

# **Gewinnsteigerung durch Pricing/ optimierte Verkaufspreise**

*- Vortrag am Badischen Wirtschaftstag von Guido Bruch -*

**Kosten, Absatz und Verkaufspreis  
bestimmen den Gewinn.**

### **Kostensenkung ist sinnvoll, der Nutzen aber begrenzt**

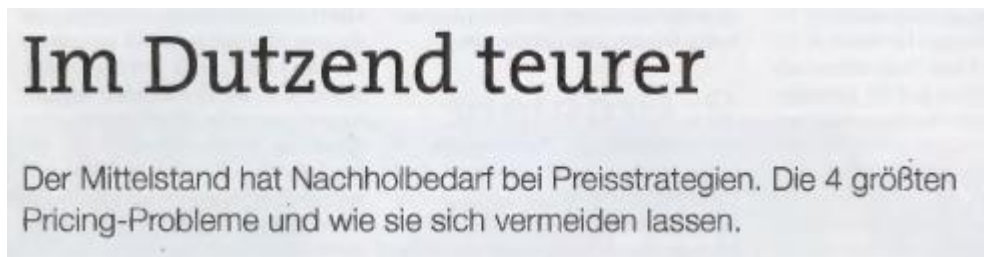
- Insbesondere süddeutsche Mittelständler werden in der globalisierten Welt selten Kostenführer sein
- Die meisten Unternehmen sind von Hause aus sparsam, d.h. zusätzliche „Sparrunden“ gehen schnell an die Substanz
- Bei kriselnden Unternehmen sind zusätzliche Einsparungen oft nur begrenzt möglich
  - Gehaltserhöhungen und Sonderzahlungen (Urlaubs- und Weihnachtsgeld) können temporär ausgesetzt werden, nicht aber nachhaltig
  - Unternehmen, die ihre Lieferanten verspätet bezahlen, können kaum bessere Konditionen durchsetzen oder zu günstigeren Lieferanten wechseln

## Absatzsteigerungen sind i.d.R. mit Kosten verbunden für

- Investitionen in den Markt (Aufbau Vertrieb, Marketing)
- Innovationen (F + E)
- Kapazitätserweiterung
- Working Capital
- kurzfristiger Margen-Rückgang?

➤ *Absatzsteigerungen sind erstrebenswert, binden Kapital und benötigen Zeit*

➤ *Die kurzfristig höchste und nachhaltigste Ergebnisverbesserung ist i.d.R. mit optimierten Preisen machbar. Aber: Kein anderer Beratungsansatz wird von KMU derart vernachlässigt.*



### **Kleinere Pricing-Erfolge steigern die Umsatzrendite deutlich**

- Annahme: heutige Umsatzrendite 5%
- Erhöhung der Ø-Verkaufspreise um 2%
- Umsatzrendite neu 7%
- **dies entspricht einer Ergebnissteigerung von 40%!**

