



Von der Kunst, den richtigen Preis zu finden



Praxisbeispiele zur Preisfindung

Referent: Lorenz Wächtler



Lorenz Wächtler

Unternehmer, erfahrener Praktiker, Dipl.
Betriebswirt (FH), Kaufmann

- Seit zehn Jahren Inhaber einer kleinen Managementwerkstatt
- Fünf Jahre Geschäftsführender Gesellschafter im eigenen Unternehmen mit 40 Beschäftigten
- Weitere fünf Jahre Geschäftsführer für zwei Tochterunternehmen mit 5 Mio. € Umsatz
- Fünfzehn Jahre Verkaufs- und Marketingleiter in kleiner Unternehmensgruppe:
produzierendes Gewerbe,
Dienstleistungen, Handel, Handwerk



Der Preis

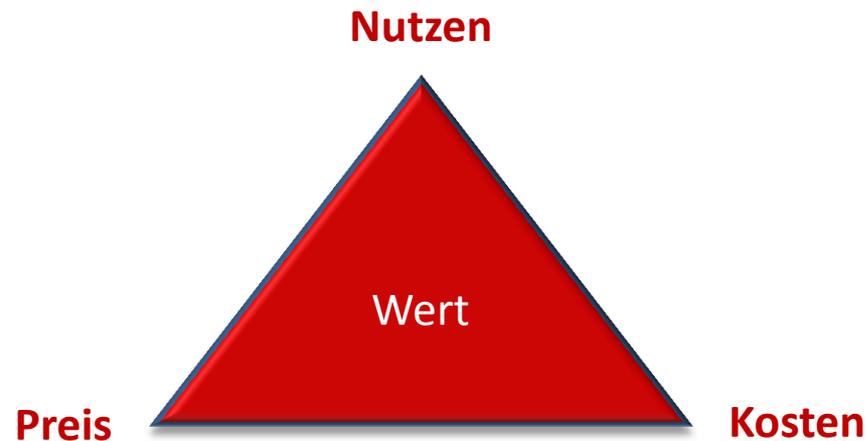


1. Preis und Wert = Preiswert
2. Angebot und Nachfrage bestimmen den Preis
3. Preisgestaltung ist mehr als Kalkulation
4. Typische Fehler bei der Preisfindung
5. Preispolitik die unternehmerische Aufgabe
6. Beispiele im Unternehmerischen Alltag

Der Preis



„Alles hat seinen Preis, besonders die Dinge,
die nichts kosten.“ (Art von Reyhen)



Angebot und Nachfrage

...bestimmen den Preis!



Produktangebot

Wettbewerb

Zielgruppen



Vergleiche

Einzigartiges

Veränderungen



Preisbestimmende Faktoren



- Kostenrechnung und Kalkulation
- Kundenanforderungen und Zielgruppen
- Wettbewerb und Konkurrenzpreis
- Strategische Ausrichtung und Positionierung

Typische Fehler bei der Preisgestaltung



- Reine Kostenorientierung
- Kein Kostenüberblick
- Keine Kalkulation
- Ungeklärte Kundenanforderungen
- Keine Marktinformationen
- Leistungskatalog fehlt
- Unklare Verantwortungsbereiche
- Keine Verkaufsargumente
- Keine Positionierung

Preispolitik = Unternehmerische Aufgabe!

