



Was Gründer*Innen wissen sollten

Kommunikation – Time To Market – Preise



Dr. Peter Geisler

peter.geisler1959@gmail.com

Jahrgang 1959

Ober-Ramstadt bei Darmstadt

Ingenieurstudium, Geschäftsführer der
TOMRA Sorting GmbH in Mülheim-Kärlich

Erfahrungen:

- Entwicklung
- Leitung Profit Center Service / Dienstleistung
- Geschäftsführung
- Change-Management / Company Turnaround

Branchen:

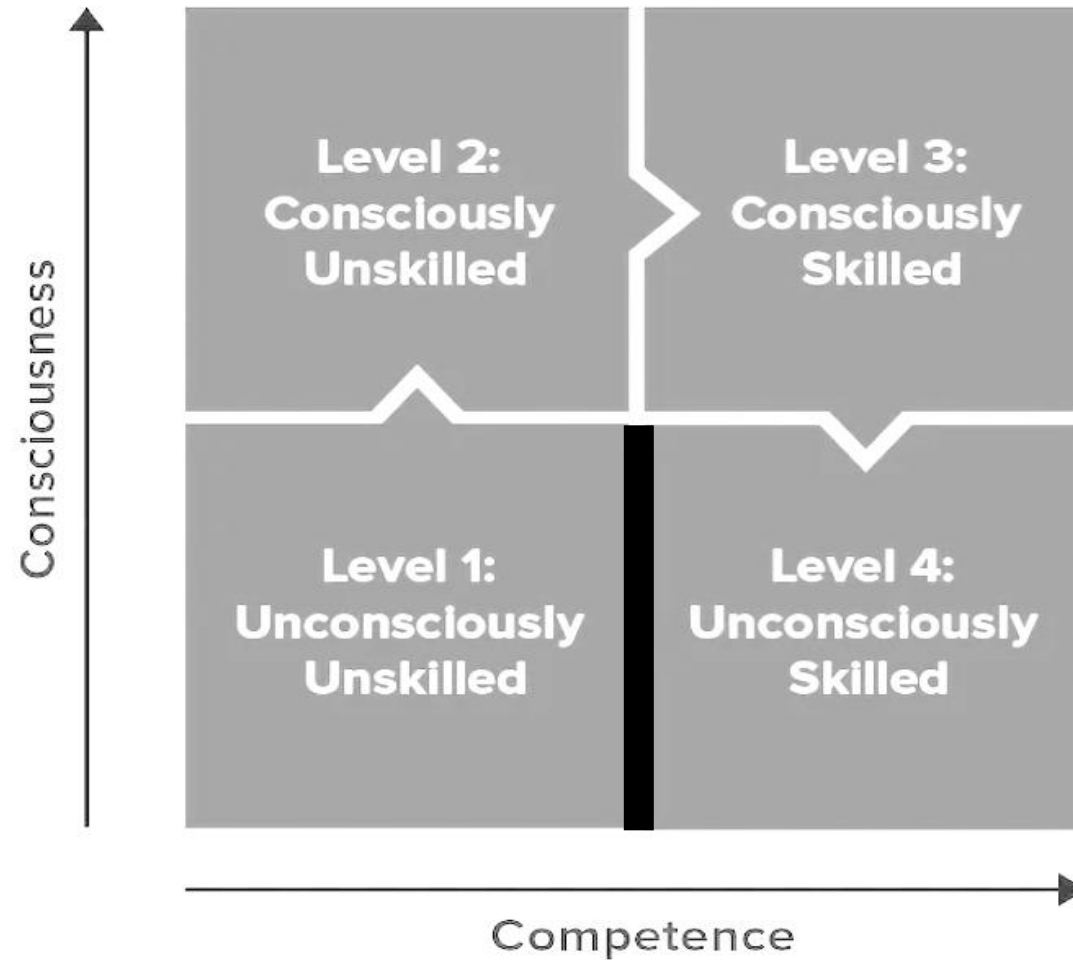
- Messtechnik für mechanische Größen
- Automatische Tür- und Toranlagen
- Sortiermaschinen für die Recyclingindustrie

Geisler-consult.com

Kommunikation

Ist doch einfach, oder ?

KOMMUNIKATION – KOMPETENZ-LEITER



Quelle:
<https://www.mindtools.com/ah651dp/the-conscious-competence-ladder>

KOMMUNIKATION – WICHTIGE GESPRÄCHSSITUATIONEN

Gespräche mit Geldgebern / Investoren

Verkaufsgespräche

Bewerbungsgespräche

Mitarbeitergespräche

Kritikgespräche

.....



Private

Gesprächssituationen



Man kann nicht „nicht kommunizieren“



Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt



Die Basis von Kommunikation ist immer Ursache und Wirkung

Quelle:

Watzlawick, Jeanet H.
Beavin und Don D.
Jackson
„Menschliche
Kommunikation:
Formen, Störungen,
Paradoxien“

KOMMUNIKATION – STEINZEITVERHALTEN



Wenn man seinen Vater an die Hand nimmt, und der seinen Vater und so weiter und so weiter, dann ist man mit **400 Menschen** in der Steinzeit.

Mit 25 Jahren je Generation wären das dagegen **100.000 Menschen** für die Dauer der Steinzeit.

Diese lange Zeit (2,5 Mio. Jahre) prägte die Biologie des Menschen weit stärker prägte als die 10.000 Jahre kultureller Entwicklung.

- Kontext der Gesprächspartner
- Beziehungsebene
- Offene Fragen / geschlossene Fragen
- Angriffsfreie Ich-Botschaften
- Positive Pfeile & Unrat schwimmen lassen
- „Bauchentscheidungen“ / Rationalisierung

- **Kontext der Gesprächspartner**
- Beziehungsebene
- Offene Fragen / geschlossene Fragen
- Angriffsfreie Ich-Botschaften
- Positive Pfeile & Unrat schwimmen lassen
- „Bauchentscheidungen“ / Rationalisierung

KOMMUNIKATION – KONTEXT DER GESPRÄCHSPARTNER

Beispiel:
Kundenzufriedenheit

Der
Verkaufsleiter
für Maschinen
spricht mit dem
Serviceleiter
über die
Kundenzu-
friedenheit

share of customers



share of calls



Share of work load /
emotional perception



■ fully satisfied
■ dissatisfied
■ more or less satisfied

Für die **Mehrheit** der Kunden gilt **scheinbar**:

- Hohe Unzufriedenheit
- Preise zu hoch
- Servicelevel schlecht, etc

Bringen Sie **Verständnis** auf für
den Kontext Ihres Gegenübers -
auch wenn Sie den Standpunkt nicht teilen

KOMMUNIKATION - THEMEN

- Kontext der Gesprächspartner
- **Beziehungsebene**
- Offene Fragen / geschlossene Fragen
- Angriffsfreie Ich-Botschaften
- Positive Pfeile & Unrat schwimmen lassen
- „Bauchentscheidungen“ / Rationalisierung

Übung:

Stellen Sie sich eine Person vor, den Sie NICHT mögen – d.h. mit der Sie **sehr ungern** Berührungspunkte haben.

Wie viele Eigenschaften fallen Ihnen spontan ein, die ...

... positiv sind

... negativ sind

Übung:

Stellen Sie sich nun eine andere Person vor, den Sie sehr mögen – d.h. mit der Sie **sehr gern** Berührungspunkte haben.

Wie viele Eigenschaften fallen Ihnen spontan ein, die ...

... positiv sind

... negativ sind

„Negative Eigenschaften“ sind Bedrohungen, auf die wir viel stärker reagieren als auf positive Eigenschaften, was Kommunikation erschwert.

Wir reagieren wie die Steinzeitmenschen!

Verbessern Sie die Beziehungsebene, indem Sie bewußt **positive Eigenschaften** bei Ihrem Gesprächspartner suchen

gut eingesetzte Energie!

KOMMUNIKATION - THEMEN

- Kontext der Gesprächspartner
- Beziehungsebene
- offene Fragen / geschlossene Fragen
- Angriffsfreie Ich-Botschaften
- Positive Pfeile & Unrat schwimmen lassen
- „Bauchentscheidungen“ / Rationalisierung

Wer fragt, führt das Gespräch!

Der Fragende gibt das Thema vor, schränkt aber nicht die Auswahl an Antworten ein!

- Was denken Sie über ?
- Beschreiben Sie, was Ihnen an dem Job gefällt ?
- Wie können wir Sie noch besser unterstützen ?

Wann werden offene Fragen in Gesprächen verwendet ?

Wenn ich etwas von meinem Gegenüber erfahren möchte.

Der Fragende bietet eine gewisse Auswahl an Antworten an!

- Wie finden Sie ?
- Gefällt Ihnen an dem Job, dass Sie für verantwortlich sind ?
- Sollten wir für Sie tun ?

Wann werden geschlossene Fragen in Gesprächen verwendet ?

