



GO-TO-MARKET & PRICING

Was ist eine Preis-Volumen-Mix-Analyse? Preis von dem trennen, was verkauft wurde

Eine Preis-Volumen-Mix-Analyse zerlegt die Umsatzänderung in Preis, Volumen, Mix, neue und weggefallene Positionen und macht den Rest sichtbar.

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand

VERÖFFENTLICHT

6. September 2026

LESEZEIT

10 Min.

WÖRTER

2.152

<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-preis-volumen-mix-analyse/>

Management Summary	2
Welche Frage beantwortet PVM?	3
Welche Objekte müssen feststehen?	4
Wie funktioniert die Preis-Volumen-Mix-Zerlegung?	5
Wie sieht eine synthetische Brücke aus?	5
Warum ist Mix kein Rest, den man versteckt?	7
Was geschieht mit neuen und weggefallenen Positionen?	7
Welche Datenfelder sind erforderlich?	8
Ist PVM eine kausale Erklärung?	8
Umsatz- oder Margenbrücke?	9
Wie sollte ein Team eine Brücke prüfen?	9
Was ist PVM nicht?	10
Quellen	11

MANAGEMENT SUMMARY

Eine Preis-Volumen-Mix-Analyse erklärt, warum sich ein erklärter Umsatz zwischen zwei Perioden verändert hat. Dieser Beitrag fixiert Positionsebene, Basis- und aktuelle Periode, Nettoumsatzgrenze sowie Preis- und Volumenkonvention und zeigt eine synthetische Brücke von 3.300 auf 3.420 Einheiten: Preis +60, Volumen +300, Mix -300, neue Position +360, weggefallene Position -300, Rest 0. Er trennt deskriptive Abweichung von kausaler Zuschreibung und zeigt, wie fehlende Zeilen, Retouren, neue und weggefallene Produkte, Rabatte und Kosten die Entscheidung ändern. Die Evidenz ist ein begrenzter Methodentext von Variance Works; Formeln, Werte und Verantwortungszuordnung sind eigene Synthese.

Schlagwörter: Preis-Volumen-Mix-Analyse · PVM-Analyse · Umsatzbrücke · Preiseffekt · Mengeneffekt · Mixeffekt · Neue Position · Weggefallene Position · Umsatzabweichung · Rest · Preisrealisierung · Umsatz

Ein Umsatz kann in einem synthetischen Beispiel von 3.300 auf 3.420 Einheiten steigen und trotzdem die entscheidende Frage offenlassen: Was hat sich verändert? Der Anstieg um 120 kann einen höheren Preis, mehr Einheiten, einen anderen Produktmix, eine neue Position und eine weggefallene Position gleichzeitig enthalten. Die Summe zeigt das Ziel. Sie zeigt nicht den Weg dorthin.

Eine Preis-Volumen-Mix-Analyse ist eine erklärte Zerlegung einer Umsatz- oder Margenveränderung zwischen zwei Perioden in Preis, Volumen, Mix sowie getrennte neue und weggefallene Positionen. Die Zerlegung ist nur dann brauchbar, wenn Positionsebene, Umsatzgrenze, Konvention und Rest sichtbar sind. Sie erklärt die rechnerische Bewegung unter diesen Entscheidungen. Sie erklärt nicht automatisch, warum Käufer ihr Verhalten verändert haben.

Welche Frage beantwortet PVM?

PVM beantwortet: Welche signierten Komponenten stimmen die Ausgangssumme mit der aktuellen Summe ab? Eine Umsatzbrücke beginnt mit der früheren Periode, wendet nacheinander erklärte Effekte an und endet bei der späteren Periode. Der Methodentext beschreibt eine solche Brücke aus Preis-, Volumen-, Mix-, neuen und weggefallenen Positionen, die sich exakt zur beobachteten Veränderung addieren müssen (Variance Works, 2026).

Das ist eine andere Frage als: „Hat die Preiserhöhung die Nachfrage gesenkt?“ Ein negativer Mengeneffekt ist eine rechnerische Komponente unter der gewählten Konvention. Er ist keine kausale Schätzung der Preiselastizität. Für die kausale Frage brauchen Sie eine eigene Intervention, einen Vergleich, ein Ergebnis und ein Zeitfenster.

Die Unterscheidung ist wichtig, weil dieselbe Summe mehrere Verantwortliche ansprechen kann:

Tabelle 1 Welche Frage beantwortet PVM?

