

# KMU

## Führung von Kleinunternehmen Preisgestaltung

Dimensionen der Preisstrategie

Preismanagement im Handel

Gewerbe im Clinch zwischen Kosten und Marktpreis

Dienstleistung – auf der Spur der Kostengrenze



Schweizerisches Institut  
für Klein- und Mittelunternehmen



Universität St.Gallen

**PostFinance**  
DIE POST 

**Die Autoren und Experten dieser Nummer**



**Urs Frey (41),**  
Prof. Dr.

Urs Frey ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen sowie Mitglied der Geschäftsleitung des Center for Family Business HSG der Universität St. Gallen (CFB-HSG). Er lehrt und forscht im Bereich der strategischen Unternehmensführung in mittelständischen Familienunternehmen. In Praxisprojekten und Erfahrungsgruppen des Instituts setzt er sich mit Führungsaspekten und -eigenheiten von familiengeführten Unternehmen auseinander.



**Thomas Rudolph (47),**  
Prof. Dr.

Thomas Rudolph leitet das Forschungszentrum für Handelsmanagement an der Universität St. Gallen. Er publiziert vor allem zu den Themen Strategisches Handelsmanagement, Konsumverhalten, Positionierung und Profilierung im Handel, Management komplexer Projekte, dem Discountphänomen sowie dem Handelsmarketing. Als Autor, Referent, Coach und Experte ist er im In- und Ausland tätig. Zwischen 1998 und 2009 lehrte er als Gastprofessor an verschiedenen europäischen und amerikanischen Universitäten.



**Rolf Gerber (53),**  
Unternehmensberater

Rolf Gerber ist freier Unternehmensberater in den Bereichen Strategie und Controlling in verschiedenen Branchen des Gewerbes und im Gesundheitswesen. Daneben unterrichtet er beim Schweizerischen Institut für Unternehmensschulung im Gewerbe (SIU) zu den Themen Kostenrechnung und Kalkulation. Bei einem Arbeitgeberverband betreut er auf Mandatsbasis den Bereich Betriebswirtschaft.



**Stefan Sander (48),**  
Prof. Dr.

Stefan Sander ist Professor für Controlling und Rechnungswesen an der Steinbeis Universität Berlin, Dozent an der Universität St. Gallen und Partner bei der Beratungsfirma HSP Consulting AG, St. Gallen. Er ist zudem als Referent in verschiedenen MBA-Studiengängen tätig wie auch als Verwaltungsrat und Coach zu den Themen finanzielle Führung und Controlling bei KMU und Familienunternehmen.



<b>Dimensionen der Preisstrategie</b>	<b>04</b>
<b>Preismanagement im Handel – woran kleine Unternehmen denken sollten</b>	<b>13</b>
<b>Gewerbe im Clinch zwischen Kosten und Marktpreis</b>	<b>19</b>
<b>Dienstleistung – auf der Spur der eigenen Kostengrenze</b>	<b>25</b>
<b>Praxisbeispiele: Ecovisions GmbH</b>	<b>11</b>
<b>Cornfield Openair-Hotel</b>	<b>17</b>
<b>Promat Verzinkerei Bern GmbH</b>	<b>23</b>
<b>Glossar der wichtigsten Begriffe</b>	<b>29</b>
<b>Vorschau</b>	<b>30</b>
<b>Das ku-Unternehmensführungsmodell</b>	<b>31</b>

**TITELBILD.** Beat Wyler (rechts), Promat Verzinkerei Bern GmbH, im Gespräch mit einem Kunden. Lesen Sie auf Seite 23.



ku – Führung von Kleinunternehmen / Preisgestaltung

## Geschätzte Leserin, geehrter Leser



**Jürg Bucher** Leiter PostFinance

«Den Preis bezahlt man, den Wert bekommt man.» So lautet sinngemäss ein Zitat des amerikanischen Investors Warren E. Buffett. Jede Unternehmerin, jeder Unternehmer steht tagtäglich vor der Frage: Wie viel ist meine Dienstleistung, die produzierte Ware oder die handwerkliche Arbeit wert und welchen Preis sind die Kundinnen und Kunden zu zahlen bereit?

Für die rund 260 000 Kleinunternehmerinnen und Kleinunternehmer in der Schweiz ist die Preisgestaltung eine zentrale Herausforderung – vor allem dann, wenn sie sich gegenüber ihren oft grösseren Konkurrenten im Preiswettbewerb behaupten müssen. In der Informationsgesellschaft fällt es Kundinnen und Kunden leicht, Leistungen zu vergleichen und Preise gegeneinander abzuwägen. Mit dem Internet wird jeder Markt zu einer Börse.

Umso wichtiger ist es für kleine Unternehmen, sich über Qualität, Service, Flexibilität und Zusatzleistungen abzuheben oder attraktive Nischen zu besetzen. Die Preisgestaltung steht damit in einem engen Verbund mit der strategischen Positionierung des Unternehmens und dem Marketing-Mix seiner Leistungen. Aus diesen Überlegungen folgt, dass die Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer von Kleinunternehmen genau über die Kostenstruktur ihrer Firma Bescheid wissen müssen. Nur so ist eine Preisgestaltung möglich, die letztlich auch einen Gewinn für das Unternehmen abwirft.

**Wie entstehen Preise?** Worauf müssen die Kleinunternehmerinnen und -unternehmer besonders achten, wenn sie ihre Preise festsetzen? Wie rechnet man richtig? Diese Fragen behandeln wir im vorliegenden Heft in vier praxisrelevanten Fachbeiträgen. Drei Kleinunternehmen zeigen überdies, welche Bedeutung Preise für ihr Geschäft haben und wie sie diese setzen. Ich bin überzeugt, dass diese Ausgabe von «ku» ihren Preis in Form Ihrer geschätzten Aufmerksamkeit wert ist.

**Viel Lesefreude wünscht Ihnen**

Ihr Jürg Bucher

**Impressum:** «ku – Führung von Kleinunternehmen» erscheint 2x jährlich in Deutsch, Französisch und Italienisch.

Auflage: 30 000. Herausgeber: PostFinance, Nordring 8, 3030 Bern, in Kooperation mit KMU-HSG, Universität St. Gallen, Dufourstrasse 40a, 9000 St. Gallen. Redaktion: Sabine Zeilinger (Leitung), Dr. Ivo Cathomen, Prof. Dr. Urs Frey, Silvan Merki. Fotografie: Juliette Überschlag, Luzern. Gestaltung: Othmar Rothenfluh, Zürich. Korrektorat: Ruth Rybi, Zürich. Druck: Stämpfli AG, Bern. Abonnement: PostFinance, Kommunikation, Nordring 8, 3030 Bern oder unter [www.postfinance.ch/ku](http://www.postfinance.ch/ku).

© 2009, PostFinance Kommunikation, 3030 Bern. Die Veröffentlichung, der Nachdruck und Vervielfältigungen von Beiträgen aus «ku – Führung von Kleinunternehmen» sind, auch auszugsweise, nur mit Quellenangabe gestattet.

Haben Sie Fragen oder Anregungen?

Dann schreiben Sie an PostFinance, Kommunikation, Nordring 8, 3030 Bern oder an [redaktion.ku@postfinance.ch](mailto:redaktion.ku@postfinance.ch).



# Dimensionen der Preisstrategie

## Urs Frey

*Kleine Unternehmen (KU) sind einem zunehmenden Preiskampf ausgesetzt. Transparenz, Globalisierung und Internet sensibilisieren Kunden hinsichtlich der Preise und erhöhen deren Marktmacht. In diesem Wettbewerb gilt es aber für Unternehmerinnen und Unternehmer eine Strategie zu definieren, die über die Festsetzung eines Frankenbetrags für Produkte und Dienstleistungen hinausgeht. Voraussetzung für eine Erfolg versprechende Preisstrategie sind vertiefte Kenntnisse über die eigenen Kostenstrukturen, den Markt und seine Kunden. Für kleine Unternehmen gilt dies ganz besonders. Ihre Abhängigkeit von wenigen Umsatzträgern ist meist grösser als bei mittleren und grossen Unternehmen mit einer breiten Produkte- und Dienstleistungspalette.*

## Vom Verkäufer- zum Käufermarkt

**Konkurrenz drückt auf Preise.** Die Preisgestaltung ist ein zentraler Aspekt der unternehmerischen Strategiefindung. Basierte der Preis früher auf den Kosten für den Material- und Arbeitsinput, so sind heute andere Kriterien entscheidend für die «korrekte» Preisfestsetzung. Warum ist dies so? Zum einen ist das Preisbewusstsein der Endkunden aufgrund der gesteigerten Transparenz grösser. Die Suche nach tiefstmöglichen Preisen für ein bestimmtes Produkt ist geradezu zum «Volkssport» geworden – mit entsprechenden Konsequenzen für die Firmenkunden von Produzenten und Dienstleistern. Zum anderen ist vielerorts eine **Marktsättigung** festzustellen. Dadurch wird die Macht des Kunden erhöht. Die Zahl der Anbieter – und damit die Vielfalt der Produk-

te und Services – steigt beständig. Die Preise verharren auf tiefem Niveau oder sinken gar. Neue Konkurrenten setzen den Preis entweder gezielt ein, um Marktanteile von etablierten Anbietern zu übernehmen, oder sie orientieren sich am bestehenden tiefsten Marktpreis. Jeder solche Markteintritt übt Druck auf die existierenden Preise aus, sofern der Markt nicht schneller wächst als das Angebot. Die fortschreitende Internationalisierung durch den Abbau von Handelsschranken und das Internet führten zu einer globalen Nivellierung auf tiefem Niveau.

## Der Weg zum «richtigen» Preis

Auf dem Weg zum richtigen Preis hat die Unternehmerin oder der Unternehmer vier wesentliche Fragen zu beantworten beziehungsweise strategische Entscheidungen zu treffen:

1. Wie hoch sind meine **Selbstkosten** und wie hoch ist das Preisniveau am Markt? Zu diesem Zweck ist die eigene Kostenstruktur den Marktpreisen gegenüberzustellen.
2. Welche Marktkräfte herrschen am betreffenden Absatzmarkt? Dazu ist es erforderlich, sich über die Konkurrenz, die Entwicklung des Marktes und weitere Einflussfaktoren Gedanken zu machen.
3. Mit welcher Strategie positioniere ich mich am Markt? Kein Anbieter kann die höchste Qualität zum günstigsten Preis anbieten – es ist vielmehr eine Konzentration auf ausgewählte Ziele erforderlich.
4. Wie bette ich die Preise im Marketing ein? Für den Verkaufserfolg ist der Preis zwar mitentscheidend, aber nicht allein ausschlaggebend.

## exkurs

### Kaufmotive von Endkunden:



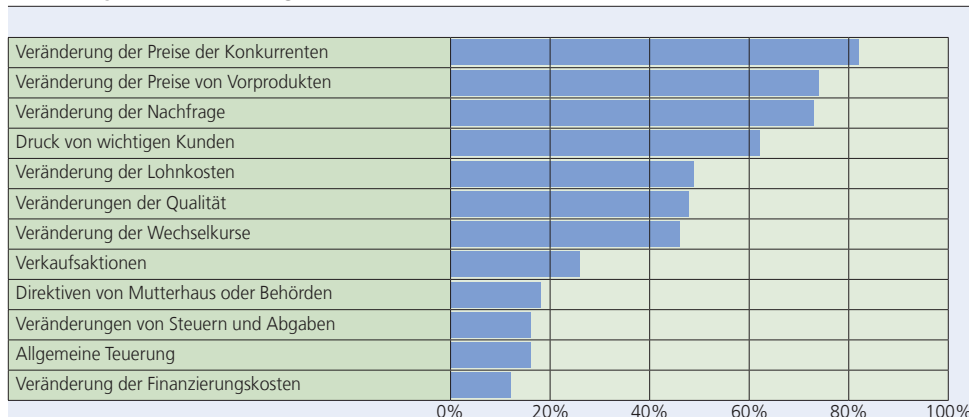
Kaufmotive können unter anderem sein ...

- Abdecken von Grundbedürfnissen (Nahrung, Kleidung)
- Spontankauf
- Ersatzkauf
- Anpassung an eine erwartete Veränderung (Antizipation): Ware ist künftig nicht mehr erhältlich oder steigt im Preis
- Prestige- und Markenkauf
- Rabatte, Aktionen, Preissenkungen, die zum Kauf verleiten
- Mode/Trend
- Empathie: sympathischer oder persönlich bekannter Verkäufer

Je nach Kaufmotiv spielt der Preis eine unterschiedlich wichtige Rolle für den Kaufentscheid.

Die **markierten** Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 01 **Preissetzungsverhalten von Unternehmen**



Prozentangaben: Anteil der Unternehmen, welche die links genannten Kriterien als «sehr wichtig» oder «wichtig» bezeichnen.

Unternehmen, die einem starken Wettbewerbsdruck ausgesetzt sind, ändern ihre Preise häufig aufgrund von externen Faktoren. Unternehmen mit langfristigen Kundenbeziehungen sind dagegen weniger von der Marktentwicklung abhängig.

Quelle: Schweizerische Nationalbank, 2007

### Schritt 1: Vergleich zwischen Selbstkosten und Marktpreis

Der Vergleich zwischen den Selbstkosten und dem Marktpreis liefert einem Anbieter die Entscheidungsgrundlage, ob ein Produkt oder eine Dienstleistung überhaupt wirtschaftlich angeboten werden kann, ob darauf verzichtet wird oder ob Kostensenkungsmassnahmen beziehungsweise Änderungen strategischer Ziele getroffen werden müssen.

**Kenntnis der Kostengrenzen.** Die Ermittlung der Selbstkosten basiert auf der **Kostenrechnung** des Unternehmens. Der Preis muss mindestens die variablen Kosten für das Produkt, wie zum Beispiel Materialkosten, Stundenlohn und Maschinenstunden, decken. Diese **Herstellkosten** stellen die kurzfristige Preisuntergrenze dar. Das heisst, der Preis kann für einen beschränkten Zeitraum bei den Herstellkosten angesetzt werden, um beispielsweise den Betrieb ausreichend auszulasten. Der Deckungsbeitrag ist in diesem Fall jedoch gleich null. Mit dem so erzielten Preis sind einzig die variablen, aber nicht die fixen Kosten des Produkts gedeckt (zum Beispiel Verwaltungskosten, Raummiete, Abschreibungen, Lagerräume, Vertriebskosten, Energiekosten). Aus unternehmerischer Sicht muss der **Deckungsbeitrag** grösser als null sein, um auch die fixen Kosten zu decken.

Werden durch den Preis sowohl variable als auch fixe Kosten gedeckt, ist von der langfristigen Preisuntergrenze die Rede. Sie kennzeichnet die Gewinnschwelle, bei der die Gesamtkosten gedeckt sind und der Gewinn null beträgt. Das Ergebnis dieser **Vollkostenrechnung** entspricht den Selbstkosten. Anfänglich sind diese meist höher

als mit zunehmender Erfahrung und Produktionsmenge. Die Kosten bewegen sich auf der sogenannten **Lernkurve** nach unten.