## Was fällt Ihnen bei den Milchpreisen auf?

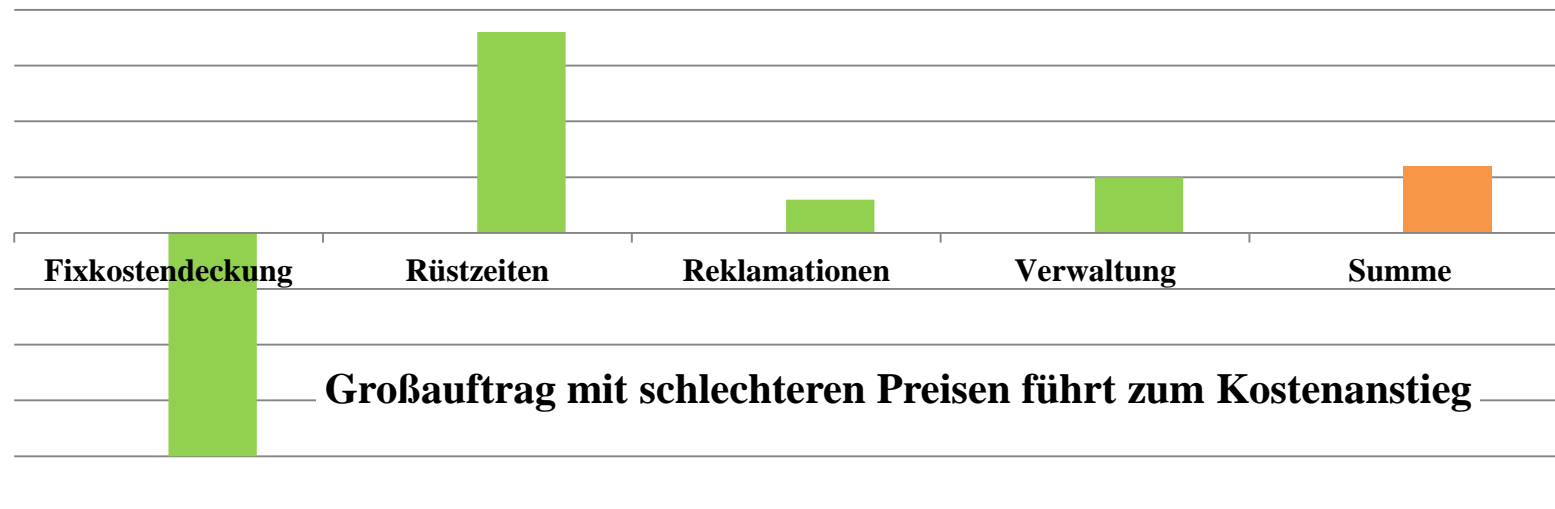


### Wie können die Verkaufspreise gesteigert werden?

- **Kalkulieren unter Vollkosten**
- Senkung der Erlösminderungen durch Transparenz des Endpreises und Skonto-Aktualisierung
- klare Preisstrategie
- Bewertung des Kundennutzens - Selbst wenn der Auftrag den gewünschten Gewinn erzielt – hätte dieser nicht höher sein können?
- Entwicklung neuer Preismodelle
- Berücksichtigung psychologischer Erkenntnisse

## Vollkosten, denn das Denken in Deckungsbeiträgen ist gefährlich

Für das verarbeitende Gewerbe gilt: Fixkosten können zwar mit schlechten Preisen zum Teil abgedeckt werden. Die dahintersteckenden Aufträge senken häufig wider Erwarten aber die Produktivität (Rüstzeiten, Reklamationen); die Betriebsorganisation wächst langsam und somit unmerklich (Auftragsannahme/ AV/ Buchhaltung etc.)





### Wie können die Verkaufspreise gesteigert werden?

- Kalkulieren unter Vollkosten
- **Senkung der Erlösminderungen durch Transparenz des Endpreises und Skonto-Aktualisierung**
- klare Preisstrategie
- Bewertung des Kundennutzens - Selbst wenn der Auftrag den gewünschten Gewinn erzielt – hätte dieser nicht höher sein können?
- Entwicklung neuer Preismodelle
- Berücksichtigung psychologischer Erkenntnisse

## Transparenz des Endpreises – Kennen Sie Ihren Netto-Verkaufspreis?

Ein für die Grundausrüstung wichtiger Großkunde zahlt 5,25 €/ Stück. Bei Herstellkosten von 4,90 €/ Stück, verbleibt, so der Unternehmer, ein „Gewinn“ von 35 Cent/ Stück.

