

Am Gewinn ist noch keine Firma kaputt gegangen

Expertendialog

Hamburg, 24. Oktober 2024

www.simon-kucher.com

**SIMON
KUCHER**
Unlocking better growth

Hermann Simon

Am Gewinn
ist noch
keine Firma
kaputt
gegangen



campus

Prof. Dr. Dr. h.c. mult.

Hermann Simon

Bonn Office

Willy-Brandt-Allee 13

53113 Bonn

hermann.simon@simon-kucher.com

Was ist Gewinn?

Gewinn ist, was übrig bleibt, wenn das Unternehmen alle vertraglich vereinbarten Ansprüche von Mitarbeitern, Lieferanten, Banken, sonstigen Gläubigern und des Staates befriedigt hat.

Was ist KEIN Gewinn:

- **EBIT**
- **EBITDA**
- **We Work: „Community Adjusted EBITDA“, schließt Marketingaufwand ein**
- **Uber: „Core Platform Contribution Profit“**
- **Groupon: „Adjusted Consolidated Segment Operating Income“**

Diese Kennzahlen fallen unter „Tarnen und Täuschen“

**„Jedes Mal, wenn man den Begriff ‚EBITDA‘ hört,
sollte man ihn durch das Wort ‚Bullshit‘ ersetzen.“**

Charlie Munger (1924-2023)

"You need impatience for profit, patience for growth."

Clayton Christensen (1952-2020)

Quoted from Dave Whorton, Building Companies that Last ... Last ... and Last Another Way, Harvard Business Press 2025

Gewinne sind die Kosten des Überlebens!

Economic Profit: eine höhere Messlatte

- **Economic Profit ist der Gewinn, der nach Abzug der Kapitalkosten (Weighted Average Cost of Capital/ WACC) übrig bleibt.**
- **Economic Profit ist der „echte“ unternehmerische Gewinn. Erzielt ein Unternehmer keinen Economic Profit, ist er besser beraten, sein Kapital im Markt anzulegen.**

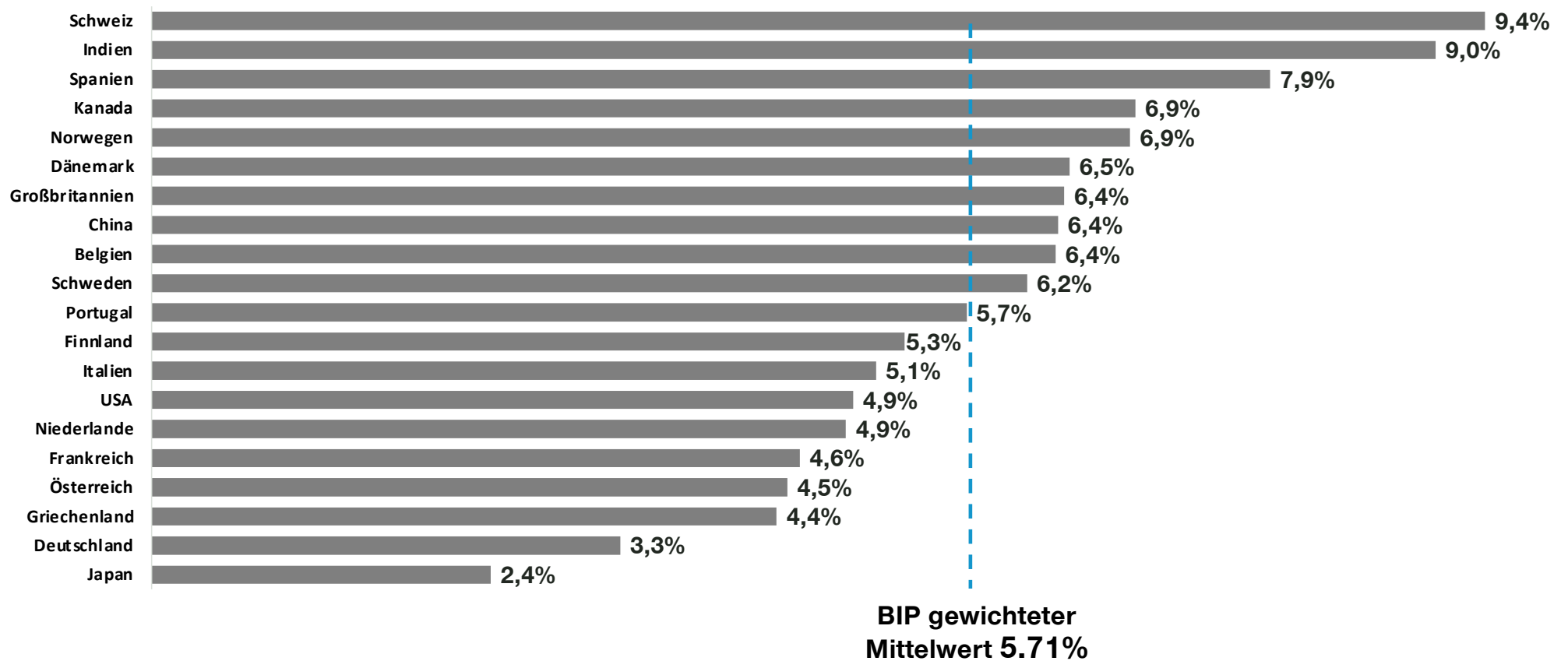
Wie hoch sind die Gewinne? Nettoumsatzrenditen