**Wettbewerb als Bestimmungsgrösse.** Der marktorientierte Preis einer Leistung ergibt sich in der Regel aus dem durchschnittlichen Verkaufspreis (international, national oder regional) für eine bestimmte Produkte- oder Dienstleistungskategorie. Ein Hersteller von Autoreifen wird beispielsweise versuchen, die Preise seiner Erzeugnisse im Markt so zu positionieren, dass er eine möglichst grosse Menge bei möglichst grosser Marge absetzen kann. Dazu muss er nicht nur die einzelnen Glieder der Absatzkette (Zwischenhändler, Reifendiscounter, Markengarage) berücksichtigen, sondern auch das Budget und die Erwartungen der Endkunden.

Vor Beginn des Sommer- und Winterverkaufs werden die Reifenhändler durch den Reifenhersteller besucht. Es werden Preis-Mengen-Angebote unterbreitet. Die Händler warten den Besuch aller relevanten Anbieter ab, um basierend auf der aktuellen Preislage ihrerseits Preisforderungen zu stellen. Die Reifenhändler versuchen die Preise mit Angeboten der Konkurrenz zu drücken. Die Hersteller stehen unter Zeit- und Absatzdruck. Sind sie nicht bereit, preislich nachzugeben, laufen sie Gefahr, dass sich der Handel anderweitig eindeckt. Je schlechter die Gesamtbilanz bei den Verkaufsgesprächen mit dem Handel verläuft, desto stärker wächst der Druck auf den Hersteller, seine Reifen mit Kampfpreisen in den Markt zu geben.

**tipp**

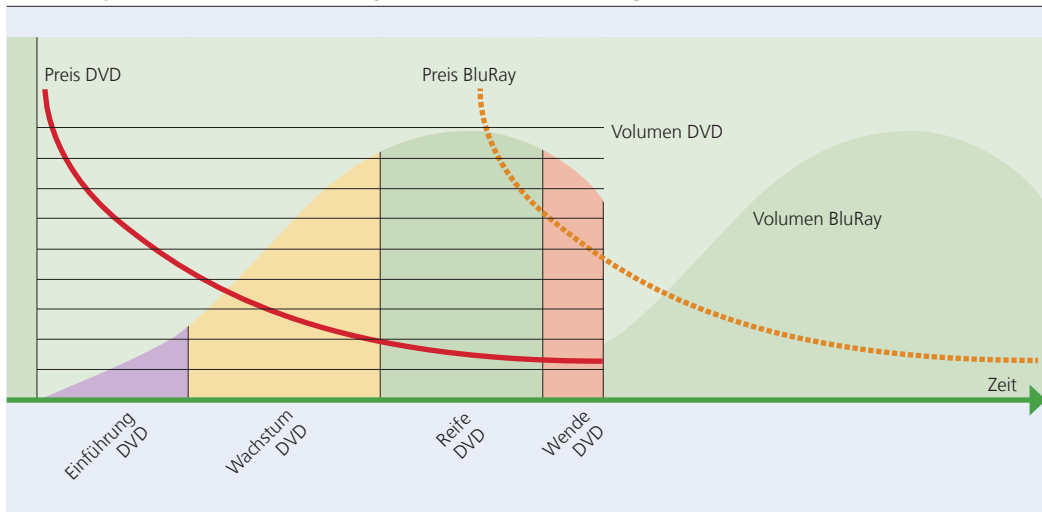
**Selbstkosten höher als Marktpreis?**



Wenn die eigenen Kosten über dem üblichen Marktpreis liegen, hat das Unternehmen grundsätzlich zwei Möglichkeiten:

- Anpassung der Zielgruppe: Suche nach Kunden(gruppen), die bereit sind, mindestens die Selbstkosten zu bezahlen.
- Reduktion der Kosten: Suche nach Kostensenkungspotenzial im Unternehmen, um den Marktpreis zu erreichen (vgl. dazu Checkliste auf Seite 9, Abbildung 6).

Abbildung 02 **Der Produktlebenszyklus von DVD-Abspielgeräten**



Entlang seines Lebenszyklus kann ein Produkt aufgrund der Lernkurve zu sinkenden Preisen produziert und angeboten werden. Dieses Phänomen gilt für Produkte von kleinen wie von grossen Unternehmen. So hat beispielsweise die DVD-Technologie ab 1999 den Markt erobert. In der Zwischenzeit sind die Preise für die Geräte nur noch ein Bruchteil des Einführungspreises. Mit BluRay steht die Nachfolgetechnologie auf der Türschwelle.

## Schritt 2: Analyse der Marktkräfte

Ein Hilfsmittel für die unternehmerische Planung ist die **Branchenstrukturanalyse** nach dem Fünf-Kräfte-Modell des amerikanischen Ökonomen Michael E. Porter (siehe Abbildung 04, Seite 7). Der Grundgedanke ist, dass die Attraktivität des Marktes vor allem durch die Marktstruktur bestimmt wird. Diese beeinflusst die Wettbewerbsstrategie des Unternehmens und damit auch den Preis für dessen Güter und Dienstleistungen.

Die marktorientierte Preisfindung richtet sich sowohl nach den Preisen der Konkurrenzunternehmen als auch nach dem Verhalten der Kunden. Sie hat gewöhnlich das Ziel der Gewinnmaximierung. Davon kann abgewichen werden, wenn beispielsweise ein Konkurrent aus dem Markt gedrängt oder ein neues Produkt eingeführt werden soll. Um den gewinnmaximierenden Preis zu bestimmen, müssen sowohl die **Marktform** (zum Beispiel Monopol) als auch das Verhalten der Konkurrenten und Kunden berücksichtigt werden. Dies kann je nach Markt zu sehr unterschiedlichen Preisstrategien führen. Obwohl Kleinunternehmen gegenüber grösseren Anbietern punkto Marktstrategie oft mit ungleich langen Spiessen kämpfen, gibt es bemerkenswerte Ausnahmen in Nischenmärkten.

Zur Illustration seien hier die Marktkräfte aus der Sicht eines Optikerfachgeschäftes beschrieben. Optikerketten (zum Beispiel Visilab, Fielmann, Apollo) setzen die lokalen Optiker unter Druck, indem sie mit tiefen Preisen um Kunden buhlen. Die Macht der Endkunden wächst, weil sie aus einem wachsenden Marktangebot in Fachgeschäften und aus dem Internet auswählen können. Gleichzeitig hat die Zahl der Lieferanten wegen der allgemein gestiegenen Nachfrage (Zweit- und

Drittbrille, Sportbrillen mit Sehkorrekturen und dergleichen) zugenommen, was wiederum die Position der Optiker stärkt. Die Hersteller von Brillengläsern wie Essilor, Rodenstock oder Nikon versuchen sich mit neuen technischen Lösungen, wie zum Beispiel Gleitsichtgläsern, zu profilieren. Als Substitutionsprodukte für Brillen sind Kontaktlinsen in Betracht zu ziehen, die das Optikerfachgeschäft aber ebenfalls ins Sortiment aufnehmen kann, und operative Korrekturen (Laser).

Insgesamt sind die lokal verankerten Optikerfachgeschäfte einem intensiven Branchenwettbewerb ausgesetzt. Wenn die Verkaufszahlen konjunkturell bedingt eher rückläufig sind, stellt die Preisgestaltung eine zentrale Herausforderung für den Optiker dar. Welche Strategie er sinnvollerweise wählt, wird in Schritt 3 gezeigt.

## Schritt 3: Strategische Positionierung am Markt

**Nicht nur der Preis allein.** Um nicht dem Preisdiktat der Konkurrenz und des Marktes ausgeliefert zu sein, gilt es für KU, sich strategisch zu positionieren. Dabei gibt es drei Möglichkeiten:

- **Differenzierung (Qualitätsführerschaft):** Unternehmen arbeiten wahrnehmbare Leistungsmerkmale heraus und kommunizieren diese. Dadurch haben sie meist die Möglichkeit, sich im Verhältnis zur Konkurrenz mit einem höheren Preis zu positionieren.
- **Kostenführerschaft:** Die Kosten pro Stück werden durch grosse Mengen und kostengünstige Produktion gesenkt. KU können ihre Preise unter Umständen durch tiefe Verwaltungskosten und schlanke Prozesse tiefer als die Konkurrenz ansetzen.

### tipp

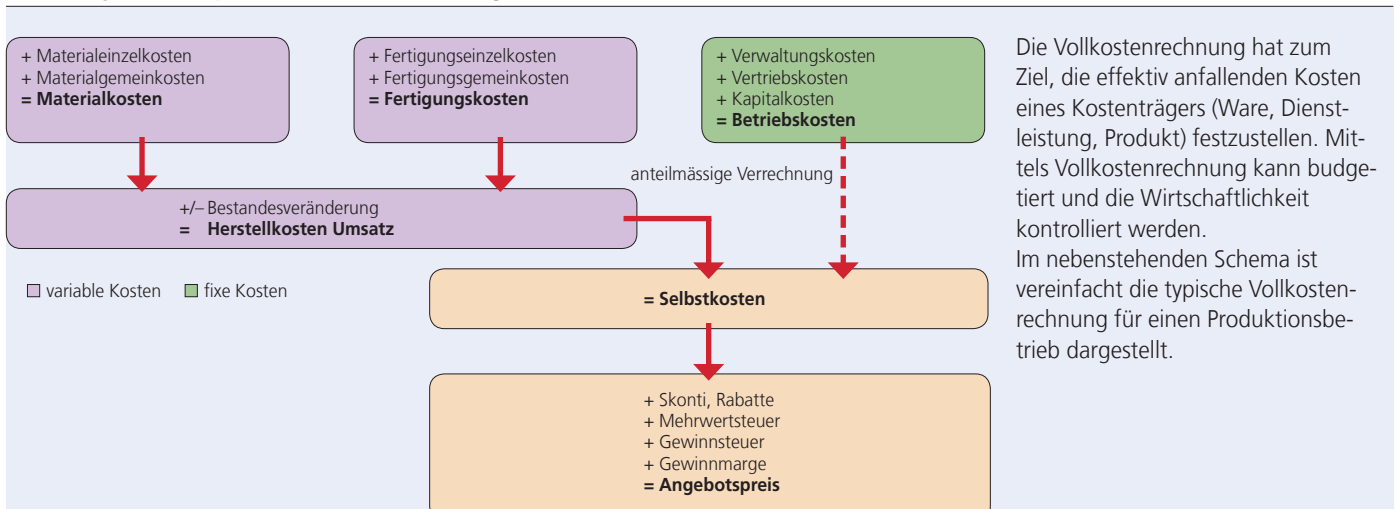
#### Wie gut kennen Sie Ihren Preisspielraum?



Es ist richtig, dass der Markt die Preise für ein Produkt faktisch vorgibt. Es ist jedoch falsch zu glauben, dass deshalb auf eine Kalkulation verzichtet werden kann. Obwohl Marktpreise existieren, ist deren Überprüfung für das eigene Unternehmen, also eine eigene (Preis-)Kalkulation, wichtig. Sie ist sogar grundlegend, wenn es um die nachfolgenden Fragen geht:

- Welche Preise sind notwendig, um die Existenz langfristig zu sichern?
- Sind höhere Preise im Markt möglich?
- Sind niedrigere Preise in meinem Unternehmen möglich?
- Resultieren daraus mehr Umsatz und später mehr Gewinn?

Abbildung 03 Prinzip der Vollkostenrechnung



■ **Nischenanbieter:** Das Unternehmen wählt bewusst eine Nische aus, die es erlaubt, den Preis-spielraum besser auszuschöpfen.

**Qualitätsführerschaft und Nische als gangbare Wege.** Im Beispiel des Optikerfachgeschäftes wird sich der Unternehmer für eine Qualitätsführerschaft entscheiden und sich nicht über tiefe Preise, sondern über hervorragenden Service, Geschwindigkeit und kulante Konditionen (zum Beispiel Glasbruch) behaupten.

Aufgrund geringerer Mengen sind KU im Preiswettbewerb häufig benachteiligt. Im globalisierten Produktionssektor ist der Trend zur Grösse der Anbieter und zur Verlagerung in Tieflohnländer unverkennbar. Wer im Markt bestehen will, muss sich nicht selten auf geografische oder angebotsspezifische **Nischen** konzentrieren, in denen der Preis nur eines von verschiedenen Entscheidungskriterien des Kunden darstellt. Beispiele sind Produktnischen, wie kleine Stückzahl und Einzelanfertigung, oder Marktnischen, wie regionale Verankerung und Standortvorteile. Solche Nischen können auch darum interessant sein, weil sie für grosse Anbieter häufig zu klein sind. Eine Handelsfirma kann sich zum Beispiel auf regionale landwirtschaftliche Produkte konzentrieren, die «eine Geschichte erzählen». Dies erlaubt, den Preis höher anzusetzen, als es der Trend zum Billiganbieter vorgibt.

**Neue Geschäftsmodelle.** Starke Marktkräfte können auch dazu führen, dass sich Anbieter ganz oder teilweise aus bestimmten Märkten zurückziehen oder ihre Produkte und Dienstleistungen anders positionieren. So bieten beispielsweise Hersteller von Drucker-Hardware ihre Geräte zu

sehr tiefen Preisen an und generieren ihren Ertrag über den Verkauf des dazugehörigen Verbrauchsmaterials (Patronen). Ähnlich verhalten sich die Hersteller von Aufzügen. Aufgrund des grossen Wettbewerbs erzielen sie ihren Umsatz vor allem durch den Unterhalt ihrer Produkte. Eine andere Möglichkeit besteht darin, Produkte nicht zu verkaufen, sondern zu vermieten und so einen kontinuierlichen Umsatz zu erlangen. Der Preis ist somit Teil eines übergeordneten Gefüges aus verschiedenen strategischen Entscheidungen des Unternehmens. Sie haben ihren Eingang in den Marketing-Mix gefunden.

#### Schritt 4: Einbettung in den Marketing-Mix

Im Marketing-Mix werden strategische Ziele in konkrete, aufeinander abgestimmte Aktionen umgesetzt. Die Grundsatzfragen «Welche Produkte bieten wir in welcher Qualität und zu welchem Preis?», «Welche Vertriebskanäle nutzen wir?» und «Wie und wo machen wir Werbung?» werden im Marketing-Mix für ein Jahr und länger geplant. Der Marketing-Mix unterteilt sich in die Elemente: Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik. Im Englischen spricht man von den «4 P»: Product, Price, Place, Promotion. Die vier Bereiche sind zwingend aufeinander abzustimmen.