	€/ Stück
Verkaufspreis	5,25
Herstellkosten	-4,90
= "Gewinn"	<b>0,35</b>
- 4% Skonto	-0,21
- 5% Jahresbonus	-0,26
- Lieferung Frei Haus	-0,35
= <b>Deckungsbeitrag</b>	<b>-0,47</b>

➤ *Aus Sicht des Kunden: Im Einkauf liegt der Gewinn*

### Wie können die Verkaufspreise gesteigert werden?

- Kalkulieren unter Vollkosten
- Senkung der Erlösminderungen durch Transparenz des Endpreises und Skonto-Aktualisierung
- **klare Preisstrategie**
- Bewertung des Kundennutzens - Selbst wenn der Auftrag den gewünschten Gewinn erzielt – hätte dieser nicht höher sein können?
- Entwicklung neuer Preismodelle
- Berücksichtigung psychologischer Erkenntnisse

## Klare Preisstrategie

- Preise sind Chef-Sache!
- Preis-Controlling zur Unterstützung



## Preisstrategie - mit Konsequenz für die Preis/ Absatz

Preis je Stück	1,25	1,30	1,35	<b>1,40</b>	1,45	1,50
Herstellkosten	1,00	1,00	1,00	<b>1,00</b>	1,00	1,00
<b>Absatzmenge</b>	<b>1.500</b>	<b>1.400</b>	<b>1.300</b>	<b>1.150</b>	<b>1.000</b>	<b>850</b>
Ertrag	375	420	455	<b>460</b>	450	425

➤ **Umsatz- und Ertragsmaximierung** gelingen selten gleichzeitig

### Wie können die Verkaufspreise gesteigert werden?

- Kalkulieren unter Vollkosten
- Senkung der Erlösminderungen durch Transparenz des Endpreises und Skonto-Aktualisierung
- klare Preisstrategie
- **Bewertung des Kundennutzens - Selbst wenn der Auftrag den gewünschten Gewinn erzielt – hätte dieser nicht höher sein können?**
- Entwicklung neuer Preismodelle
- Berücksichtigung psychologischer Erkenntnisse



## Kundennutzen

# 22 UNTERNEHMEN & MÄRKTE

Handelsblatt

WOCHENENDE, 15./16./17. MÄRZ 2013, NR. 53

# Boss macht den Anzug teurer

Traumkunden sind die Chinesen: Sie zahlen für die gehobene Marke Preise wie für Luxus-Label.

- ▶ Höhere Preise schrecken die Kunden nicht ab.
- ▶ Die Marge soll steigen.



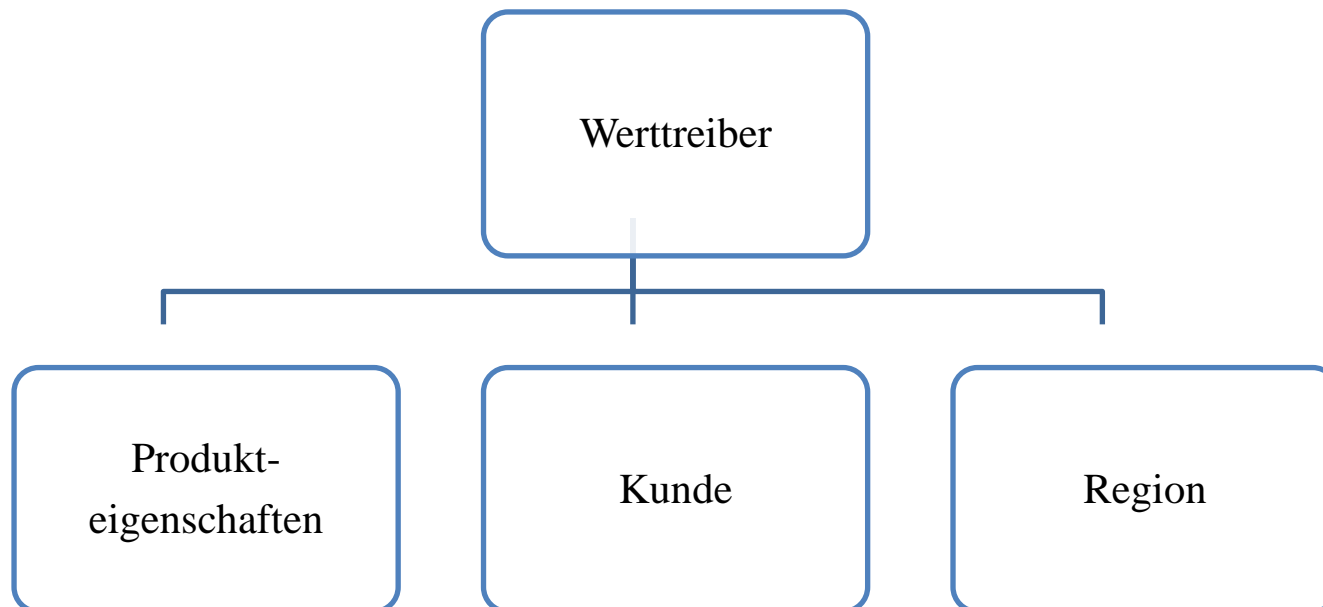
deutlich niedriger als in ihrem Heimatland. Ein Beispiel: Der Anzug „The James 4/Sharp 5 WE“ mit Weste kostet in Deutschland moderate 479 Euro. In China gehört er mit einem Preis von umgerechnet 1 316,95 Euro fast schon zum Luxus-Segment.

