



**S&P Marketing Panel:  
Preismanagement 1. Quartal 2015**



---

Unternehmen stellen aktuelles Preismanagement auf den Prüfstand!

Nationale und internationale Preisstrategien mit „good enough“ Produkten

## Inhaltsverzeichnis

1. Preis-Check: Wie schlagkräftig ist Ihr Preismanagement?.....	3
2. Nationale und internationale Preisstrategien .....	4
2.1 Preisdifferenzierung als Erfolgsformel stösst an Grenzen.....	4
2.2 „Good enough-Produkte“ Made in Germany: Klappt der Kulturwandel?.....	5
3. Preisentwicklung im Überblick .....	5
3.1 Preisindizes – Erzeugerpreise und Einfuhrpreise .....	5
3.2 Entwicklung der Auftragseingänge nach Branchen.....	7
3.2.1 Industrie und Verarbeitendes Gewerbe: Auslandsumsatz + 4,3 % zum Vorjahr.....	7
3.2.2 Dienstleistungssektor: Wachstum mit + 3,0 % zum Vorjahr .....	8
4. Was Pricing-Profis besser machen! .....	10
5. Preismanagement 2015: Gewinnhebel Nr. 1 .....	11
6. Über Schulz & Partner .....	13
6.1 Gutachter-Tätigkeit und Bankberichte .....	13
6.2 Rechnungswesen und Controlling.....	13
6.3 Personalentwicklung.....	13
6.4 Vertrieb mit System .....	14
6.5 Management-Begleitung.....	14
7. Aufbau des S&P Marketing Panel .....	14
8. Disclaimer/ Haftungsausschluss .....	15

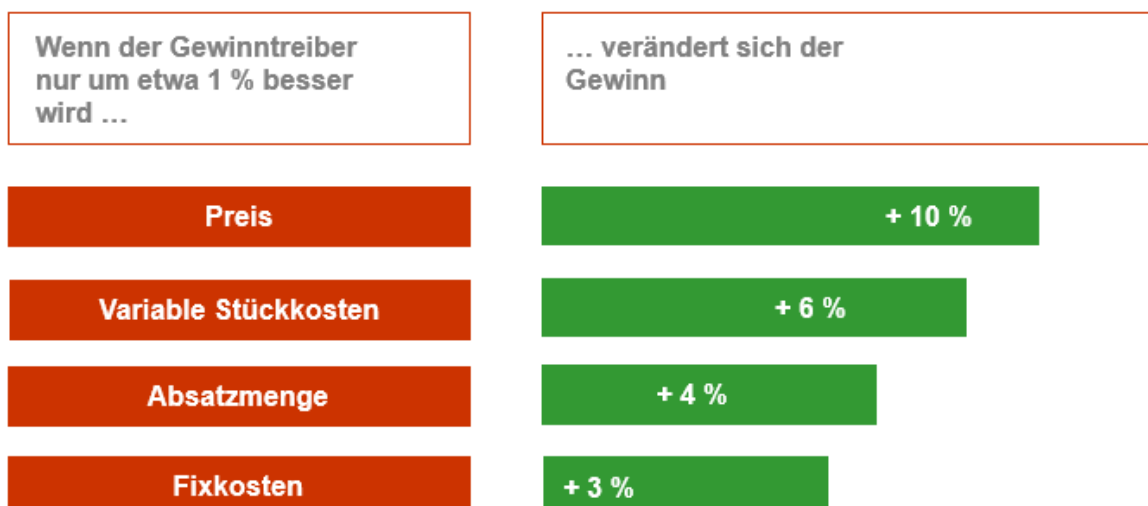
## 1. Preis-Check: Wie schlagkräftig ist Ihr Preismanagement?

Unternehmen stellen das aktuelle Preismanagement auf den Prüfstand! Testen auch Sie Ihr Preismanagement mit Hilfe der folgenden Fragen.

Wenn Sie an die Preispolitik in Ihrem Unternehmen denken....

- Welche Preispositionierung strebt Ihr Unternehmen an?
- Wie stark gewichtet Ihr Unternehmen bei der Preisbildung Kosten, Wettbewerbspreise und Kundennutzen?
- Inwieweit wird Preisdifferenzierung betrieben?
- Nach welchen Kriterien wird die Preisdifferenzierung durchgeführt?
- Werden Serviceleistungen separat verpreist?
- Anhand welcher Kriterien werden Rabatte und Boni vergeben?
- Inwieweit werden zeitlich begrenzte Preisaktionen durchgeführt?