**Produktpolitik (Product).** Die Produkte oder Dienstleistungen, die ein Unternehmen anbietet, stellen den Kernprozess der eigentlichen Unternehmensaktivitäten dar und bilden die Basis jedes unternehmerischen Erfolgs. In der Produktpolitik werden Sortimentplanung, Qualität und Service, aber auch Produktgestaltung, Verpa-

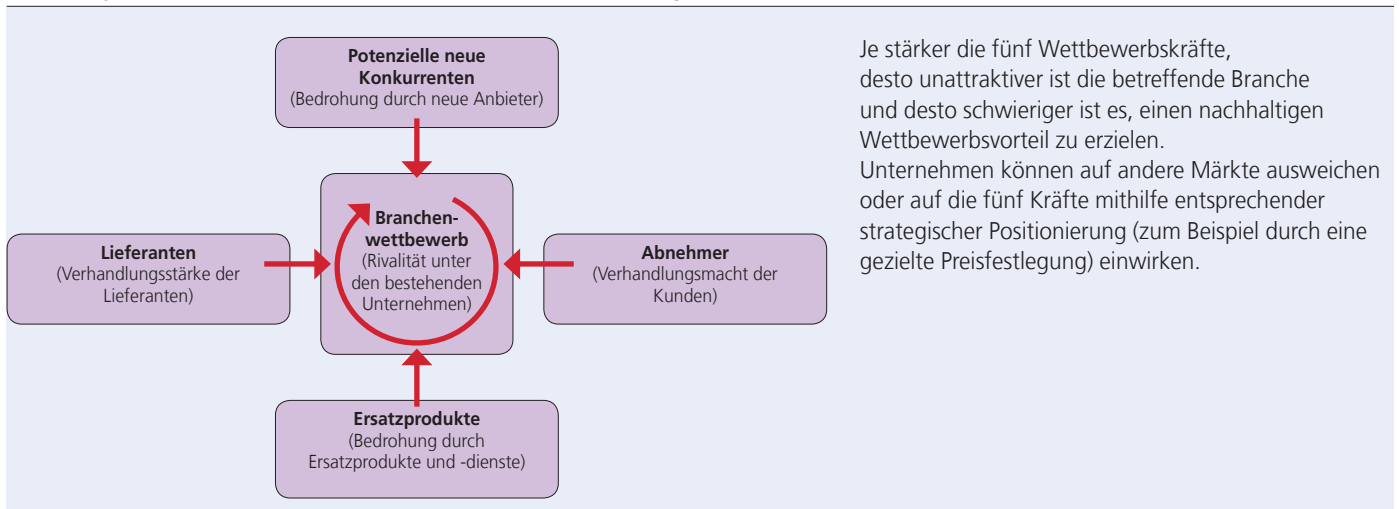
#### exkurs

#### «Stuck in the middle»



«Gefangen in der Mitte» bezeichnet die Position, wenn keine eindeutige Wettbewerbsstrategie verfolgt wird. Viele KU positionieren sich nicht bewusst und profilieren sich weder durch hohe Qualität, Einzigartigkeit, herausragenden Service noch durch die günstigeren Kostenstrukturen, die sie gröszenbedingt aufweisen. Sie werden damit für den Kunden austauschbar. Dann wird der Preis zum entscheidenden Kriterium für den Kunden. Eine gezielte strategische Positionierung hilft KU, aus der Preisfalle auszu-brechen.

Abbildung 04 Das 5-Kräfte-Modell der Branchenstrukturanalyse nach Porter



ckung und weitere produktbegleitende Dienstleistungen, wie zum Beispiel Serviceleistungen, Update-Ansprüche und Garantien, festgelegt.

**Preispolitik (Price).** Dazu gehören nicht nur die eigentliche Preisgestaltung, sondern auch die Konditionenpolitik. Darunter werden alle vertraglichen Bedingungen verstanden, die in Zusammenhang mit einem Angebot stehen, zum Beispiel Rabatte, Skonti, Rückvergütungen sowie Lieferungs- und Zahlungsbedingungen. Die Preispolitik umfasst alle Entscheidungen, die Einfluss auf die Preishöhe sowie die Art und Weise der Preisfestlegung und -durchsetzung haben. Die zwei wesentlichen Gestaltungsmöglichkeiten sind das Preisniveau und die Preisdifferenzierung, das heisst die von Kundengruppen abhängigen Preisunterschiede.

Die Preispolitik verfolgt das Ziel, mithilfe der Preisgestaltung Kaufanreize zu setzen. Eine wichtige Entscheidungsgrösse ist die erwähnte Preisuntergrenze. Diese muss bekannt sein, bevor entschieden wird, mit welcher Preisstrategie die Leistung am Markt eingeführt werden soll. Man unterscheidet zwischen der Festpreisstrategie und Preisabfolgestrategie. Bei der Festpreisstrategie gibt es hauptsächlich zwei einander entgegengesetzte Varianten:

- Hochpreisstrategie: Der Preis wird auf einem hohen Niveau festgesetzt, zum Beispiel für Nischenprodukte. Dies kann an eine angestrebte Qualitätsführerschaft oder eine ausgefeilte Markenstrategie geknüpft sein.
- Niedrigpreisstrategie: Der Preis wird aufgrund einer angestrebten Kostenführerschaft auf einem niedrigen Niveau festgesetzt.

Bei der Preisabfolgestrategie wird der Preis im

Laufe der Zeit planmässig verändert. Dabei werden wiederum zwei Varianten unterschieden:

- Abschöpfungsstrategie, bei der ein hoher Anfangspreis im Laufe der Zeit sukzessiv gesenkt wird. Dadurch kann für jede Käufergruppe der maximale Preis abgeschöpft werden, und die Entwicklungskosten können so amortisiert werden. Siehe dazu beispielhaft Abbildung 02.
- Penetrationstrategie, bei der ein niedriger Anfangspreis zu starkem Absatzwachstum und hohem Marktanteil führt. Später kann dieser Preis gehalten, gesenkt oder erhöht werden. Tiefe Preise schrecken Konkurrenten ab und schaffen Markteintrittsbarrieren.

**Kommunikationspolitik (Promotion).** Unter der Kommunikationspolitik versteht man alle Ziele, Instrumente und Massnahmen, die zu einer einheitlichen Wahrnehmung der Produkte und des Unternehmens als Ganzem beitragen. Die wesentlichen Instrumente der Kommunikationspolitik sind Werbung, Verkaufsförderung, persönlicher Verkauf, Kundenpflege, Sponsoring, Messen, Veranstaltungen und Öffentlichkeitsarbeit, Corporate Identity sowie die eigentliche Markenpolitik.

**Distributionspolitik (Place).** Unter der Distributionspolitik werden alle Entscheidungen und Handlungen des Unternehmens verstanden, die den Weg eines Produktes vom Hersteller bis zum Konsumenten betreffen. Die Möglichkeiten innerhalb der Distributionspolitik sind vielfältig. Im Handel stellt sich die Frage, ob die Produkte in einer klassischen Verkaufsstätte, im Zwischenhandel oder direkt an den Kunden verkauft werden. Beispiele des Direktverkaufs sind der Versandhandel über Kataloge oder Onlineshops. Die verschiedenen

**beispiel**

**Marketing-Mix iPhone**



Das iPhone von Apple ist ein innovatives Mobiltelefon (Produkt), das hochpreisig (Preis) nur über einen Mobilfunkanbieter vertrieben wird (Distribution) und über intensive Öffentlichkeitsarbeit, Fernsehwerbung und Internetseiten beworben wird (Kommunikation).

Abbildung 05 Aspekte des Marketing-Mix

	strategisch	taktisch		strategisch	taktisch	Unter dem Marketing-Mix wird die Abstimmung der vier Bereiche verstanden. Die Massnahmen umfassen strategische, langfristig ausgerichtete sowie taktische, kurzfristig orientierte Aspekte des unternehmerischen Handelns. Quelle: In Anlehnung an Meffert <sup>1</sup>
<b>Produktpolitik</b>			<b>Kommunikationspolitik</b>			
Sortiment/Leistungen	●		Öffentlichkeitsarbeit (PR)	●		
Produktqualität	●		Persönlicher Verkauf		●	
Marke	●		Verkaufsförderung		●	
Kundendienst		●	Werbestrategie	●		
<b>Preispolitik</b>			Werbe-Mix		●	
Preis	●		Kundenpflege		●	
Konditionen	●		<b>Distributionspolitik</b>			
Rabatte, Skonto		●	Absatzkanäle	●		
Zahlungsbedingungen		●	Logistik		●	



Möglichkeiten der Distribution schliessen sich nicht zwangsläufig gegenseitig aus. Häufig wählen Unternehmen eine Kombination.

Die strategische Preisfestlegung steht in enger Wechselwirkung mit den drei anderen Elementen des Marketing-Mix und kann somit nicht isoliert betrachtet werden. Die Distributionspolitik und die Werbemassnahmen sind meist eine Folge der gewählten Preispolitik. Ein unausgereifter Marketing-Mix stiftet beim Kunden Verwirrung und lässt ihn meist an der Qualität der angebotenen Leistungen zweifeln. Wenn zum Beispiel ein Dienstleister eine hoch qualifizierte Beratung anbietet, ein Tageshonorar von 3000 CHF verlangt, aber nur über einen schlecht gestalteten Internetauftritt verfügt, wird manch ein potenzieller Kunde unsicher.

### Was kleine von grossen Unternehmen lernen können

Angesichts der Wettbewerbsintensität verfeinern Unternehmen ihre Preisstrategie immer weiter. Die nachfolgenden Beispiele zeigen Wege auf, wie sie auch grosse Unternehmen begehen.

**«Preis magie».** Preispsychologische Massnahmen zielen darauf ab, Preise günstiger erscheinen zu lassen, als sie in Wirklichkeit sind. Die Kaufwahrscheinlichkeit steigt und unter Umständen kaufen Kunden mehr, als sie ursprünglich beabsichtigt haben. Gebrochene Beträge wie 1.95 oder 3.95 CHF erwecken den Eindruck, dass sie deutlich niedriger als die runden Beträge von 2 CHF oder 4 CHF sind. Für eine grössere Beachtung bei Kunden sorgen Preise mit absteigenden (5.43 CHF) oder konstanten Ziffernfolgen (999 CHF).

**Paketpreise und Preisbündel.** Häufig werden dem

Verbraucher zwei oder mehr Einheiten eines Artikels zu einem Paketpreis angeboten. Konsumenten empfinden diese in der Regel als wesentlich günstiger als die Summe der Einzelpreise, auch wenn die tatsächliche Ersparnis nur gering ist. Bei der Preisbündelung werden Komplementärgüter unterschiedlicher Attraktivität zu Verkaufspaketen zusammengefasst. Ein solches Paket kann zum Beispiel aus einer Spielkonsole mit Steuer- rad und Pedalen bestehen.

**Emotionale Preisbarrieren.** Für bestimmte Artikel existieren feste Preisvorstellungen in den Köpfen der Verbraucher. Werden diese allgemein gängigen Beträge überschritten, kommt es kurzfristig zu einem Verkaufsrückgang, bis sich eine neue, höhere Preisbarriere gebildet hat. Das klassische Beispiel sind hier die Preise für Benzin und Diesel. Analog kann für einen Dienstleister ein Stunden- satz, der eine bestimmte Schwelle durchbricht, als emotionale Preisbarriere gelten.

**Signalartikel.** Üblicherweise schliesst der Kunde vom Preis bekannter (Standard-)Artikel auf das gesamte Preisniveau des Anbieters. Ist beispielsweise die Butter bei einem Lebensmitteleinzelhändler besonders günstig, so wird der Kunde davon ausgehen, dass das ganze Sortiment zu eher tiefen Preisen angeboten wird. Durch eine sorgfältige Preisgestaltung bei wichtigen Signalartikeln kann somit Einfluss auf das Preisimage des Unternehmens genommen werden. Diese Strategie wendet beispielsweise Media Markt gezielt an und suggeriert dadurch den Kunden ein tiefes Preisniveau, was objektiv gesehen nicht der Fall ist.

**Preisvariation.** Bei Produkten, die regelmässig

**tipp**

**Eine Offerte bitte!**



Im Gewerbe und Dienstleistungssektor verlangen Kunden vor der Auftragsvergabe häufig eine Offerte. Die Herausforderung für den Anbieter besteht darin, den Material- und Zeitaufwand richtig abzuschätzen. Darum gilt es, folgende Empfehlungen zu beachten:

- Wünsche des Kunden detailliert aufnehmen.
- In der Offerte die Leistungen möglichst genau umschreiben.
- Sind einzelne Aufwände schwer abzuschätzen, für diese Positionen eine Verrechnung nach Aufwand vereinbaren.
- Stundenansätze für Mehrleistungen deklarieren.
- Nachkalkulation durchführen, um die Offertstellung zu verbessern.

Abbildung 06 **Wo stecken Ihre Kostensenkungspotenziale?**

<b>1. Personalkosten</b>	<b>4. Bürokosten</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erstellen Sie eine klare Arbeitsorganisation, um Doppelspurigkeiten zu vermeiden.</li> <li>■ Wählen Sie neue Mitarbeitende nach den notwendigen Qualifikationen aus.</li> <li>■ Prüfen Sie eine Auslagerung (Outsourcing) für Aufgaben, die Sie bis jetzt selbst erledigt haben.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nutzen Sie günstige Tarifstarife.</li> <li>■ Verzichten Sie im Büro auf unnötiges Material und beziehen Sie das benötigte in Sammelbestellungen.</li> <li>■ Prüfen Sie regelmässig die Kosten für Ihre Informatikinfrastruktur.</li> <li>■ Ziehen Sie bei der Anschaffung Miete statt Kauf in Erwägung.</li> </ul>
<b>2. Lieferanten</b>	<b>5. Organisation</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Prüfen und vergleichen Sie potenzielle Lieferanten regelmässig.</li> <li>■ Berücksichtigen Sie bei Ihren Lieferanten folgende Punkte: Qualität, Zusatzleistungen, Service, Liefergeschwindigkeit, Gesamtpreis.</li> <li>■ Schreiben Sie grössere Investitionen und Einkäufe aus.</li> <li>■ Berechnen Sie vor jeder Bestellung die günstigste Bestellmenge.</li> <li>■ Berücksichtigen Sie dabei Rabatte und Kosten für Lagerzeiten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Versuchen Sie Arbeitsprozesse elektronisch abzubilden.</li> <li>■ Verwenden Sie Standardformulare für typische Schreibarbeiten (Offerten, Rechnungen, Mahnungen, allg. Briefe usw.).</li> <li>■ Legen Sie Daten und Arbeitsinformationen in einem für alle verständlichen und nutzbaren System nach einer klaren Logik ab.</li> </ul>
<b>3. Raumkosten</b>	<b>6. Finanzen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vermieten Sie nicht benötigte Räumlichkeiten an Untermieter.</li> <li>■ Ziehen Sie allenfalls in neue und günstigere Räumlichkeiten um.</li> <li>■ Sparen Sie Energie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nutzen Sie Skonti und Rabatte.</li> <li>■ Verhandeln Sie mit der Bank über Kreditkonditionen.</li> <li>■ Gleichen Sie überzogene Konten umgehend aus.</li> <li>■ Sorgen Sie für ein leistungsfähiges Mahnwesen.</li> </ul>

oder in relativ kurzen Abständen gekauft werden, haben sich Preisvariationen als sehr wirksam zur Steigerung der Absatzmenge erwiesen. Die Kunden erinnern sich bei diesen Produkten noch an die zuletzt gezahlten Preise. Eine Preissenkung löst ein positives Preisurteil aus und führt mit grosser Wahrscheinlichkeit zum Kauf, zum Beispiel wenn im Sommer über mehrere Wochen Erdbeeren zu Tiefpreisen angeboten werden.

**Preissplitting.** Der Gesamtpreis eines Produktes kann dadurch verschleiert werden, dass lediglich die Einzelpreise für die verschiedenen Teile angegeben werden. Diese Einzelteile können dann auf verschiedene Weise beziehungsweise in unterschiedlicher Ausstattung miteinander zum Gesamtprodukt kombiniert werden. Typisches Beispiel ist der Autohandel. Dem Verbraucher erscheint der Artikel zunächst preisgünstig. Ist das Kaufinteresse geweckt, ist der erste Schritt zum erfolgreichen Abschluss getan, die Liste des Zubehörs wird grösser und damit steigt auch der Gesamtpreis.