	Was die Leute glauben	Realität
Deutschland	22%	3.4%
USA	31%	4.9%
Italien	38%	5.1%

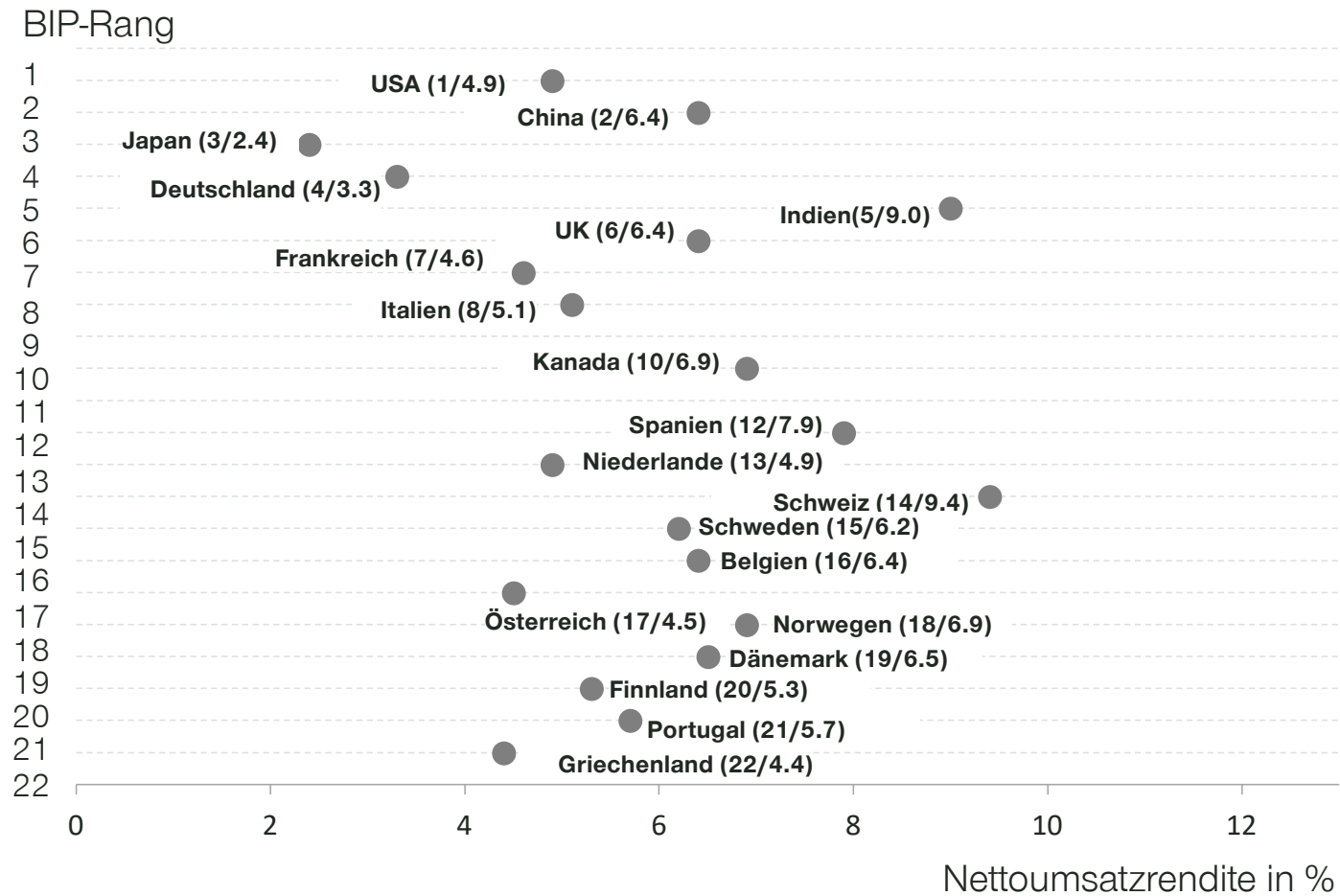

Erklärung?