**Bereits eine 1%-ige Preiserhöhung führt zu einem Gewinn-Plus von 10 %!**



„In unseren Pricing-Projekten fokussieren wir uns mit unseren Kunden auf die entscheidenden Gewinntreiber. Die Analyse mit Hilfe des S&P Pricing-Tools hat vielen unserer Kunden deutlich gemacht, welche erheblichen Gewinnsteigerungspotentiale noch im eigenen Unternehmen schlummern“, sagen die Mittelstandsexperten der Schulz & Cie. Consulting GmbH mit Sitz in München und London.

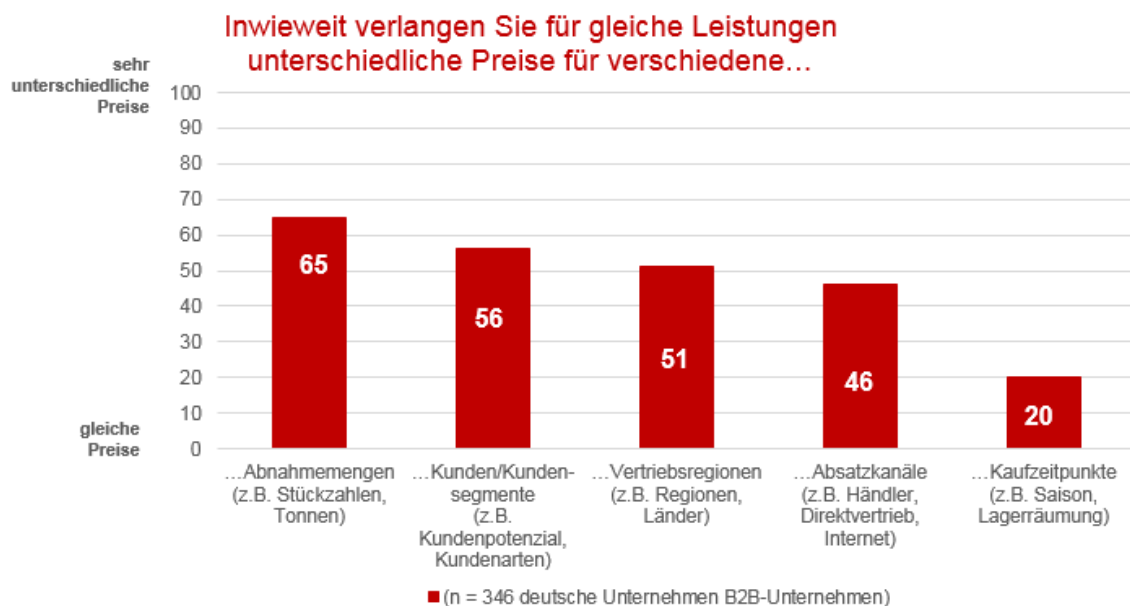
Das S&P Team empfiehlt mit Hilfe des S&P Pricing-Tools eine Analyse der schlummernden Gewinnpotentiale. Mit wenig Zeitaufwand lassen sich die Gewinntreiber bewerten.

„In unseren Projekten haben wir in vielen Fälle erhebliche Gewinnpotentiale aufdecken können. Bereits bei einer Preiserhöhung von nur 1 % waren Gewinnsteigerungen über 25 % möglich. Da rechnen sich die Projekt- und Beratungskosten bereits nach nur wenigen Wochen“, so die Mittelstandsexperten von Schulz & Partner.

## 2. Nationale und internationale Preisstrategien

### 2.1 Preisdifferenzierung als Erfolgsformel stösst an Grenzen

Nationale und internationale Preisstrategien basieren meist auf den in der folgenden Tabelle dargestellten Überlegungen. Preisdifferenzierungen erfolgen oftmals über die Absatzmenge, nach Kundensegmenten oder nach Vertriebsregionen.