**Fazit: Preisstrategien zum unternehmerischen Kernziel machen**

Die Ausführungen zeigen, dass es nicht nur einen richtigen Preis gibt. Vielmehr führen verschiedene bewusst gewählte Preisstrategien zum eigentlichen unternehmerischen Kernziel, der Erzielung eines Gewinns. Die drei nachfolgenden Beiträge fokussieren auf die Preisgestaltung im Handel, im Gewerbe und im Dienstleistungssektor.

<sup>1</sup> Meffert, Heribert et. al.: Marketing, 10. Auflage, 2008.

**Checkliste: «Kalkulationsschema für Gewerbe, Handel und den Dienstleistungssektor»**

Gewerbe		Beispiele/Erläuterung
<input type="checkbox"/>	Materialeinzelkosten + Materialgemeinkosten <b>= Materialkosten</b>	Rohstoffe Verbrauchsmaterial
<input type="checkbox"/>	+ Fertigungseinzelkosten + Fertigungsgemeinkosten <b>= Herstellkosten der Produktion</b>	Lohn, Maschinenstunden Energie
<input type="checkbox"/>	- Bestandserhöhungen + Bestandsminderungen <b>= Herstellkosten des Umsatzes</b>	steigender Lagerbestand
<input type="checkbox"/>	+ Verwaltungskosten + Vertriebskosten + Kapitalkosten + Abschreibung <b>= Selbstkosten</b>	Miete, administrativer Aufwand Werbung, Verkauf Eigen- und Fremdkapital Maschinen, Gebäude, Entwicklung
<input type="checkbox"/>	+ Skonti, Rabatte + Mehrwertsteuer + Gewinnmarge <b>= Angebotspreis brutto</b>	

Handel		Beispiele/Erläuterung
<input type="checkbox"/>	Listenpreis des Lieferanten - Rabatte - Skonti <b>= Einkaufspreis</b>	Einkauf Handelsgüter Mengenrabatte
<input type="checkbox"/>	+ Lieferkosten <b>= Bezugspreis</b>	Transport
<input type="checkbox"/>	+ Einkaufskosten + Verwaltungskosten + Vertriebskosten + Kapitalkosten + Abschreibung + Wertberichtigungen <b>= Selbstkosten</b>	Miete, administrativer Aufwand Werbung, Verkauf Eigen- und Fremdkapital Geräte, Gebäude
<input type="checkbox"/>	+ Skonti, Rabatte + Mehrwertsteuer + Gewinnmarge <b>= Angebotspreis brutto</b>	

Dienstleistung		Beispiele/Erläuterung
<input type="checkbox"/>	Verwaltungskosten + Vertriebskosten + Kapitalkosten + Abschreibung <b>= Betriebskosten</b>	Miete, administrativer Aufwand Werbung, Verkauf Eigen- und Fremdkapital Abschreibung Maschinen, Gebäude
<input type="checkbox"/>	Lohn + Lohnnebenkosten <b>= Lohnkosten</b>	Bruttolohn Mitarbeitende AHV, IV, ALV, EO, BVG
<input type="checkbox"/>	Betriebskosten ÷ verrechenbare Stunden + Lohnkosten ÷ verrechenbare Stunden <b>= Stundenansatz</b>	z. B. 85 % der Gesamtarbeitszeit z. B. 85 % der Gesamtarbeitszeit
<input type="checkbox"/>	x Anzahl Stunden + Materialaufwand, Spesen + Skonti, Rabatte + Mehrwertsteuer + Gewinnmarge <b>= Bruttohonorar</b>	

## «Ich besetze mit meinem Produkt bewusst eine Hochpreislücke.»

Markus Neuhaus, Geschäftsleiter Ecovisions GmbH



**Unternehmen, Sitz** Ecovisions GmbH, 1735 Giffers FR

**Branche, Tätigkeit** Handel mit Biowindeln und Produkten der Babypflege

**Gründung** 2007

**Anzahl Mitarbeitende** 2 (Geschäftsführer und Teilzeitmitarbeiterin)

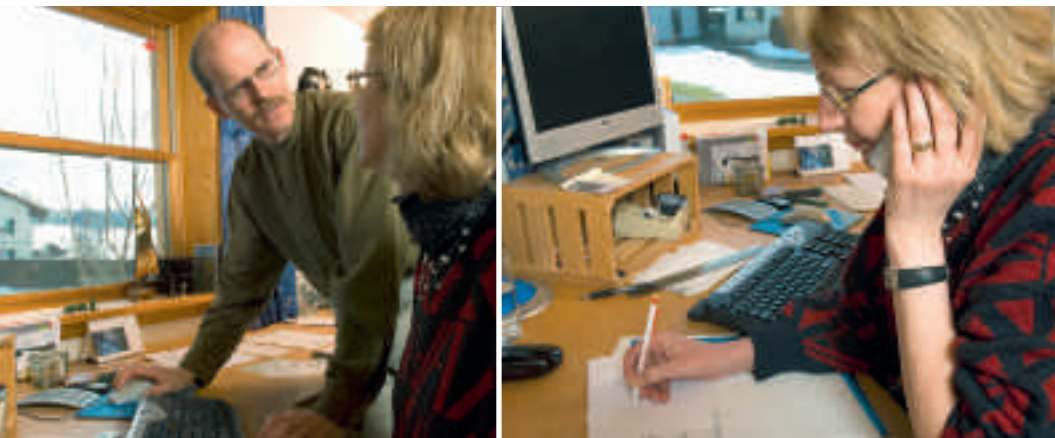
**Ziele** Vermarktung nachhaltiger Naturprodukte, fairer Handel, soziale Verantwortung

«Auf Preisänderungen reagiert meine Kundschaft sehr unterschiedlich. Ich musste die Preise mehrmals korrigieren, um die heutigen Umsätze zu erzielen.»

*Die Folie aus Maisstärke, der Zellstoff aus biologisch bewirtschafteten Wäldern, der Geruchshemmer aus Tee-extrakten: Ecovisions vertreibt seit zwei Jahren eine besonders nachhaltige Biowindel. Der richtige Preis zur richtigen Strategie und eine effiziente Kommunikation sind für Start-up-Unternehmer Markus Neuhaus die Schlüssel zum Erfolg. Noch zahlt er sich selbst keinen Lohn aus.*

Im Sommer 2007 setzt Markus Neuhaus alles auf die Karte Biowindeln. Soeben 40 geworden, beschliesst er, etwas total Neues zu machen: «Ich war schon längere Zeit unzufrieden und fragte mich, wie es beruflich weitergehen soll.» Neuhaus kündigt seine Kaderstelle bei einem international tätigen Metallkonzern. Er entscheidet sich für die Selbstständigkeit und beschliesst, in der Schweiz ein Produkt zu lancieren und vertreiben, das er bislang nur vom Wickeltisch seiner Söh-





ne kennt. Notabene in einem Markt, von dem er bis dato kaum eine Ahnung hat.

#### **Risikofreudig ja, aber nicht blauäugig.**

Sorgfältig wählt er seine Partner aus. Vom Lieferanten über den ersten Absatzkanal bis zur Programmiererin des Internetshops. Er übernimmt mit der am 1. August 2007 gegründeten Ecovisions GmbH landesweit und auch exklusiv die Vertriebsrechte für Wiona-Biowindeln. Vorgängig studiert er die beiden Konkurrenten sowie deren Produkte und Marktauftritte. Später merkt er, dass die Einführung einiges länger braucht, als im Businessplan angenommen. Teilzeit übernimmt er darum zusätzlich den Aussendienst für weitere Bioprodukte. Diese verkauft er inzwischen ebenso über seinen Online-shop. Ein Zusatzangebot, das bei seinen Kunden gut ankommt.

#### **Eine konsequente Strategie steht am**

**Anfang.** Dies geht für Markus Neuhaus einher mit der Preisgestaltung: «Ich bin mir bewusst, dass ich eine Hochpreisnische besetze. Das erfordert die Qualität des Produkts, aber auch die ganze Geschäftsidee. Meine Windel positioniere und kommuniziere ich als die hochwertigste auf dem Markt – inklusive ökologischer und gesundheitlicher Aspekte.» Nachhaltigkeit und Fairness ziehen sich durch die Wertschöpfungskette des Unternehmens. Ein Versprechen, das seinen Preis hat: «Meine Kundschaft ist bereit, ihn zu zahlen. Für sie ist die Windel mehr als etwas, das man nach Gebrauch in den Müll wirft. Sie ist Teil einer persönlichen Haltung gegenüber der Umwelt und der Gesellschaft.»

**Die Kosten im Auge behalten.** Er liebt es, über den Zahlen zu brüten: «Der Absatz reagiert elastisch auf Preisänderungen. Ich habe die Preise mehrmals angepasst, damit der Verkauf gemäss den Berechnungen reagierte: Insgesamt musste ich das Niveau demjenigen der Konkurrenz angleichen. Zudem liegt es online nun 10 Prozent tiefer als im Fachhandel.»

«Bei den Ausgaben kontrolliere ich jeden Werbefranken. Mein erstes, teures Inserat hat nur drei Kontakte gebracht.» Löst eine Kundin jetzt einen Bon ein, ist für ihn klar, aus welcher Marketingmassnahme dieser stammt. Schliesslich ist alles nummeriert. Besonders aktiv streut er Muster bei Hebammen und Mütterberaterinnen, «meine wichtigsten Kaufentscheidungsträgerinnen». Auf Messen knüpft er Kontakte zu weiteren Partnern und affinen Zielgruppen. Gezielte Internetwerbung ergänzt das Marketing.

**Das eigene Salär kommt später.** Fast zwei Jahre nach der Gründung steht Markus Neuhaus' Unternehmen soweit auf soliden Füüssen, «dass ich nicht mehr ans Aufhören denke oder wie zu Beginn auch noch davon träume. Die Tendenz zeigt nach oben. Die Betriebskosten sind gedeckt, mit Ausnahme meines Lohns».

Zu 20 Prozent hilft ihm eine Mitarbeiterin aus einem Projekt der Invalidenversicherung, ihren Lohn wird er bald übernehmen. Bis heute lebt die Familie auch vom Teilzeitjob seiner Ehefrau, dafür arbeitet er für Ecovisions grösstenteils zu Hause. Ein Salär für sich selbst plant er ab Mitte 2010: «Dann sollte mein Marktkuchenstück die erste Zielgrösse erreichen.»

«Meine Produkte – allen voran die hochwertige Biowindel – will sich eine besondere Kundschaft leisten. Teils aus gesundheitlichen Gründen, meist aber aufgrund der persönlichen Einstellung gegenüber der Umwelt und der Gesellschaft.»



# Preismanagement im Handel – woran kleine Unternehmen denken sollten

**Thomas Rudolph**

*Die weltweite Wirtschaftskrise dämpft die Nachfrage nach Handelsgütern auch in der Schweiz. Der Preis rückt wieder stärker in den Mittelpunkt. Gleichzeitig belebt der Markteintritt von Discountern wie Lidl die Preisdiskussion. Kleine Unternehmen (KU) müssen in diesem Umfeld ihr Preismanagement verbessern.*

**Der Preiswettbewerb gewinnt an Schärfe.** Für KU, die ein Fachgeschäft betreiben, ergeben sich mit der schwachen Wirtschaftslage, der raschen Ausbreitung des Internets und dem steigenden Konkurrenzdruck neue preispolitische Herausforderungen. Die Wirksamkeit bekannter preispolitischer Massnahmen wie 9er-Preise, Bündelangebote oder doppelte Kartenpunkte lassen nach, weil diese Instrumente alle Konkurrenten einsetzen. Konsumenten gewöhnen sich an diese Form der Preispolitik. So steigt der Umsatz nach 10-Prozent-Aktionen heutzutage weit weniger stark als noch vor 15 Jahren.

**Preiswissen steigt und Qualitätsbewusstsein sinkt.** Der Abnutzungseffekt bekannter preispolitischer Massnahmen trifft für KU in besonderem Masse zu, wenn Kunden über ein hohes Preiswissen verfügen und auf die Produktqualität weniger stark achten. In dieser Ausgangssituation befinden sich immer mehr Unternehmerinnen und Unternehmer. Mit dem Internet steigt die Preistransparenz und somit auch das Preiswissen. Ferner sorgt die wirtschaftlich angespannte Situation für weniger Qualitätsbewusstsein. Beide Entwicklungen fordern KU dazu auf, ihre Preispolitik zu hinterfragen und zeitgemäss auszurichten. Schweigen ist im Hinblick auf die Preispolitik nicht mehr

Gold. Die erhöhte Preistransparenz fordert ein aktives Preismanagement, das die Spielräume für eine mehrwertorientierte Preispolitik aktiv nutzt. Die nachfolgenden vier Tipps helfen, den preispolitischen Spielraum zu erhöhen.

## Tipp 1: Strategie muss das Preismanagement leiten

**Reaktive Preissenkung schadet eher.** In der Praxis ordnet sich die Preispolitik selten den strategischen Zielen unter. KU senken Preise häufig erst dann, wenn sich das Preisgewitter der Konkurrenz verstärkt. Der daraus entstehende Nutzen ist gering, denn reaktive Massnahmen verbessern das Preisimage aus Kundensicht kaum. Der Schaden übersteigt gar den Nutzen, wenn durch reaktive Preissenkungen die eigenen Kosten nicht mehr gedeckt werden. Ein Fachhändler darf den Tiefstpreisangeboten von Discountern deshalb nur punktuell folgen. Für Preisschlachten sind Discounter mit hoher Einkaufsmacht und tiefen Kostenstrukturen besser aufgestellt.

**Vorhandene Stärken beachten.** KU überzeugen demgegenüber mit der Produkte- beziehungsweise Sortimentsqualität und dem Serviceangebot. Abbildung 07 beschreibt drei Erfolg versprechende Geschäftsmodelle für den Handel, welche die drei Normstrategien Porters vertiefen (siehe dazu auch Abbildung 04, Seite 7). Es bieten sich das Geschäftsmodell der Produktführerschaft (Content Retailer) oder der Serviceführerschaft (Channel Retailer) an. Diese Empfehlung beruht auf den für KU spezifischen Kompetenzen und Fähigkeiten.

Ein Bäckereibetrieb hebt sich gegenüber der Konkurrenz in erster Linie mit lokalen Rezeptu-

## exkurs

### Vom Wesen der Handelstätigkeit



Viele Unternehmen, die als Hersteller gestartet sind, betreiben heute eigene Verkaufsstellen. Beispiele sind Lindt, Adidas, Swarovski, Zara oder Boss. Wir sprechen dann von einer Handelstätigkeit, wenn Unternehmen attraktive Sortimente aus Waren und Dienstleistungen zusammenstellen, den Logistikprozess managen und stationäre oder internetbasierte Verkaufsstellen betreiben.