Überprüfen, ob **ich (!)** die Botschaften
richtig verstanden habe.

Wechseln Sie geschickt zwischen
offenen Fragen und geschlossenen Fragen
(„kontrollierter Dialog“)

KOMMUNIKATION - THEMEN

- Kontext der Gesprächspartner
- Beziehungsebene
- offene Fragen / geschlossene Fragen
- Angriffsfreie Ich-Botschaften
- Positive Pfeile & Unrat schwimmen lassen
- „Bauchentscheidungen“ / Rationalisierung

KOMMUNIKATION – ANGRIFFSFREIE ICH-BOTSCHAFTEN

Situation:

Sie haben einen Kollegen bereits mehrere Male gebeten, seine Besprechungs- und Außendienst-Termine im voraus in den gemeinsamen elektronischen Kalender im PC einzutragen – ohne Erfolg.

Gerade hat wieder jemand für den Kollegen angerufen und Sie wussten nicht, wo er gerade steckt.

Sie sind sehr verärgert, treffen ihn auf dem Flur und wollen ihn wieder mal genervt zurechtweisen.

KOMMUNIKATION – ANGRIFFSFREIE ICH-BOTSCHAFTEN

“Ich bekam gerade von der Telefonzentrale ein Telefonat für Sie durchgestellt, in dem ich gefragt wurde, wann Sie zu erreichen sind. Ich konnte dem Anrufer keine Antwort geben.”

Angriff:

“Wie kann **Ihnen** das immer noch passieren? Wir haben doch schon oft darüber gesprochen, wie wichtig die Eintragungen im Kalender sind, und **Sie** tun es immer noch nicht ...“

Angriffsfrei:

“Das war **mir** überaus peinlich und **ich** fühle mich sehr unwohl. **Ich** möchte den Anrufer zufrieden stellen und hätte auch gerne, dass er einen guten Eindruck von **unserer** Abteilung hat.”

“Wie können **wir** gemeinsam künftig solche Situationen vermeiden?“

Angriffsfreie Ich-Botschaften sind in Kritikgesprächen eine viel schärfere „Waffe“ als ein direkter Vorwurf, weil die Abwehrmechanismen der Steinzeit nicht aktiviert werden.

KOMMUNIKATION - THEMEN

- Kontext der Gesprächspartner
- Beziehungsebene
- offene Fragen / geschlossene Fragen
- Angriffsfreie Ich-Botschaften
- Positive Pfeile & Unrat schwimmen lassen
- „Bauchentscheidungen“ / Rationalisierung

KOMMUNIKATION – POSITIVE PFEILE & UNRAT SCHWIMMEN LASSEN

Kunde: „Ihre Preise sind ja wirklich unverschämt hoch ...“,“

Sie: „Können Sie erläutern, was Sie genau damit meinen?“

Kunde: „Ich muss ja zugeben, dass Ihre Leute im Fall einer Störung schnell reagieren, aber die Ersatzteile bekomme ich um die Ecke für den halben Preis“

Sie: „Ich verstehe, was Sie meinen.
Vielleicht können wir beim nächsten Auftrag etwas kompensieren.“
oder

Sie: „Ich verstehe, aber die Preise werden von der Serviceleitung festgelegt.“
oder

Sie: „Ich kann ja versuchen, das Teil zu reparieren anstatt es zu ersetzen.“

Sie: „Ich verstehe, und es freut mich besonders, dass Sie inzwischen mit unserer Reaktionszeit sehr zufrieden sind. Während der letzten Jahre haben wir hart daran gearbeitet. Schließlich erspart es unseren Kunden viel Ärger und Geld, wenn die Maschine schnellstmöglich wieder gut läuft.

Leider muss das aber auch finanziert werden.

Achten Sie darauf, dass Sie Ihre eigenen Emotionen im Fall von Kritiken / Angriffen kontrollieren. Halten Sie die daraus resultierende Spannung bewusst aus.

KOMMUNIKATION - THEMEN

- Kontext der Gesprächspartner
- Beziehungsebene
- offene Fragen / geschlossene Fragen
- Angriffsfreie Ich-Botschaften
- Positive Pfeile & Unrat schwimmen lassen
- „Bauchentscheidungen“ / Rationalisierung

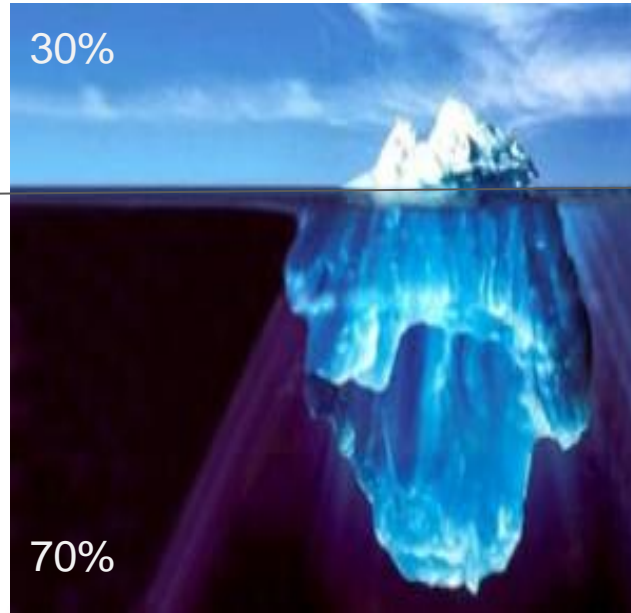
KOMMUNIKATION – BAUCHENTSCHEIDUNGEN-RATIONALISIERUNG

Beispiel: Kunden „lieben“

- Niedrige Preise
- Schnelle Reaktionszeiten

- Gefragt werden
- Informiert sein
- Entscheiden zu können
- Wahrgenommen werden
- Wertgeschätzt werden
- Gemocht werden
-

Rationale Entscheidungsgründe



Emotionale Entscheidungsgründe

„Eisberg-Prinzip“

Beispiel: Kunden „hassen“

- Hohe Preise
- Schlechte Reaktionszeiten

- Eine Nummer zu sein
- Vergessen werden
- Keinen Einfluss zu haben
- 2x erinnern müssen
- Keine Alternative zu haben
- Unerwartete Situationen
-



Rationalisierung

bezeichnet in der Psychologie einen unbewußten Vorgang, bei dem für ein Verhalten **verstandesmäßige Gründe** angeführt werden, während andere „**unvernünftige Gründe**“ für das Verhalten verborgen bleiben („Künstliche Stützen“).

Dies geschieht nicht nur gegenüber Dritten, sondern vor allem auch im Sinne einer „inneren“ Ausrede.

Beispiel: Eisberg-Prinzip

Situation	schlecht	gut
Ein Kunde hat ein Problem und Sie kennen die Lösung. Es bietet sich nur Plan A an (5.000 €). Plan B (2.000 €) ist deutlich schlechter.	„Sie verstehen sicher, dass wir tun müssen. Die Kosten belaufen sich auf 5.000 €. Sind Sie damit einverstanden?“	„Wir haben nun gemeinsam zwei Alternativen: Plan A hat die folgenden Vorteile/Nachteile.... Die Kosten belaufen sich auf 5.000 € Plan B hat die folgenden Vorteile/Nachteile.... Die Kosten belaufen sich auf 2.000 € Wenn Sie mich fragen, würde ich A aus den folgenden Gründen den Vorzug geben:“ Treffen Sie mit Ihrem Kunden auf Augenhöhe eine GEMEINSAME Entscheidung

Kommunikation – Bauchentscheidungen und Rationalisierung

Beispiel: Rationalisierung vermeiden

Situation	schlecht	gut
Sie haben Ihrem Vorgesetzten Ihren Plan für einen Verbesserungsvorschlag vorgelegt. Nun geht es darum herauszufinden, wie seine Meinung dazu ist.	„Sind Sie mit der Vorgehensweise einverstanden: ja / nein“	„Habe ich die Vorteile ausreichend gut erläutert oder wo kann ich meine Präsentation noch verbessern?“ Lassen Sie kein NEIN zu → Rationalisierung verfestigt das emotionale NEIN