denfläche. „Zunächst reagieren die Kunden reserviert, doch schon ein Saison später geht der Umsatz hoch“, berichtete Lahrs.

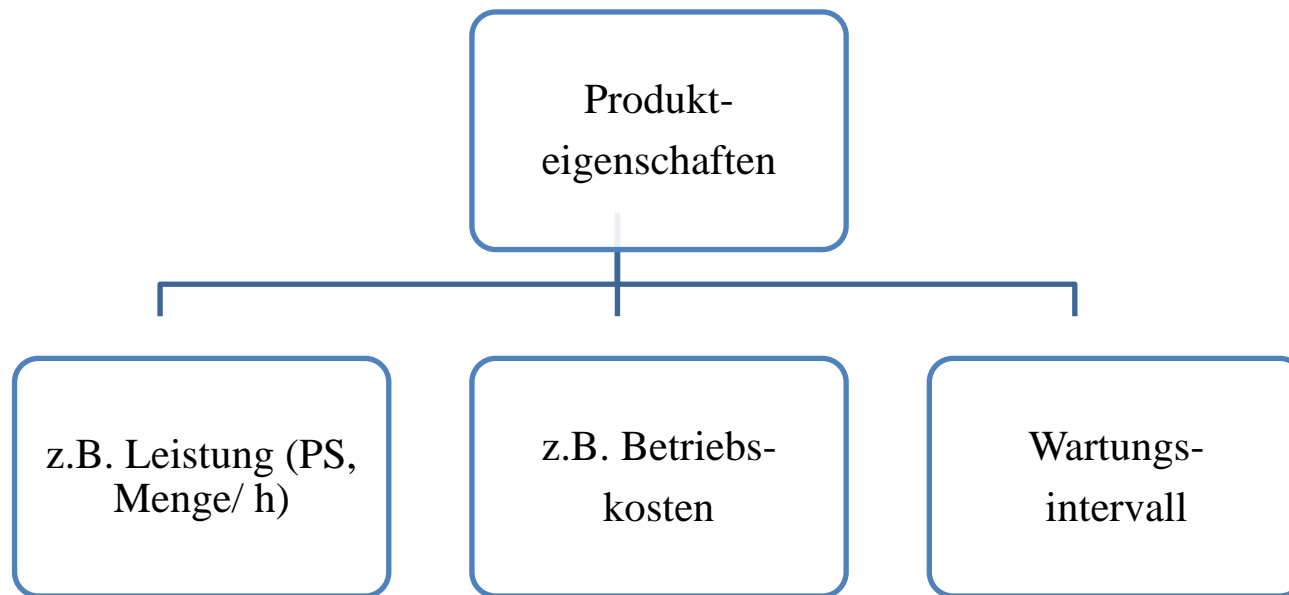
tenie schlicht der unmittelbare Vergleich. Mehr Sorgen machen Lahrs die Händler, die Boss mit anderen Marken am selben Kleiderständer anbieten: Hier seien höhere Preise für gleiche Qualität schwerer durchsetzbar. Deshalb will er mehr Händler dazu bringen, die Marke separat zu hängen - und die Flächen am