Die **markierten** Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 07 Erfolg versprechende Geschäftsmodelle im Handel

Geschäftsmodell	Global Discounter	Content Retailer	Channel Retailer
Leistungsversprechen an Kunden	■ Preisführerschaft	■ Produktführerschaft	■ Serviceführerschaft
Kundennutzen	■ günstig einkaufen	■ einzigartige Sortimente ■ Innovationen	■ bequemes und angenehmes Einkaufen bei grosser Markenauswahl
Zentrale Profilierungsinstrumente	■ Preis	■ Eigenmarken/ Sortimente	■ Service ■ Dienstleistung ■ Personal ■ Ladengestaltung
Geeignete preispolitische Massnahmen	■ Dauerniedrigpreise ergänzt mit permanenter Preiswerbung	■ vereinzelt Sonderangebote am Saisonende ■ Mehrwertkommunikation	■ öfters Aktionspreise am Saisonende oder auf Markenartikel ■ Mehrwertkommunikation
Bedeutung der Preispolitik	■ hoch	■ niedrig	■ mittel
Eigenmarkenanteil	■ hoch	■ hoch	■ niedrig

Wir unterscheiden drei Erfolg versprechende Geschäftsmodelle im Handel. Das jeweilige Leistungsversprechen bestimmt die preispolitischen Massnahmen.

ren, der Produktqualität und innovativen Convenience-Produkten ab. Sich hauptsächlich auf den Preis zu konzentrieren wäre töricht. Das mittelständische Reisebüro kann sich weder über Preise noch über das Reiseangebot abheben. Beides ist bei den Konkurrenzbetrieben gleich gut oder besser. Wahrscheinlich eignet sich bei dieser Ausgangskonstellation nur das Geschäftsmodell des Channel Retailers. Mit überzeugenden Serviceleistungen lassen sich in einer Gesellschaft, die älter und bequemer wird, auch in der Zukunft serviceinteressierte Kundensegmente erschliessen. Der Versuch eines kleinen Reisebüros, auch preisinteressierte Kurzurlauber anzusprechen, die häufig über das Internet buchen, lohnt sich kaum.

Die Entscheidung für ein Geschäftsmodell hilft KU, im Hinblick auf die relevanten Kaufmotive Prioritäten zu setzen. Damit legt das Unternehmen auch die Bedeutung der Preispolitik fest.

**Fokussierung bündelt Kräfte.** Die Entscheidung für ein Geschäftsmodell fällt schwer. Häufig argumentieren KU, ihre Kunden wollten nicht nur günstig, sondern auch qualitativ hochwertig und serviceorientiert einkaufen. Kunden suchen angeblich den Batzen und das «Weggli». Doch stimmt diese Behauptung? Zweifeln nicht immer mehr Kunden an Qualitätsversprechen zu Tiefstpreisen? Qualität hat ihren Preis, daran erinnern regelmässig Lebensmittelskandale. Eine qualitätsorientierte Wertschöpfungskette kann nicht die billigsten Produkte hervorbringen. Produktinnovationen und Qualitätsführerschaft verlangen nach zusätzlichen Kompetenzen, die sich in höheren Preisen niederschlagen.

**Hygienefaktor Preis.** Vor diesem Hintergrund lohnt sich für KU die Konzentration auf das Leistungsversprechen Produkt- oder Serviceführerschaft. Das Preismanagement muss sich in beiden Fällen den strategischen Zielen unterordnen. Folgerichtig steht der Preis keinesfalls im Mittelpunkt der Profilierungsbemühungen, verlangt jedoch eine intensivere Beachtung. Dabei sollte das Preis-Leistungs-Verhältnis als Ganzes und nicht nur der Endverkaufspreis im Mittelpunkt preispolitischer Aktivitäten stehen.

**Tipp 2: Leistungen aus der Nachkaufphase im Preis berücksichtigen**

**Die Nachkaufphase beachten.** Für viele KU endet die Preispolitik mit der Preisfestlegung. Im Mittelpunkt der wenigen preispolitischen Massnahmen steht die Kaufphase, die mit dem Bezahlen abschliesst. Die fachmännische Erklärung der Funktionsweise, die Möglichkeit einer schnellen Reparatur in der eigenen Werkstatt, der selbstverständliche Warenaustausch und die vielen anderen Serviceleistungen aus der Nachkaufphase spielen bei der Preiskommunikation sehr selten eine Rolle. Wie sollen dann Kunden aber den werterhöhenden Charakter dieser Serviceleistungen in ihrem Preiswürdigkeitsurteil berücksichtigen? Sie realisieren lediglich einen 10- bis 20-prozentigen Preisaufschlag. Solange es Fachgeschäften nicht gelingt, diesen Preisaufschlag mit den erbrachten Mehrleistungen – zum Beispiel aus der Nachkaufphase – zu rechtfertigen, steigt der Marktanteil der Discounter weiter.

**Wie sich der Kameraverkauf steigern lässt.** Vielleicht kennen Sie das nachfolgende Problem aus

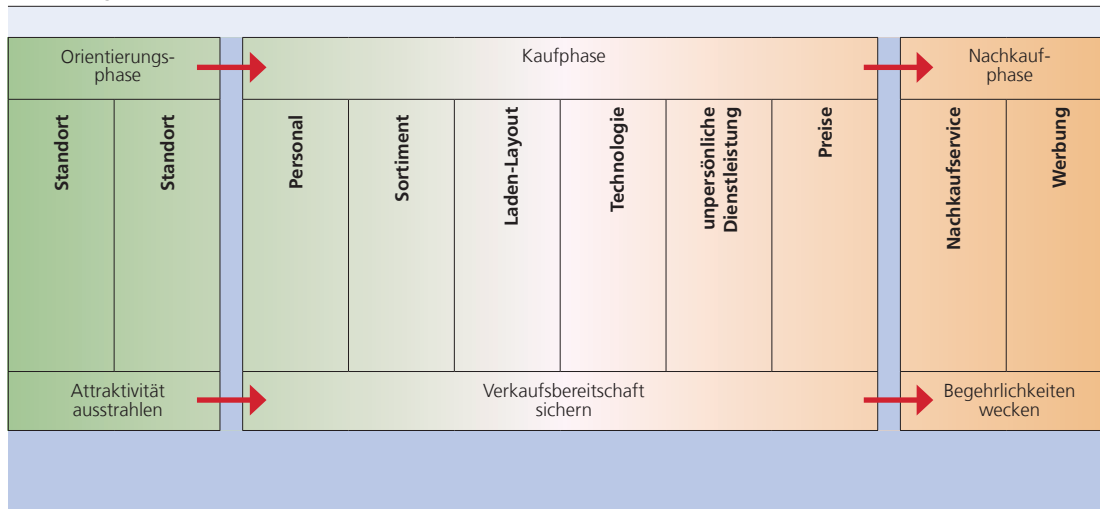
**tipp**

**KU-Preispositionierung**



Das Geschäftsmodell der Preisführerschaft ist für kleine Handelsunternehmen nur dann langfristig erfolgreich, wenn das Unternehmen in einer Nische operiert oder keine Discountkonkurrenz vorhanden ist. Die hohe Wettbewerbsintensität bietet KU heutzutage allerdings nur sehr wenig Discountspielraum.

Abbildung 08 Die Kundenbrücke



Die drei Kaufphasen «Orientierungsphase», «Kaufphase» und «Nachkaufphase» spielen für die Preispolitik eine wichtige Rolle. Fachhändler können die Preisbereitschaft ihrer Kunden erhöhen, indem sie Leistungskomponenten aus der Orientierungs- und Nachkaufphase «einpreisen».

Quelle: Rudolph, T., Modernes Handelsmanagement, 2005.

eigener Erfahrung. Ein Kamerahändler sieht sich immer häufiger mit der Situation konfrontiert, dass er Kunden fachmännisch berät, diese aber nach der vorgeschobenen Bedenkzeit beim Discounter kaufen. Getreu dem Motto «Ich bin doch nicht blöd» nehmen Konsumenten wegen einigen wenigen Franken weite Anfahrtswege und viele Unannehmlichkeiten billigend in Kauf. Das müsste sich doch korrigieren lassen, meint der Kamerahändler, und ändert seine Verkaufstaktik. Statt wie bis anhin nur den Verkaufspreis anzugeben, ergänzt er diese zentrale Information mit weiteren Hinweisen. «Sie erhalten diese Kamera für CHF 479 inklusive einer 15-minütigen Funktionsklärung. Auf das Lesen des Handbuches können Sie verzichten. Auch erhalten Sie drei selbst gewählte Bilder kostenlos im Posterformat. Bei Fragen oder Problemen können sie mich jederzeit kontaktieren.» Die höhere Kaufrate ermutigt ihn, die Serviceleistungen aus der Nachkaufphase noch aktiver zu kommunizieren.

### Tipp 3: Mehrwertargumente einsetzen

**Verfehlte Preiskommunikation.** Verbessert eine Apotheke das Preisimage, wenn sie das Grippe-mittel 20 Prozent günstiger anpreist? Gelingt dem Spielwarengeschäft eine Verbesserung der Preispositionierung, indem nach Ostern die Preise über das gesamte Sortiment um 30 Prozent gesenkt werden? In beiden Fällen lautet die Antwort nein. Die beiden Geschäfte überzeugen durch ihr Beratungs- und Dienstleistungsangebot. Der Preis ist lediglich ein **Hygienefaktor**. Fachgeschäfte, die trotzdem den Preis in den Mittelpunkt ihrer Kommunikationsaktivitäten stellen, verunsichern eher,

anstatt das eigene Preisprofil zu stärken. Sie lenken erstens mit der Preiswerbung von den eigenen Servicestärken ab. Zweitens erscheint das Preisargument für viele Kunden unglaublich, weil Discounter und nicht Fachgeschäfte als preisgünstig gelten. Der Versuch misslingt, sich mit fremden Federn zu schmücken. Es fehlt an Stringenz: Die vorgeschobenen Preisargumente widersprechen den üblichen Fachgeschäftsstärken. Einziger Nutzniesser dieser nicht strategiekonformen Preiskommunikation sind Discountanbieter. Der Preis erhält selbstverschuldet mehr Aufmerksamkeit, als es vielen KU lieb ist.

**Mehrwert frühzeitig kommunizieren.** Dem Motto «Tue Gutes und sprich darüber» folgend sollten gerade KU den Mehrwert besser in der Orientierungsphase kommunizieren. Nur so lassen sich höhere Preise glaubhaft und nachvollziehbar rechtfertigen. Wer Mehrwertvorteile erst im Verkaufsgespräch kommuniziert, kommt insbesondere wegen der steigenden Bedeutung des Internets als Informationskanal mit immer weniger Kunden ins Gespräch. Service- und Produktvorteile sind daher in der Orientierungsphase aktiver zu kommunizieren. Mehrwertargumente erhöhen den preispolitischen Spielraum für Content und Channel Retailer. In Branchen mit ausgeprägtem Preiswettbewerb reicht das aber kaum aus. Die zunehmenden Preisgewitter zwingen zu flankierenden preispolitischen Massnahmen.

**Flankierende Massnahmen.** Begleitend zur Preiskommunikation, die den strategisch anzustrebenden Wettbewerbsvorteil unterstützt, gilt es in Zeiten mit ausgeprägtem Preiswettbewerb wohl-dosierte Preissignale abzugeben. Zum Beispiel

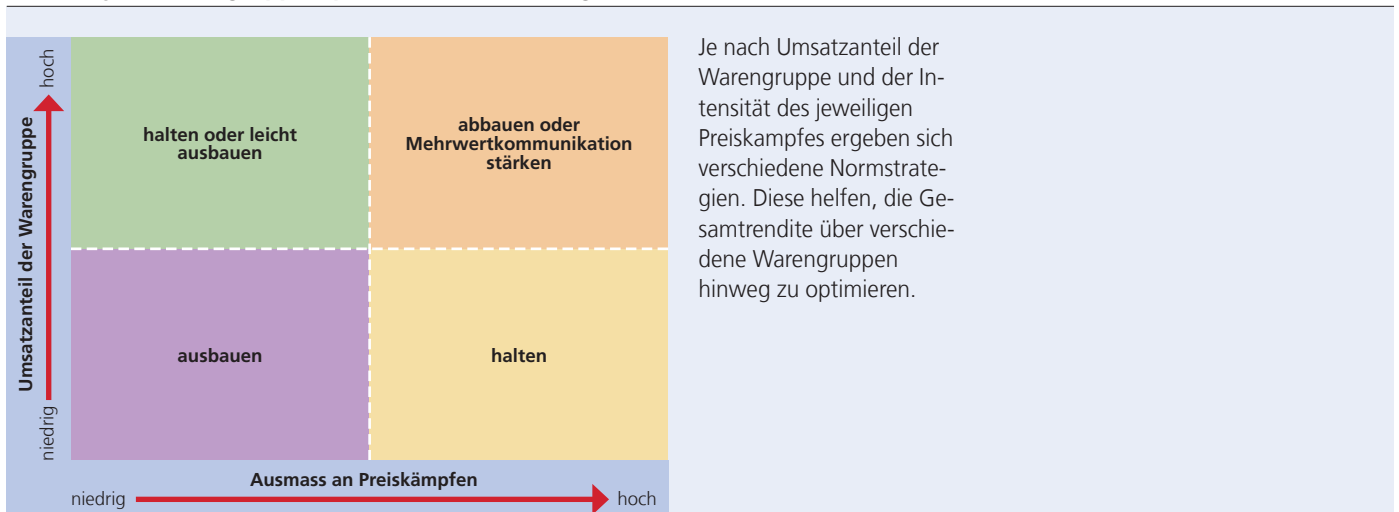
**tipp**

«Triple A»



Preisreduktionen mit der Giesskanne zu verteilen bringt wenig. Schlau verhält sich, wer guten Kunden einen Wertgutschein oder ein Treueangebot für den nächsten Einkauf einräumt. Drei Effekte wirken positiv: erstens die Überraschung des Gutscheins, zweitens die Aussicht, beim nächsten Einkauf etwas zu sparen, und drittens der vom Händler erreichte Kundenbindungseffekt. Für den Kunden lohnen sich Preisvergleiche in der Ausverkaufszeit dann kaum noch.

Abbildung 09 Warengruppenspezifische Normstrategien



sollten nach saisonalen Höhepunkten auch Fachgeschäfte, zumindest kurzfristig und sortimentsmässig begrenzt, Preiswürdigkeit ausstrahlen. Vereinzelte Sonderangebote erhöhen die Loyalität preissensibler Kunden. So bleibt das Fachgeschäft im Kreis der interessantesten Anbieter. Wer die Preisreduktion an den erzielten Kundenumsatz koppelt, bindet seine Kunden und provoziert Zusatzumsätze. Treueangebote wie beispielsweise Gutscheine für den nächsten Einkauf eignen sich in besonderem Masse.

#### Tipp 4: Margenrückgänge im Sortimentsportfolio ausgleichen

**Warengruppenspezifisch vorgehen statt blanker Aktionismus.** Der zunehmende Preiswettbewerb schmälert den Gewinn vieler Fachhändler. Preis Anpassungen nach unten kosten Marge. Ein warengruppenspezifisches Vorgehen kann helfen, die Gesamtrendite über verschiedene Warengruppen wohl dosiert zu optimieren. Das differenzierte Vorgehen vermeidet hohe Margeneinbrüche in Sortimentsbereichen, die gar nicht im Preiswettbewerb stehen.