Beobachtete Komponente	Unmittelbare Frage	Wahrscheinlicher Verantwortungsbereich
Preis	Hat sich der Preis je Einheit oder die erklärte Transaktionsgrenze verändert?	Preisgestaltung oder Sales Operations
Volumen	Hat sich die Zahl der vergleichbaren Einheiten verändert, und ist die Kapazitätsgrenze stabil?	Nachfrage, Vertrieb oder Kapazitätsverantwortung
Mix	Hat sich die Zusammensetzung nach Produkt, Kategorie oder Segment verändert?	Sortiment, Segment oder Portfolio
Neue Position	Welche aktuelle Position hatte keine Verkäufe in der Basisperiode, und welcher Startzustand erklärt ihren Eintritt?	Produkt oder Portfolio
Weggefallene Position	Welche Position hatte Verkäufe in der Basisperiode, aber nicht in der aktuellen Periode?	Produkt, Portfolio oder Commercial-Verantwortung

Tabelle aus diesem Essay. Quellen und Einordnung stehen im Beitrag.

Diese Zuordnungskarte ist ein Arbeitsrahmen und kein beobachtetes Organisationsergebnis. Sie zeigt, wohin die nächste Frage gehen kann, sobald die Brücke abgestimmt ist.

Welche Objekte müssen feststehen?

Die Berechnung ist nicht reproduzierbar, solange die Vergleichsobjekte nicht benannt sind. Legen Sie mindestens diese Felder fest:

Tabelle 2 Welche Objekte müssen feststehen?

Objekt	Zu erklärende Regel	Fehler bei fehlender Angabe
Basisperiode	Frühere Periode und ihr Stichtag	Ein wechselnder Ausgangspunkt verändert den Vergleich
Aktuelle Periode	Spätere Periode und ihr Stichtag	Eine unvollständige Periode kann wie ein Mengeneinbruch wirken
Positionsebene	Produkt, SKU, Leistung, Vertragszeile, Kunden-Produkt oder eine andere Einheit	Vermischte Ebenen erfinden oder verdoppeln Mix
Umsatzgrenze	Brutto- oder Nettoumsatz, Gutschriften, Retouren und Währung	Preis- und Umsatzeffekt folgen nicht derselben Grenze
Währung	Berichtswährung und Umrechnungstag oder -regel	Wechselkurse verstecken sich in den Effekten
Vergleichsmenge	Positionen, die in beiden Perioden beobachtet werden	Neue und weggefallene Positionen verfälschen die Vergleichseffekte
Regel für neue und weggefallene Positionen	Wie Nullverkäufe in Basis oder aktueller Periode erkannt werden	Start und Ende werden in Preis oder Volumen gezwungen
Zerlegungskonvention	Welche Periode die Einheiten und welcher Referenzpreis verwendet wird	Zwei Brücken können sich unterscheiden und beide stimmen trotzdem ab
Rest	Differenz nach allen angezeigten Effekten	Fehlende Daten können wie Mix aussehen

Tabelle aus diesem Essay. Quellen und Einordnung stehen im Beitrag.

Der Methodentext nennt Periodenbezeichnung, Positionskennung, Menge und Nettoumsatz als Kerneingaben. Zusätzliche Kategorie-, Bruttoumsatz- und Stückkostenfelder ermöglichen feinere Zerlegungen (Variance Works, 2026). Diese Felder sind nicht austauschbar. Ein Bruttoumsatzfeld kann eine Rabattanalyse ermöglichen. Ein Stückkostenfeld kann eine Margenbrücke ermöglichen. Keines von beiden darf aus einer Nettoumsatzsumme abgeleitet werden.

Wie funktioniert die Preis-Volumen-Mix-Zerlegung?

Dieser Beitrag verwendet eine ausdrücklich benannte Konvention. Für vergleichbare Positionen wird der Preis mit Einheiten der aktuellen Periode bewertet. Das Volumen wird mit dem durchschnittlichen Preis der Basisperiode bewertet. Der Mix ist die verbleibende Veränderung der vergleichbaren Positionen nach diesen beiden Effekten. Neue und weggefallene Positionen bleiben außerhalb der Vergleichsrechnung.