## 2.2 „Good enough-Produkte“ Made in Germany: Klappt der Kulturwandel?

„Doch mit den Möglichkeiten der Preisdifferenzierung stoßen die Unternehmen zunehmend an Grenzen“, so Achim Schulz, Managing Partner bei der Schulz & Cie. Consulting GmbH. „In der Vergangenheit erlaubten hohe technische Kompetenz verbunden mit hoher Qualität selbst in Schwellenländern die Durchsetzung von Premiumpreisen. Doch diese Erfolgsformel funktioniert nur noch eingeschränkt.“ so das S&P Team mit Niederlassungen in München und London.

Heute werden gerade im asiatischen Absatzraum "good enough" Produkte zu erschwinglichen Preisen gefordert. Die Gründe sind sowohl die fehlende Zahlungskraft als auch die abnehmende Zahlungsbereitschaft lokaler Kunden. An Stelle von komplexen und over-engineered-Produkten fragen die Schwellenländer erschwingliche Produkte mit einer robusten Technik nach.

Und diese Produkte kommen immer häufiger aus den Schwellenländern selbst.

„Zwischenzeitlich gibt es auch in Europa und den USA eine steigende Nachfrage nach erschwinglichen "good enough" Lösungen“, so die Berater des S&P Teams.

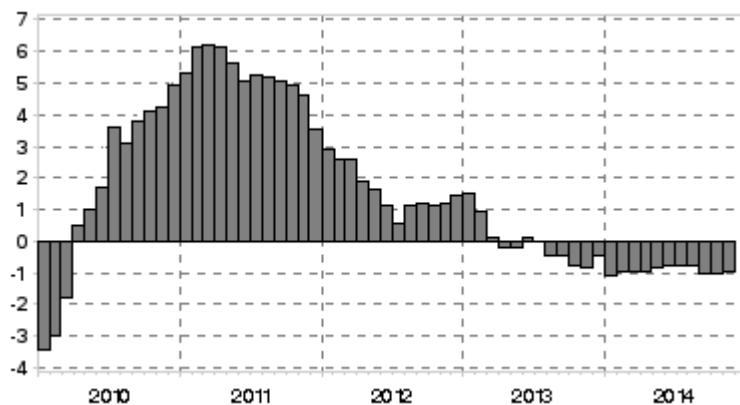
„Unsere Pricing-Projekte zeigen aber, daß die Produktentwicklung zu wenig auf diese Anforderungen ausgerichtet ist und Neuentwicklungen zu stark von den Ingenieuren und zu wenig von Vertrieblern geprägt werden.“

## 3. Preisentwicklung im Überblick

Unsere Analysen basieren auf den zeitlichen und räumlichen Preisvergleichen des Statistischen Bundesamtes. Die Preisindizes beziehen sich auf die Ebenen der Verbraucher, der Erzeuger, des Großhandels sowie des Außenhandels.

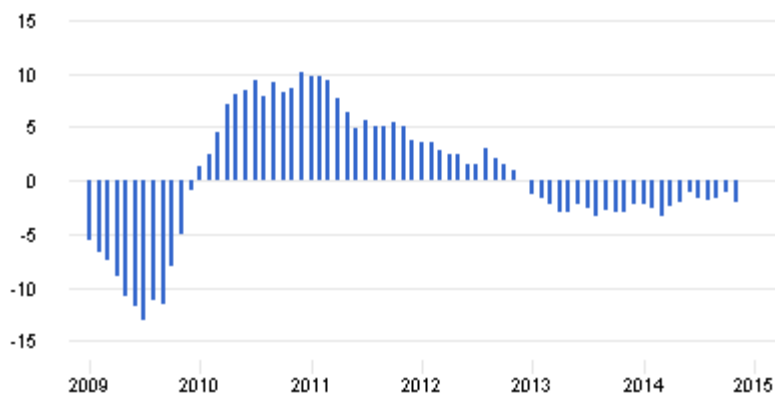
### 3.1 Preisindizes – Erzeugerpreise und Einfuhrpreise

Die Erzeugerpreise bei Gewerblichen Produkten sind im November 2014 um - 0,9 % niedriger als im Vorjahr.



Die Entwicklung zeigt, daß mittelständische Unternehmen die neu entstandenen Preisspielräume nützen und bereits günstigere Einkaufspreise durchsetzen konnten.