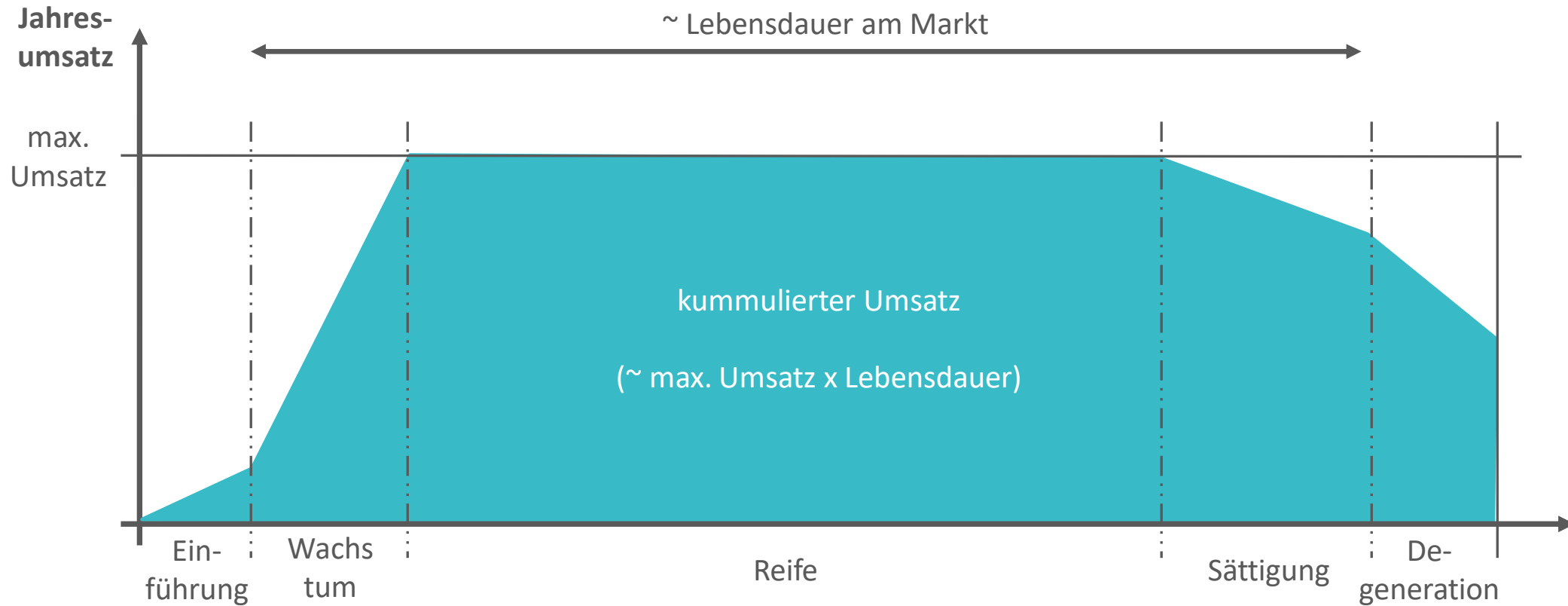
Triggern Sie bewusst die emotionale Seite bei
Gesprächen und arbeiten Sie mit
Alternativen.

Vermeiden Sie eine Rationalisierung von
ungewünschten Entscheidungen.

Time – To - Market

Ist doch einfach, oder ?

TIME-TO-MARKET - PRODUKTLEBENSZYKLUS

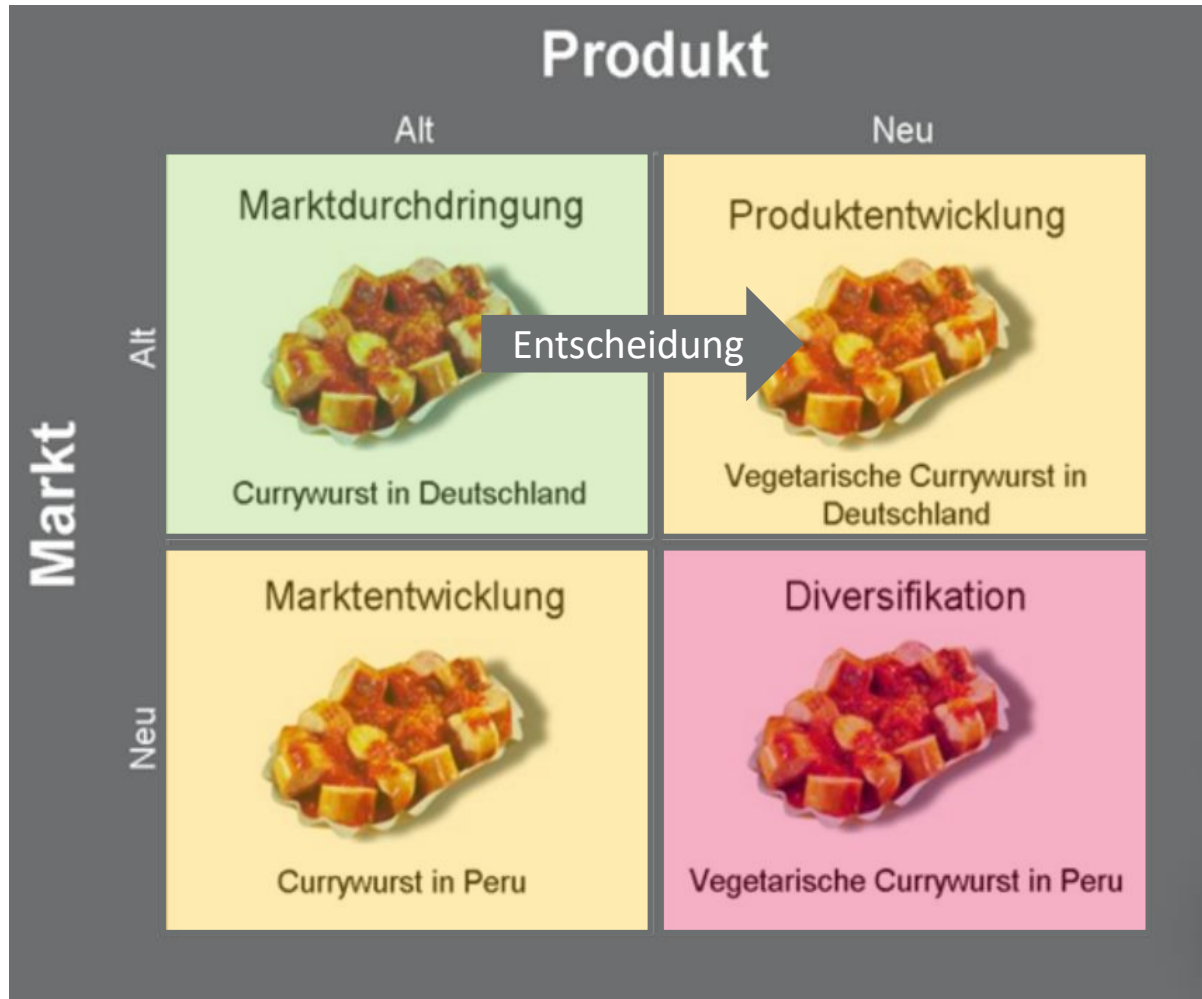


Einige unserer Produkte sind am Ende der Reifephase :

Wir müssen etwas tun !

Bemerkung: face-lift verlängert nur die Reifephase = wir gewinnen etwas Zeit

TIME-TO-MARKET – ANSOFF-MATRIX



Übliche Vertriebstätigkeit

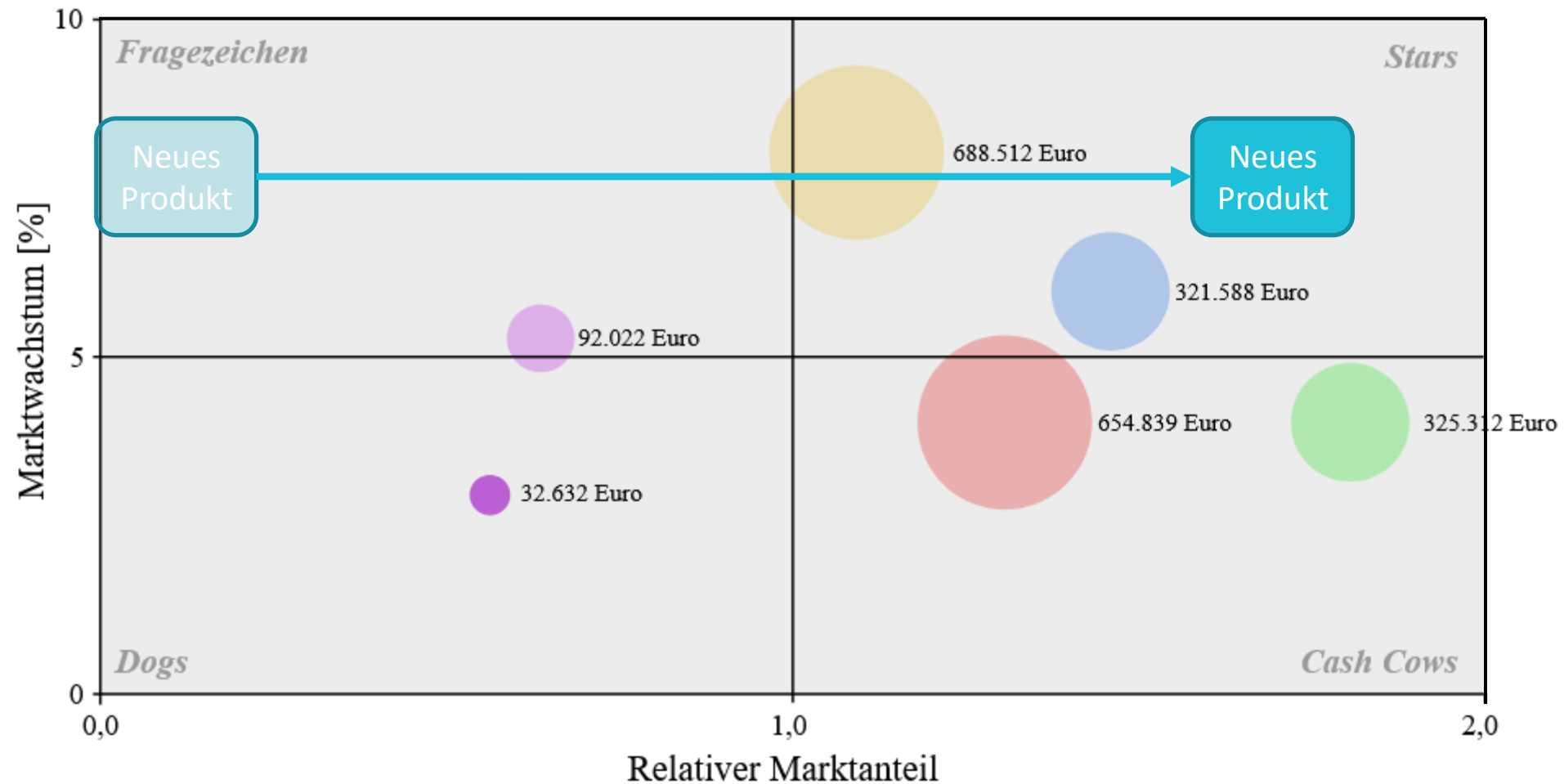
Marktentwicklung (Kosten)