Die Konvention ist eine Entscheidung und kein Naturgesetz. Eine andere Methode kann die Preisveränderung mit Einheiten der Basisperiode bewerten oder den Mix anders verteilen. Dann ändern sich Preis-, Volumen- und Mixbalken, während die vollständig abgestimmte Gesamtsumme unverändert bleiben kann. Schreiben Sie die Konvention neben das Ergebnis, statt eine Aufteilung als einzig mögliche Wahrheit darzustellen.

Wie sieht eine synthetische Brücke aus?

Das folgende Objekt mit vier Positionen ist synthetisch. Es steht für kein Unternehmen, keinen Kunden, kein Produkt, keinen Vertrag und keinen Finanzexport. In den Zeilen C und D zeigt ein Preis von null, dass in einer Vergleichsperiode keine passende Preisbeobachtung vorliegt. Es bedeutet nicht, dass eine neue oder weggefallene Position für null verkauft wurde.

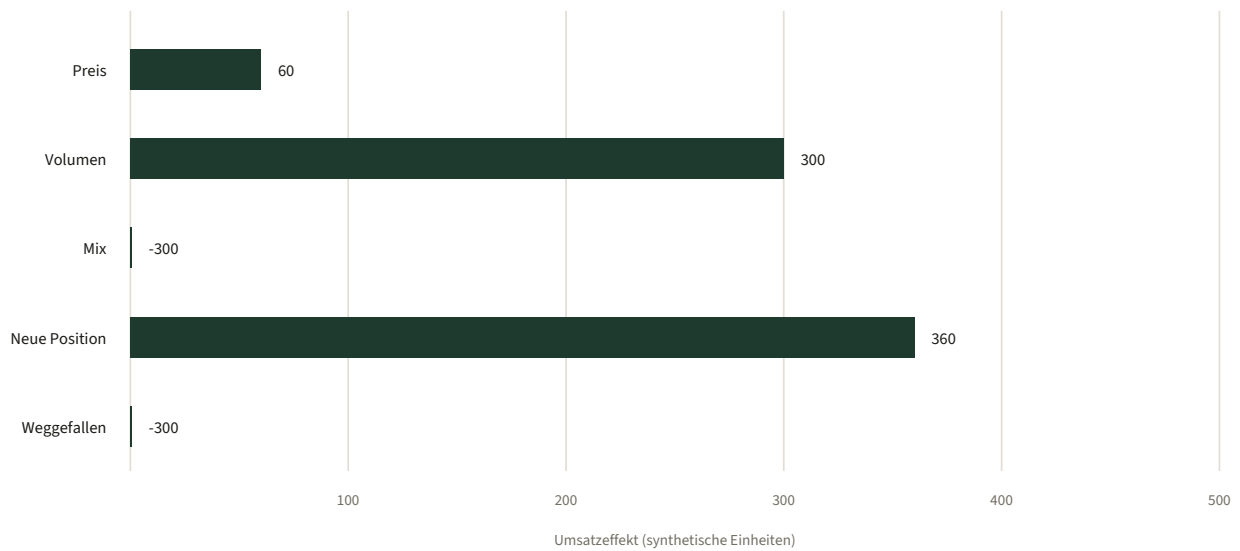
Tabelle 3 Wie sieht eine synthetische Brücke aus?

Position	Einheiten Basisperiode	Preis Basisperiode	Umsatz Basisperiode	Einheiten aktuelle Periode	Preis aktuelle Periode	Umsatz aktuelle Periode	Status
A	100	10	1.000	140	11	1.540	Vergleichbar
B	100	20	2.000	80	19	1.520	Vergleichbar
C	0	0	0	30	12	360	Neue Position
D	20	15	300	0	0	0	Weggefallen

Tabelle aus diesem Essay. Quellen und Einordnung stehen im Beitrag.

Das Effektdiagramm zeigt nur die fünf signierten Komponenten. Die folgende Tabelle führt die eigentliche Abstimmung aus.

Abbildung 1 Die signierten Effekte einer synthetischen PVM-Brücke



Eigene synthetische Brücke auf Grundlage von Variance Works (2026). Der Methodentext liefert die begrenzte Fünf-Effekte-Brücke und die exakte Abstimmungsregel; Positionen, Formeln und Verantwortungszuordnung sind eigene Synthese.

Tabelle 4 Wie sieht eine synthetische Brücke aus?