Nettoumsatzrenditen nach Ländern (8 Jahre)

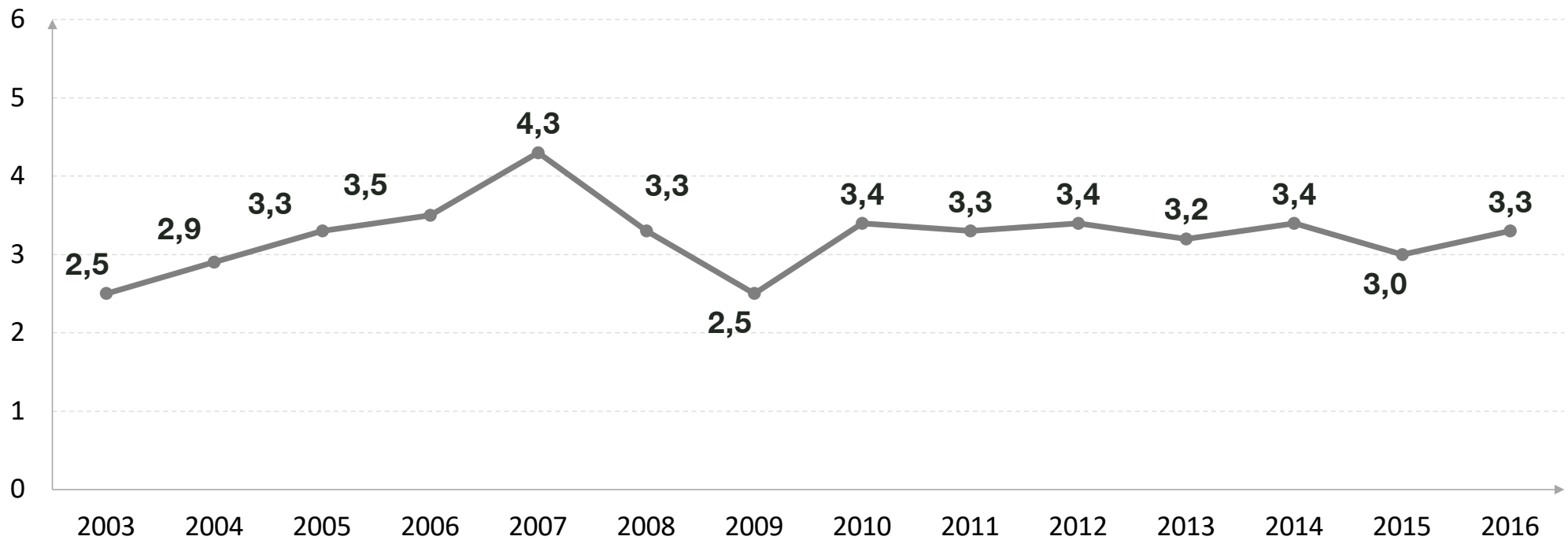
Nettoumsatzrenditen von Industrieunternehmen



