

Gewinnsteigerung durch Pricing/ optimierte Verkaufspreise

- Vortrag am UnternehmerTAG 13.03.2014 -

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

Kostensenkung ist sinnvoll, der Nutzen aber begrenzt

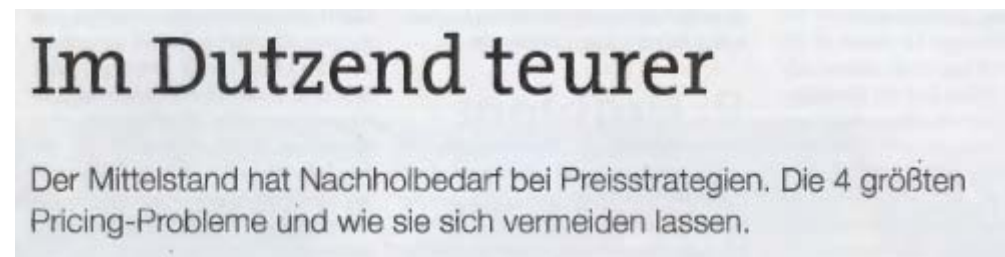
- Insbesondere süddeutsche Mittelständler werden in der globalisierten Welt selten Kostenführer sein
- Die meisten Unternehmen sind von Hause aus sparsam, d.h. zusätzliche „Sparrunden“ gehen schnell an die Substanz
- Bei kriselnden Unternehmen sind zusätzliche Einsparungen oft nur begrenzt möglich
 - 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?



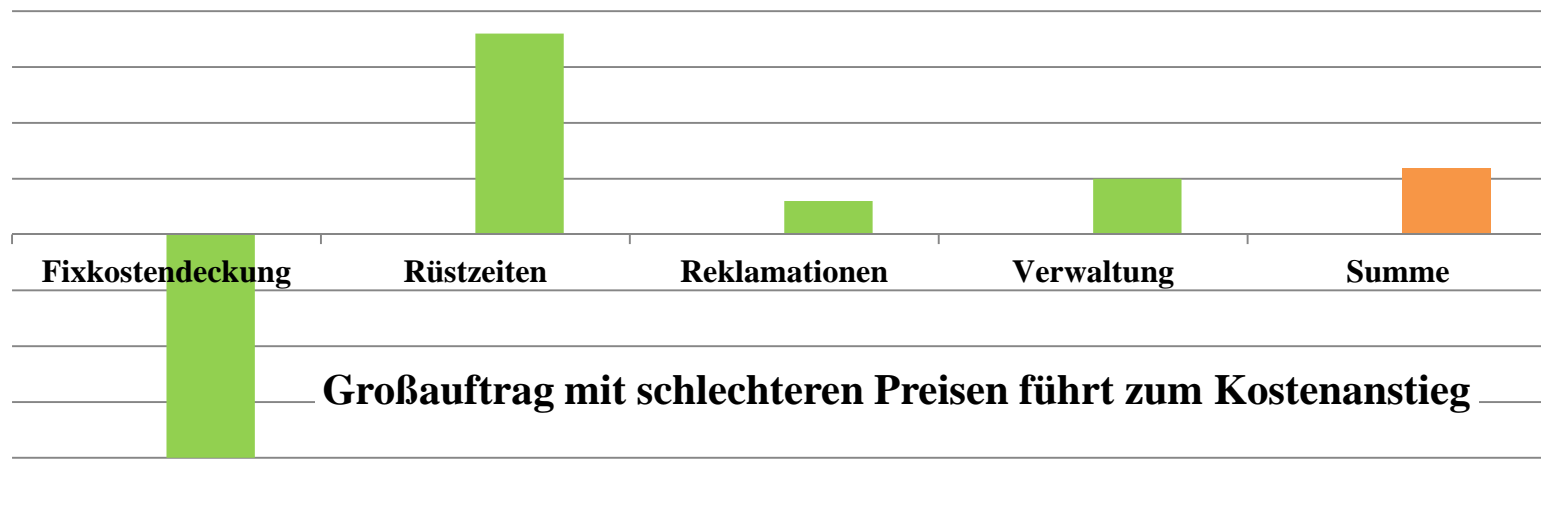
Antwort erfolgte während des Vortrages mündlich: Die Preisspanne 69 Cent bis 95 Cent fehlt. Die preissensiblen Kunden werden mit 69 Cent-Ware bedient und so die Abwanderung zum Discounter verhindert. Die restlichen Kunden werden so eingeschätzt, dass sie nicht nur z.B. 80 Cent zahlen würden, sondern mehr. Dies wird ausgenutzt.