Produktentwicklung (Kosten)

Neues Geschäft (hohes Risiko)

Quelle:
<https://www.fuergruender.de/wissen/geschaeftsidee-finden/geschaeftsidee-suchen/produkt-markt-matrix/>

TIME-TO-MARKET – BOSTON CONSULTING PORTFOLIOANALYSE



Quelle:
Wikipedia

**Entscheidung: wir entwickeln ein neues
Produkt basierend auf z.B.
Ansoff-Matrix und Boston Consulting
Portfolioanalyse**

**Ab wann ist eine Entwicklung grundsätzlich
profitabel?**

TIME-TO-MARKET – „NEUNERPROBE“ ZUR PROFITABILITÄT

Wir wissen:

Die Entwicklungskostenanteil sind 10% vom Umsatz

(in der Investitionsgüterbranche sind 6-12% nicht unüblich)

Wir erwarten:

Kummulierter Umsatz (näherungsweise max. Umsatz x Lebensauer) = **10 m€**

Maximale Entwicklungskosten für ein profitables Produkt

Kummulierter Umsatz x Entwicklungskostenanteil (10 m€ x 10% = 1 m€)

Wenn man von gelegentliche „Flops“ ausgeht, sollte man mit max. 2/3 davon rechnen

TIME-TO-MARKET – „NEUNERPROBE“ ZUR PROFITABILITÄT

Entwicklungskosten = Stundensatz x Entwicklungsstunden + Sonstige Kosten

Stundensatz der Entwicklung =

Jährliche Gesamtkosten der Entwicklungsabteilung, also Personalkosten, Reisekosten, Gebäudemiete, Heizung, Strom, Abschreibung, Equipment, etc.

/

Netto Entwicklerstunden der Abteilung (ohne Meetings, Urlaub, etc.)

Sonstige Kosten =

Material, Prototypen, externe Entwicklungskapazitäten, etc.

Überprüfen Sie die Profitabilität des
Entwicklungsprojekt genau und haben Sie den
Mut, rechtzeitig Konsequenzen zu ziehen.

TIME-TO-MARKET – ENTWICKLUNGSKOSTENZUSCHÜSSE

Entwicklungszuschüsse sind häufig nicht annähernd so profitabel, wie sie auf den ersten Blick aussehen:

Tatsächlich reduzieren die Entwicklungskostenzuschüsse nicht die eigenen Entwicklungskosten, sondern erzeugen lediglich Umsatz: Das neu entwickelte Produkt erwirtschaftet die Zuschüsse als **Umsatz**.

Beispiel: **max Entwicklungskosten 1 m€, geschätzte Entwicklungskosten = 1,4 m€, Zuschuss = 0,8 m€**

Falsch:

Entwicklungskosten = $1,4 \text{ m€} - 0,8 \text{ m€} = 0,6 \text{ m€}$

Die Entwicklung ist profitabel, weil wir unter 2/3 von 1 m€ liegen.

Richtig:

Entwicklungskosten = $1,4 \text{ m€}$

Die Entwicklung ist nicht profitabel, weil der kummulierte Umsatz bei $10 \text{ m€} + 0,8 \text{ m€} = 10,8 \text{ m€}$ liegt. Die maximalen Entwicklungskosten liegen bei $10,8 \text{ m€} \times 10 \% = 1,08 \text{ m€}$!

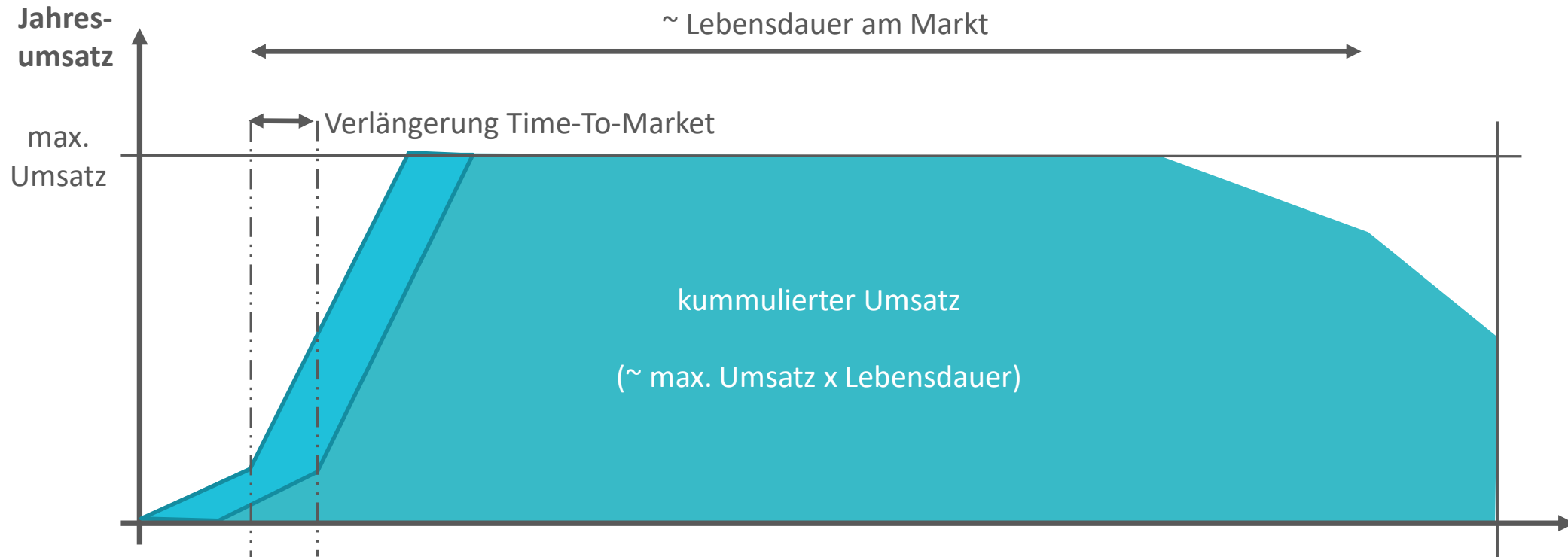
TIME-TO-MARKET – FAZIT

Seien Sie vorsichtig mit Entwicklungskostenzuschüssen. Sie können jedoch dann sinnvoll sein, wenn sie die Liquidität eines jungen Unternehmens am Anfang sichern.

Das Problem der Entwicklungskostenzuschüsse liegt mittelfristig darin, dass die Entwicklungskapazitäten durch dieses geförderte Entwicklungsvorhaben blockiert werden und sie sich nicht auf die Entwicklung neuer profitabler Produkte konzentrieren können.

Damit droht das Unternehmen langfristig „auszudörren“.