Auch sind die Importpreise im November 2014 mit - 2,1 % niedriger als im November 2013



Im Import nützen die Unternehmen die rückläufigen Preise für bessere Einkaufskonditionen.

### 3.2 Entwicklung der Auftragseingänge nach Branchen

Zu den größten Handelspartnern Deutschlands zählen im Import die Niederlande, China und Frankreich. Der Export Deutschlands wird von den Ländern Frankreich, Vereinigte Staaten sowie United Kingdom geprägt.

Somit war auch 2013 Frankreich wieder Deutschlands wichtigster Handelspartner.

#### Die größten Handelspartner Deutschlands 2013 in Mrd. EUR

Ausfuhr		Einfuhr	
Frankreich	100	89	Niederlande
Vereinigte Staaten	89	75	China
Vereinigtes Königreich	75	64	Frankreich
Niederlande	71	49	Vereinigte Staaten
China	67	47	Italien
Österreich	56	43	Vereinigtes Königreich
Italien	53	41	Russische Föderation
Schweiz	47	39	Belgien
Polen	42	38	Schweiz
Belgien	42	37	Österreich

© Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2014

Und welche Rolle spielt Russland als Handelspartner für Deutschland?

Bezogen auf die weltweiten Geschäftsbeziehungen der deutschen Exportwirtschaft ist die Abhängigkeit der Unternehmen von Russland überschaubar. Rund 10 % aller exportierenden Unternehmen in Deutschland führen Waren nach Russland aus.

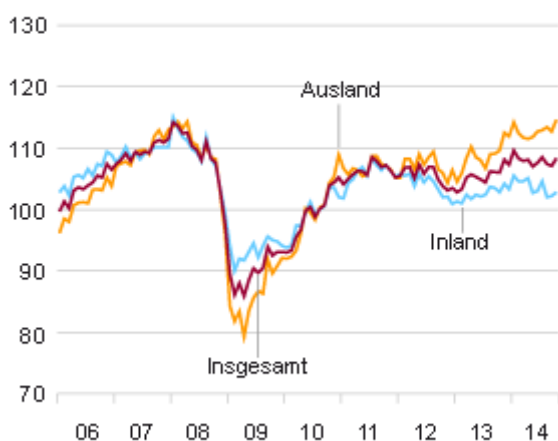
#### 3.2.1 Industrie und Verarbeitendes Gewerbe: Auslandsumsatz + 4,3 % zum Vorjahr

Der Wirtschaftszweig Industrie und verarbeitendes Gewerbe umfasst nach der Definition des statistischen Bundesamtes die Herstellung von Waren, die nach ihrer Fertigung als Vorleistungsgüter, Investitionsgüter, Gebrauchs- oder Verbrauchsgüter verwendet werden. Dabei wird sowohl die industrielle als auch die handwerkliche Fertigung einbezogen sowie die Reparatur und Installation von Maschinen und Ausrüstungen.

Die beiden Tabellen zeigen die preisbereinigte Umsatzentwicklung sowie den preisbereinigten Auftragseingang. Kumuliert von Januar bis Oktober 2014 lag das bereinigte Umsatzvolumen im Verarbeitenden Gewerbe um **2,8 % über dem Niveau des Vorjahreszeitraums**. Das **Inlandsgeschäft** nahm dabei um **1,4 %** zu, der **Auslandsumsatz stieg um 4,3 %**.

#### Umsatzindex im Verarbeitenden Gewerbe

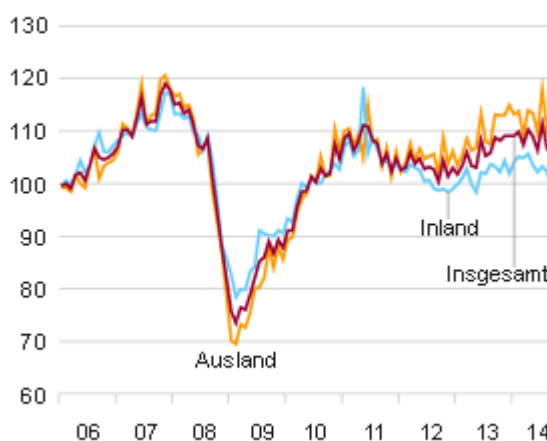
2010 = 100, saisonbereinigt



© Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2014

#### Auftragseingang im Verarbeitenden Gewerbe

Index 2010 = 100, saisonbereinigt



© Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2014

Die Aufträge aus dem Inland haben im Oktober 2014 um 5,3 % und die Aufträge aus dem Ausland um 0,6 % zugenommen. Bezogen auf die Absatzrichtung des Auslandsgeschäfts lag der Auftragseingang aus der **Eurozone um 0,3 %** und der Auftragseingang aus dem **restlichen Ausland um 0,8 %** höher als im Vormonat.