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.)



Hinweis erfolgte während des Vortrages mündlich: Die Spalte Summe rechts bedeutet, dass der Mehraufwand den Ertrag aus Fixkostenabdeckung übersteigt, d.h. der Auftrag negativ ist anstatt einen Deckungsbeitrag zu erbringen.

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 Grundauslastung 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"	0,35
- 4% Skonto	-0,21
- 5% Jahresbonus	-0,26
- Lieferung Frei Haus	-0,35
= Deckungsbeitrag	-0,47

➤ *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



Hinweis erfolgte während des Vortrages mündlich: So wirbt Media Markt heute – „Geiz ist Geil“ ist vorbei.

Preisstrategie - mit Konsequenz für die Preis/ Absatz

Preis je Stück	1,25	1,30	1,35	1,40	1,45	1,50
Herstellkosten	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Absatzmenge	1.500	1.400	1.300	1.150	1.000	850
Ertrag	375	420	455	460	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.

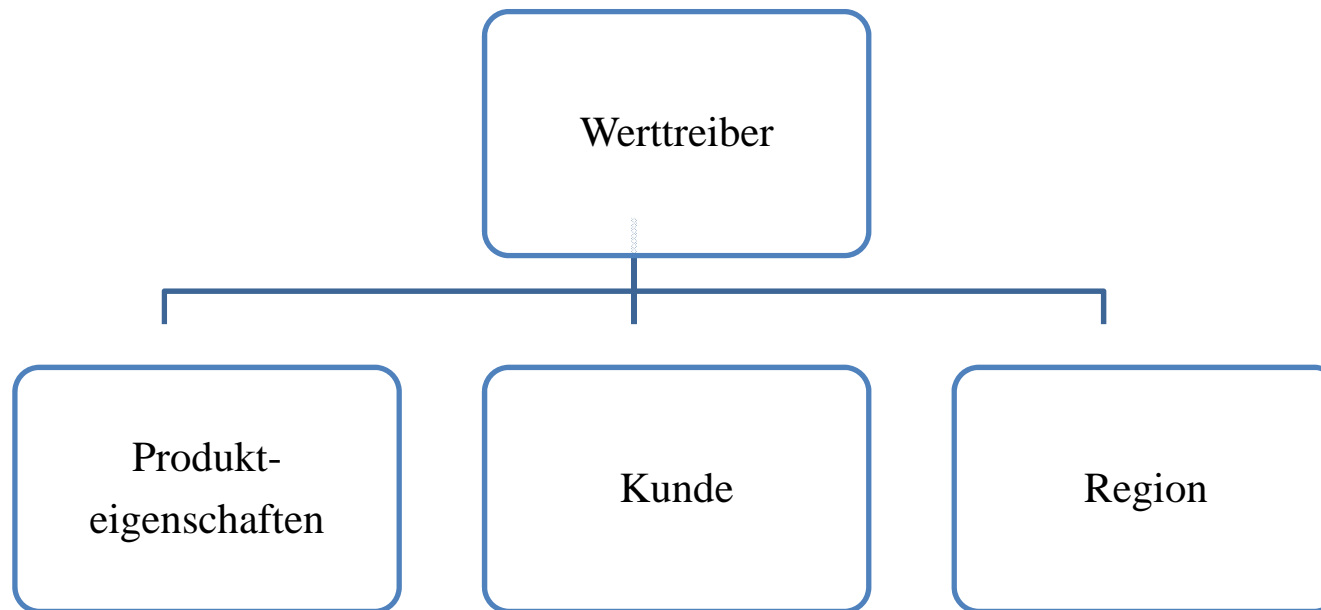


deutlich niedriger als in ihrem Heimatland. Ein Beispiel: Der Anzug „The James 4/Sharp 5 WE“ mit Weste kostet in Deutschland moderate 479 Euro. In China gehört er mit einem Preis von umgerechnet 1 316,95 Euro fast schon zum Luxus-Segment.