TIME-TO-MARKET – EINFLUSS AUF DIE PROFITABILITÄT

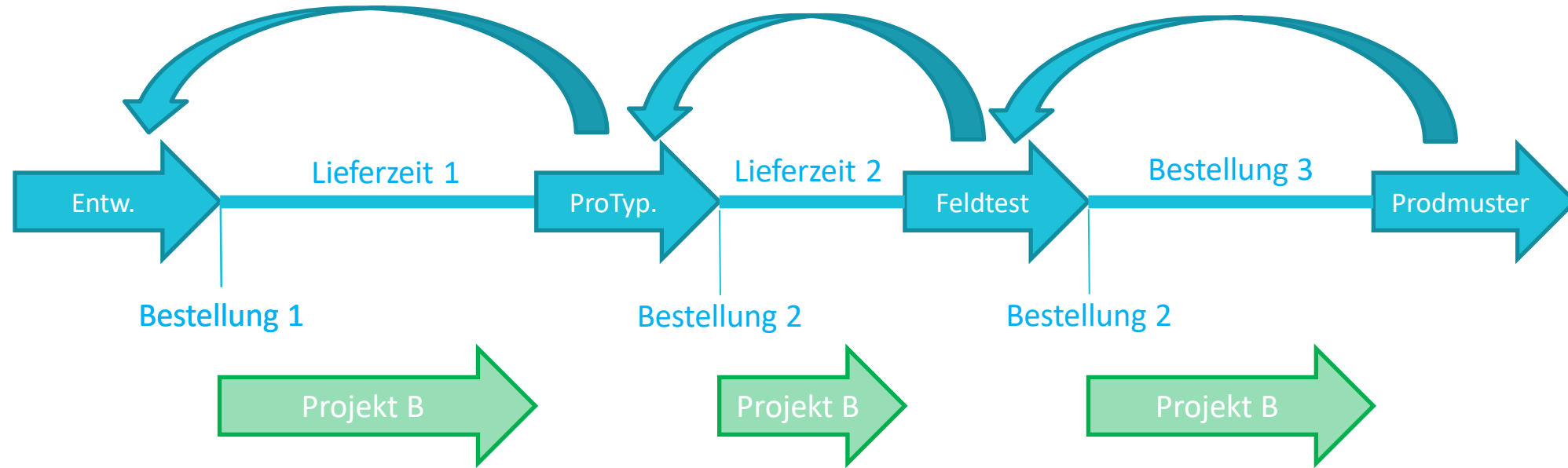


Jede Verzögerung der Markteinführung führt i.d.R. zu höheren Entwicklungskosten, die max. Kosten für eine profitable Produktentwicklung sinken gleichzeitig!

Wartezeit entsteht oft durch Lieferzeit von Teilen für den nächsten Entwicklungsschritt. Um die Zeit zu überbrücken werden andere Projekte parallel verfolgt.

TIME-TO-MARKET – STRATEGIEN ZUR REDUZIERUNG

Beispiel: Projektgeschäft



- Time-To-Market für beide Entwicklungsprojekte lang
- Kein Produkt bringt Geld

Zehnerregel:

Die Zehnerregel der Fehlerkosten sagt aus, dass die Fehlerkosten für einen nicht entdeckten Fehler von Stufe zu Stufe der Wertschöpfung um den Faktor 10 erhöhen!

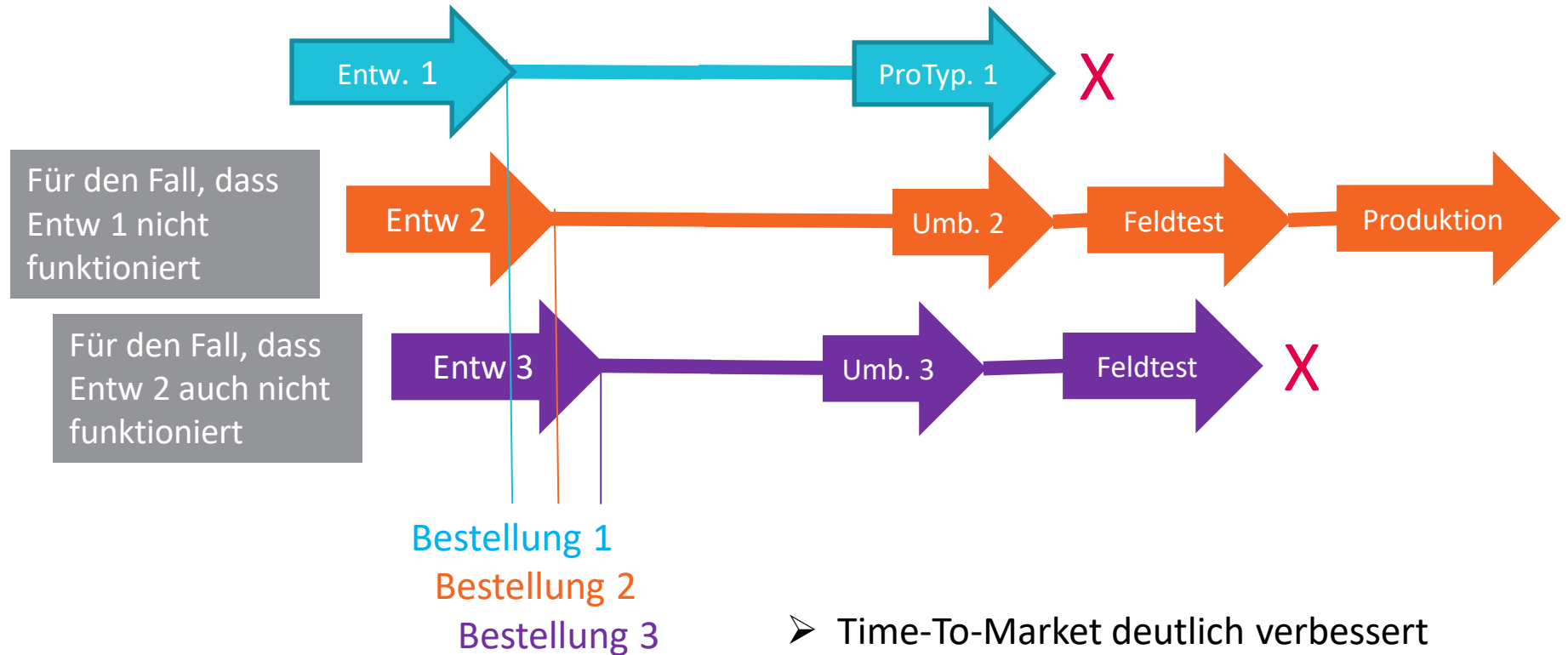
TIME-TO-MARKET – STRATEGIEN ZUR REDUZIERUNG

Strategie „Plan B“

Es werden von Anfang an Alternativen zum Entwicklungsprojekt durchgespielt die entsprechenden Vorbereitungen getroffen.

So ist der Umstieg auf den „Plan B“ ohne Verzögerung möglich.

Beispiel: Projektgeschäft



- Time-To-Market deutlich verbessert
- Leicht erhöhte (Material-) Entwicklungskosten

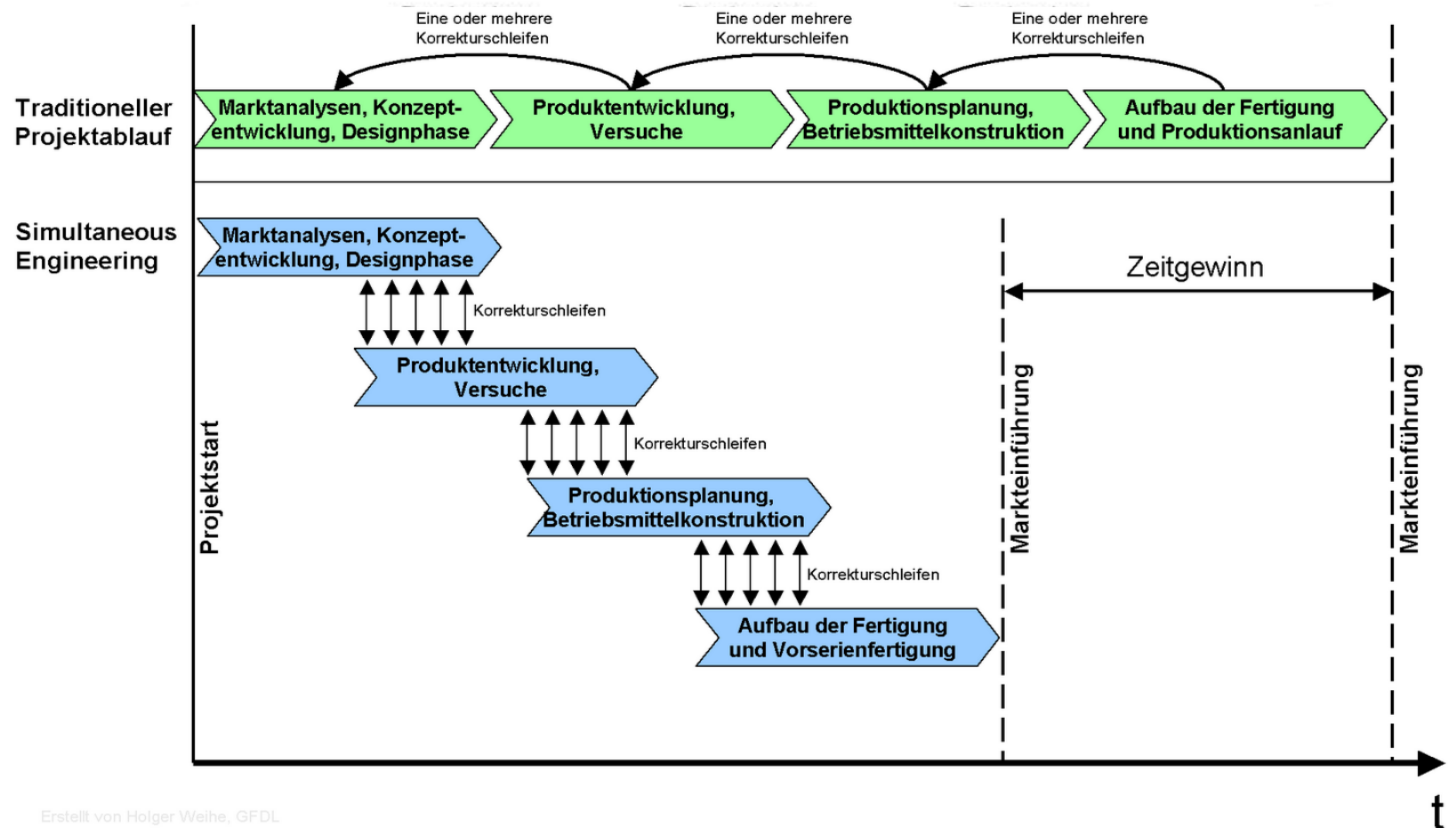
TIME-TO-MARKET – STRATEGIEN ZUR REDUZIERUNG