Brückenschritt	Umsatzeffekt	Laufende Summe
Umsatz Basisperiode	0	3.300
Preis	+60	3.360
Volumen	+300	3.660
Mix	-300	3.360
Neue Position	+360	3.720
Weggefallene Position	-300	3.420
Umsatz aktuelle Periode	0	3.420
Rest	0	0

Tabelle aus diesem Essay. Quellen und Einordnung stehen im Beitrag.

Die Positionsrechnung bleibt sichtbar und steckt nicht nur im Diagramm. Die vergleichbaren Einheiten steigen von 200 auf 220, der Umsatz der vergleichbaren Positionen in der Basisperiode beträgt 3.000. Der durchschnittliche Preis der Basisperiode beträgt damit 15.

Der Preiseffekt lautet:

Der Mengeneffekt beträgt $(220 - 200) \times 15 = +300$. Der Umsatz der vergleichbaren Positionen steigt von 3.000 auf 3.060. Der Mixeffekt beträgt unter dieser Konvention deshalb $60 - 60 - 300 = -300$. Position C liefert als neue Position +360. Position D liefert als weggefallene Position -300.

Die vollständige Prüfung lautet:

Der Rest von null ist kein Anspruch, dass reale Finanzdaten immer vollständig sind. Er beweist, dass dieses synthetische Objekt unter der erklärten Konvention exakt abgestimmt ist.

Warum ist Mix kein Rest, den man versteckt?

Mix wird oft als Sammelbalken behandelt, weil seine Interpretation von Vergleichsmenge und Konvention abhängt. Genau deshalb sollte er sichtbar bleiben. Innerhalb der vergleichbaren Positionen zeigt der Mix die Veränderung der Zusammensetzung, die nach den gewählten Preis- und Mengeneffekten übrig bleibt.

Nehmen Sie an, die Gesamtmenge bleibt gleich, aber es werden weniger Einheiten einer hochpreisigen Position und mehr Einheiten einer niedrigpreisigen Position verkauft. Eine reine Volumensicht kann keine Veränderung zeigen. Eine reine Preissicht kann die Bewegung des gewichteten Durchschnitts falsch lesen. Der Mixeffekt macht die geänderte Zusammensetzung sichtbar.

Ein negativer Mixeffekt ist kein allgemeines Maß für Produktqualität, Kundenpräferenz oder Portfoliogesundheit. Er sagt, dass die beobachtete Zusammensetzung unter der gewählten Bewertungskonvention einen negativen Umsatzbeitrag erzeugt. Um ihn zu untersuchen, teilen Sie die vergleichbare Menge nach Kategorie, Segment, Kanal oder Region, wenn diese Felder vorhanden sind. Der Methodentext beschreibt Kategorie- und Unterkategorie-Aufteilungen als mögliche Erweiterungen, nicht als zwingende Dimensionen (Variance Works, 2026).

Was geschieht mit neuen und weggefallenen Positionen?

Ein Preiseffekt für eine vergleichbare Position braucht eine Beobachtung in beiden Perioden. Eine neue Position hat in der Vergleichsmenge der Basisperiode keinen Verkaufspreis und keine Menge. Eine weggefallene Position hat in der aktuellen Periode keinen Verkaufspreis und keine Menge. Wenn Sie eine dieser Positionen Preis oder Volumen zuordnen, erfinden Sie einen Vergleich, den die Daten nicht enthalten.

Die praktische Regel lautet:

Tabelle 5 Was geschieht mit neuen und weggefallenen Positionen?

Status der Position	Anzeigen als	Nicht tun
In beiden Perioden vorhanden	Vergleichbare Preis-, Volumen- und Mixrechnung	Eine wesentliche Veränderung von Kategorie oder Segment in einer Summe verstecken
Keine Verkäufe in der Basisperiode, aktuelle Verkäufe vorhanden	Effekt neue Position	Den Start als Mengenzuwachs einer vergleichbaren Position bezeichnen
Verkäufe in der Basisperiode, keine aktuellen Verkäufe	Effekt weggefallene Position	Das Ende als Preisrückgang einer vergleichbaren Position bezeichnen
In keiner Periode Verkäufe	Außerhalb der Brücke	Eine Nullzeile nur zur Erhöhung der Zeilenzahl erzeugen

Tabelle aus diesem Essay. Quellen und Einordnung stehen im Beitrag.

