



ERFA-Gruppe der LAG NW

**Qualifizierungsworkshop und Erfahrungsaustausch
zum
Aufbau von Kooperationen**

**Dokumentation
„Preisfindung/Preisverhandlung“
am 21. Januar 2005
in Aachen**

**Veranstalter:
Landesarbeitsgemeinschaft Integrationsfirmen**

1.

**Einladung zu unserem Qualifizierungsworkshop und
Erfahrungsaustausch**

„Preisfindung/Preisverhandlung“

am 21. Januar 2005

Als Integrationsunternehmen stehen wir mit unseren Produkten und Dienstleistungen im Wettbewerb zu den übrigen Anbietern am Markt.

Um hier bestehen zu können, müssen wir Preise für unsere Leistungen finden, mit welchen wir für die Kunden/Auftraggeber interessant sind, sie also von unserem Verhältnis Preis/Leistung/Qualität überzeugen.

Gleichzeitig müssen aber auch die Aufwendungen gedeckt werden.

Diese Ansprüche umzusetzen ist oft Verhandlungssache.

Doch wie geht man vor, wenn der Gesprächstermin für einen wichtigen Auftrag bei dem (Neu-)Kunden ansteht?

Wie gelangen Sie zu Ihren Preisen?

Nach welchem Muster gehen Sie vor?

Was haben Sie für Ideen und lassen sich diese umsetzen?

Wie kann/muss die langfristige Ausrichtung bei der Preisgestaltung erfolgen?

Welche Erfahrungen haben Sie bei Ihren Preisverhandlungen gemacht und wie bereiten Sie sich vor?

Zu diesen Fragen wollen wir uns austauschen und bitten daher um Berichte aus Ihrer täglichen Praxis, auch um diese als Übungsfeld aufzunehmen. Unterstützt werden auch wir auch dieses Mal von dem Unternehmensberater Helmut Luda.

2. Wir laden Sie herzlich ein, an einem weiteren Arbeitstreffen der Erfa-Gruppe am

21. Januar 2005

in Aachen im Ausbildungsbetrieb „Mahlzeit“ des Sozialwerks Aachener Christen e.V. teilzunehmen.

Wir beginnen um 9.30h und werden bis ca. 16.00h arbeiten.

**Die Räumlichkeiten von „Mahlzeit“ befinden sich in der
Borchers Str. 20, 52072 Aachen
(Telefon 0241-8793261, Frau Lus, Frau König)**

Die Ergebnisse und Fragen zum Thema „Preisverhandlung“ können zudem in dem nächsten Erfa-Treffen weiter geführt werden. Die Bereiche Kostenrechnung/Kostenmanagement hinsichtlich der Preisfindung als Themen stellen dann in diesem Zusammenhang eine hilfreiche Ergänzung dar.

**Als weitere Termine für die Erfa-Workshops sind in 2005 vorgesehen:
Freitag, 04. März 2005 und**

Freitag, 22. April 2005.

Die Veranstaltungsorte stehen noch nicht fest, Anregungen hierzu nehmen wir gerne entgegen.

Sie sind zu diesem Workshop der LAG NRW herzlich eingeladen.

Wir freuen uns über Ihre Teilnahme und bitten um kurzfristige Rücksendung Ihrer Antwort.

Zur Rücksprache stehen Ihnen Tobias Borrmann, Tel.: 0212- 3809571 und Marc Steinwedel, Tel.: 05207- 88125 gerne zur Verfügung.

Gemeinschaftsinitiative
Equal



LAG

Teilprojekt Verbesserung der Vernetzung

**Strategien der Zukunft –
Entwicklung Sozialer Unternehmen in NRW**

EQUAL

**LAG Integrationsfirmen NRW
Qualifizierungsworkshop und Erfahrungsaustausch
„Preisfindung/Preisverhandlung“
am 21. Januar 2005
in Aachen
Helmut Luda**

LAG

Preisfindung / Preisverhandlung Gliederung

Teilprojekt Verbesserung der Vernetzung

- **Einladung**
- **Preise im Marketing-Mix**
 - die Komponente mit höchster Hebelwirkung!
 - Entwicklung vom Anbieter- zum Nachfrager-Markt
- **Methoden der Preiskalkulation**
- **Grundsätze der Preisbildung**
- **Kostenpreise / Marktpreise**
- **Wichtige Fragen**
- **Typische Fehler**
- **Preisdurchsetzung**

LAG

Preiskalkulation orientiert sich an drei Einsichten

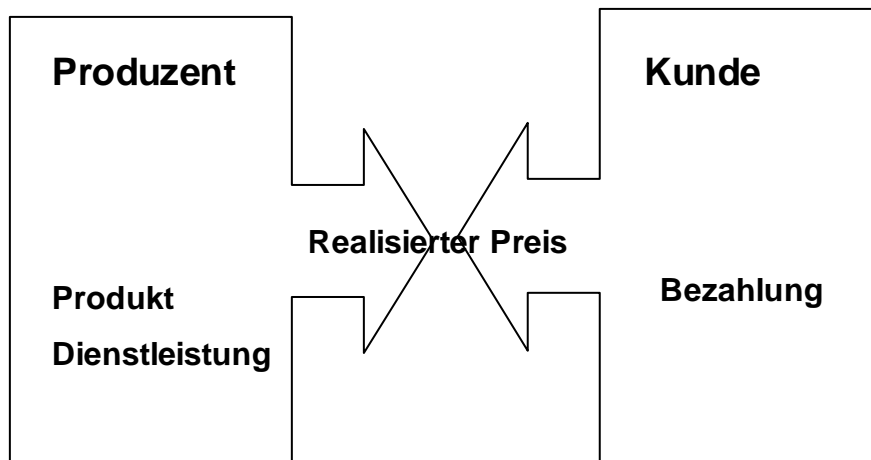
Teilprojekt Verbesserung der Vernetzung

- **Grundsatz:** Angebot und Nachfrage bestimmen den Preis
- **Kostenpreise:** Der Preis soll die Kosten decken
- **Marktpreise:** Der Preis soll konkurrenzfähig sein

LAG

Wie läuft ein direktes Geschäft ab?

Teilprojekt Verbesserung der Vernetzung



LAG

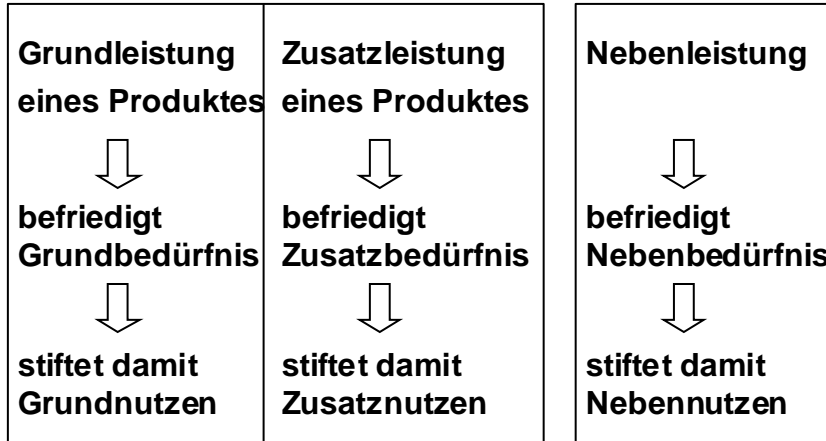
Was ist ein Produkt? (1)

Teilprojekt Verbesserung der Vernetzung

- Eine angebotene Leistung der Unternehmung
 - mit einem klaren Nutzen-Profil (Nutzenkomplex)
 - das sich an Zielmärkte / Zielgruppen wendet
- und
- dort den Bedürfnissen (Bedürfniskomplex) der Kunden entspricht

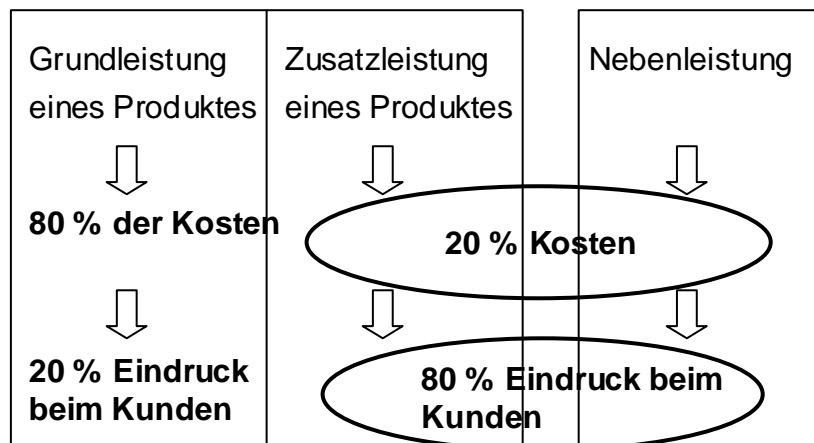
Was ist ein Produkt? (2)

Teilprojekt Verbesserung der Vernetzung



Was ist ein Produkt? (3)

Teilprojekt Verbesserung der Vernetzung



Grundsatz: Angebot und Nachfrage bestimmen den Preis

- Preis: eine der Steuergrößen des Marktes;
 - Er bewirkt Gleichgewicht von Angebot und Nachfrage;
 - Er sorgt dafür, dass die Nachfrage befriedigt werden kann;
 - Er sorgt dafür, dass Angebote abgesetzt werden;
 - Er wird durch die Häufigkeit eines Angebots sowie die Größe der Nachfrage bestimmt;
- **Hoher Preis:** für ein Angebot, das nur in geringen Umfang auf dem Markt vorhanden ist und das womöglich gleichzeitig auf ein starke Nachfrage stößt;
- **Niedriger Preis:** für ein Angebot, das in großen Mengen auf dem Markt verfügbar ist, vor allem dann, wenn die Nachfrage gering ist

Grundsätze der Preisbildung I

- Zusammenhang Preis und Absatzmenge
- Preiselastizität als notwendige bekannte Kenngröße
- Zusammenhang Absatz und Kosten
- Bestimmung gewinnoptimaler Preis

Grundsätze der Preisbildung II

- Preisfindung durch Kostenorientierung
 - Cost plus für Handel und Handwerk
- Preisfindung durch Konkurrenzorientierung
- Aufwendige Verfahren

Kostenpreis-Kalkulation im Handel

Vereinfachte Preiskalkulation mit dem Kalkulationsaufschlag

Bei größeren Sortimenten kann nicht jeder Artikel einzeln kalkuliert werden

Darum: Kalkulieren mit Kalkulationsaufschlag

Für einzelne exemplarische Angebote genau berechnet

Dann auf alle anderen Teile des Angebotssortiments angewendet.

Aufschläge für die meisten Branchen als Durchschnittswerte bereits ermittelt und bekannt (Quellen u.a.: Institut für Handelsforschung (IfH), Köln, Landesgewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks (LGH), Düsseldorf);

Kalkulationsaufschlag von vielen Herstellern für ihre Produkte direkt an ihre Händler weitergegeben ("empfohlene Richtpreise"); als Kalkulationshilfen, an die sich die Händler keinesfalls halten müssen; oft können Einzelhändler wesentlich günstiger kalkulieren;

Achtung: Jeden erfragten Kalkulationsaufschlag und jeden empfohlenen Richtpreis für die eigene Branche bei einigen typischen Produkten des eigenen Unternehmens kontrollieren!

So ermittelt man den Kalkulationsaufschlag:

1. Ermitteln der Handelsspanne

Bruttopreis (selbst ermittelt, s.o.)	€ 681,52
- Bezugspreis	€ 395,64
= Handelsspanne	€ 285,88

2. Von der Handelsspanne zum Kalkulationsaufschlag

$$\frac{\text{Handelsspanne} \times 100}{\text{Bezugspreis}} = \frac{285,88 \times 100}{395,64} = 72,26 \%$$

Auf den Bezugspreis des Händlers ist also für alle Teile eines Sortiments ein Aufschlag von 72,26% zu berechnen, um den jeweiligen Bruttopreis zu ermitteln.

Bezugspreis	€ 395,64
+ Zuschlagskalkulation (395,64 x 72,26%)	€ 285,88
= Verkaufspreis Brutto	€ 681,52

Achtung: Kontrolle vor allem dann, wenn sich die Kostensituation im Unternehmen ändert (Änderungen beim Personal, neue Preise des Großhändlers etc.).

Listenpreis des Herstellers (für ein Produkt)	460,00 €
- Rabatt (häufig 20 %) beim Einkauf	92,00 €
= Zieleinkaufspreis	368,00 €
- Skonto 2 % beim Einkauf	7,36 €
= Einkaufspreis des Händlers	360,64 €
+ Bezugskosten (Versand, Lieferung)	35,00 €
= Bezugspreis	395,64 €
+ Handlungskosten (hier z.B. 35 %, z.B. für Einkaufen, Verpacken, Verkaufsverhandlungen, Verwaltung etc.)	138,47 €
= Selbstkosten	534,11 €
+ Gewinnaufschlag (häufig 10 %)	53,41 €
= Nettoverkaufspreis	587,52 €
+ Umsatzsteuer 16 %	94,00 €
= Verkaufspreis Brutto	681,52 €

Die Differenz zwischen Einkaufspreis des Händlers und Verkaufspreis (hier: 681,52 € - 360,64 €) nennt man Handelsspanne

Achtung: Bei der Festlegung des tatsächlichen Verkaufspreises sind psychologische Preisschwellen zu berücksichtigen. Dieser könnte in diesem Beispiel 679,00 € betragen.

Kostenpreis-Kalkulation im Handwerk (ähnlich bei den Dienstleistungen)

Stundenverrechnungssatz

1. Summierung aller im Unternehmen anfallenden Kosten (außer Materialkosten, die gesondert eingerechnet werden): für Personal, Raumkosten, sonstige betriebliche Aufwendungen, Zinsen, Unternehmerlohn, Mietkosten etc.;
2. Ergebnis teilen durch die "fakturierfähigen" Stunden (die für die Arbeitsleistung als Arbeitszeit angerechnet werden können);

Fakturierfähige Stunden

- Berechnung der Arbeitstage im Jahr

Tage im Jahr	365
- Samstage und Sonntage	104
- Feiertage	10
- Urlaubstage	30
- Krankheit und sonstige Ausfalltage	16
<hr/>	
= Arbeitstage (Anwesenheitstage)	205

- Berechnung der fakturierfähigen Stunden

Arbeitstage	205
x Stunden pro Tag	8
x produktiv Beschäftigte	5,5
x Korrekturfaktor (=Zeitverluste für z.B. Fahrten, Vor- und Nacharbeiten, Leerlaufzeiten bei schlechter Auftragslage)	85%
<hr/>	
	7.667

Der Korrekturfaktor in diesem Beispiel von 85 % zeigt eine gute Auftragslage. Ist die Auftragslage geringer, verringert sich auch dieser Faktor. Insgesamt gilt: Jede Veränderung der Auftragslage oder der Kosten verändert den Stundenverrechnungssatz und sollte Anlass sein, diesen neu zu berechnen.

So errechnet man den Stundenverrechnungssatz

$$\frac{\text{Kosten des Unternehmens} = 420.000 \text{ €}}{\text{fakturierfähige Stunden} = 7.667} = \text{Stundenverrechnungskosten} = 54,78 \text{ €}$$

Diese Stundenverrechnungskosten enthalten aber noch keinen Gewinn. Bei einer (häufig angestrebten) Gewinnmarge von 10% beträgt der Stundenverrechnungssatz € 60,26, also abgerundet 60,00 €.

Beispiel einer Angebotskalkulation:

Anzahl Stunden (70) x Stundenverrechnungssatz (60,00 €)	
= Lohnumsatz	4.200,00 €
+ Materialeinkaufspreis	3.200,00 €
+ Aufschlag auf Material (10%)	320,00 €
+ Sondereinzelkosten (Fertigung, Vertrieb)	250,00 €
= Selbstkosten	7.970,00 €
+ Wagnis und Gewinn	400,00 €
= Angebotspreis netto	8.370,00 €
+ Mehrwertsteuer 16 %	1.339,20 €
= Angebotspreis brutto	9.709,20 €

LAG

Teilprojekt Verbesserung der Vernetzung

Kostenpreise: Der Preis soll die Kosten decken

- Zunächst ermitteln, welche Kosten entstehen, um ein Produkt oder eine Dienstleistung verkaufen zu können;
- Preis sollte diese Kosten und auch einen zusätzlichen Gewinn abdecken;
- Ideal: Kostenpreise auf dem Markt durchsetzen;
Aber: in der Praxis nicht immer zu realisieren;
- **Zu hoher Kostenpreis:** Produkte oder Dienstleistungen "gehen" nicht, die Konkurrenz ist einfach günstiger;
- **Zu niedriger Kostenpreis** (um Mitbewerber zu unterbieten): höhere Umsätze, allerdings womöglich Kosten nicht gedeckt

LAG

Teilprojekt Verbesserung der Vernetzung

Marktpreise: Der Preis soll konkurrenzfähig sein

- Orientierung an Marktpreisen: gute Chancen, Produkte oder Dienstleistung gut zu verkaufen
 - Kennen Sie die Preis-Leistungs-Verhältnisse?
 - Welcher Konkurrent hat den höchsten Preis?
 - Was unterscheidet Ihr Angebot von seinem Angebot?
- Orientierung an Marktpreisen als Verkaufsstrategie: für einige wenige Produkte oder Dienstleistungen den Preis senken, um Kunden zu gewinnen
- **Achtung:** Ziel muss sein, den Absatz anderer Angebote, deren Preise sich an den Kosten orientieren, gleichzeitig zu steigern (z.B. Komplementärprodukte)

Wichtige Fragen I

- **Ermitteln Sie durchsetzbare, konkurrenzfähige Preise bei einem gleichzeitig herausragenden Kundennutzen!**
 - In welcher Preislage siedeln Sie sich an?
 - Beherrschen Sie Target Costing?
Festlegung eines vom Markt akzeptierten Zielpreises und retrograde Kalkulation
- **Kundennutzen**
 - - Wie werthaltig ist Ihr Angebot, d.h. welchen Nutzen hat Ihr Kunde?
- **Sind Ihre Preise durchsetzbar?**
 - Wettbewerbsposition
 - Zu welchem Preis bietet der Wettbewerb ähnliche Leistungen an (Branchenverbände, IHK, Richtsatzsammlungen)
 - Wie überzeugend ist Ihr Wettbewerbsvorteil / „USP“ (Fachkompetenz, Qualität, Service, Engagement...)?

Wichtige Fragen II

- **Ist Ihre Preispolitik**
 - transparent für Ihre Kunden?
 - zeitnah zur erbrachten Leistung fakturierbar?
- **Können Sie Preisnachlässe geben?**
Unter welchen Bedingungen sind diese üblich?
 - Rabatte anlässlich Produkteinführung, Saison, für Mengen
 - Sonderkonditionen, Zahlungsziele, Skonto
- **Wie können Sie Ihre Leistung steigern,**
um den notwendigen Kostenpreis zu erzielen (z. B. durch besonderen Service)?

Wichtige Fragen III

- **Auswahl Ihrer Wettbewerbsstrategie**
 - **Kostenführerschaft (Preis-Mengen-Strategie)**
 - Mit niedrigen Preisen bei vielen Kunden hohe Umsätze erzielen
 - Mit durchschnittlicher Qualität
 - Anwendung z.B. Marktpenetration bei niedrigen Kosten, hohem Kapitalumschlag
 - **Differenzierung (Hochpreispolitik)**
 - Angebot besonderer Leistungen für ausgesuchte Zielgruppen
 - Mit hoher Qualität
 - Mit hohem Preis
 - **Konzentration auf Schwerpunkte (Höchstpreispolitik)**
 - Nur bestimmte Spitzenprodukte, spezialisierte Dienstleistungen
 - Begrenzte Kundenzahl
 - Exklusive Kunden mit hoher Kaufkraft
 - Anwendung z.B. langfristige Nischensicherung / Diversifikation
 - **Neuproduktpreise als besondere Chance**
 - Höhere Preisakzeptanz als bei Preiserhöhungen
 - Anfangspreis als mittelfristiger Bezugspreis
 - Leichtere Durchsetzung in Kombination mit Rabatten

10 typische Fehler bei der Preisgestaltung

- **Keine Kalkulation**
- **Kein Kostenüberblick**
- **Ohne Personalkosten**
- **Nur Kostenpreis**
- **Keine Marktinformationen**
- **Konkurrenz imitiert**
- **Falsche Erwartungen**
- **Ohne Sicherheit**
- **Angebot vernachlässigt**
- **Fehlende Argumente**

- **Keine Kalkulation**

Sie legen Ihre Preise unsystematisch „aus dem Bauch heraus“ fest, ohne detaillierte Kalkulation.

- **Kein Kostenüberblick**

Sie kennen ihre tatsächlichen Kosten nicht und schätzen diese bei der Preis kalkulation nur „über den Daumen“ ab

- **Ohne Personalkosten**

Sie grenzen ihren Leistungsumfang nicht genau genug ab und liefern mehr, als sie bezahlt bekommen. Sie kalkulieren vor allem den Faktor „Zeit“ nicht oder nicht ausreichend ein.

- **Nur Kostenpreis**

Sie denken nur an die Kostenpreise und kalkulieren auf der Grundlage Ihres Rechnungswesens. Dabei vernachlässigen Sie aber die Marktpreise.

- **Keine Marktinformationen**

Sie haben zu wenig Informationen darüber, welche Preise im Wettbewerb auf dem Markt akzeptiert werden (Testkunden!).

- **Konkurrenz imitiert**

Sie „fahren“ keine eigene Preisstrategie, mit der sie sich am Markt positionieren können. Sie ahmen „blind“ die Preisstrategien Ihrer Konkurrenten nach.

- **Falsche Erwartungen**

Sie orientieren sich bei der Preisgestaltung an zu hohen Umsatz und Gewinnerwartungen.

- **Ohne Sicherheit**

Sie sichern ihre Preise nicht ab. Das heißt: Sie haben eventuelle Forderungsausfälle, auf den Markt kommende Nachahmer, Konkurrenten, die ihre Preise „aggressiv“ unterbieten oder auch notwendige Rabatte nicht einkalkuliert. Sie unterschätzen Belastungen, die erst nach einem gewissen Zeitraum anfallen.

- **Angebot vernachlässigt**

Sie gestalten Ihr Angebot allein „um den Preis herum“: Vernachlässigung der Kostensituation und/oder der Qualität.

- **Fehlende Argumente**

Bei hochpreisigen Angeboten fehlen überzeugende Argumente für die Hochwertigkeit von Produkt oder Leistung.

Übungsbeispiel für das einladende Sozialunternehmen: Ausbildungsbetrieb „Mahlzeit“ des Sozialwerks Aachener Christen e.V.

- Analyse
 - Zielgruppenidentifizierung
 - Preissegment: Niedrig- bis mittelpreisig bei kaufkräftiger Zielgruppe
 - Preis-Leistungsverhältnis
- Lebenszyklus für innovatives Angebot – Testen!
- Stakeholderanalyse
 - Ansatzpunkt für Angebots-, Unternehmensentwicklung
- Wertschöpfungskette
 - Ansatzpunkt für strategisch sinnvolle Entscheidungen
- Ideen für Preisdifferenzierung, - durchsetzung

Preisdurchsetzung I

Preise sind Beweise für Leistung!

- **Motive des Kunden und seine Beurteilung ergründen**
 - Nutzen / Preisverhältnis ausgewogen?
 - Günstigeres Konkurrenzangebot?
 - Rabattjäger?
- **Argumente der Preiswürdigkeit**
 - Nutzen aus Kundensicht rüberbringen und bestätigen lassen
 - Einwände als Informationswunsch sachlich behandeln
 - Neben- und Zusatznutzen aus Sicht der Zielgruppe betonen
- **Ablenkung in Verkaufsgesprächen**
 - Überhören
 - Rückfragen („Im Verhältnis wozu...“; „Womit vergleichen Sie..“)
 - Kunden beim Nachlass zuerst bieten lassen und Begründung verlangen

Preisdurchsetzung II

Preisänderungen sind nur mit Kommunikation akzeptabel!

- **Preisreduktion**
 - mit Händlern (= Reduktion der Handelsspanne)
 - mit Kunden (= Verärgerung durch falschen Kaufzeitpunkt)
 - Vermeidung Imageverlust
- **Preiserhöhung**
 - Langfristige Ankündigung
 - Richtige Wahl des Zeitpunktes
 - Produktmodifikation und / oder Packungsgröße / Leistungsumfang
 - Ggf. in mehreren Schritten

Preisdurchsetzung III

- **Vorschlag für konkrete Übungsbeispiele für das folgende ERFA-Treffen**
- **Bitte um eigene Vorbereitung – Konzeption der eigenen Preisargumentation**
- **Konkretes Übungsfeld im Arbeitskreis mit Trainer**
- **Verbesserungsvorschläge und konkrete Hinweise**