**Vier Schritte zur Renditeverbesserung.** Dazu gilt es im ersten Schritt die bestehenden Warengruppen beziehungsweise Sortimentsbereiche den vier Feldern aus Abbildung 09 zuzuordnen. In die Bewertung muss auch die Erwartung im Hinblick auf die Zukunft einfließen. Im zweiten Schritt gilt es, Sortimentsbereiche mit Handlungsbedarf zu identifizieren. Abbildung 09 beschreibt idealtypische Normstrategien, die unternehmensspezifisch zu ergänzen sind. Für die Kompensation von margenschwachen Sortimenten ist viel Kreativität

gefragt. Studienreisen, Ideenaustausch mit anderen Fachhändlern und ein Blick über die Grenzen in andere Handelsbranchen können wertvolle Anregungen vermitteln. Im dritten Schritt gilt es die angedachte Portfolioveränderung aus Kundensicht zu prüfen. Im Mittelpunkt steht die Frage, ob der neue Sortiments- und Produktemix den Zielkundenbedürfnissen gerecht werden kann. Feinjustierung ist notwendig, bevor im vierten Schritt der entwickelte Vorschlag umgesetzt werden kann. Mit diesem Vorgehen ergänzen Sporthändler ihre Sortimente durch modische Freizeitbekleidung, Optiker mit Hörgeräten und Bäcker mit margenträchtigen Convenience-Produkten.

#### Fazit

KU sollten dem Preismanagement mehr Aufmerksamkeit schenken. Den vier Tipps dieses Artikels folgend gilt es erstens ein Erfolg versprechendes Geschäftsmodell mit preispolitischer Leitfunktion auszuwählen. Zweitens sind sämtliche Möglichkeiten zu prüfen, um Leistungen aus der Nachkaufphase besser einzupreisen. Drittens kann die Preiskommunikation – über den Mehrwertansatz – Spielräume für höhere Preise eröffnen. Schliesslich geht es viertens um die frühzeitige Kompensation margenschwacher durch margenträchtige Sortimentsbereiche.

Literatur:  
 Rudolph, Thomas: Modernes Handelsmanagement, Pearson Verlag 2005.  
 Rudolph, Thomas: Erfolgreiche Geschäftsmodell im europäischen Handel, Thexis 2000.  
 Rudolph, Thomas (Hrsg.): Der Schweizer Handel - Konsumententrends 2008, St. Gallen 2008.

#### beispiel

#### Kompensation als Maxime

↓  
 Wer als Fachhändler «20 Prozent auf alles» anpreist, schadet seiner Umsatzrendite. Denn nicht alle Sortimentsbereiche sind dem Preiswettbewerb gleichermassen ausgesetzt. So stellt ein Sporthändler bei seiner umsatzstärksten Warengruppe Skier einen starken Preiswettbewerb fest, während die Preise bei Skibekleidung weit stabiler sind. Seit Jahren kompensiert er den Margenrückgang in der Warengruppe Skier durch eine spezifischere Auswahl an Skibekleidung. Auch setzt er auf Neuheiten und erklärungsbedürftige Produkte. Auf «Ware von der Stange» versucht er so weit als möglich zu verzichten.

Abbildung 10 **Checkliste zur Verbesserung des KU-Preismanagements**

<input type="checkbox"/>	1. Welches Geschäftsmodell bietet sich für mein Unternehmen an?
<input type="checkbox"/>	2. Welche preispolitischen Massnahmen sind geeignet?
<input type="checkbox"/>	3. Welche Preisdifferenzierungen nach Kundengruppen oder Absatzkanälen lassen sich am Markt durchsetzen?
<input type="checkbox"/>	4. Wie lässt sich der Mehrwert in der Preiskommunikation besser vermarkten?
<input type="checkbox"/>	5. Welche Leistungen aus der Nachkaufphase lassen sich im Preis verrechnen?
<input type="checkbox"/>	6. Wann und wo setzte ich Preisnachlässe (z. B. Sonderaktionen, Rabatte) am wirkungsvollsten ein, und wie wirkt sich dies auf meine Positionierung am Markt aus?
<input type="checkbox"/>	7. Welche Sortimentsbereiche können den Margenrückgang kompensieren?
<input type="checkbox"/>	8. Wie wirken sich Anpassungen der preispolitischen Massnahmen auf die Erfolgsrechnung aus (Erfolgskontrolle)?



# «Mit der Erfahrung aus der ersten Saison haben wir die Preise neu kalkuliert.»

## Herbert Schluep, Cornfield Openair-Hotel



<b>Unternehmen, Sitz</b> Cornfield Openair-Hotel (Maishotel), Nennigkofen SO
<b>Branche</b> Dienstleistungssektor, Tourismus
<b>Gründung</b> 2007
<b>Anzahl Mitarbeitende</b> 3 Mitarbeitende (in der Saison von Mitte Juni bis Anfang September)
<b>Ziele</b> Übernachtungen steigern, Ausgliederung in eine GmbH, Modellbusinessplan

«Unser Angebot ist extrem wetterabhängig. Dies hat auch Auswirkungen auf die Preise. Pro Saison rechnen wir im Durchschnitt mit 40 Sonnentagen.»

*Ein Maisfeld, 16 Zimmer, ein Bettgestell mit Dach, vier Strohbällen, ein Bad mit Dusche, eine Rezeption, eine Feuerstelle, ein Spielplatz: Das Cornfield Openair-Hotel in Nennigkofen geht in sein drittes Betriebsjahr. Von Juni bis Anfang September bietet das Maishotel «Romantik unter dem Sternenhimmel». Die Preis- und Kostenkalkulation für das saisonale, wetterabhängige Angebot ist schwierig. Wirft der Betrieb Gewinn ab, entsteht daraus eine eigene GmbH.*

**Vor der Pensionierung Neuland betreten.** Pionier im Biogeschäft und bekannt als Bauer, der gerne Neues ausprobiert, wurde Herbert Schluep vor drei Jahren von Tourismus Biel Seeland angefragt, ob er nicht ein Cornfield Openair-Hotel eröffnen wolle. Er und seine Lebensgefährtin Erika Bader sagten begeistert zu. «Ich gehe gegen die 60 zu und mein Nefewe wird schon bald meinen Hof übernehmen. Die Anfrage kam gerade im richtigen Moment.»



**Der Start war nicht einfach.** Zuerst brauchte es eine Baubewilligung: Herbert Schluop musste zeigen, dass er die Vorschriften für Wasser, Abwasser, Bodenschutz und Hygiene erfüllt. Er baute Toiletten, Duschen, eine Rezeption, eine Feuerstelle, einen Kinderspielplatz sowie eine kleine Küche. Zudem wurde eine Website eingerichtet. 35 000 Franken investierte Schluop, den eigenen Zeitaufwand nicht eingerechnet.

2007 kostete ein Doppelzimmer 50 Franken pro Nacht, im Jahr darauf waren es 80 Franken. «Um die Kosten zu eruieren, haben wir unser Angebot mit «Schlafen im Stroh» und den Jugendherbergen verglichen.» Im ersten Businessplan rechnete Schluop mit 400 Buchungen à 50 Franken, um die Selbstkosten zu decken. Effektiv wurden es 195. So musste Ende Saison neu kalkuliert werden. Eine Schätzung der Übernachtungszahlen war schwierig, da es kein vergleichbares Angebot in der Schweiz gibt und das Interesse der Gäste extrem wetterabhängig ist. «Wir rechnen im Schnitt mit 40 Sonnentagen», sagt Erika Bader.

**Einheitspreis pro Zimmer.** Egal ob eine, zwei oder vier Personen: Der Preis pro Zimmer ist derselbe. «Ein familienfreundliches Angebot», betont die Geschäftsleiterin, «denn so kommt die Übernachtung für eine kleine Familie günstiger als für ein Paar.» Rabatte gibts keine. «Das besondere Angebot und die Qualität stehen im Vordergrund.» Einen Spezialpreis bekommt nur, wer das ganze Hotel bucht. Neben der Übernachtung mit Frühstück bietet das Paar Abendessen für kleine und grössere Gruppen, vom Firmenevent

bis zur Hochzeit. Die Nachfrage steigt. Mund-zu-Mund-Propaganda und zufriedene Gäste sind die beste Werbung.

**Betriebskosten tief halten.** Die Bettgestelle sind von IKEA gesponsert, die Zutaten für das Essen stammen grösstenteils vom Bauernhof, das Stroh wird nach Saisonschluss als Futter für die Kühe genutzt. Die Kosten für die Werbung übernahm bisher Tourismus Biel Seeland, das Angebot wird über Tourismus Schweiz vermarktet. Vom 21. Juni bis 1. September arbeiten Erika Bader und Herbert Schluop jeweils im Hotel, ein Koch unterstützt sie an den Wochenenden. «Daneben helfen uns Freunde und Bekannte.» Bisher haben nur seine Lebensgefährtin und der Koch Lohn erhalten. Die Löhne machen 50 bis 70 Prozent der Gesamtkosten aus. Für den Sommer 2009 wird zusätzlich eine Praktikantin angestellt. Denn: Das Maishotel steigerte seine Übernachtungszahlen vom vorletzten zum letzten Jahr um rund 50 Prozent und will auch 2009 wachsen.

**Weitere Hotels sollen entstehen.** Ende Jahr will Herbert Schluop einen Modellbusinessplan erstellen, den er anderen Bauernbetrieben zur Verfügung stellt. Bis heute ist sein Hotel das einzige dieser Art in der Schweiz. Ziel wäre, mit dem Velo während einer Woche von Maishotel zu Maishotel fahren zu können. Bis Ende Jahr werden auch die Investitionskosten amortisiert sein. Zum ersten Mal seit der Gründung will er sich dann selber einen Lohn auszahlen. Sobald das Hotel Gewinn abwirft, wird es in eine GmbH ausgegliedert.



«Ich versuche, auch andere Bauern mit der Idee des Maishotels zu begeistern. Ich habe die Vision einer Familie, die zu erschwinglichen Preisen mit dem Velo während einer ganzen Woche von Hotel zu Hotel fährt.»

# Gewerbe im Clinch zwischen Kosten und Marktpreis

Rolf Gerber

*Kleinunternehmen (KU) im produzierenden und handwerklichen Gewerbe agieren häufig in geschützten Märkten. Doch die Zeiten ändern sich. Mit der Globalisierung und der Ausweitung moderner Kommunikationsmittel steigt der Preisdruck. Der Preisgestaltung kommt damit eine wachsende Bedeutung zu. Dieser Beitrag geht der Frage nach, worauf Gewerbetreibende besonders zu achten haben.*

**Eigenheiten der gewerblichen Kleinbetriebe.** Um das Verhalten bei der Preisgestaltung kleiner gewerblicher Betriebe zu verstehen, gilt es die Eigenheiten dieser Firmengrößen zu begreifen. Unternehmerinnen und Unternehmer sowie Mitarbeitende in Führungspositionen stammen meistens aus einem technischen Beruf. Sie sind Entwicklerinnen, Verkäufer, Produzierende und Administratorinnen in einer Person. Hier liegt eine Kernproblematik: Sie müssen sich für viele verschiedene Funktionen und Tätigkeiten die Zeit einteilen. Oft werden unternehmerische Entscheidung unter zeitlichem Druck gefällt.

Die Kalkulation wird in vielen kleinen Betrieben nicht als Kernaufgabe wahrgenommen. Fehlende Informationen im Bereich von Kosten und Leistungen verhindern die Begeisterung für eine detaillierte und aussagefähige Preisermittlung. «Warum soll ich noch kalkulieren, wenn doch der Kunde den Preis bestimmt?». Diese Aussage ist hin und wieder zu hören und zeugt von einer gewissen Resignation.

Womit das Geld verdient wird oder wo Geld verloren geht, ist nicht in allen Betrieben bekannt. Alle diese Punkte führen dazu, dass die Preisgestaltung in KU nicht mit derjenigen von Grossfir-

men vergleichbar ist. Erst mit der Ausbildung der jungen Unternehmer und Unternehmerinnen während der letzten Jahre verbessert sich der betriebswirtschaftliche Bildungsstand, was sich positiv auf die Preisgestaltung in gewerblichen Betrieben auswirkt.

## Auf die richtigen Zahlen kommt es an

Für Kleinunternehmen ist es oft schwierig, Fremdkapital aufzunehmen, da das Gewerbe im Bankrating nicht im oberen Bereich positioniert ist und geforderte Sicherheiten fehlen. Darum ist ein gutes Kostenmanagement äusserst wichtig. Dies fängt bei der Kalkulation an. Doch woher die richtigen Zahlen nehmen?

**Verbandliche Grundlagen.** Die meisten Verbände gewerblicher Branchen bieten ihren Mitgliedern Kosten- und Leistungsgrundlagen, sogenannte Tarife an. Für kleine Betriebe sind dies ideale Instrumente bei der Kostenermittlung. Neben verschiedenen Vorteilen haben diese Grundlagen allerdings einen gewichtigen Nachteil: Es werden in der Regel – sowohl für Leistungen als auch für Kosten – schweizerische Durchschnittswerte aufgeführt. Jeder Betrieb hat aber je nach Standort seine eigene Kostenstruktur, die nicht dem Durchschnitt entsprechen muss. Das Gleiche gilt für die Betriebsmittel und Einrichtungen.

Die verbandlichen Grundlagen entsprechen deshalb primär einem Marktthermometer. Die Branche weiss aber auch, mit wie viel Prozent Preisreduktion man am Markt dabei ist. Zum Einstieg und als Basis für das Erstellen eigener Daten können diese Kosten- und Leistungsgrundlagen wertvolle Dienste erweisen.

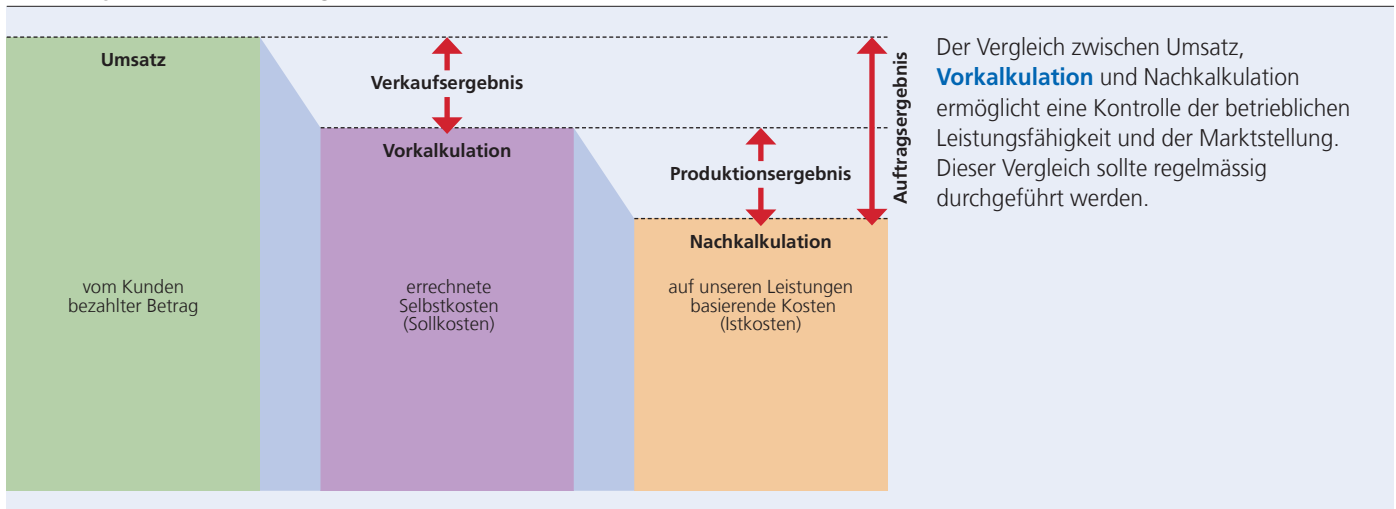
tipp

## Typische Mängel bei der Preisgestaltung ↓

- Keine Kalkulation
- Kein Kostenüberblick
- Kalkulation nach verbandlichen Grundlagen, die von Unternehmensdaten abweichen
- Keine Marktinformationen
- Preise der Konkurrenz werden unbesehen übernommen
- Zu optimistische Erwartungen bezüglich Umsatz
- Es werden nicht alle Fertigungsabläufe berechnet
- Gemeinkostenzuschlässe werden nicht verrechnet

Die **markierten** Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 11 Zusammenhang zwischen Umsatz, Vor- und Nachkalkulation





**Eigene Zahlen als Ausgangsbasis.** Trotz verbandlicher Grundlagen muss es oberstes Ziel sein, die eigenen Kosten und Leistungen genau zu kennen. Es sind wichtige Daten für die Preisfindung. Basis für die Kosten bildet die Finanzbuchhaltung. Häufig existiert aber nur eine auf die Steuern ausgerichtete Buchführung. Diese ist als Basis für die Kalkulation verfälscht. Die Steuerverwaltung gesteht im Rahmen des Gesetzes das Anlegen von stillen Reserven zu. In der «Steuerbuchhaltung» kommen gewisse betriebswirtschaftliche Überlegungen – namentlich kalkulatorische Kosten – nicht zum Ausdruck. Die Unternehmerin und der Unternehmer kommen somit nicht umhin, eine **interne Bilanz und Erfolgsrechnung** zu führen (siehe Abbildung 12).