Simultaneous Engineering

Zeitliche Überlappung von traditionell nacheinander folgenden Arbeitsabläufen.

Das führt teilweise zu Mehraufwand. Dafür können aber Fehler schneller erkannt und rechtzeitig beseitigt werden, bevor sie in einer späteren Phase große Kosten verursachen (Zehnerregel)!

Beispiel: Produktgeschäft



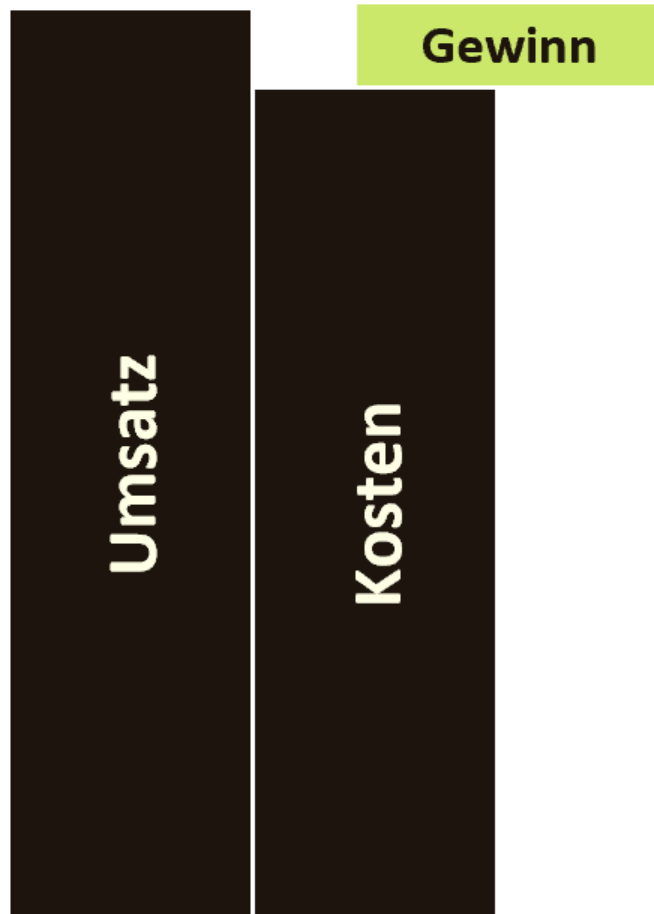
Erstellt von Holger Weihe, GFDL

Wenn Sie ein Entwicklungsvorhaben starten, dann legen Sie Wert auf Geschwindigkeit, weil dadurch sowohl Time-To-Market als auch die Entwicklungskosten minimiert und damit die Profitabilität eher sichergestellt wird.

Gewinn- und Verlustrechnung

Ist doch einfach, oder ?

GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG



$$\begin{aligned} & \text{Umsatz} \\ - & \text{Wareneinsatz} \\ \hline = & \text{Deckungsbeitrag I} \\ - & \text{Direkte Personalkosten} \\ \hline = & \text{Deckungsbeitrag II} \\ - & \text{Gemeinkosten} \\ \hline = & \text{Gewinn} \end{aligned}$$

Klingt einfach – und ist es auch 😊

GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG - DEFINITIONEN

- **Umsatz**

Gesamteinnahmen des Unternehmens (Erlöse, Revenue) - In der P&L wird dieser Betrag zur Vereinfachung = 100 % gesetzt. Die Summe aller Rechnungen in dem Zeitraum.

- **Wareneinsatz / Deckungsbeitrag I**

Wareneinsatz ist der Einkaufswert aller an die Kunden gelieferten Waren des Unternehmens. Verringert man den Umsatz um den Wareneinsatz, so erhält man den sog. **Deckungsbeitrag I**.

- **Direkte Personalkosten / Deckungsbeitrag II**

Mit direkten Personalkosten sind diejenigen Kosten gemeint, die mit der Herstellung der verkauften Waren oder Dienstleistungen unmittelbar verbunden sind. Es bleibt der sog. **Deckungsbeitrag II**

- **Gemeinkosten**

Dieser Kostenblock umfasst alle Kosten, die nicht unmittelbar den verkauften Produkten oder Dienstleistungen zugeordnet werden können.

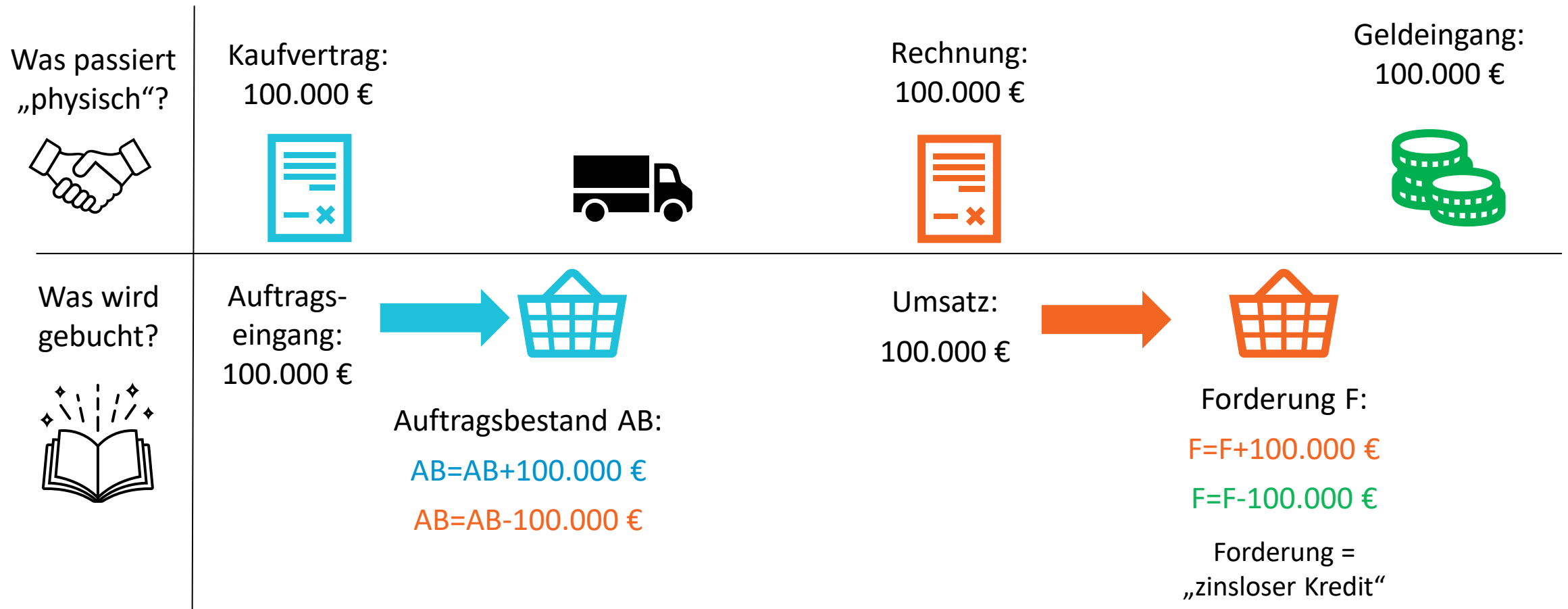
- **Gewinn**

Der (Brutto-) Gewinn entsteht, wenn man den Deckungsbeitrag II um die Gemeinkosten reduziert.