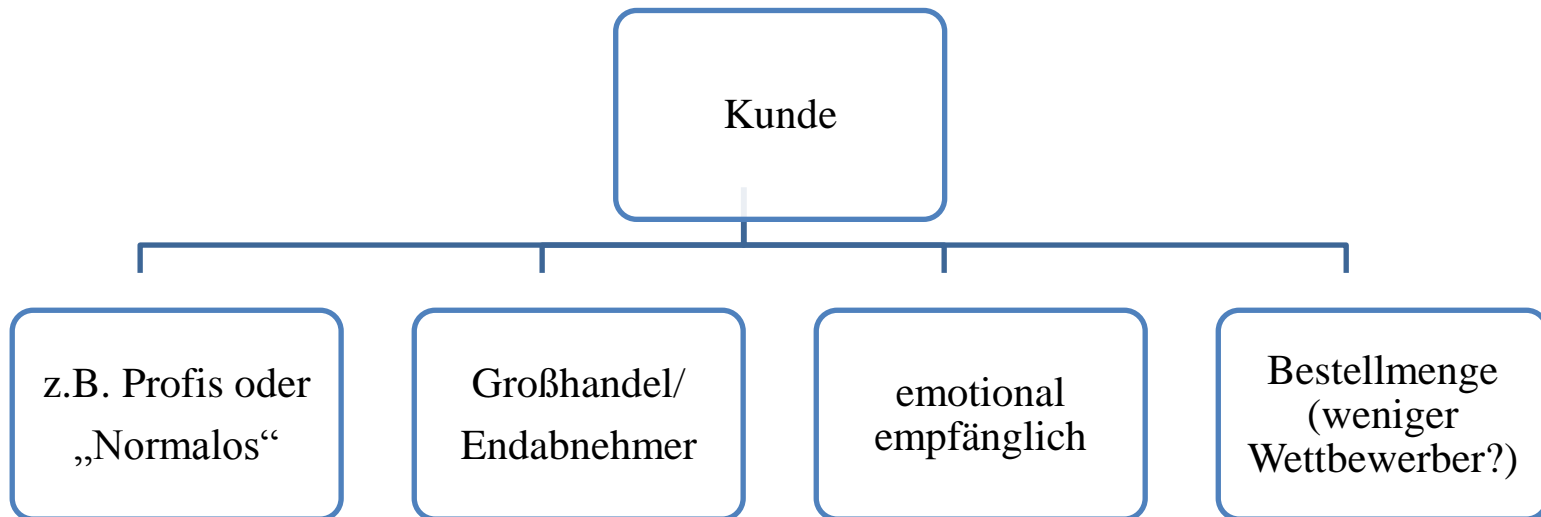
**Worin sieht der Kunde den Produktnutzen? Oder: Was sind die Werttreiber des Produktes und wie sind hier die Wettbewerber vertreten?**



**Bei den Produkteigenschaften ist die Leistung i.d.R. das wichtigste Kriterium. Andere Kriterien können aber ebenfalls preisbestimmend sein:**



## Kundenbewertung:



- B2B-Geschäft: Welche Margen erzielt der Kunde?

**Worin sieht der Kunde den Produktnutzen? Oder: Was sind die Werttreiber des Produktes und wie sind hier die Wettbewerber vertreten?**

Werttreiber	Wichtigkeit	Eigenes Produkt	Konkurrent A	Konkurrent B
Preis	37%			
Verbrauch	10%			
Genauigkeit				
Marke				
Wartungsintervall				
Umweltschutz				
Service				
Referenzen				

### Wie können die Verkaufspreise gesteigert werden?

- Kalkulieren unter Vollkosten
- Senkung der Erlösminderungen durch Transparenz des Endpreises und Skonto-Aktualisierung
- klare Preisstrategie
- Bewertung des Kundennutzens - Selbst wenn der Auftrag den gewünschten Gewinn erzielt – hätte dieser nicht höher sein können?
- **Entwicklung neuer Preismodelle**
- Berücksichtigung psychologischer Erkenntnisse

## Beispiele für Preismodelle

- Flatrate
- BahnCard
- Saison-abhängige Preise
- leistungsabhängige Preise
- niedrige AHK/ hohe Service-/ Folgekosten
- Beratungsgebühr im Einzelhandel?

### Wie können die Verkaufspreise gesteigert werden?

- Kalkulieren unter Vollkosten
- Senkung der Erlösminderungen durch Transparenz des Endpreises und Skonto-Aktualisierung
- klare Preisstrategie
- Bewertung des Kundennutzens - Selbst wenn der Auftrag den gewünschten Gewinn erzielt – hätte dieser nicht höher sein können?
- Entwicklung neuer Preismodelle
- **Berücksichtigung psychologischer Erkenntnisse**

### **Berücksichtigung psychologischer Erkenntnisse**

- Akzeptanz von Kreditkarten erhöht den Umsatz
- fehlt das Preisgefühl, meiden die meisten Kunden das teuerste und das günstigste Produkt
- B2B – Versuch Emotionen einzubringen
- Eispreis in Abhängigkeit von der Temperatur?
- Marken-Controlling



### Wie gehen Großunternehmen vor?

Sie verfügen über eigene Pricing-Abteilungen oder engagieren Berater für große Pricing-Projekte. Die führende Pricing-Beratung Deutschlands (Simon, Kucher & Partner) zählt 700 Mitarbeiter. Hier finden Sie ein Foto vom Jahrestreffen der Berater

<http://www.simon-kucher.com/de/content/ueber-uns>

➤ *Die Nachfrage seitens des „gehobenen“ Mittelstands/ Großunternehmen besteht.*

Und der klassische Mittelstand? Er beachtet das Thema nicht und hält „seine“ Preise für unveränderbar.

## Beratungsanlässe

- gute Auslastung, geringer Ertrag
  - moderate Umsatzrendite, notwendige Erweiterungsinvestition
  - moderate Umsatzrendite, notwendige Ersatzinvestition
  - absehbarer Unternehmensverkauf – heute niedriger Unternehmenswert
  - Bedrohung des Geschäftsmodells durch das Internet
  - Preisgestaltung einer Innovation
  - Wunsch nach Reflektion
  - Abhängigkeit von Großkunden
  - für größere und/ oder ertragreiche Unternehmen: Pricing-Module i.S. des Value-based-Pricing (im Team mit anderen erfahrenen Pricing-Berater)
- 
- Unser Angebot: Check-up 1 Tag
  - schnelle Amortisation

**Willkürliche Preiserhöhungen sind gefährlich. Daher bedarf es eines erfahrenen, ganzheitlich denkenden Begleiters.**

➤ Unsere Kompetenz:

- Auf Grund unserer umfangreichen Branchenerfahrung können wir uns schnell in das jeweilige Geschäftsmodell hineinversetzen; wir wissen, wie Mittelständler denken.
- Dank unserer umfangreichen Erfahrung in Erstellung von transparenten Businessplänen für Kapitalgeber kennen wir die Wechselwirkungen der Maßnahmen und sehen „das Ganze“.
- Wir unterhalten langjährige Kundenbeziehungen zu Hidden Champions und wissen daher, wie erfolgreiche Unternehmen Preise durchsetzen.
- Aus unserer Sanierungserfahrung heraus können wir uns auch in die Situation der Unternehmen hineinversetzen, die mutmaßlich jeden Kunden benötigen.
- Wie erwähnt, kann die Zusammenarbeit mit uns stets am Ende eines Tages beendet werden, d.h. sehr geringes Risiko.

Equity Advice GmbH  
Merzstrasse 16  
81679 München  
Tel.: 089 189 378 77-0

[g.bruch@equity-advice.de](mailto:g.bruch@equity-advice.de)  
[www.equity-advice.de](http://www.equity-advice.de)