### 3.2.2 Dienstleistungssektor: Wachstum mit + 3,0 % zum Vorjahr

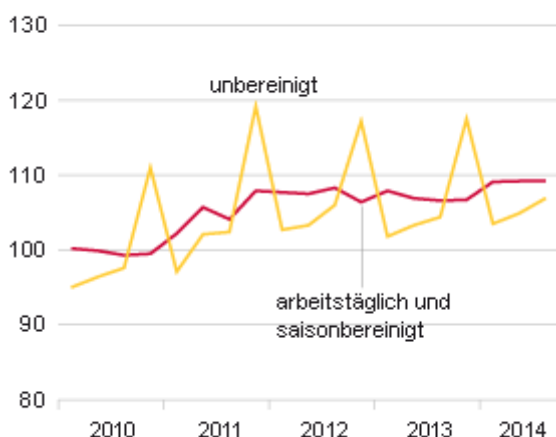
Die tiefgreifenden Strukturveränderungen am Standort Deutschland zeigen sich vor allem bei der Entwicklung des Dienstleistungssektors. Waren 1970 rund 45 % der 26,6 Millionen Erwerbstätigen im Dienstleistungsbereich tätig, so waren es 40 Jahre später in Deutschland fast 74 %. Im gleichen Zeitraum sank der Anteil der Erwerbstätigen im Produzierenden Gewerbe um 22 Prozentpunkte von 46,5 % auf 24,5 %.



Der Dienstleistungssektor umfasst gemäß statistischen Bundesamt vor allem folgende Wirtschaftsabschnitte: Handel, Verkehr und Lagerei, Information und Kommunikation, Grundstücks- und Wohnungswesen, freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen sowie das Gesundheits- und Sozialwesen.

#### Information und Kommunikation

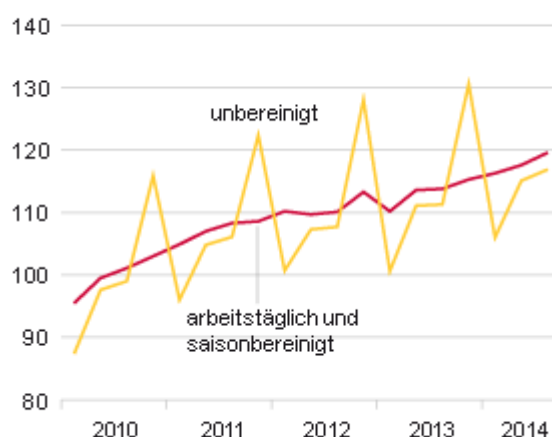
Umsatzindex 2010=100



© Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2014

#### Freiberufliche und technische Dienstleistungen

Umsatzindex 2010=100



© Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2014

Der Umsatz im Bereich Information und Kommunikation war im **3. Quartal 2014 nominal um 2,4 % höher als im 3. Quartal 2013**. Wie das Statistische Bundesamt (Destatis) nach ersten Berechnungen weiter mitteilt, war das der stärkste Anstieg in diesem Wirtschaftsabschnitt seit Jahresbeginn. Die Zahl der Beschäftigten erhöhte sich im 3. Quartal 2014 gegenüber dem Vorjahreszeitraum um 2,1 %. Damit hat sich das Beschäftigungswachstum in diesem Jahr bislang stabil gezeigt.

Der Umsatz im Bereich der freiberuflichen und technischen Dienstleistungen nahm im **3. Quartal 2014 im Vergleich zum 3. Quartal 2013 nominal um 5,0 % zu**. Wie das Statistische Bundesamt (Destatis) nach ersten Berechnungen weiter mitteilt, gewann der Aufwärtstrend damit gegenüber dem Vorquartal wieder deutlich an Fahrt. Die Zahl der Beschäftigten erhöhte sich im dritten Quartal 2014 gegenüber dem Vorjahreszeitraum um 2,3 %.