Wie detailliert die Zahlen aufbereitet sein müssen, entscheidet die Art der Kalkulation. Was genau heisst das? Metallbauer beispielsweise rechnen mit einem durchschnittlichen Gemeinkosten-Stundensatz und praktizieren die einfache Zuschlagskalkulation. Dabei wird der ermittelte Gemeinkostenzuschlag als Prozentsatz auf die Lohnkosten aufgerechnet.

**Vollkostenrechnung unerlässlich.** Die Kostenrechnung ist für viele Kleinbetriebe immer noch ein Tabuthema. Nicht notwendig, zu zeitaufwendig, zu kompliziert – das sind die häufigsten Argumente gegen eine Kostenrechnung. Erfahrungsgemäss arbeiten nur etwa 20 bis 25 Prozent der kleineren Betriebe mit einer Kostenrechnung. Für Branchen wie zum Beispiel Schreinereien und Druckereien ist die Situation etwas komplexer. In diesen Firmen stehen neben «billigen» Handarbeitsplätzen teure Produktionsmaschinen, die wesentlich höhere Kosten verursachen. Zudem sind

die Arbeitsprozesse vielfältiger. Ein Durchschnittsgemeinkostenzuschlag über den ganzen Betrieb ergäbe falsche Resultate. Hier ist eine Kostenrechnung unerlässlich.

Die Vollkostenrechnung ermittelt die zentral wichtigen Gemeinkostenstundensätze sowie die Zuschlagssätze für Kalkulation. Zudem zeigt sie die Rentabilität der einzelnen Produkte- oder Auftragsgruppen auf. In den meisten gewerblichen Branchen wird parallel zur Einführung der Kostenrechnung auch die Zeiterfassung eingeführt, die Daten für die Nachkalkulation liefert. Bei grossen Beschäftigungsabweichungen gegen oben oder unten neigt die Vollkostenrechnung jedoch zu willkürlichen Kostenzurechnungen. Was heisst das?

**Teilkosten- oder Deckungsbeitragsrechnung ist genauer.** Wer es genauer und detaillierter will, arbeitet mit der **Teilkosten- oder Deckungsbeitragsrechnung**. Das auffälligste Unterscheidungsmerkmal ist die Gliederung der Kosten in fixe (beschäftigungsunabhängige) und variable (beschäftigungsabhängige) Kosten. Diese Aufteilung lässt eine deutlich verbesserte Kosteninformation zu und eignet sich speziell für eine differenzierte Analyse absatzpolitischer Fragen. Die Teilkostenrechnung lässt bei der Preisgestaltung deutlich differenziertere Aussagen über die Kostenstruktur zu, vor allem bei Aufträgen, die unter starkem Preisdruck stehen. Die absolute Preisuntergrenze wird damit offengelegt.

Egal ob Vollkosten- oder Teilkostenrechnung, für einen kleinen gewerblichen Betrieb lohnt sich die Einführung dieses Instrumentes auf jeden Fall. In welcher Branche wird nun nach welcher Rechnung kalkuliert? Es gibt keine gewerbliche Branche, die nur ein Kostenrechnungssystem anwen-

**beispiel**

**Abheben über Nischenprodukte**



Wie sich KU über Nischenprodukte abheben können, zeigt das nachfolgende Beispiel einer kleinen Druckerei: Das Herstellen von Visitenkarten mit konventionellen Betriebsmitteln ist heute nicht mehr rentabel. Hohe Betriebskosten für teure Druckmaschinen und kleinste Auflagen fressen den Gewinn weg. Der Unternehmer liess sich darum ein Computerprogramm schreiben, das Interessenten gestattet, via Internet Visitenkarten mit Text und Logos selber zu gestalten. Die Daten gelangen direkt auf die Druckmaschine.

Abbildung 12 **Abgrenzung der Kostenrechnung von der Finanzbuchhaltung**

Bilanz		Erfolgsrechnung	
Konten Aktive	Bemerkungen	Konten	Bemerkungen
Flüssige Mittel	in der Regel keine Korrekturen	Einzelmaterial	bei Rechtsform Einzelfirma kalkulatorischer Unternehmerlohn
Forderungen auf Lieferungen und Leistungen	überhöhtes Schuldnerisiko (Delkredere) korrigieren	Unternehmerlohn	bei Rechtsform Einzelfirma kalkulatorischer Unternehmerlohn
Halb- und Fertigfabrikate	zu effektiven Herstellkosten	Kalkulatorische Mieten	bei Einzelfirmen, die private Liegenschaften geschäftlich nutzen.
Mobile Sachanlagen	Auflösung der stillen Reserven	übrige Aufwendungen	Privates und Betriebsfremdes nicht berücksichtigen
Immobilien Sachanlagen	Auflösung der stillen Reserven	Kalkulatorische Zinsen	Verzinsung des betriebsnotwendigen Vermögens (inkl. Eigenkapital)
<b>Konten Passive</b>		Kalkulatorische Abschreibungen	um stille Reserven korrigierte Abschreibungen (lineare Abschreibung)
Rückstellungen	zu hohe Rückstellungen auf den effektiven Betrag korrigieren		
Eigenkapital	zuzüglich stille Reserven (abzüglich latente Steuern auf den stillen Reserven)		

Die Steuerbilanz ist für die Ermittlung der eigenen Kosten nicht geeignet, denn die dort enthaltenen stillen Reserven haben in der Kostenrechnung und in der Kalkulation keinen Platz. Darum sind Abgrenzungen notwendig, wie die nebenstehende Checkliste in vereinfachter Form zeigt.



det. In der Gastronomie und im Detailhandel wird vermehrt die Preisberechnung über die Teilkostenrechnung propagiert. In den Branchen der handwerklichen Berufe findet man sowohl die Voll- als auch die Teilkostenrechnung. So kalkulieren Betriebe aus der Elektro- und Schreinerbranche oder der Druckindustrie vermehrt mittels beider Rechnungen. Die heute auf dem Markt erhältliche Branchensoftware lässt in vielen Fällen eine Kalkulation zu Voll- und/oder Teilkosten zu. Betriebe, die bei der Durchsetzung ihrer Preise keine Probleme haben, rechnen meist mit der Vollkostenrechnung. Unternehmen, die einem Preisdruck ausgesetzt sind, wenden dagegen ergänzend die Teilkostenrechnung an.

### Lernen Sie Ihre Kunden kennen

Überkapazitäten, Strukturbereinigungen, einfache Austauschbarkeit durch die Konkurrenz sowie der zunehmende Einfluss aus dem Ausland drücken auf die Preise und somit auch auf die Ertragslage vieler Firmen. Marktleistung und Preis bilden ein Gleichgewicht. Wer nicht über den Preis verkaufen will, muss über die Marktleistung sprechen und dem Kunden die Gegenleistung zum Preis klar aufzeigen.

Kundinnen und Kunden sind heute aufgeklärter und kritischer geworden. Sie sind aber nach wie vor bereit, für ein gutes Produkt einen fairen Preis zu bezahlen, wenn ihnen dies auch plausibel gemacht werden kann. Erstellen Sie von Ihren besten Kunden ein Profil. Welche Bedürfnisse haben diese? Wie will sich mein Kunde weiterentwickeln? Welche Strategie verfolgt er im Markt? Fragen Sie Unternehmer oder Mitarbeitende und Sie werden staunen, welch hilfreiche Informati-

onen Sie erhalten. Gerade aufgrund solcher Gespräche können oft Zusatznutzen generiert werden, die Sie von Ihren Mitbewerbern abheben.

**Vorbereitung auf das Preisgespräch.** Die Kostenermittlung für die Offerte ist erfolgt. Diese Zahlen gilt es nun mit dem **Marktpreis** zu vergleichen. Ist ein Preisdruck zu erwarten, so legen Sie fest, wo die Preisuntergrenze liegt. Die Frage stellt sich: Gehen wir aktiv in ein Preisgespräch oder verhalten wir uns passiv? Warten wir ab, wie der Kunde reagiert oder suchen wir den aggressiven Preiskampf? Bei Preisreduktionen sollte uns bewusst sein, wo und wie viel Geld dem Betrieb verloren geht. Die nachfolgende Grafik (Abbildung 13) kann Ihnen in harten Preisdiskussionen helfen. Setzen Sie die Zahlen Ihrer Kalkulation ein und sehen Sie, welche Kosten beim Marktpreis noch gedeckt sind. Visualisierte Zahlen helfen, die Übersicht zu bewahren. Unmittelbare Preisabstriche während des Gesprächs wirken für den Kunden zudem nicht sehr vertrauenswürdig.

**Die richtigen Argumente.** In Preisrunden braucht es auch gute Argumente, um die eigenen Preise zu verkaufen. Die folgende Aussage eines gewerblichen Unternehmers zeigt, dass hier noch Einiges bewirkt werden kann: «Ich werde oft von den Äusserungen des Kunden irritiert, und dann fehlen mir die notwendigen Argumente.»

In der Preisgestaltung kommt nebst dem Rationalen auch ein weiterer nicht zu unterschätzender Faktor hinzu: die emotionale Seite der Preisgestaltung. Es ist gut zu wissen, wie hoch die eigenen Kosten sind und wo die eigene Preisuntergrenze liegt.

**tipp**

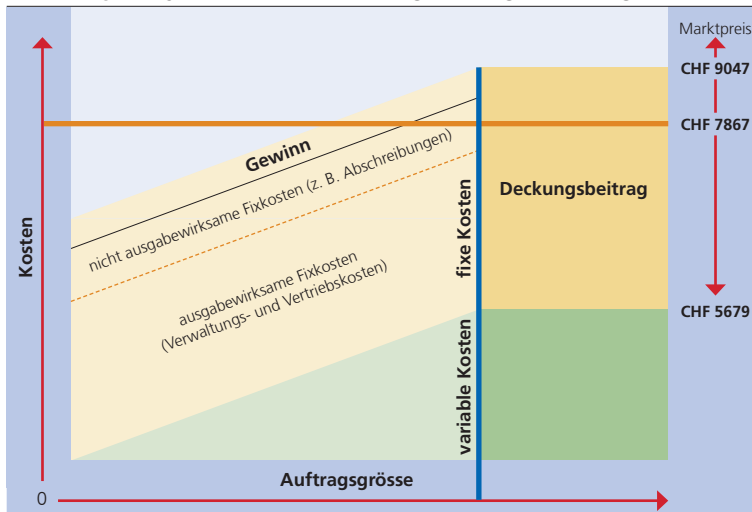
**Die richtigen Argumente**



Mögliche Argumente für einen höheren Preis:

- Konzept- und Realisation aus einer Hand.
- Betreuung durch kompetente Ansprechpartner an Ort.
- Unsere Produkte sind Unikate und nicht im Handel erhältlich.
- Wir verwenden ausschliesslich hochwertige Materialien.
- Wir sind auch nach dem Kauf für Sie da.
- Kreative Vorarbeiten gehören zum Auftrag und werden verrechnet.
- Die Preise sind fair berechnet, auf Rabatte verzichten wir.
- Wir sind der Umwelt verpflichtet.
- Vom sozialen Engagement für unsere Mitarbeitenden profitieren auch Sie als Kunde.

Abbildung 13 Systematik der Deckungsbeitragsrechnung



In Preisverhandlungen werden den Kunden häufig vorschnell Rabatte zugestanden. Dabei wird nicht mehr der erforderliche Deckungsbeitrag erwirtschaftet, wie das nebenstehende Schema visualisiert. Wird eine bestimmte Bestellmenge (blaue Linie) statt für CHF 9047 (Selbstkosten sowie Gewinnbeitrag) lediglich für CHF 7867 (orange Linie) offeriert, fährt das Unternehmen mit dem Auftrag einen Verlust ein, erzielt aber immer noch einen Deckungsbeitrag (CHF 7867 abzüglich CHF 5679 Herstellkosten).

**Fazit**

Kleinbetriebe haben zahlreiche Vorteile gegenüber grossen, anonymen Unternehmen. Sie sind flexibel, kreativ, pflegen die Individualität und Emotionalität. Sie sind näher am Kunden, kennen ihr Metier von Grund auf und können deshalb auch anders argumentieren als Verkäufer von Grossfirmen.

In welchem Marktumfeld positioniere ich mich? Diese Frage stellt sich auch für das KU. Verkaufe ich über den Preis oder habe ich Zusatzleistungen, mit denen ich mich von den Mitbewerbern abgrenzen kann? Bereits bei lokalen Konkurrenzverhältnissen wird sich eine spezifische Positionierung aufdrängen, zum Beispiel über besondere Produkte oder Serviceleistungen. Auch ist es nicht sinnvoll, gegen nationale oder internationale Konkurrenz im Mengengeschäft anzutreten. Der Kleinbetrieb ist in der Regel der Verlierer. Nicht das Mengengeschäft ist interessant, das einzelne Auftragsobjekt sollte im Vordergrund stehen. Dies sind die Aufträge, bei denen die Stärken der kleinen Betriebe zum Tragen kommen. Einzigartigkeit wird vom Kunden bezahlt, der Preis steht dabei nicht im Vordergrund.

**Tipp: Preisermittlung und Preisgestaltung**

**Empfehlungen zur Preisermittlung**

<input type="checkbox"/>	Erfassen Sie die betriebswirtschaftlich relevanten Zahlen des Betriebes.
<input type="checkbox"/>	Führen Sie zuerst eine Kosten- und Leistungsrechnung ein. Die Resultate geben Ihnen Sicherheit bei Entscheidungen.
<input type="checkbox"/>	Beginnen Sie einfach. Entwickeln Sie die Kostenrechnung im Laufe der Zeit weiter.
<input type="checkbox"/>	Falls Sie an weiteren detaillierten Zahlen interessiert sind, führen Sie die Teilkostenrechnung ein. So wissen Sie, bei welchem Preis die Gewinnzone beginnt. Dies hilft bei der Sortimentsgestaltung und Prüfung von Zusatzaufträgen.
<input type="checkbox"/>	Wenn Sie vermehrt Preiskonzessionen eingehen müssen, wenden Sie die Grafik Teilkostenkalkulation (Abbildung 13, Seite 21) an.