Nettoumsatzrenditen und Ländergröße (BIP)

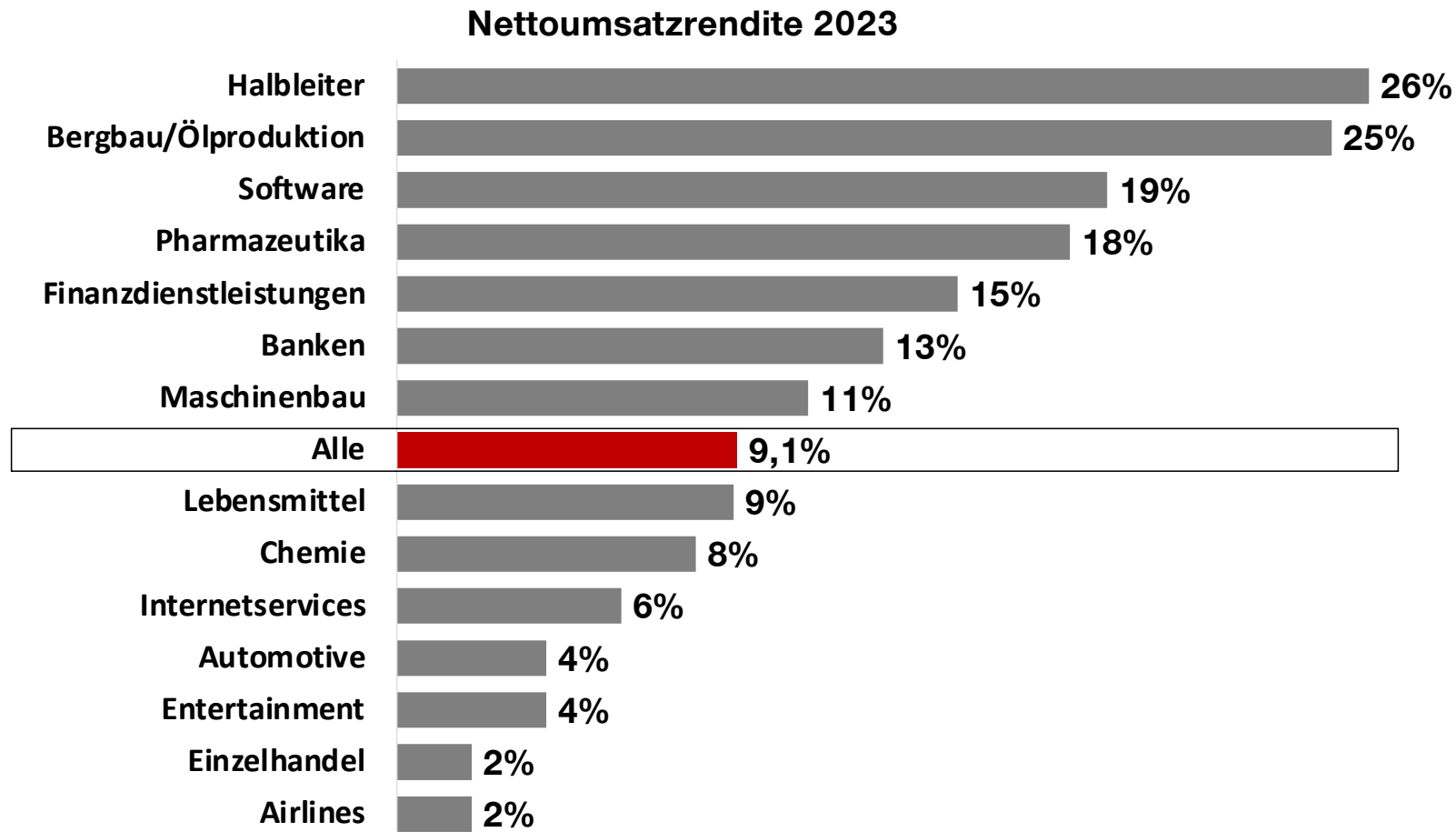


Nettoumsatzrenditen deutscher Unternehmen



Nettoumsatzrendite nach Branchen 2023

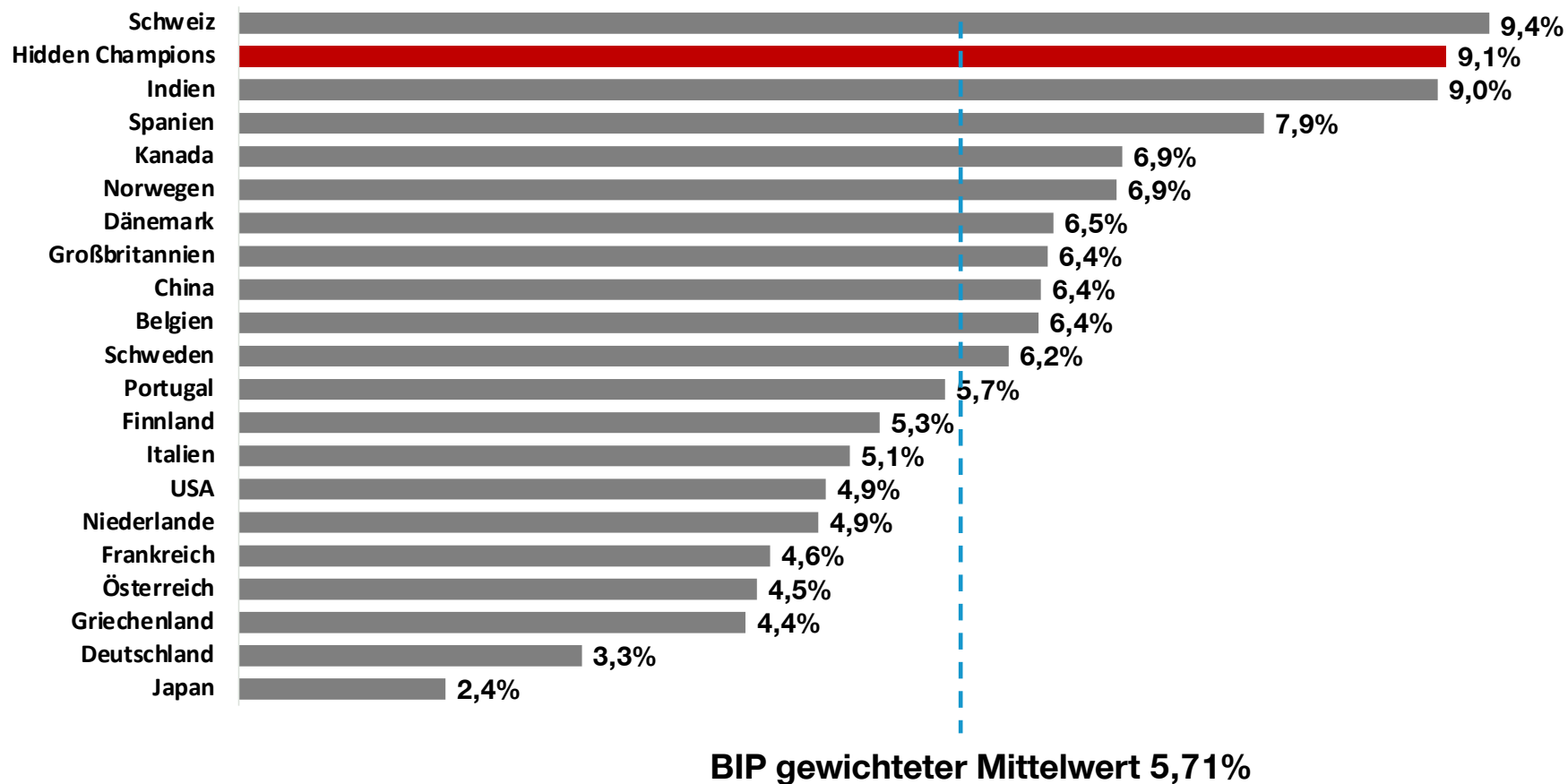
American Fortune 500



Deutsche Gewinn-Stars

Unternehmen	Branche	Umsatz in Mio. Euro	Nettogewinn in Mio. Euro	Nettoumsatzrendite in Prozent
CTS Eventim	Ticketing	225	95,4	42,4
Teamviewer	Remote Screen Control	157	61,9	39,4
Deutsche Börse Group	Finanzwesen	2802	896	32,0
Chemetall	Chemie	188	59,8	31,8
Payback	Rabattsysteme	281	87,9	31,3
Lohmann Therapiesysteme	Therapiesysteme	226	69,3	30,7
Kryolan	Professionelles Make-Up	25	7,5	30,0
Eppendorf	Laborgeräte	425	120,9	28,4
FTI Ticketshop	Ticketing	15,4	4,3	27,9
Puls	Hutschienen-Netzteile	108	28,9	26,8
Rational	Großküchengeräte	491	129	26,3