Der Umsatz im Bereich Verkehr und Lagerei stieg im **3. Quartal 2014 nominal um 1,6 % gegenüber dem 3. Quartal 2013**. Wie das Statistische Bundesamt (Destatis) nach ersten Berechnungen weiter mitteilt, waren damit seit Jahresbeginn nur positive Wachstumsraten zum Vorjahr zu verzeichnen. Die Zahl der Beschäftigten erhöhte sich im selben Zeitraum um 1,8 %.

## 4. Was Pricing-Profis besser machen!

Pricing-Profis führen laufend eine **professionelle Analyse ihres Preismanagements** durch. Preisbezogene Schwachstellen können schneller identifiziert und beseitigt werden.

- Pricing-Profis besitzen keine „Zauberformel“: Der Erfolg im Pricing lässt sich nicht mit zwei oder drei magischen Stellhebeln erreichen. Pricing-Erfolg entsteht als Summe vieler richtiger Management-Entscheidungen.
- Eine typische Schwachstelle im Pricing vieler Unternehmen liegt bspw. in der unüberschaubaren Vielfalt von Boni und Rabatten.
- Pricing-Profis arbeiten daher mit einfachen Bonus- und Rabatt-Systemen.
- Pricing-Profis durchleuchten nicht nur die Preisdurchsetzung am Markt, sondern auch alle wichtigen Entscheidungsfelder wie Preisstrategie, Konditionensystem, Vertriebskultur und –steuerung oder Anreizsysteme.

Pricing-Profis arbeiten in hohem Maße systematisch an der **Umsetzung ihres Preismanagements**.

- Pricing-Profis hinterfragen nicht nur verlorene Aufträge, sondern halten auch systematisch verschenktes Preispotenzial bei gewonnenen Aufträgen nach.
- Und wenn Pricing-Profis ihren Kunden doch Boni und Rabatte einräumen, so werden diese systematisch an Gegenleistungen der Kunden geknüpft. Solche Gegenleistungen können z.B. die Abnahme großer Bestellmengen oder die frühe Zahlung sein.
- Für den Anbieter entsteht so ein direkter Nutzen, z.B. in Form von Kostenersparnissen, die den Preisnachlass (teilweise) kompensieren.

Pricing-Profis weisen eine **hohe Preisdisziplin** auf. Dazu etablieren sie eine „Kultur der Preisverteidigung“ im Vertrieb.

- Vertriebsmitarbeiter verlieren lieber einmal einen Auftrag, als zu weitgehenden Ausnahmen vom Preissystem zu machen.
- Dies steht im deutlichen Gegensatz zur klassischen „Mengenverteidigungskultur“ in vielen Vertrieben nach dem Motto: Kein Auftrag geht über den Preis verloren.
- Um dies zu fördern, werden Vertriebsmitarbeiter überdurchschnittlich häufig margen- und nicht nur umsatzbezogen vergütet.
- Gegenüber dem Kunden halten Pricing-Profis ihre Preisdisziplin darüber, dass sie ihren Kunden vorrechnen, welchen monetären Gesamtnutzen („Total Benefit of Ownership“) ihre Produkte bieten.
- Sie quantifizieren dabei nicht nur den reinen Produktnutzen, sondern alle Kosten- und Erlösvorteile aus Kundensicht.

## 5. Preismanagement 2015: Gewinnhebel Nr. 1

Projekte für ein aktives und erfolgreiches Preismanagement setzt das S&P Team mit dem **4 Phasen Preismanagement-Prozess** um. Diese Vorgehensweise sichert Effizienz und einen hohen Umsetzungserfolg im Unternehmen.

Preismanagement

Aufgaben im Preismanagement-Prozess



Sie planen Preiserhöhungen. Der folgende **10 Punkte-Check** gibt Ihnen Sicherheit bei den künftigen Preisentscheidungen:

1. Frühzeitig ankündigen
2. Günstigen Zeitpunkt wählen
3. Preisanpassung begründen
4. Auch Preissenkungen weitergeben
5. Preisanpassungen mit einer „guten Botschaft“ verbinden
6. Gelegenheit zum Preisausgleich geben
7. Wettbewerb beobachten
8. Verkäufer umfassend über die Hintergründe der Preisanpassung informieren
9. Gemeinsam mit dem Verkaufsteam die Umsetzung der Anpassung beim Kunden erarbeiten
10. „Preisschulungen“ für die Vertriebsmitarbeiter initiieren.

## 6. Über Schulz & Partner

Schulz & Partner mit Sitz in München und London bietet Lösungen für Banken und Mittelstand an.

In dem Experten-Netzwerk arbeiten Spezialisten mit langjähriger Berufserfahrung aus unterschiedlichen Dienstleistungs- und Industriesparten.

Zu unseren Beratungsschwerpunkten gehören im Mittelstand:

### 6.1 Gutachter-Tätigkeit und Bankberichte

- Rating-Analyse und Rating-Optimierung für günstige Zinsen
- Neustrukturierung der Passivseite und Umfinanzierungen
- Optimierung von Kapitalstruktur und Kosten
- Finanzplanung und Liquiditätsbedarfs-Ermittlung
- Unternehmensbewertung gemäß IDW-Standard S1
- Restrukturierungs- und Sanierungsgutachten gemäß IDW-Standard S6
- Bewertung immaterieller Vermögensgegenstände gemäß IDW-Standard S5

### 6.2 Rechnungswesen und Controlling

- Produkterfolgsrechnung
- Kalkulation und Deckungsbeitragsrechnung
- Wachstumsorientierte Steuerungsinstrumente
- Aufbau von Treasury Management-Systemen
- Finanz- und Liquiditätsplanung
- Working Capital-Analyse und Steuerung
- Erstellen von Bankberichten für Kreditentscheidungen
- Business- und Ratingplanungen

### 6.3 Personalentwicklung

- Ziel- und Führungssystem
- Aufbau einer transparenten Führungsorganisation
- Anwendung wirksamer Führungsinstrumente

- Einführung eines Zielsystems mit SMART
- System zur regelmäßigen Mitarbeiterbeurteilung
- Neue Systeme zur Entlohnung und Mitarbeiterbeteiligung
- Personalsuche und Personalauswahl für Fach- und Führungskräfte
- Nachfolgersuche

## 6.4 Vertrieb mit System

- Marketing und aktives Preismanagement
- Aufbau einer straffen Vertriebsorganisation
- Auswahl von passenden Vertriebskanälen
- Schulung der Vertriebsmitarbeiter für erfolgreiche Verkaufsgespräche
- Einführung von Führungsinstrumenten zur Steuerung des Vertriebs

## 6.5 Management-Begleitung

- Unterstützung bei der Unternehmens-Steuerung
- Vorbereitung von Bankverhandlungen
- Management auf Zeit und Umsetzungsbegleitung
- Unternehmensbewertung
- Nachfolge-Suche und gesellschaftsrechtliche Regelungen
- Begleitung und Organisation des Unternehmensverkaufs
- Organisation und Tätigkeit als Beirat

## 7. Aufbau des S&P Marketing Panel

Das **S&P Marketing Panel** wurde von der Unternehmensberatung Schulz & Cie. Consulting GmbH mit Sitz in München und London aufgebaut.

Es basiert auf den monatlichen Erhebungen des Statistischen Bundesamtes sowie branchenbezogener Recherchen.

## 8. Disclaimer/ Haftungsausschluss

- Das **S&P Marketing Panel** von Schulz & Partner gibt die aktuellen Einschätzungen des Verfassers wieder.
- Grundlage dafür waren die statischen Erhebungen des Statistischen Bundesamtes.
- Die Sekundärinformationen und ergänzenden Auswertungen basieren auf veröffentlichten Datenquellen sowie wissenschaftlichen Fachberichten.
- Die vorstehenden Angaben werden nur zu Informationszwecken und ohne vertragliche oder sonstige Verpflichtungen zur Verfügung gestellt. (Die Studie stellt keine Wertpapierberatung oder Wertpapierkauf-/Verkaufsempfehlung dar.)
- Für die Richtigkeit, Vollständigkeit oder Angemessenheit der vorstehenden Angaben oder Einschätzungen wird keine Gewähr übernommen.

Copyright 2015, Schulz & Cie. Consulting GmbH, Graf-zu-Castell-Str. 1, 81829 München.