Die Trennung macht die Verantwortungsfrage klarer. Ein Start kann eine Produktprüfung benötigen. Ein Ende kann eine Portfolio- oder Lieferentscheidung benötigen. Beides ist nicht dasselbe wie ein Preisnachlass für eine bestehende Position.

Welche Datenfelder sind erforderlich?

Halten Sie mindestens eine Zeile je erklärter Position und Periode fest mit:

- 1 einer Periodenbezeichnung und Stichtagsregel;
- 2 einer stabilen Produkt-, Leistungs- oder Positionskennung;
- 3 der Menge einschließlich ihrer Einheit;
- 4 dem Nettoumsatz in der erklärten Währung.

Nützliche Erweiterungen sind Stückkosten für eine Margenbrücke, Bruttoumsatz für eine Rabatt- oder Brutto-Netto-Zerlegung sowie Kategorie oder Segment für die Mixanalyse. Der Methodentext warnt zudem davor, unbrauchbare Zeilen still zu korrigieren. Zählen und erklären Sie sie, und zeigen Sie den fehlenden Betrag, wenn sie Umsatz enthalten. Sonst kann die Brücke präzise wirken, obwohl sich ihre Eingabemenge verändert hat (Variance Works, 2026).

Retouren und negative Mengen brauchen dieselbe Disziplin. Behalten Sie sie bei, wenn die Umsatzgrenze sie enthält, benennen Sie die Retourenregel und prüfen Sie, ob eine Periode mehr Netto-Retouren als Verkäufe enthalten kann. Machen Sie aus einer Retoure kein gewöhnliches negatives Nachfragesignal, ohne die buchhalterische oder operative Behandlung zu erklären.

Ist PVM eine kausale Erklärung?

Nein. PVM ist eine deskriptive Abstimmung. Die Methode ordnet eine beobachtete Gesamtbewegung unter einer erklärten Konvention rechnerischen Komponenten zu. Sie identifiziert nicht den Umsatz, der ohne Preisanpassung, Sortimentsänderung, Start oder Ende entstanden wäre.

Das zeigt die synthetische Brücke. Der negative Mengeneffekt von Position B passt zu weniger aktuellen Einheiten bei ihrem Referenzpreis der Basisperiode. Er sagt nicht, ob die Veränderung aus Preis, Vertrieb, Lieferengpass, Wettbewerb, Vertragsende, Kapazitätsgrenze oder einer unbeobachteten Messänderung stammt.

Wenn die Entscheidung kausal ist, ergänzen Sie die Brücke um ein Design:

Tabelle 6 Ist PVM eine kausale Erklärung?

Kausalfeld	Zu beantwortende Frage
Intervention	Welche Preis-, Sortiments-, Start- oder Endentscheidung wurde verändert?
Vergleich	Welche zulässigen Positionen, Kunden, Märkte oder Perioden liefern den Gegenfakt?
Ergebnis	Umsatz, Einheiten, Marge, Bindung oder ein anderes definiertes Ergebnis?
Zeitraum	Wann kann das Ergebnis reagieren, und wie werden unvollständige Perioden behandelt?
Gleichzeitige Änderungen	Was änderte sich außerdem bei Vertrieb, Kapazität, Promotion, Produkt oder Vertragskonditionen?
Test	Welches Design kann die relevante Änderung von diesen gleichzeitigen Änderungen trennen?

Tabelle aus diesem Essay. Quellen und Einordnung stehen im Beitrag.

Die Brücke kann deskriptive Eingaben für ein solches Design liefern. Sie ersetzt es nicht.

Umsatz- oder Margenbrücke?

Umsatz-PVM und Margen-PVM sind unterschiedliche Objekte. Eine Margenbrücke braucht ein Kostenfeld, eine Stückkostendefinition, eine Kostenperiode und eine Regel für Retouren, Fracht, Service, Rückvergütungen und weitere Kosten. Wenn Stückkosten fehlen, können Sie den Umsatz abstimmen, aber aus dem Diagramm keine Brutto- oder Deckungsbeitragsmarge ableiten.

Auch die Rabattbehandlung muss sichtbar bleiben. Eine Nettoumsatzbrücke kann Rabatte und Gutschriften bereits enthalten. Eine Bruttoumsatzbrücke kann sie als zusätzlichen Effekt ausweisen. Beide Brücken können gültig sein, aber ihre Grenzen und Bezeichnungen dürfen nicht vermischt werden.