Pulsion	Medizintechnik	25,6	6,7	26,2
Lange Uhren	Uhren	114	28,8	25,3
RIB Software	Software für Bau	54	12,8	23,7
Lamy	Schreibgeräte	112	26,0	23,2
Scout24	Advisory Sales	480	110,9	23,1
Buhl-Data-Service	Software	85	19,5	22,9
Evotec	Pharmaentwicklung	375	84,1	22,4
Weng Fine Art	Kunsthandel	4,4	0,97	22,0
Dr. Falk Pharma	Pharma	324	71,4	22,0
Prisma Verlag	Programmbeilagen	25,6	5,56	21,7
Motel One	Hotel	487	104	21,4
Mast-Jägermeister	Spirituosen	412	87,7	21,3
Horst Brandstätter Holding (Playmobil)	Spielzeuge	642	133	20,7
Scheubeck Holding (Reinhausen)	Elektronik	745	151	20,3
Lotto 24	Online-Lotto	38,3	7,7	20,1

Netto Umsatzrendite Länder vs. Hidden Champions



Quelle: Hermann Simon, True Profit—No Company Ever Went Broke Turning a Profit, Springer Nature, New York, 2021

Expertendialog Hamburg Profit 241024

- **Die besten 10% ernten 80% des globalen Economic Profit.**
- **Das beste 1% erntet 36% des globalen Economic Profit.**
- **Die schlechtesten 10% vernichten so viel Wert wie die besten 10% schaffen.**
- **Die Lücke zwischen Gewinnern und Verlierern wird größer.**

Nitin Nohria, HBS:

"The first ethical responsibility of a business leader is to make a profit."

Peter Drucker:

"There is no conflict between profit and social responsibility."

Brett Donham, HBS-Dean 1919-1942

"We want to educate leaders who make a decent profit decently."



Kurz- vs. langfristige Gewinnorientierung

Ursachen von Gewinnschwächen

- **Überkapazitäten**
- **Preiskriege**
- **Falsche Ziele**
- **Zielkonflikte**
- **Falsche Incentives**
- **Dominanz reifer Branchen**
- **Verzettelung**