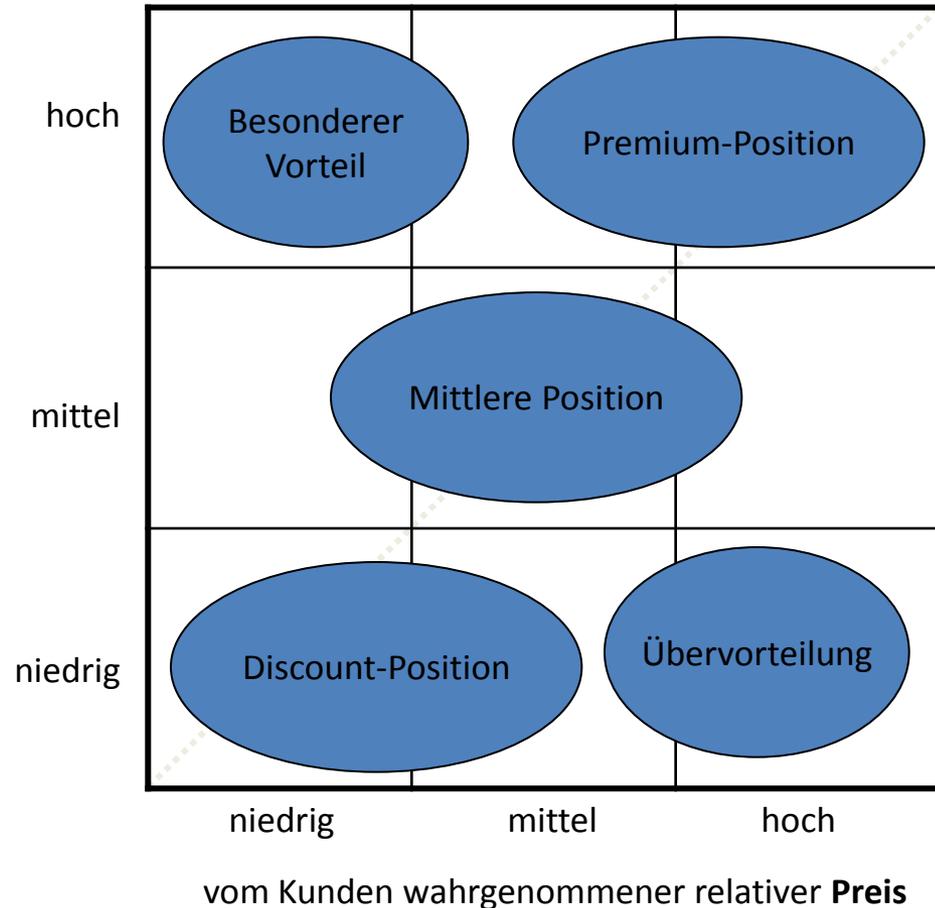


- Wo sehen Sie sich/Ihr Unternehmen am Markt?
- Was kostet es Sie, Ihre Leistung zu erbringen?
- Wie sieht Ihr Kalkulationsschema aus?
- Wie kommen Sie zu marktgerechten Angeboten?
- Wie sehen Ihre sonstigen Konditionen aus?
- Wie läuft die Preisfindung im operativen Geschäft ab?

Preis-Leistungs-Positionierung im Wettbewerb



vom Kunden
wahrgenommene
relative **Leistung**
(Funktion, Service,
Emotion,
Symbolik,
Gesellschaft, ...)



[Quelle: Hermann Simon, Martin Fassnacht, Preismanagement, 2009]

Kostenrechnung (Kostenarten)



Bezeichnung	Dez/2012	% Ges.- Leistg.	% Ges.- Kosten	% Pers.- Kosten	Auf- schlag	Jan/2012 - Dez/2012	% Ges.- Leistg.
Umsatzerlöse	80.707,71	100,00					
Best.Verdg. FE/UE	0,00					497.037,98	100,00
Akt.Eigenleistungen	0,00					0,00	
						0,00	
Gesamtleistung	80.707,71	100,00	453,94	1.860,66		497.037,98	100,00
Mat./Wareneinkauf	67.102,85	83,14	377,42	1.547,01	100,00	366.686,61	73,77
Rohhertrag	13.604,86	16,86	76,52	313,65	20,27	130.351,37	26,23
So. betr. Erlöse	7.729,86	9,58	43,48	178,21		29.587,34	5,95
Betriebl. Rohhertrag	21.334,72	26,43	120,00	491,86	31,79	159.938,71	32,18
Kostenarten:							
Personalkosten	4.337,59	5,37	24,40	100,00		35.778,48	7,20
Raumkosten	1.175,14	1,46	6,61	27,09		13.479,58	2,71
Betriebl. Steuern	0,00					692,00	0,14
Versich./Beiträge	12,00	0,01	0,07	0,28		5.657,81	1,14
Besondere Kosten	0,00					0,00	
Kfz-Kosten (o. St.)	92,44	0,11	0,52	2,13		3.424,27	0,69
Werbe-/Reisekosten	5.102,33	6,32	28,70	117,63		25.468,73	5,12
Kosten Warenabgabe	0,00					0,00	
Abschreibungen	943,13	1,17	5,30	21,74		10.288,98	2,07
Reparatur/Instandh.	120,40	0,15	0,68	2,78		589,68	0,12
Sonstige Kosten	5.996,26	7,43	33,73	138,24		15.902,16	3,20
Gesamtkosten	17.779,29	22,03	100,00	409,89		111.281,69	22,39
Betriebsergebnis	3.555,43	4,41				48.657,02	9,79

1260 Sonstige Kosten	6800 S	Porto	0	259,10
	6805 S	Telefon	0	52,75
	6806 S	Telefon	0	50,32
	6810 S	Telefax und Internetkosten	0	0,00
	6815 S	Bürobedarf	0	0,00
	6816 S	Kosten für EDV und Internet	0	204,74
	6820 S	Zeitschriften, Bücher	0	0,00
	6825 S	Rechts- und Beratungskosten	0	350,00
	6827 S	Abschluss- und Prüfungskosten	0	4.125,85
	6830 S	Buchführungskosten	0	758,00
	6845 S	Werkzeuge und Kleingeräte	0	0,00
	6850 S	Sonstiger Betriebsbedarf	0	0,00
	6855 S	Nebenkosten des Geldverkehrs	0	195,50

Kalkulation



- Berechnung von Kosten und Preisen
- Kalkulationsbasis eigene Kosten (Vollkosten)
- Kalkulationsschemas
 - Handel (Spanne)
 - Produzierendes Gewerbe (Zuschlagskalkulation)
 - Dienstleistungen (Stundensatz/Verrechnungstundensatz)
- Vor- und Nachkalkulation

Marktgerechtes Angebot



- Einzelpreise, Mengenpreise
- Abo-Preise, Mischpreise
- Flatrates, Online-, Offlinepreise, Last-Minute-Preise
- Handels-, Endverbraucherpreise (Wertschöpfungskette)
- Schwellenpreise, Schnäppchenpreise
- All-inclusive-Preise
- Genossenschaften-, Verbandspreise
- Pauschalpreise, Aufwandsabrechnung
- Sonderpreise, Festpreise, Vororderpreise
- Gruppenpreise



Konditionen ergänzen Preise



- Rabatte
- Boni
- Skonti
- Zahlungsziele
- Abschlagszahlungen
- usw.



Preisfindung

im operativen Geschäft



- Ermitteln Sie die für Ihr Geschäft gültigen Stückkosten, Stundensätze oder die notwendige Spanne
- Standardisieren Sie Ihre Kalkulation (Schema, Branchensoftware)
- Ermitteln Sie (auf Basis eigener Kosten und eigener Kalkulation) den kalkulierten Verkaufspreis
- Vollziehen Sie danach – auf Basis dieser Kalkulation – den Zwischenschritt Preisfindung (Marktpreis, Zielgruppe, Kundennutzen, Kundenkategorie, Auslastung)
- Geben Sie dazu (wenn Sie es nicht selber machen) Vorgaben und setzen Sie Ober- und Untergrenzen

Beispiel Brauereiservice



- Entwicklung neues Produkt aus vorhandenem Leistungsportfolio
- Auswahl Preismodell
- Festlegung Ermittlung von Zeitverbräuchen Vorkalkulation
- Interne Stundensätze bekannt
- Zusammenstellung als „Standardprodukt“
- Kein Wettbewerbspreis für diese Art von Angebot vorhanden

<p>Das Preismodell: Welches Preismodell kommt zum Zuge? Stck-Preis, Mengenpreis; Pauschalpreis; Aufwandsabrechnung; Lizenzmodell; Franchisemodell Abnahmevertrag mit Zeit-, Mengenbindung; Bonus- und Skontoanreize; Einzelpreise, Paketpreise; Rückvergütungssysteme</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pauschalpreis für die einzelnen Module: <ul style="list-style-type: none"> ○ Analyse, Bewertung, Ist-Aufnahme, Stärken-/Schwächenprofil ○ Hygienemessung, -Untersuchung ○ Durchführung 1 manueller Reinigung Leitung und Zapfkopf durch 2-Stufenreinigung ○ Schulung der Wirte ○ Kontrolle • Pauschalpreis für Paketangebot (alle Module zusammen) <p>in Abhängigkeit der</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Anzahl der Gastronomiebetriebe (Mengenstaffel) ○ Vertragsbindung über einen Zeitraum – Anzahl der vereinbarten Reinigungsintervalle ○ evt. Vorzugspreis bei Sammelauftrag (mehrere Brauereien)
<p>Die Kalkulation Welche Vorkalkulationen werden für welche Leistungen benötigt?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitschätzung für die Ist-Aufnahme und Bewertung des einzelnen Gastronomiebetriebes • Zeitaufwand für die Durchführung einer Hygienemessung alternativ: Preis für zugekaufte Hygienemessung • Zeitaufwand für 2-Stufenreinigung von 1 Leitung und 1 Zapfhahn • Zeitaufwand für die Erstellung der Vorlagen der verwendeten Dokumente • Zeitaufwand für das erstellen der Dokumente • Zeitaufwand für Schulung • Kosten für Materialien und Reinigungsmittel • Kosten für An- und Abfahrt • Aufwandschätzung für Marketing und Vertriebsaufwand für die Akquise einer Brauerei

Beispiel Handel Präsentverpackung



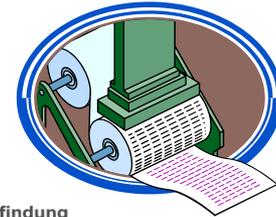
- Einführung neues, innovatives Produkt
- Marktbefragung VK-Preislagen Weinfachhandel
- Ermittlung Ziel-Einkaufspreis
- Entscheidungsvorbereitung Produkt ja oder nein
- Einstandspreis (Produkt Ek und Logistikkosten) noch zu ermitteln



Weinpräsentbox ca. 1200 gr/qm starken Karton mit Glanzfolienkaschierung (157 gr).	Farben:	Preis/Stck. ab 50 Stck.	Preis/Stck. ab 100 Stck.	Preis/Stck. ab 250 Stck.
Für 1 Bordeauxfläche 0,75 l (L 36,0, B 8,5, H 8,5 cm) VK-Preislagen Handel 2 bis 3,50 Ziel-VK 1,50 Angebot Import 1,19 Eigene Spanne: 20 %; notwendig 40 % Zielpreis EK: 0,90	Schwarz Weiß Braun	— 1,75 —	— € 1,50 — €	— € 1,40 —
Für 2 Bordeauxflaschen á 0,75 l (L 36,0, B 18,5, H 8,5 cm) VK-Preislagen Handel 3,50 bis 6,-- Ziel-VK 2,90 Angebot Import 1,49 Eigene Spanne: 48 %; notwendig 40 % Zielpreis EK: O.K.	Schwarz Weiß Braun	— € 3,25 —	— € 2,90 — €	— € 2,75 —
Für 3 Bordeauxflaschen á 0,75 l (L 36,0, B 29,0, H 8,5 cm) VK-Preislagen – Handel 5,-- bis 7,50 Ziel-VK 3,90 Angebot Import 1,79 Eigene Spanne 54 % Zielpreis O.K.	Schwarz Weiß Braun	— € 4,45 —	— € 3,90 — €	— 3,50 —

VK-Preislagen Fachhandel
 Ziel-VK = Preislagen (EK-Fachhandel, bei Spanne zwischen 25 und 45 %)
 Angebotspreis Import China
 Notwendige Spanne 40 %
 Achtung!! Frachtkosten „shipping“ pro Stück sind noch nicht enthalten.

Beispiel Fertigung Druckerei



- Kundenbezogene Auftragsfertigung
- Aufträge werden über Vor- und/oder Nachkalkulation bepreist
- Außendienst trifft vor Ort, in bestimmten Rahmen, Preisentscheidung
- Organisationsrichtlinie zur Preisfindung

Organisationsrichtlinie zur Preisfindung

Ablauf bei der Erstellung von Preisangeboten

Um am Markt erfolgreich zu sein und Kundenaufträge zu holen genügt es oft nicht einfach den kalkulierten Verkaufspreis als Angebotspreis herzunehmen.

Wettbewerbsangebote, die aktuelle Kapazitätsauslastung und die strategische Bedeutung des Kunden können bei der Angebotsabgabe für den Preis eine wichtige Rolle spielen.

Wir schalten deshalb nach der Vorkalkulation (auf Basis Stundensatz 1) und vor der Angebotsstellung durch den Innendienst bewusst den Prozess der Preisfindung dazwischen. Für Preisgespräche bei Folgeaufträgen wird für die Preisfindung statt der Vor- die Nachkalkulation eingesetzt.

Dabei kann der Außendienst (stellvertretend für ihn der zuständige Sachbearbeiter), abweichend vom vorgeschlagenen Verkaufspreis aus der Vorkalkulation, in einem bestimmten Rahmen, Angebotspreis in eigener Verantwortung, ohne Rückfrage, festlegen.

Die Kriterien bei der Preisfindung sind:

- Aktuelle Wettbewerbssituation beim Kunden (wer, zu welchem Preis, welche Technologie, Marktpreis)
- Wertschöpfung des Angebots (Rohertrag, Material, Fremdleistung)
- Strategische Bedeutung des Kunden und Kundenpotential (Kundenbewertung S-, A-, B-, C-Kunde, Entwicklungspotential)
- Kapazitätsauslastung (bei Großaufträgen bzw. aktuellen Überkapazitäten) (Fertigungszeitpunkt zu einem uns passenden Termin, aktuelle Auftragslage)

Entscheidungsrahmen bei der Preisfindung

- Rohertrag Anteil Eigenleistung bei
 - Akzidenzen nicht unter 50%
 - Formulare Endlos nicht unter 35%
 - Formulare A4 nicht unter 30 %
 - Bücher nicht unter 40%
 - Klebegebundene Broschüren nicht unter 45%
- Preisuntergrenze sind die direkt zurechenbaren Herstellkosten (das sind die HK 1 + Material + Fremdleistung, jedoch ohne Zuschläge)
- Schrittweise Näherung an Wettbewerbspreis (Angebotspreis) in Vorkalkulation über
 - Reduzierung Verkaufspreis lt. Vorkalkulation in folgenden Schritten durch weglassen
 - kalkulierte Provision
 - kalkulierter Gewinn
 - Materialzuschlag
 - Fremdzuschlag
 - variabler Teil V+V Zuschlag
 - fixer Teil V+V Zuschlag

18.04.08 wä

Verteiler: GF, Kfm. Leitung, ID, AD

Der Preis



1. Preis und Wert = Preiswert
2. Angebot und Nachfrage bestimmen den Preis
3. Preisgestaltung ist mehr als Kalkulation
4. Typische Fehler bei der Preisfindung
5. Preispolitik die unternehmerische Aufgabe
6. Beispiele im Unternehmerischen Alltag

Fragen



Auf Wiedersehen!



*Vielen Dank für
Ihre Aufmerksamkeit!*

Ihr Referent: Lorenz Wächtler