Der Beitrag Preisrealisierung besitzt die Transaktionsgrenze für den Preis, der einen erklärten Preis-Waterfall überlebt. PVM besitzt die Periodenbewegung einer Summe. Das eine kann ein Eingangswert für das andere sein, aber eine Preisrealisierungsquote ist kein PVM-Effekt.

Wie sollte ein Team eine Brücke prüfen?

Nutzen Sie diese Reihenfolge, bevor Sie eine kommerzielle Erklärung zuordnen:

- 1 Frage benennen. Erklärt das Team Umsatz, Einheiten, Marge oder Cash, und in welchem Umfang?
- 2 Perioden fixieren. Basis- und aktuelle Periode, Stichtag, Währung und mögliche Teilperiode notieren.
- 3 Positionsebene fixieren. Eine stabile Produkt-, Leistungs-, Vertragszeilen- oder Kunden-Produkt-Einheit verwenden.
- 4 Umsatzgrenze fixieren. Brutto- oder Nettoumsatz sowie Retouren, Gutschriften, Rabatte und Fremdwährung erklären.

- 5 Positionen klassifizieren. Positionen in beiden Perioden vergleichen. Neue, weggefallene, verkaufslose und unbrauchbare Zeilen trennen.
- 6 Konvention veröffentlichen. Festhalten, welche Periode die Einheiten liefert, wie der durchschnittliche Basispreis gebildet wird und wie Mix berechnet wird.
- 7 Abstimmen und zuordnen. Jeden signierten Effekt und den Rest ausweisen. Die Rechnung an den Verantwortungsbereich der veränderten Dimension geben und für eine kausale Frage einen eigenen Test verwenden.

Wenn der aktuelle Umsatz nicht aus Basiswert und angezeigten Effekten reproduziert werden kann, ist die Brücke noch nicht bereit für eine Erklärung im Führungskreis. Wenn sie sich abstimmen lässt, bleibt sie trotzdem eine begrenzte Beschreibung und kein Beweis für den Grund.

Die Preisarchitektur besitzt das System für Angebote, Zuständigkeit, Konditionen und Governance. Der Beitrag Revenue Analytics braucht ein Event-Schema besitzt die Ereignisdefinitionen, die Periodengrenzen und Übergänge nachvollziehbar machen. Die Pipeline-Abdeckung besitzt die Verteilung, die eine Pipeline-Summe verdecken kann. Das sind benachbarte Objekte und keine Ersatzteile für die Umsatzbrücke.

Was ist PVM nicht?

PVM ist nicht:

- eine Preisrealisierungsquote oder ein Pocket-Price-Waterfall;
- eine Preisarchitektur oder ein System zur Preisfestlegung;
- eine Nachfrageprognose oder eine Schätzung der Preiselastizität;
- ein kausales Attributionsmodell;
- ein Gewinn- oder Deckungsbeitragsergebnis ohne Kostendaten;
- ein Benchmark dafür, was ein Commercial-Team erreichen sollte;
- eine universelle Preis-, Volumen- und Mixkonvention, die alle Brücken vergleichbar macht.

Die grundlegende Gewohnheit besteht deshalb nicht darin, eine Formel auswendig zu lernen. Sie besteht darin, Vergleichsobjekt und Konvention prüfbar zu machen. Eine Brücke von 3.300 auf 3.420 mit Rest null kann einem Team zeigen, wo es weiterfragen sollte. Sie zeigt nicht, was unter einer anderen Preis-, Produkt- oder Commercial-Entscheidung geschehen wäre.

Variance Works. (2026, August 5). Price, volume and mix analysis: how to explain a revenue gap. Quellenseite

ZITIERWEISE

Isoglu, S. (2026, 6. September). Was ist eine Preis-Volumen-Mix-Analyse? Preis von dem trennen, was verkauft wurde. Sinan Isoglu.
<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-preis-volumen-mix-analyse/>

WEITERLESEN

Go-to-Market & Pricing

Was ist Revenue Leakage? Die Lücke zwischen versprochenem und vereinnahmtem Umsatz

<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-revenue-leakage/>

Go-to-Market & Pricing

Was ist Preisrealisierung? Listenpreis ist nicht der vereinnahmte Betrag

<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-preisrealisierung/>

Go-to-Market & Pricing

Was ist eine Wertmetrik?

<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-eine-wertmetrik/>



Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand