

# Mit Rabatten in den Verlust

Praktische Ermittlung der Preiselastizität und deren Auswirkungen



*Theoretisch kann man mit Modellen errechnen, welchen Absatzmengen bei bestimmten Preisen möglich sind. Praktisch fehlen für solche Berechnungen meist die empirischen Daten. Dennoch ist es für jeden Vertriebsleiter, Geschäftsführer oder Controller hilfreich zu wissen, wie voraussichtlich sich Rabatte auf Absatzmenge und Deckungsbeitrag auswirken. Möglicherweise kann es vorteilhafter sein, keine Rabatte zu geben, keine generellen Preissenkungen zu verkünden. Man bewegt sich hier aber auf dünnem Eis. Wirklich gefährlich ist es, wenn man nicht weiß, wo man einbrechen kann. Nur Pinguine lieben das Eiswasser. Kennt man die Gefahr, kann man sich zumindest absichern, damit man nicht total einbricht.*

## Zusammenhang Rabatt und Preiselastizität

Rabatte sind schnell gegeben. Sie können später bei Folgeaufträgen schwer wieder zurückgenommen werden. Wenn Verkäufer bei Preisgesprächen nicht stressresistent sind, haben sie schlecht Karten. Und Firmen, die nicht begründet sagen können, welchen Auswirkungen Preissenkungen (oder Preiserhöhungen) haben, begeben sich auf sehr dünnes Eis. Wenn man nicht einbricht und absäuft, kann holt man sich zumindest eine ordentliche Erkältung. Wie viel mehr muss man verkaufen, wenn man die Preise um einen bestimmten Prozentsatz senkt und der gesamte geplante Deckungsbeitrag dennoch erreicht werden soll? Wie kann man Verkäufern unmissverständlich deutlich machen, dass sie die dann geforderte höhere Stückzahl meist nicht erreichen können? Welche Preis-Mengen-Szenarien müssten bei der Budgetierung oder Mittelfristplanung durchgerechnet werden?

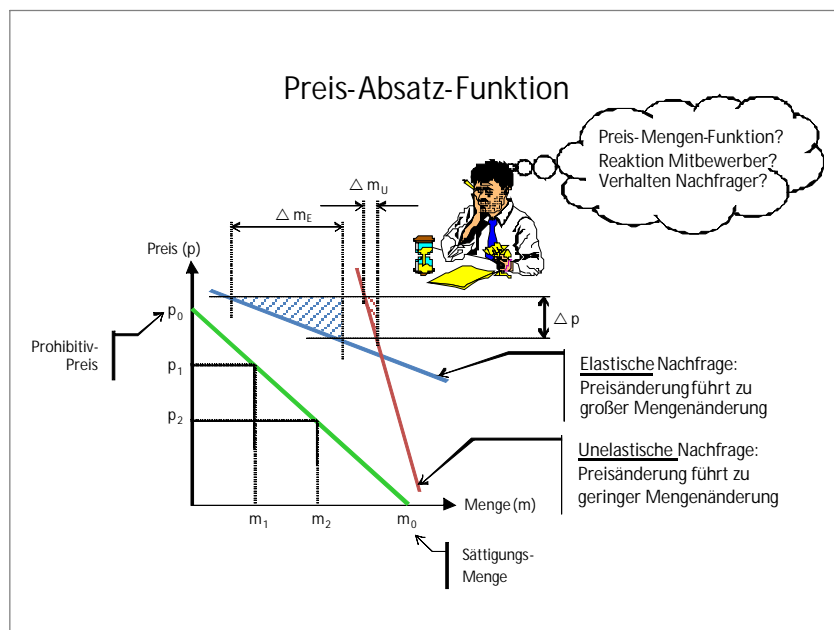


Abbildung 1: Preis-Absatz-Funktion in der Theorie

Nach der Lehre ist der Zusammenhang zwischen Preis und Menge offensichtlich. Bei einer bestimmten Angebotsmenge ergibt sich am Markt ein zugehöriger Preis. Oder bei einem

## Mit Rabatten in den Verlust

Praktische Ermittlung der Preiselastizität und deren Auswirkungen

bestimmten Preis nimmt der Markt nur eine bestimmte Menge auf. Wenn Preisänderungen zu großen Mengenänderungen führen, spricht man von einer elastischen Nachfrage, führen Preisänderungen nur zu geringen Mengenänderungen, ist es eine unelastische Nachfrage. Besonders Firmen, die Produkte mit sehr elastischer Nachfrage anbieten, müssen sich bei Preisänderungen besonders viel Gedanken machen.

### Rabatt und erforderlicher Mehrabsatz

Nun gibt es wahrscheinlich kaum ein Unternehmen, das sich nicht mit Preisänderungen befassen müsste. Besonders mittelständische Anbieter von mehr oder weniger austauschbaren Produkten werden meist zu Preissenkungen gezwungen, weil Wettbewerber die Preise erniedrigt haben oder preiswertere Substitutionsprodukte am Markt auftauchen. Zudem sind oft Verkäufer recht schnell zu Preisnachlässen bereit nach dem Motto: „Immer noch besser ein paar Prozent Rabatt geben, als den Auftrag zu verlieren.“ Rabatte bei einzelnen Kunden in besonderen Vertriebssituationen ufern aber rasch aus in Rabatte, die dann generell gegeben werden. Die Auswirkungen sind fatal. Der fehlende Deckungsbeitrag kann selten durch eine größere Absatzmenge wieder „hereingeholt“ werden.

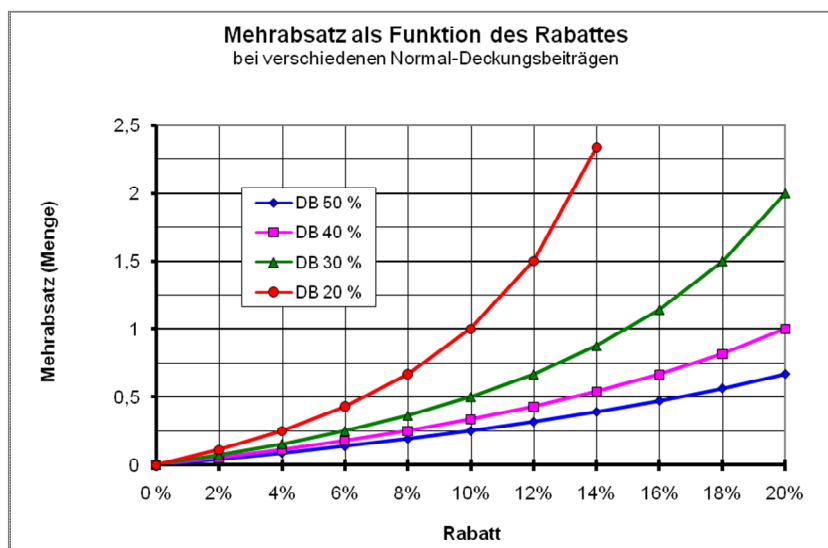


Abbildung 2: Mehrabsatz als Funktion des Rabattes bei verschiedenen Ausgang-Deckungsbeiträgen

Angenommen man hat mit einem Deckungsbeitrag von 20 % kalkuliert und es werden im Schnitt 10 % Rabatt gegeben, die bisher in den Planungen nicht berücksichtigt worden sind. Dann muss die Absatzmenge verdoppelt werden, um insgesamt den gleichen Deckungsbeitrag zu erreichen. Bei einem Deckungsbeitrag von geplanten 40 % vom Verkaufspreis wäre es immer noch 1/3 mehr. Diese Werte kann man aus der einfachen Überlegung ableiten, dass der bisherige Deckungsbeitrag  $D1$  insgesamt unverändert bleiben soll:  $D1 = m1 \cdot d1 = m2 \cdot d2$ , wobei  $m1$ ,  $d1$  bisher geplante Menge und Deckungsbeitrag sind und  $m2$ ,  $d2$  neue Menge und neuer Deckungsbeitrag. Daraus ergibt sich, aufgelöst nach  $m2$  folgendes:  $m2 = m1 \cdot (d1/d2)$ . Der neue Deckungsbeitrag  $d2$  ist aber der alte Deckungsbeitrag  $d1$ , vermindert um den (ungeplanten) Rabatt  $r$ . Damit erhält man eine einfache Gleichung, in dem die neue Menge  $m2$  eine Funktion des Rabattes  $r$  wird:  $m2 = m1 \cdot \{d1/(d1-r)\}$ .

# Mit Rabatten in den Verlust

Praktische Ermittlung der Preiselastizität und deren Auswirkungen

Ermittlung der Preiselastizität durch Schätzungen

Das konkrete Problem ist nun, dass man in den meisten Fällen gar nicht weiß, oder nur vage vermuten kann, wie sich die Absatzmengen bei Preisänderungen verhalten. Dennoch braucht man eine fundierte Hypothese, wie es sein könnte. Ansonsten ist jede Aussage nicht mehr als Kaffesatzleserei und nicht zu gebrauchen. Der Ausweg ist eine Umfrage mit Schätzungen, wie sich Mengen verändern, wenn der Preis sich um einen bestimmten Prozentsatz verändert. Anstelle Prozentwerte können auch absolute Preise genommen werden.

Preis- änderung (p)	Schätzungen Mengenänderungen (m) bei Preisänderungen (p)										Mittelwert	Maximum	Minimum
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10			
-15%	15%	15%	10%	10%	10%	5%	10%	15%	8%	7%	11%	15%	5%
-10%	12%	14%	5%	7%	9%	5%	7%	10%	5%	3%	8%	14%	3%
-5%	10%	8%	0%	3%	4%	-1%	5%	8%	0%	0%	4%	10%	-1%
0%	0%	-7%	0%	-5%	1%	-3%	0%	-2%	-2%	-1%	-2%	1%	-7%
+5%	-15%	-20%	-3%	-8%	0%	-8%	-8%	-10%	-12%	-10%	-9%	0%	-20%
+10%	-25%	-30%	-10%	-10%	-5%	-10%	-20%	-18%	-16%	-15%	-16%	-5%	-30%
+15%	-40%	-45%	-25%	-15%	-10%	-20%	-35%	-25%	-35%	-40%	-29%	-10%	-45%

Abbildung 3: Schätzwerte für Preis-Mengen-Änderungen

Befragt werden Vertriebsmitarbeiter oder auch Kunden (Abbildung 3). Die Schätzungen können variieren. So schätzt z.B. der Mitarbeiter M6, dass bei unverändertem Preis ein Absatzrückgang von 3 % erwartet wird und bei einer Preissenkung von 10 % ein Absatzzuwachs von 5 % möglich sein würde. Andere Mitarbeiter nennen andere Schätzwerte.

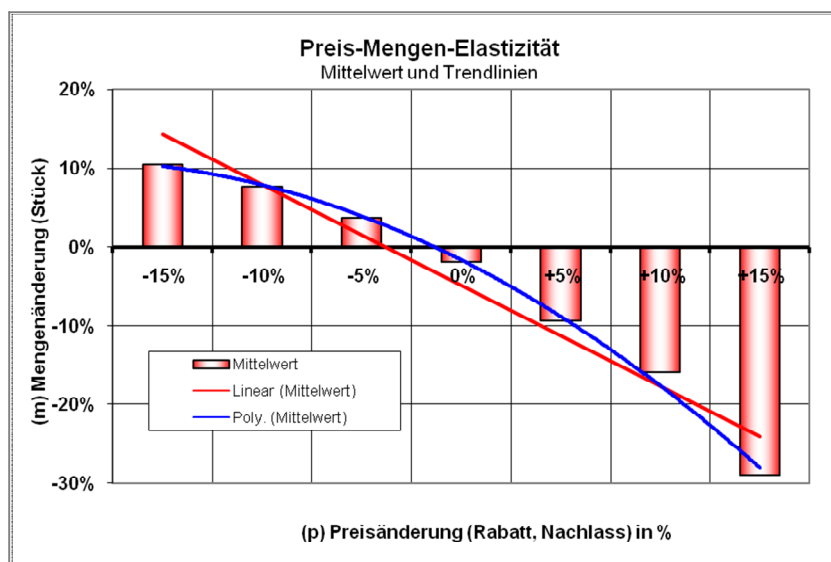


Abbildung 4: Trendlinien für Preis-Mengen-Änderungen

Man könnte nun mit den Werkzeugen eines Statistikers die Zahlen auswerten. Erforderlich ist dies nicht unbedingt, um praktische Aussagen zu erhalten. Es kommt ja darauf an, tendenziell besser abgesicherte Aussagen zu bekommen, als bei einer bloßen Einzelschätzung „nach Gefühl“. Wenn die

## Mit Rabatten in den Verlust

Praktische Ermittlung der Preiselastizität und deren Auswirkungen

Daten graphisch aufbereitet sind, erkennt man noch deutlicher als in einer Wertetabelle die Tendenzen bei Preiserhöhungen und –senkungen (Abbildung 4). Eine Preiserhöhung von 5 % würde nach der Graphik zu einem Absatzrückgang von etwa 10 % führen; eine Preissenkung um 5 % führt zu einem voraussichtlichen Mehrabsatz von nur 4 %.

Ein Tabellenkalkulationsprogramm wie Excel erlaubt es, ohne besondere mathematische Vorkenntnisse verschiedene Trendlinien auf Basis der Mittelwerte in die Graphik zu zeichnen. Durch Ausprobieren kommt man zu der Trendlinie, die dem Verlauf der Mittelwerte am besten entspricht. Im Beispiel wäre dies ein Polynom, keine Gerade. Diese Graphik im DIN A4-Format reicht aus, um für verschiedene Preisänderungen mit hinreichender Genauigkeit die zugehörigen Mengenänderungen zu ermitteln. Die dienen dann als Werte für Simulationsrechnungen.

---

### Autorenprofil

*Name:* Walter R. Kaiser  
Geschäftsführender Gesellschafter

*Firma:* METALAX GmbH  
Beratungs- und Beteiligungsgesellschaft  
Schulstr. 12, 71296 Heimsheim  
eMail: [info@metalax.de](mailto:info@metalax.de) Internet: [www.metalax.de](http://www.metalax.de)

*Berufserfahrung:* Dipl.-Ing. und Dipl.-Wirtschafts-Ing. Verkäufer, Vertriebsleiter und Geschäftsführer in verschiedenen technischen Branchen (IT, Elektrotechnik/Elektronik, Kfz-Zulieferer). Lehraufträge an den Hochschulen Esslingen und Karlsruhe über Vertriebsmanagement und Entscheidungstechnik. Beirat mittelständischer Unternehmen. Beratungen und Seminare mit Schwerpunkt Vertrieb, Sanierung, Strategie, Kooperation.

---