- Veraltete Gemeinkostenzuschlagssätze?
- Systemfehler in der IT?
- Alle Pricing-relevanten Funktionen eingebunden? (Preissteigerungen ohne Kostenbetrachtung zur Margensteigerung sind nicht zielführend)
- Analyse der Preisweitergaben (Delta EK vs. VK der letzten Jahre).

Zwischenergebnis: Auf den Ergebnissen dieser Analysen kann eine aktuelle Kalkulation mit daraus hervorgehenden Zielpreisen ermittelt werden, die dann beim Kunden durch den Vertrieb durchzusetzen sind.

3.2 Wertsteigerungshebel innerhalb des Insolvenzverfahrens

Auch innerhalb eines Insolvenzverfahrens ist ein Review des Pricings und der Kalkulationen dringend zu empfehlen. Besonders zu Beginn sind die wesentlichen Verlustträger

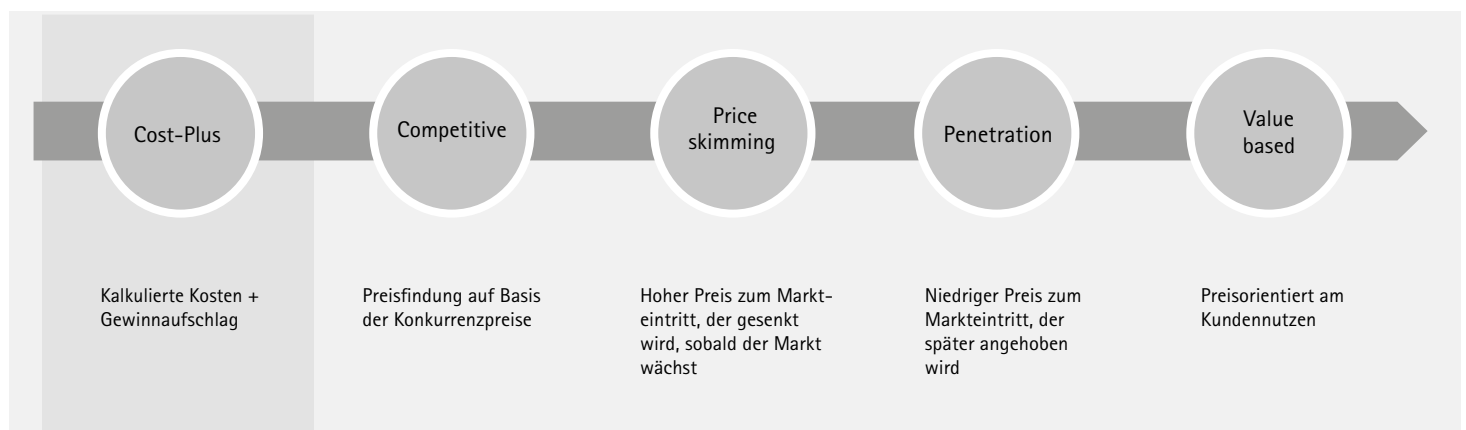


Abb. 1: Pricing-Strategien

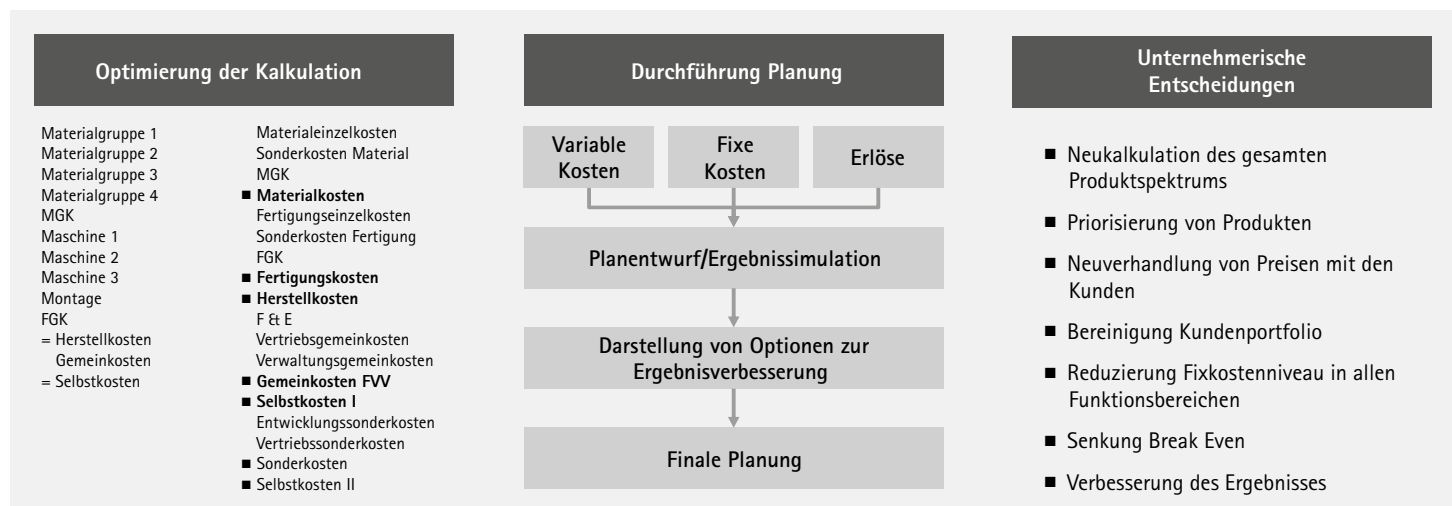


Abb. 2: Verbesserung von Kalkulation und Planung

zu identifizieren, Nachkalkulationen zu erstellen und ggf. Preiserhöhungen beim Kunden durchzusetzen, um während des Verfahrens keine Verlustaufträge durchzuführen und die Gläubiger zu schädigen. Durch die Durchsetzung von Preiserhöhungen oder Verhandlungen auf der Lieferantenseite, die durch aktuelle Kalkulationen und ein Review des Pricings und der Verlustträger möglich gemacht werden, wird ebenfalls die Business Planung/das Fortführungskonzept zum einen detaillierter und genauer und zum anderen der Rohertrag und somit das Ergebnis erhöht. Dies führt im zweiten Schritt zu einer Erhöhung des Unternehmenswerts in einem potenziellen M&A-Verfahren und hilft bei der Suche nach einem neuen Investor.

4. Projektbeispiele

4.1 Projektbeispiel außerhalb des Insolvenzverfahrens

Das Unternehmen A hatte seit Jahren mit unerklärlich hohen Plan-/Ist-Abweichungen im Businessplan zu kämpfen, was die Steuerung und die strategische Ausrichtung des Unternehmens zu einer Herausforderung machte. Durch die detaillierte Prozessanalyse des gesamten Planungsprozesses, besonders durch die Analyse des Kalkulations- und Pricingprozesses in allen beteiligten Abteilungen (im Wesentlichen Controlling, Einkauf und IT), konnten maßgebliche Prozessfehler identifiziert und korrigiert werden. Probleme lagen vor allem in den Stammdaten und den

veralteten Gemeinkostenzuschlagssätzen, die die Kalkulationsbasis verfälscht und somit ein falsches Pricing gegenüber den Kunden verursacht haben. Das Projekt hat zu einer detaillierteren und transparenteren Planung und somit besserer Steuerung des Unternehmens A geführt. Zudem konnte dies als Grundlage für eine Anpassung der Preise gegenüber den Kunden genutzt werden, was in Folge den Ertrag und somit auch den Unternehmenswert gesteigert hat.

4.2 Projektbeispiel: Kalkulationsprojekt im Insolvenzverfahren

Im Vorfeld des Insolvenzverfahrens sah sich das Unternehmen B einem starken Preisdruck in der Branche und steigenden Kosten gegenüber. Die Preise konnten nur unzureichend an die Kunden weitergegeben werden. Notwendig war eine neutrale und transparente Kalkulationsunterlage als Grundlage der Preisverhandlungen mit Kunden. Dies wurde bereits parallel zum Investorenprozess durchgeführt und mit den Kunden vorab besprochen. So konnten bereits im Laufe des Prozesses (vgl. im Detail Abb. 2) erste GuV-relevante Ergebnispotenziale gehoben und der Verkaufserlös und somit die Gläubigerbefriedigung deutlich gesteigert werden.

4.3 Exkurs: Vollkostenrechnungen im Sinne einer Ertrags- und Verlustquellenanalyse

Neben der klassischen Zuschlagskalkulation spielt auch die prozessorientierte Vollkosten-

rechnung eine zentrale Rolle in gerichtlichen oder außergerichtlichen Restrukturierungsprozessen. Eine ganzheitliche Unternehmensstrategie erfordert Transparenz über die Ertrags- und Verlustquellen, jedoch zeigt der Blick auf Unternehmen häufig ein intransparentes Bild auf deren Strukturen, Prozesse und Wertetreiber. Die Gründe hierfür sind vielfältig und leiten sich oft aus einer veränderten Wertschöpfungsarchitektur, neuen Leistungsspektren oder einem generellen Wachstumskurs ab. Oft erschweren Verrechnungen und Umlagen zwischen den Gesellschaften eine transparente Sicht auf den Wertschöpfungsprozess.

Der An- und Umbau des Unternehmens resultiert nicht selten in kleinteiligen Nebenrechnungen, um inkonsistente Rechnungswesen-Systeme zu umgehen. Unüberschaubare Excel-Strukturen sind die Folge.

4.4 Transparenz

Zu vermeiden ist ein Spannungsfeld, in dem die Komplexität stärker wächst als der Umsatz. Grundvoraussetzung aller Überlegungen ist daher ein Zahlen- und Mengengerüst, das die unternehmerische Steuerungsfähigkeit hinsichtlich kurz-, mittel- und langfristiger Portfolioentscheidungen erlaubt. Ziel ist die Schaffung einer szenarienfähigen Transparenz: In welchem Segment wird Geld verdient und in welchem Prozess sind Ressourcen gebunden? Für eine solche Betrachtung ist die Ertrags- und Verlustquellenanalyse (EVQA) die zentrale Methodik.

4.5 Segmentspezifische Betrachtung

Ausgangspunkt ist immer eine geschäftsmodelladäquate Segmentierung auf der Ebene der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV). Diese Segmentierung muss auch im Kontext der mittel- und langfristigen Strategie festgelegt werden und erfolgt losgelöst von aktuellen gesellschaftsrechtlichen Strukturen, Umlagen oder Verrechnungspreisen. Entscheidend ist eine Segmentierung, die ausgehend vom Produkt eine möglichst unterschiedliche Wertschöpfungskette im Unternehmen durchläuft.

Für eine differenzierte Betrachtung innerhalb der Segmente werden die einzelnen Bestandteile der GuV anhand von Kostenarten und Kostenstellen in Wertschöpfungsprozesse überführt. Das Ergebnis liefert Erkenntnisse zu umsatztragenden Segmenten und deren Ressourceneinsatz. Die Abb. 3 zeigt eine exemplarische Auswertung im Projekt.

Exemplarisch zu klärende Fragestellungen sind u. a.:

- Segment 1 ist sehr personalintensiv mit zu geringem Ergebnisbeitrag: Welche Effizienzmaßnahmen sind hier priorisiert anzudenken?
- Segment 2 als Altgeschäft: Würde eine Umgestaltung der Wertschöpfung Sinn ergeben oder ist das Segment einzustellen?
- Segment 4 als Neugeschäft: Welche Ressourcen wären erforderlich, um das Segment „nach vorne“ zu bringen? Wo genau muss z. B. mehr in Vertriebsaktivität investiert werden?

Neue Perspektiven bringen neue Erkenntnisse, die häufig auch in Eingriffe in das Geschäftsmodell resultieren. Nicht nur aus Restrukturierungssicht gewinnen Szenarioanalysen weiter an Relevanz, um die Entscheidungsfähigkeit, vor allem im Umgang mit Verlustsegmenten, zu erhöhen. Im Zuge

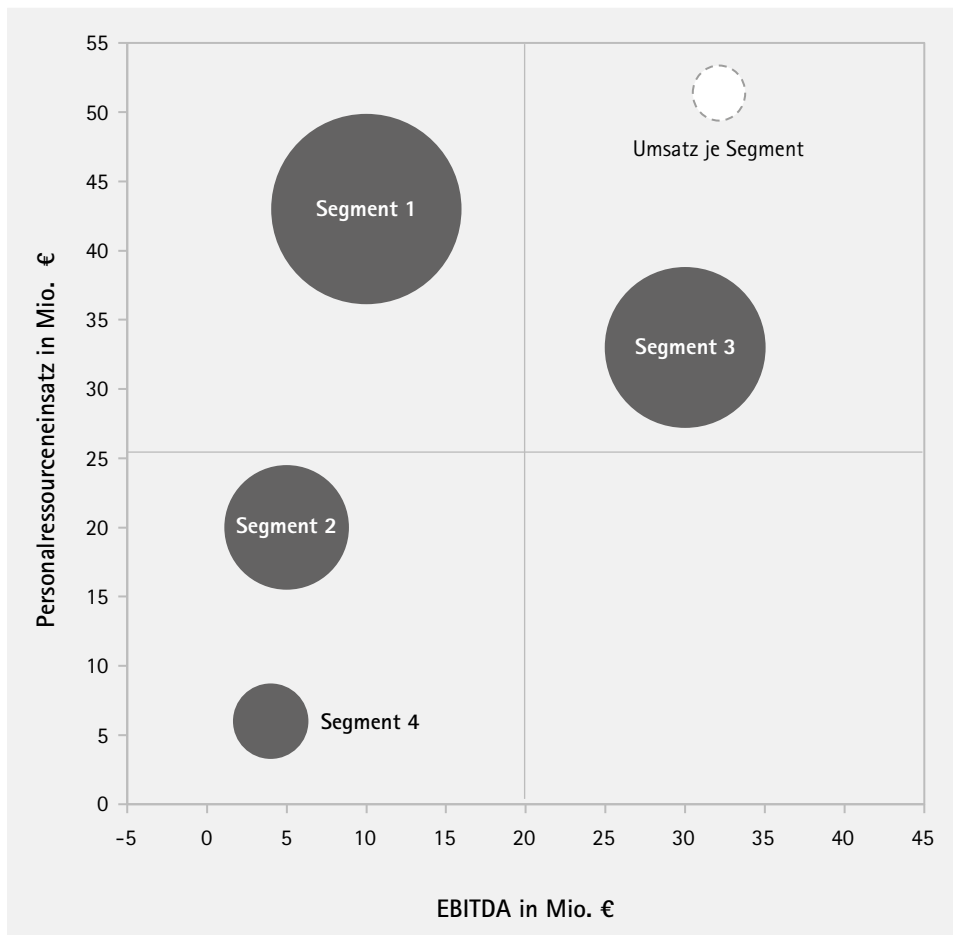


Abb. 3: Praxisbeispiel: Personal und Ertrag nach Segmenten

der Ergebnisdiskussionen steht vor allem die Modellierung der künftigen Ausrichtung im Fokus. Eignen sich einzelne Segmente und Prozesse für die Optimierung, so sind die Maßnahmen transparent abzubilden. Welchen Einfluss die Maßnahmen der Segmente auf das Gesamtbild haben, ist wesentlicher Ansatzpunkt. In Szenarien gilt es die abgeleiteten Stoßrichtungen innerhalb der Segmente und Prozesse planbar zu machen. Hier zeigt sich, dass die EVQA die notwendige Flexibilität bietet, da alle Geschäftszahlen mit den jeweiligen Treibern verknüpft sind.

5. Fazit

Zusammenfassend ist es für jedes Unternehmen essenziell, sich mit dem Pricing, den dahinterliegenden Kalkulationen und den allgemeinen Ertrags- und Verlustquellen des eigenen Geschäfts auseinanderzusetzen. Dies wirkt sich maßgeblich auf die Rentabilität und somit den Unternehmenswert, die Steigerung der Planungsgenauigkeit, die Wettbewerbsfähigkeit, die Kundenzufriedenheit, das Markenimage und die allgemeine Flexibilität und Steuerung des Unternehmens aus. Sowohl in gerichtlichen als auch außergerichtlichen Restrukturierungsprozessen gehören die Analyse dessen und die offene Kommunikation und Verhandlung – sowohl intern als auch extern – zur Grundlage des Erfolgs. Die Optimierung verbessert die Entscheidungsprozesse und die Entscheidungsqualität des Unternehmens. Dies schafft die Voraussetzung für messbare Veränderungen, die sich auf das EBIT oder den Kapitalbedarf auswirken.

Im Sanierungs- bzw. Insolvenzumfeld geht es dabei letztlich vor allem um Geschwindigkeit im Sinne eines 80/20-Ansatzes. Notwendig ist eine schnelle Potenzialermittlung, auf deren Basis die Stakeholder (im Wesentlichen Gläubiger) dann über die weitere Vorgehensweise entscheiden können und auf der Basis derer mit den Kunden verhandelt werden kann. Besonders im Insolvenzverfahren können Preiserhöhungen häufig deutlich schneller durchgesetzt werden. Die Beendigung bzw. Veränderung ganzer unprofitabler Geschäftsbereiche ist ebenso leichter möglich. Jedoch muss auch in außergerichtlichen Sanierungs- und Restrukturierungsoptionen das Thema Verlustträger frühzeitig offen kommuniziert und angegangen werden, um Negativeffekte zu vermeiden.