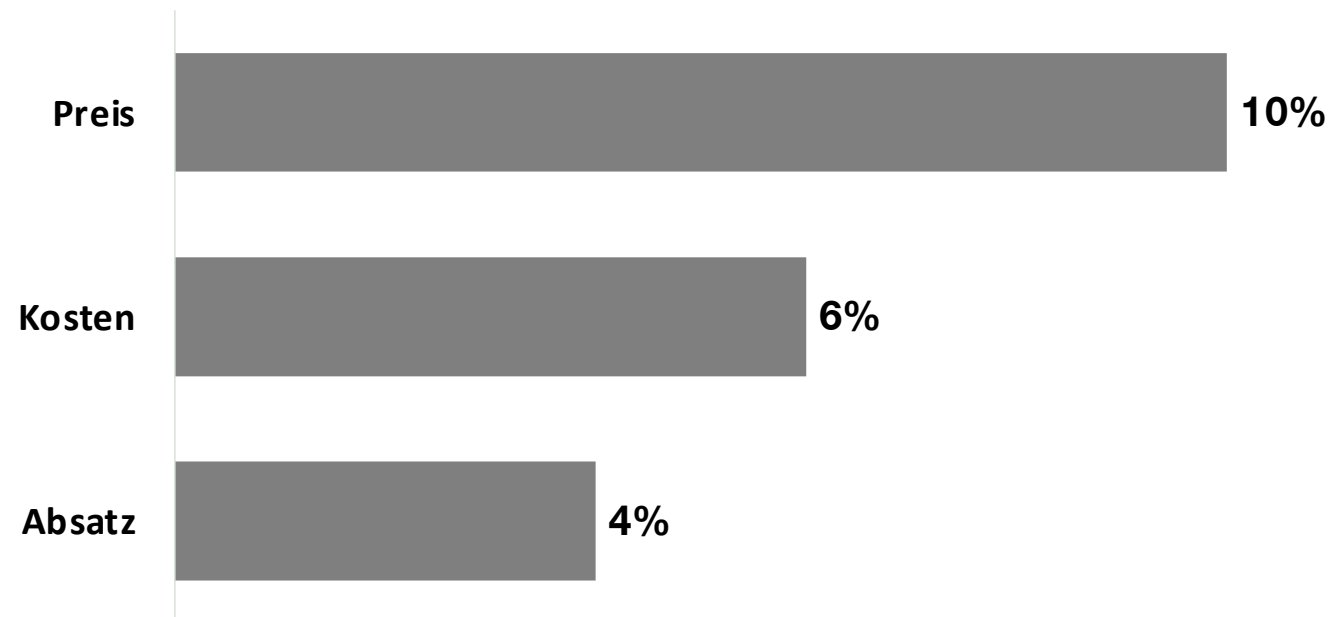
$$\text{Gewinn} = \text{Preis} \times \text{Absatzmenge} - \text{Kosten}$$



Es gibt nur drei Gewinntreiber!

**Wenn der Gewinntreiber
sich um 1% verbessert...**

... ändert sich der Gewinn um



Source: Hermann Simon, Beat the Crisis - 33 Quick Solutions for Your Company, New York: Springer 2009.

Welcher Gewinntreiber ist der effektivste?

Um wieviel Prozent steigt der Gewinn, wenn man einen Gewinntreiber um 1% verbessert?*

Gewinnmultiplikator
(Gewinnelastizität)

Preis

10

Kosten

6

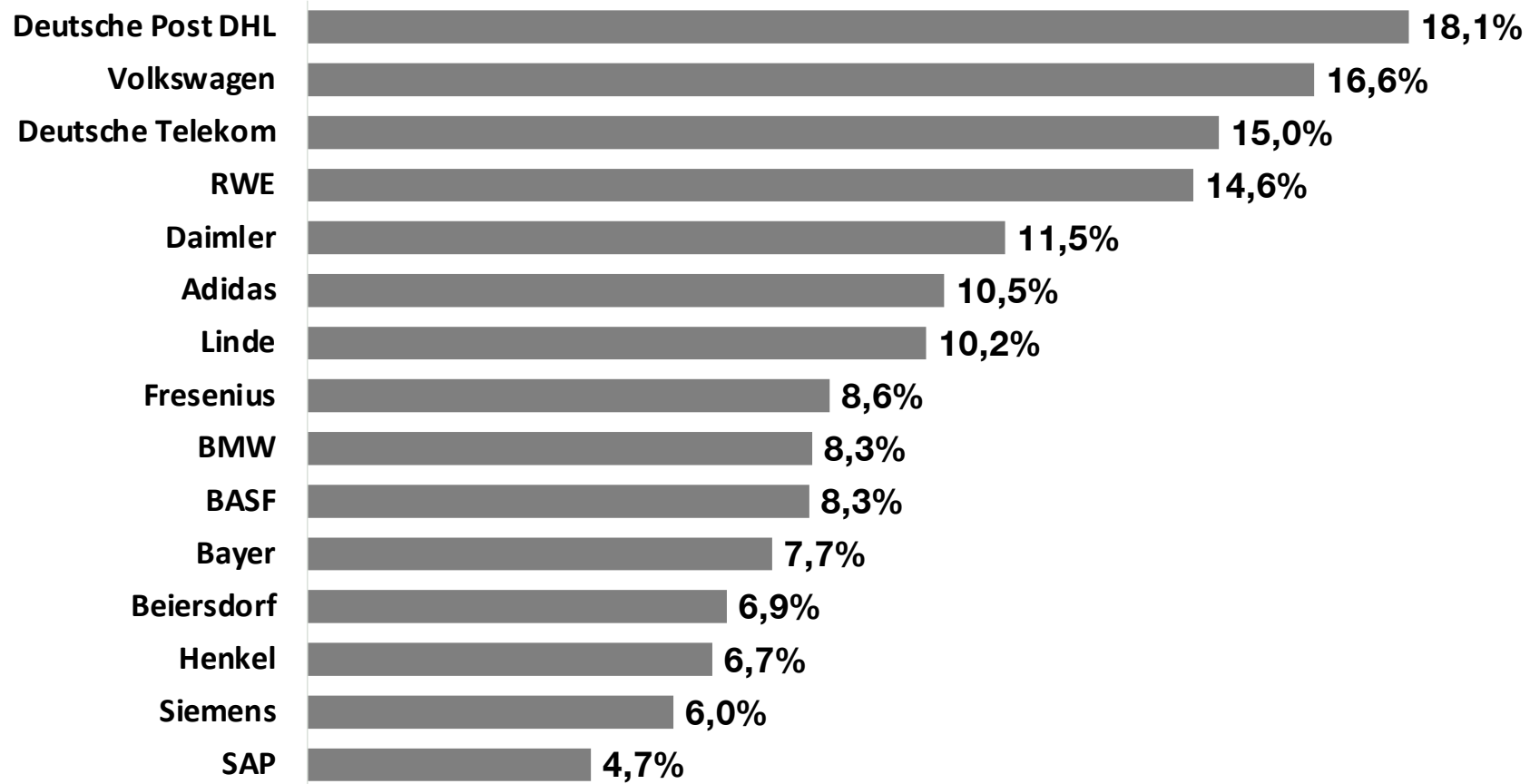
Absatzmenge

4

*für typische Produkte und Dienstleistungen

Gewinntreiber

Welche Gewinnsteigerung bringt eine Preissteigerung von 1 Prozent?



Was ist der wichtigste Aspekt beim Pricing?

Meine "ewige" Antwort:

Wert

oder präziser

Wert für den Kunden

oder noch präziser

**Wahrgenommener Wert für den
Kunden/Kundenutzen**

In Latein:

Wert = Pretium

Preis = Pretium

Wert = Preis

Wert = Preis

- **Die fundamentale und universelle Gleichung für Pricing**
- **Preisbereitschaft ist nur ein Spiegel des wahrgenommenen Wertes.**
- **Diese Gleichung sagt uns, dass Pricing sich nicht primär um den Preis, sondern um den Wert/Kundennutzen kümmern muss.**
- **Sie sagt uns auch, dass Verstehen, Schaffen und Kommunizieren von Wert die Schlüsselherausforderung im Pricing ist.**

Zusammenfassung

- **Gewinn ist nur das, was das Unternehmen behalten darf.**
- **Viele gängige Gewinndefinitionen dienen eher der Verschleierung!**
- **Riesige Gewinndifferenzen zwischen Ländern, Branchen und Unternehmen.**
- **10% der Gewinn-Superstars ernten 80% des globalen Economic Profit.**
- **Gewinne zu machen, ist ethisch, wenn es auf anständige Weise geschieht.**
- **Unter den drei Gewinntriebern ist der Preis der effektivste.**
- **Gewinnmultiplikator: für den Preis 10, für die Kosten 6 und für die Absatzmenge 4.**
- **Die Basis für richtiges Pricing ist der Wert/Kundennutzen.**

Bücher

SIMON ♦ ♦
KUCHER