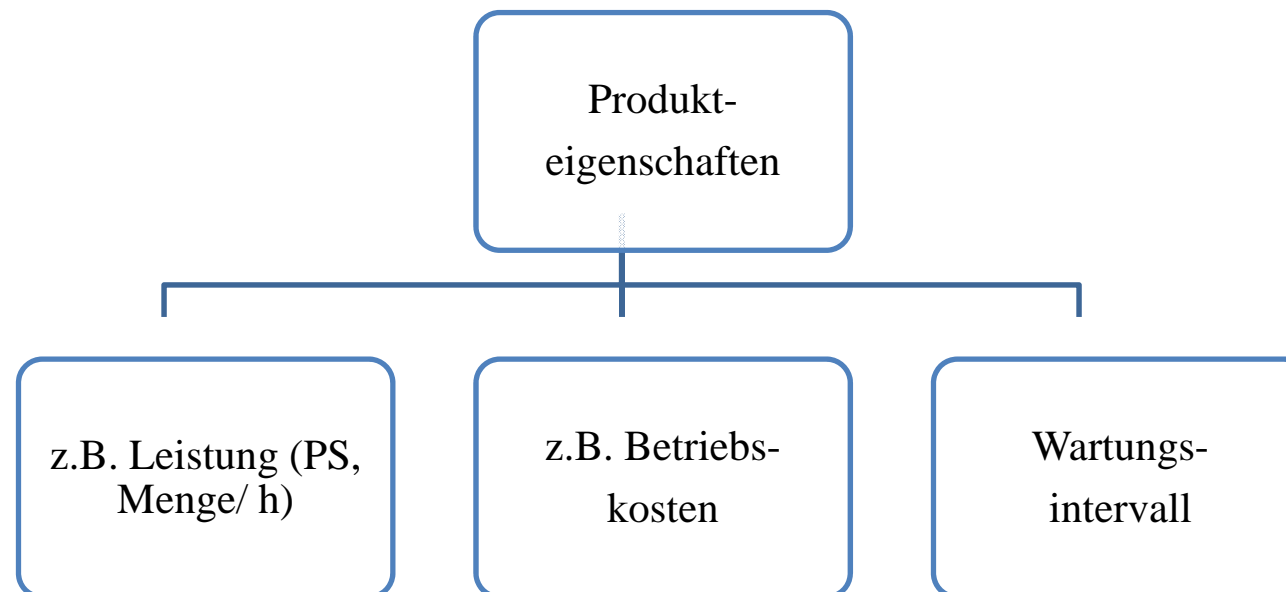
denfläche. „Zunächst reagieren die Kunden reserviert, doch schon ein Saison später geht der Umsatz hoch“, berichtete Lahrs.

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

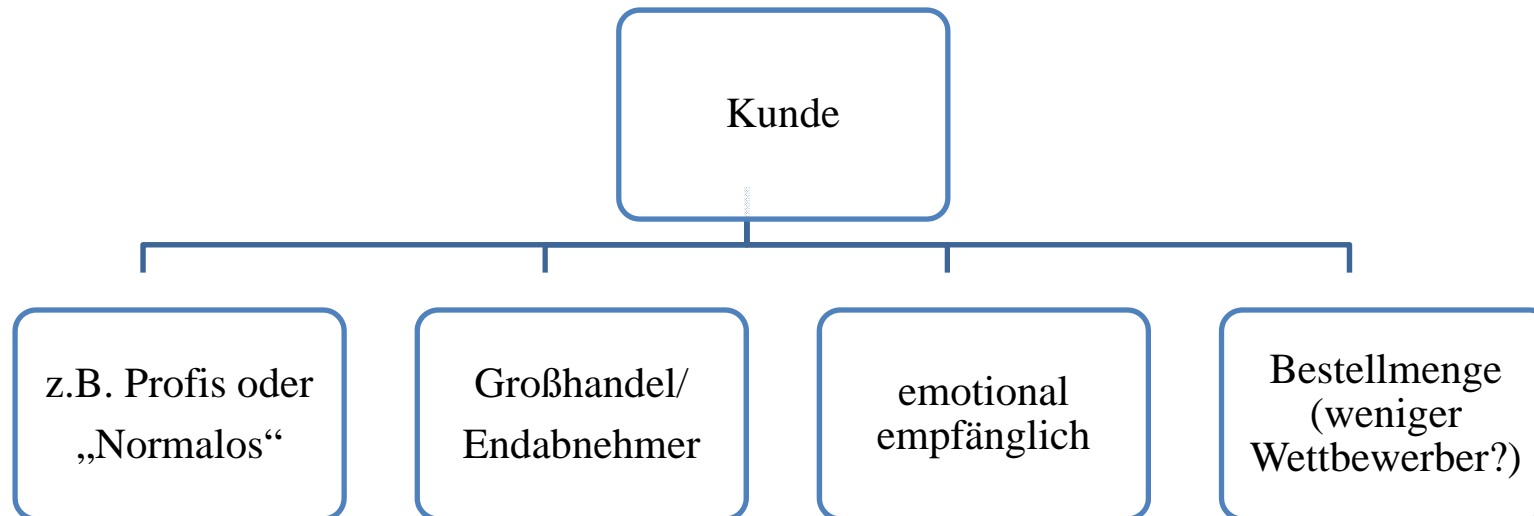
Worin sieht der Kunde den Produktnutzen? Oder: Was sind die Werttreiber des Produktes und wie sind hier die Wettbewerber vertreten?