Problem: „periodenrichtige“ Zuordnung

GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG – WAS SIND UMSATZ & CO

Was sind eigentlich "Umsatz" & Co ?



GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG - BUCHUNGEN

	Betrag	Auftrags- eingang	Auftrags- bestand	Umsatz	Herstellkosten	direkte Personalkosten	Gemeinkosten	Geldeingang	Forderungen
Monatsanfang			100.000 €						200.000 €
Maschine A wird vom Kunden nun bezahlt (Rechnung aus dem Vormonat)	155.000 €	- €	- €	- €				155.000 €	45.000 €
Herstellkosten Maschine A	50.000 €				- €				
Maschine B wird vom Kunden beauftragt und geliefert, die Rechnung wird gestellt und der Kunde bezahlt.	195.000 €	195.000 €	100.000 €	195.000 €				195.000 €	45.000 €
Warenwert Maschine B	60.000 €				60.000 €				
Maschine C wird vom Kunden beauftragt, die Rechnung wird gestellt, Kunde hat noch nicht gezahlt	200.000 €	200.000 €	100.000 €	200.000 €					245.000 €
Warenwert Maschine C	80.000 €				80.000 €				
Maschine D wird vom Kunden beauftragt	125.000 €	125.000 €	225.000 €	- €				- €	245.000 €
Warenwert Maschine D	40.000 €				- €				
Ersatzteile werden geliefert, berechnet und bezahlt	160.000 €	160.000 €	225.000 €	160.000 €				160.000 €	245.000 €
Warenwert Ersatzteile	40.000 €				40.000 €				
Servicebesuche werden ausgeführt, berechnet und bezahlt	80.000 €	80.000 €	225.000 €	80.000 €				80.000 €	245.000 €
Ersatzteile werden bestellt, aufs Lager geliefert und bezahlt	200.000 €				- €				
Gehälter der Produktionsmitarbeiter werden überwiesen	130.000 €					130.000 €			
Gehälter der Mitarbeiter in Verwaltung, Entwicklung, Vertrieb, etc. werden	210.000 €						210.000 €		
Gehälter Servietechniker werden überwiesen	100.000 €					100.000 €			
Monatsende		760.000 €	225.000 €	635.000 €	180.000 €	230.000 €	210.000 €	590.000 €	245.000 €

Situation:

Wir sind das Managementteam der „Gründer-Problem-GmbH“. Es ist Anfang Mai und das Managementmeeting hat gerade begonnen. Der Manager F&A präsentiert das Ergebnis per Ende April

April:	einzelner Monat
YTD:	Year To Date = Januar bis April
LY:	Last year YTD
BU:	Budget = Planung

GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG - GRÜNDER-PROBLEM-GMBH

Alle Angaben in 1.000 €	April		YTD		LY		BU	
Umsatz	3.691	100%	14.576	100%	14.619	100%	45.500	100%
Wareneinsatz	1.235	33,5%	4.955	34,0%	4.981	34,1%	15.000	33,0%
Deckungsbeitrag I	2.456	66,5%	9.621	66,0%	9.638	65,9%	30.500	67,0%
Direkte Personalkosten	1.226	33,2%	4.893	33,6%	4.753	32,5%	14.855	32,6%
Deckungsbeitrag II	1.230	33,3%	4.728	32,4%	4.885	33,4%	15.645	34,4%
Gemeinkosten	1.031	27,9%	4.103	28,1%	4.001	27,4%	12.375	27,2%
Gewinn	199	5,4%	625	4,3%	884	6,0%	3.270	7,2%

Das Jahresbudget (BU) ist kaum zu erreichen. Was ist tun ?

GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG - EINFLUSSGRÖSSEN

	Juni		Umsatz +1%		Wareneinsatz -1%		Direkte Personalkosten -1%		Gemeinkosten -1%	
Alle Angaben in €										
Umsatz	3.691	100%	3.728	100%	3.691	100%	3.691	100%	3.691	100%
Wareneinsatz	1.235	33,5%	1.235	33,1%	1.223	33,1%	1.235	33,5%	1.235	33,5%
Deckungsbeitrag I	2.456	66,5%	2.493	66,9%	2.468	66,9%	2.456	66,5%	2.456	66,5%
Direkte Personalkosten	1.226	33,2%	1.226	32,9%	1.226	33,2%	1.214	32,9%	1.226	33,2%
Deckungsbeitrag II	1.230	33,3%	1.267	34,0%	1.242	33,7%	1.242	33,7%	1.230	33,3%
Gemeinkosten	1.031	27,9%	1.031	27,7%	1.031	27,9%	1.031	27,9%	1.021	27,7%
Gewinn	199	5,4%	236	6,3%	211	5,7%	211	5,7%	209	5,7%
Gewinnverbesserung			18,5%		6,2%		6,2%		5,2%	

Der Umsatz hat den mit Abstand größten Einfluss auf den Unternehmensgewinn !!!

GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG - SZENARIEN

- **Szenario A**

Der Vertrieb hebt die Preise um 2 % an

- **Szenario B**

Der Vertrieb verkauft 2% mehr

- **Szenario C**

Der Vertrieb hebt die Preise um 4 % an und akzeptiert 2 % weniger Geschäfte

Alle Angaben in 1.000 €	YTD		Szenario A			Szenario B			Szenario C		
Umsatz	14.576	100%	2%	14.868	100%	2%	14.868	100%	2%	14.868	100%
Wareneinsatz	4.955	34,0%		4.955	33,3%		5.054	34,0%		4.856	32,7%
Deckungsbeitrag I	9.621	66,0%	0%	9.913	66,7%	2%	9.813	66,0%	-2%	10.012	67,3%
Direkte Personalkosten	4.893	33,6%		4.893	32,9%		4.991	33,6%		4.795	32,3%
Deckungsbeitrag II	4.728	32,4%	0%	5.020	33,8%	2%	4.823	32,4%	-2%	5.216	35,1%
Gemeinkosten	4.103	28,1%		4.103	27,6%		4.103	27,6%		4.103	27,6%
Gewinn	625	4,3%		917	6,2%		720	4,8%		1.113	7,5%
				Verbesserung	47%		Verbesserung	15%		Verbesserung	78%

Genauer gesagt: der **Preis** hat den mit Abstand größten Einfluss auf den Unternehmensgewinn !!!

GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG - SZENARIEN

- **Szenario A**

Ist der Vertrieb in der Lage, die Preise um nur 2 % anzuheben, so verbessert sich der Gewinn um satte 47 %, da alle anderen Kosten unverändert bleiben.

- **Szenario B**

Setzt der Vertrieb dagegen 2% mehr ab, so steigen neben dem Umsatz auch der Wareneinsatz und die direkten Personalkosten um 2%. Dadurch verbessert sich der Gewinn nur um 15%.