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				

Welche Strategie wird verfolgt?

- Für Markenartikler gilt: Die Distribution über neue Vertriebskanäle wie Discounter oder Outlet generiert zwar kleinere Deckungsbeiträge, gefährdet aber die Marge der bisherigen Distributionskanäle.

	Großhandel		Lizenz- geschäft	eigene Shops	Web-Shop	Discounter
	Inland	Ausland				
Umsatz	200	150	400	300	50	100
Wareneinsatz	80	60	150	100	35	80
DB I	120	90	250	200	15	20
Lizenzgebühr			80			
Ladenbau				30		
Miete/ Verkauf				90		
...						
DB II	120	90	250	80	15	20
Fuhrpark						
...						

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 (vgl. KfZ-Leasing: Mehr-km müssen bezahlt werden)
- niedrige AHK/ hohe Service-/ Folgekosten
- Beratungsgebühr im Einzelhandel? (Zur Verhinderung des Beratungsklaus – Kunde läßt sich im Geschäft beraten und kauft günstiger im Internet ein)

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? (Wurde während des Vortrages erläutert: Kostet eine Kugel Eis 1 Euro und würde die Eisdieler einen Aufschlag von 20 Cent ab 30 Grad verlangen, hielte der Kunde sie für unverschämt. Gibt die Eisdieler zugleich einen Preisnachlass von 30 Cent ab 15 Grad abwärts, fände der Kunde das Angebot fair. Effektiv würde der Mehrertrag aus 30 Grad höher als die Erlösminderung ab 15 Grad.)
- 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. D.h. die Nachfrage besteht.

Und der 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
- extrem schnelle Amortisation der Beratung

Beachten Sie auch unseren Blog:

Verkaufspreis-Optimierung. So können mittelständische Unternehmen ihren Ertrag mit Pricing steigern.

Denn Ihr Gewinn wird nur durch die drei Parameter Kosten, Absatz, Verkaufspreis bestimmt. Und: Ihre Leistung ist Ihren Kunden oft mehr wert als er zuzibt.



[Home](#) [Beratung \(-sförderung\)](#) [Impressum](#) [Infos über den Autor & den Blog](#) [Newsletter](#) [Sanierung](#)

[← Ältere Beiträge](#)

[Neuere Beiträge →](#)

Wie Amazon durch die Buchpreisbindung subventioniert wird

Publiziert am [29. Dezember 2013](#) von [Guido Bruch](#)

Durch das Buchpreisgesetz sind die Verlage gesetzlich verpflichtet den Endpreis ihrer Bücher incl. Umsatzsteuer (7%) festzulegen. Aus diesem Grund gibt es keinen Preiswettbewerb beim *Verkauf*. Beim *Einkauf* gibt es jedoch keine vorgegebenen Preise. Die Verlage müssen mit ihren Kunden (Buchhändler, Großhändler oder aber große

Über den Blog

- [Beratung \(-sförderung\)](#)
- [Impressum](#)
- [Infos über den Autor & den Blog](#)
- [Newsletter](#)
- [Sanierung](#)

Kategorien

- [Allgemein \(17\)](#)

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.
- Die Zusammenarbeit mit uns kann stets am Ende eines Tages beendet werden, d.h. sehr geringes Risiko.



Guido Bruch

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

g.bruch@equity-advice.de
www.equity-advice.de