- **Szenario C**

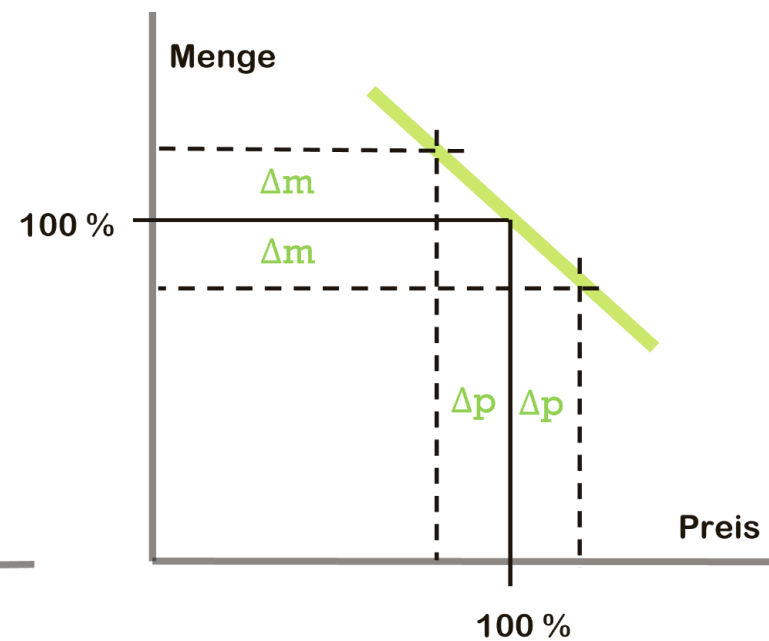
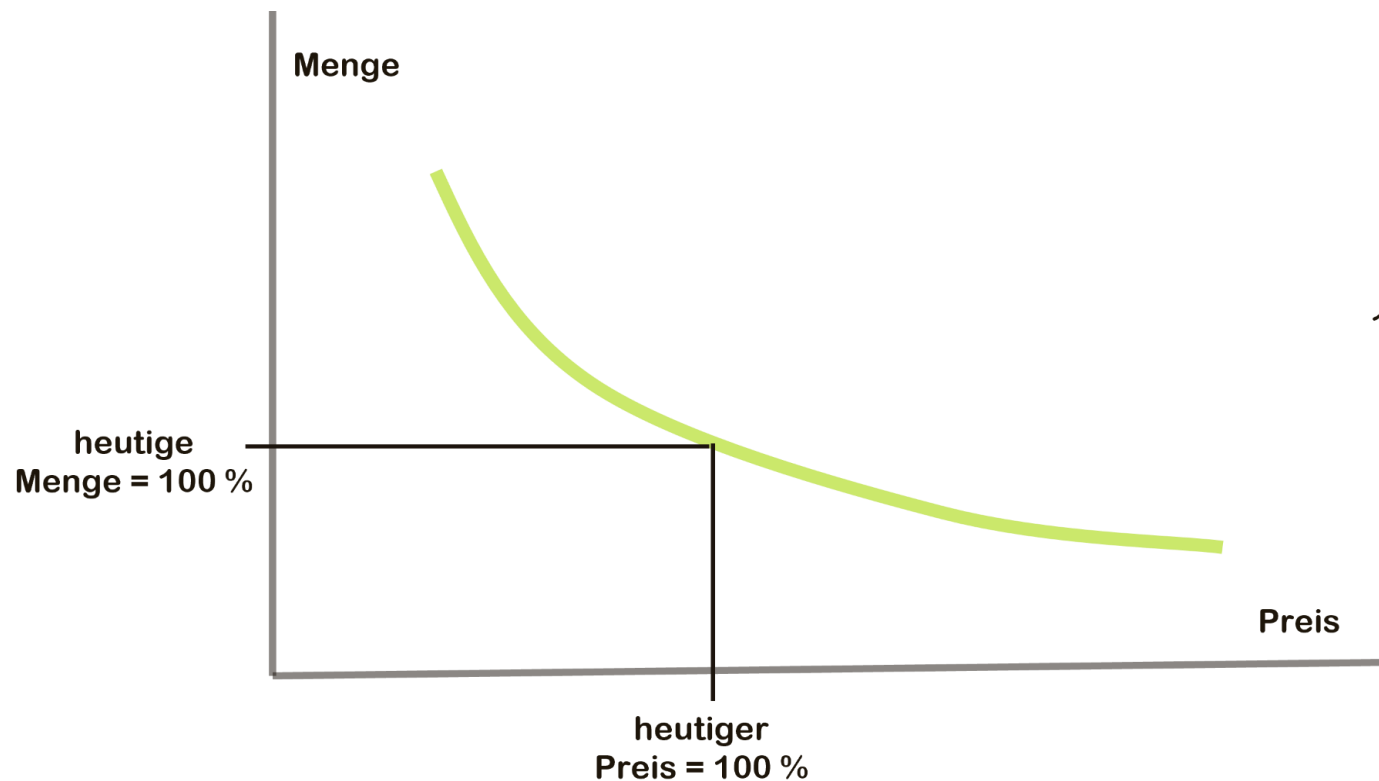
Würde sich das Unternehmen dazu entschließen, die Preise um 4 % anzuheben und dafür in Kauf zu nehmen, 2 % Geschäfte zu verlieren, so steigt der Umsatz um $4\% - 2\% = 2\%$. Dabei sinken sowohl Wareneinsatz als auch direkte Personalkosten um je 2 %. In diesem Fall verbessert sich der Gewinn sogar um 78 %. Damit läge der Gewinn mit 7,5 % bereits oberhalb der im Budget angestrebten 7,2 %. Selbst ein Mengenverlust von 9,9 % verbessert noch immer den Gewinn.

GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG - AUFSCHLAGKALKULATION

	aktuell		Änderung	Aufschlagkalkulation		fester Verkaufspreis	
Herstellkosten	100		-10%	90		90	
x Aufschlagfaktor	3,00			3,00		3,33	
= Verkaufspreis	300			270		300	
x Stückzahl	1.000			1.000		1.000	
= Umsatz	300.000	100%		270.000	100,0%	300.000	100,0%
Deckungsbeitrag I	200.000	66,7%		180.000	66,7%	210.000	70,0%
			Gewinnänderung	-20.000		10.000	

Merke: Vermeiden Sie Aufschlagkalkulation

GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG - PREISELASTIZITÄT



Der Widerstand gegenüber (moderaten) Preiserhöhungen liegt eher bei uns als bei unseren Kunden

GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG – NAMEN SCHALL UND RAUCH

Ungünstiger Name	Wertiger Name
Batteriepaket, Akkusatz	Notmodul, Sicherheitspaket
PC oder mini PC	Central Monitoring Unit" – kurz CMU
Motor	Antriebseinheit
Ventil	Präzisionsventil

Für die Artikel auf der rechten Seite sind Kunden bereit, deutlich **höhere Preise zu zahlen**

GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG – SICHTWEISE DER AKTIONÄRE

ROCE = Return on Capital Employed

Vergleich:

Du legst 1.000 € bei deiner Hausbank an – die Bank verspricht 5% Zinsen, also 50 €.

Am Jahresende kommt die Bank zurück:

Leider liegen die Zinsen nur bei 45 € !

Wir bieten aber an, anstelle von 1.000 € nur 900 € anzulegen. Damit liegt der Zinssatz wieder bei 5%

Die eingesparten 100 € kannst du wieder irgendwo anders investieren.

	Anlagevermögen	840
+	Vorräte	60
+	Forderungen	40
-	Verbindlichkeiten	-100
=	capital employed	840

ROCE berechnen ROCE = EBIT / Capital employed

Beträgt das EBIT z.B. 126, berechnet sich der ROCE wie folgt:

$$\text{ROCE} = 126 / 840 = 0,15 = 15 \%$$

Quelle:
<https://welt-der-bwl.de/ROCE>

EBIT (Earnings bevor Interests and Tax) = Vorsteuergewinn

Wenn der ROCE von Unternehmen zu niedrig ist:

- Anlagevermögen: leasen/mieten statt kaufen
- Vorräte: Sicherheitsbestände im Lager reduzieren, ggf. Teile verschrotten
- Forderungen: Unbezahlte Rechnungen eng verfolgen, ggf. schnell nachbessern
- Verbindlichkeiten: Rechnungen von Lieferanten später bezahlen

Die Crux mit dem Baukasten

DIE CRUX MIT DEM BAUKASTEN

Situation:

Wir planen als Neuentwicklung eine Produktfamilie, die auf immer derselben Grundkomponente basiert.

Base – Advanced – Superior

Dadurch sinken sowohl die Entwicklungskosten als auch die Stückkosten – soweit so gut !

DIE CRUX MIT DEM BAUKASTEN

erstes Konzept

	BASE	ADVANCED	SUPERIOR
Stückkosten	220 €	370 €	1.000 €
Stückzahl	5.000	500	50
Wareneinsatz	1.100.000 €	185.000 €	50.000 €
Verkaufspreis	500 €	1.000 €	4.000 €
Umsatz	2.500.000 €	500.000 €	200.000 €
Marge I	56%	63%	75%

korrekte Kostenverteilung

	BASE	ADVANCED	SUPERIOR
Base	170 €		
Advanced	20 €	350 €	
Superior	30 €	20 €	1.000 €
Stückzahl	5.000	500	50
Wareneinsatz	1.100.000 €	185.000 €	50.000 €
Verkaufspreis	500 €	1.000 €	4.000 €
Umsatz	2.500.000 €	500.000 €	200.000 €
Marge I	56%	63%	75%

DIE CRUX MIT DEM BAUKASTEN

Base Marge

	BASE
Base	5.000 x 170 €
Advanced	20 €
Superior	30 €
Stückzahl	5.000
Wareneinsatz	850.000 €
Verkaufspreis	500 €
Umsatz	2.500.000 €
Marge I	66%

ADVANCED Marge

	BASE	ADVANCED
Base	170 €	
Advanced	(5.000 x 20 €) + (500 x 350)	
Superior	30 €	20 €
Stückzahl	5.000	500
Wareneinsatz	850.000 €	275.000 €
Verkaufspreis	500 €	1.000 €
Umsatz	2.500.000 €	500.000 €
Marge I	66%	45%

SUPERIOR Marge

	BASE	ADVANCED	SUPERIOR
Base	170 €		
Advanced	20 €	350 €	
Superior	+ (5.000 x 30 €) + (500 x 20 €) + 50 x 1.000 €		
Stückzahl	5.000	500	50
Wareneinsatz	850.000 €	275.000 €	210.000 €
Verkaufspreis	500 €	1.000 €	4.000 €
Umsatz	2.500.000 €	500.000 €	200.000 €
Marge I	66%	45%	-5%



Danke für Ihre geschätzte
Aufmerksamkeit 😊