**Empfehlungen zur Preisgestaltung**

<input type="checkbox"/>	Versuchen Sie im direkten Gespräch mit dem Kunden festzustellen, was ihm wichtig ist. Der Preis steht nicht immer im Vordergrund.
<input type="checkbox"/>	Erstellen Sie von Ihren besten Kunden ein schriftliches Profil mit den wichtigsten Eckdaten.
<input type="checkbox"/>	Bevor Sie in ein Preisgespräch gehen, stellen Sie sich eine Argumentationsliste zusammen. Was entgegne ich, wenn es heisst: «Sie sind zu teuer»?
<input type="checkbox"/>	Setzen Sie ihre eigene Preisuntergrenze vor dem Preisgespräch fest: Welche preislichen Konditionen (Rabatt, Abgebot) bin ich bereit einzugehen? Ab welchem Betrag biete ich nicht mehr mit?
<input type="checkbox"/>	Sprechen Sie vor allem über die angebotenen Leistungen und nicht über den Preis.
<input type="checkbox"/>	Wer nicht am Preis gemessen werden will, muss dem Kunden etwas anderes bieten als einen Preis.
<input type="checkbox"/>	Haben Sie notfalls auch den Mut, einen schlechten Auftrag abzulehnen.

# «Wir setzen nicht auf tiefe Preise, sondern auf Geschwindigkeit.»

## Beat Wyler, Promat Verzinkerei Bern GmbH



**Unternehmen, Sitz** Promat Verzinkerei Bern GmbH, Bern  
**Branche, Tätigkeit** Metallveredelung, Galvanik  
**Gründung** 1961  
**Anzahl Mitarbeitende** 10 (inkl. Teilzeitmitarbeitenden)  
**Ziele** Ausbau um ein weiteres Standbein im Bereich Galvanik

«Wir spüren die aktuelle Wirtschaftsentwicklung im Maschinen- und Fahrzeugbau natürlich auch. Ich bin aber zu lange im Geschäft, um mich von einem rückläufigen Arbeitsvorrat verunsichern zu lassen.»

*Das unscheinbare Betriebsgebäude des galvanischen Unternehmens in Bern Bümpliz ist zwischen den zahlreichen Büro- und Gewerbeliegenschaften leicht zu übersehen. Bei seinen zahlreichen Kunden ist das Familienunternehmen von Beat Wyler jedoch eine feste Grösse – nicht etwa tiefer Preise wegen, sondern aufgrund anderer Stärken, wie er im Gespräch verrät.*

**Ihr Unternehmen ist einer von rund 110 Betrieben, die im Verband Swissgalvanic zusammengeschlossen sind. Wie ist dieser Markt beschaffen?**

► Der Markt hat ein Volumen von rund CHF 4 Milliarden pro Jahr, verteilt auf mehrheitlich kleinere Betriebe mit bis zu 40 Mitarbeitenden. Durch die Grenzöffnung drängen zusätzlich deutsche und französische Anbieter auf den Markt. Umgekehrt konnten wir in jüngster Zeit Kunden in Deutschland gewinnen.





### Spürt man die neue Konkurrenz aus dem Ausland preislich?

► Das hängt sehr vom Marktsegment ab. Wir haben uns vom umkämpften Volumenmarkt wegbewegt und auf Kleinserien, Spezialitäten und kurze Termine spezialisiert. Unsere Philosophie ist es zudem, dass wir die Waren holen und bringen. Alles in allem sind wir in einem Marktsegment, in dem der Preiswettbewerb wenig ausgeprägt ist. Mit der durchschnittlich geringen Auftragsgrösse sind wir zudem breit abgestützt. Der grösste Kunde vereint lediglich etwa 15 Prozent des Umsatzes auf sich. Insgesamt verarbeiten wir 3000 bis 5000 Aufträge von über 600 Kunden. Die Privat- und Laufkundschaft bedienen wir sehr gerne, da vielfach bar bezahlt wird.

### Wie preissensibel sind die Kunden?

► Die Privat- und Laufkunden sind praktisch gar nicht preisorientiert. Im Firmenkundengeschäft wurden die Kapazitäten im Zuge eines Preiskampfs in den 1990er-Jahren reduziert. Heute geht es vor allem um Zeit und nicht um Preis. Viele unserer Kunden sind selbst in spezialisierten, wenig preissensitiven Märkten tätig.

### Wie sind Sie preislich positioniert?

► Wir unterscheiden zwischen A-, B- und C-Kunden. Mit den wichtigsten schliessen wir längerfristige Verträge zu Mischpreisen ab. Gegenüber den B-Kunden deklarieren wir unsere Preise transparent. Die Preisliste haben wir auch schon an Konkurrenten abgegeben, damit sie sehen, dass sie zu billig sind. Wir liegen über dem durchschnittlichen Preisniveau und stehen auch dazu. Es gibt jedoch vereinzelte Volumenaufträge, mit denen wir Deckungsbeiträge erzielen und eine gewisse Grundlast erreichen wollen.

### Sie kennen also Ihre Kostengrenzen sehr genau?

► Wir machen eine Kostenkontrolle – vom Budget am Jahresanfang über die Betriebsabrechnung bis hin zur Liquiditätskontrolle. Mit der EDV werden alle Aufträge detailliert erfasst. Wir haben in all den Jahren Kalkulationsgrundlagen geschaffen, damit wir einen Artikel schnell und präzise kalkulieren können. Wir haben nicht die Zeit, für eine Offerte lange herumzurechnen. Häufig wird sogar am Telefon ein Preis oder mindestens eine Preisspanne erwartet. Damit wir dazu in der Lage sind, informieren wir die Kunden unter anderem über Infoblätter, welche Angaben wir für die Kalkulation benötigen.

### Wie gehen Sie bei der Kalkulation vor?

► Wir praktizieren eine Zuschlagskalkulation. Ausgangspunkt dafür ist die Stückzahl, die wir in einer gewissen Zeit verarbeiten können. Mittels eines Arbeits- und eines Maschinenstundensatzes sowie Zuschlägen – Gewinnmarge, Transport und allfällige Spezialbehandlungen – gestalten wir den Preis.

### Wo suchen Sie künftig Ihren unternehmerischen Erfolg?

► Nicht in sinkenden Preisen. Wir streben vielmehr eine Marktausdehnung in die Westschweiz an. Erste entsprechende Schritte haben wir bereits eingeleitet. Mittelfristig planen wir den Ausbau um eine Produktionslinie für die sogenannte aussenstromlose Vernickelung. Damit wollen wir unsere Kundenbasis im Maschinenbau und in der Mechanik um Anwendungsbereiche wie Präzisionsgeräte, Maschinen für die Lebensmittelindustrie oder Hydraulik erweitern.

«Die treuesten unserer zahlreichen Stammkunden halten uns seit der Gründung des Unternehmens durch meinen Vater vor 45 Jahren die Stange. Das ist weniger auf unsere Preise, als vielmehr auf die Qualität unserer Leistungen und den Service zurückzuführen.»



# Dienstleistung – auf der Spur der eigenen Kostengrenze

**Stefan Sander**

*Kleine Unternehmen (KU) im Dienstleistungssektor erbringen mit ihren Mitarbeitenden Problemlösungen. Die Wertschätzung und damit die erzielten Preise sind von Kunde zu Kunde verschieden. Um den Überblick über die Rentabilität der Aufträge zu behalten, ist eine Deckungsbeitragsrechnung unerlässlich.*

**Preise folgen dem Markt.** Die Preisgestaltung in Dienstleistungsunternehmen folgt grundsätzlich den Marktgesetzen, das heisst in der Regel pendelt sich ein Marktpreis durch Angebot und Nachfrage ein. Die Chance, einen unabhängig vom Markt selbst kalkulierten Preis durchzusetzen, ist häufig gering. Man muss also in den meisten Fällen von einem gegebenen Marktpreis ausgehen und die eigene Kostenstruktur beziehungsweise Kalkulation eher nach dem Gesichtspunkt aufbauen, was eine Dienstleistung kosten darf, damit man bei gegebenem Marktpreis rentabel ist.

## Preisspielraum durch Einzigartigkeit

Dienstleistung zu verkaufen bedeutet im engeren Sinne, Einsatzstunden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Markt zu platzieren. Das heisst, man verkauft Wissen und Fertigkeiten von Menschen, die damit ein Problem lösen können. Durch diesen Umstand sind Dienstleistungen nie so identisch wie Produkte, da sie von vielen menschlichen Komponenten abhängen. Die Spannweite der Qualität, des Know-hows, der manuellen Fähigkeiten sind unterschiedlich, sodass man eigentlich selten von einer Standardleistung ausgehen kann. Grösster Kostenblock ist denn auch der Lohn dieser Personen. Denn 50 bis

70 Prozent der Gesamtkosten bei Dienstleistern entfallen auf die Personalkosten.

**Kunden wollen Problemlösung.** Je einzigartiger dieses Wissen oder diese Fähigkeiten sind, umso eher kann man in Abweichung von der Dominanz des Marktpreises seine Preise dafür festsetzen. Volkswirtschaftlich betrachtet: Je knapper ein Gut, umso teurer wird es. Je besser die Qualität und der Service der Dienstleistung, umso besser das Image und der Ruf. Dabei kann man vor allem durch Kundenzufriedenheit und Mund-zu-Mund-Propaganda zusätzliche Kunden gewinnen. Kurzfristig oder einmalig sind gerade im Dienstleistungsbereich höhere Preise (**Margen**) zu erzielen, und zwar dann, wenn man mit seiner Dienstleistung zu diesem Zeitpunkt und in dieser Situation der einzige Problemlöser ist. Dann sind viele Kunden bereit, einen höheren Preis zu zahlen.

## Unerlässliche Entscheidungsgrundlagen

**Kostenkenntnis als Schlüssel.** Umso wichtiger ist einerseits zu erkennen, wann man einen solchen Wettbewerbsvorsprung hat, um diesen immer wieder ausbauen und schützen zu können. Andererseits sind die Markteintrittsbarrieren bei Dienstleistungen nicht sehr hoch, denn es braucht keine riesigen Investitionen für einen Markteintritt. Neben Dienstleistungsaufträgen mit hohen Margen sind demzufolge auch volumengetriebene Aufträge notwendig, um einen ausgewogenen Auftragsmix zu erreichen. Erst dadurch ist das Unternehmen im Dienstleistungsbereich wirklich rentabel und abgesichert. Um diesen Auftragsmix richtig kalkulieren zu können, benötigen die Un-

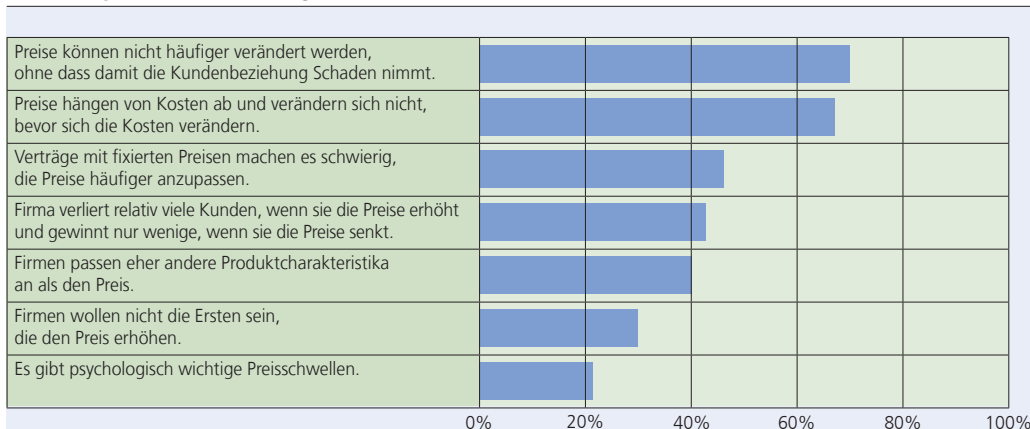
### exkurs

#### Zwei Arten von Dienstleistungen ↓

Es gibt zwei Arten von Dienstleistungsgeschäften: volumen- und margengetriebene. Volumengetriebene Dienstleistungen findet man zum Beispiel bei Copy Center (Anzahl Kopien), bei Reinigungsunternehmen (Anzahl Stunden oder Quadratmeter Putzfläche), Reisebüros (Anzahl Charterreisen), während margengetriebene Dienstleistungen zum Beispiel spezialisierte Gutachter, Fachanwältinnen oder selbstständige Informatiksupporter umfassen können.

Die **markierten** Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 15 Gründe für rigide Preise



Unternehmen nennen verschiedene Gründe für einen Verzicht auf Preisanpassungen. Die meisten Firmen fürchten die Auswirkungen auf die Kundenbeziehung und sehen darum von Preisanpassungen ab. Quelle: Schweizerische Nationalbank, 2007

Prozentangaben: Anteil der Unternehmen, welche die links genannten Kriterien als «sehr wichtig» oder «wichtig» bezeichnen.

ternehmerin und der Unternehmer führungsorientierte Entscheidungsinformationen aus dem betrieblichen Rechnungswesen. Damit sind sie in der Lage, sich flexibel im Preisgefüge des Marktes zu bewegen.

**Vollkosten sagen die halbe Wahrheit.** Viele Kostenrechnungssysteme für KU im Dienstleistungsbereich sind vergangenheits- und vollkostenorientiert. Entsprechend aufgebaut sind die meisten Verbandslösungen. Um möglichst transparente Informationsgrundlagen zu erlangen, reicht es jedoch nicht aus, seine vollen Kosten (Selbstkosten) zu kalkulieren. Sie ermitteln lediglich die Kosten der Dienstleistung nach Verteilung aller Unternehmenskosten. Dies kann dazu führen, dass man sich der Marktchancen beraubt, weil die Kosten für einen bestimmten Auftrag zu hoch ausfallen.

**Deckungsbeiträge zeigen den Spielraum.** Neben der Markt- und Auftragssituation ist es unbedingt erforderlich zu wissen, was die Preisuntergrenze und der Deckungsbeitrag einer verkauften Dienstleistungsstunde sind. Dafür ist es sehr entscheidend, dass man auf eine Deckungsbeitragsrechnung zurückgreifen kann und nicht stur auf der Basis von Selbstkosten entscheidet.

Folgendes Rechenbeispiel (siehe Abbildung 16) soll dies illustrieren: Die Call Center GmbH betreibt für Unternehmenskunden eine Hotline. Das Dienstleistungsprodukt sind verkaufte Call-Center-Stunden der Mitarbeitenden. Die Kundenaufträge werden auf der Basis der für das folgende Jahr geplanten Stunden für die einzelnen Kunden kalkuliert. Der Einfachheit halber werden Aufträge zu einem einheitlichen Kostensatz abgebildet. Im Beispiel ergibt sich aus der Division der

Gesamtkosten durch die geplanten verrechenbaren Stunden ein Selbstkostensatz von 150 Franken, das heisst im Rahmen der Vollkostenrechnung müsste die Call Center GmbH mindestens einen Verkaufspreis von 150 Franken pro Stunde erzielen. Kann dieser Preis am Markt ebenso realisiert werden wie das Absatzziel von 7200 Stunden, sind sämtliche Kosten gedeckt und das Gewinnziel (**kalkulatorische Verzinsung**) ist erreicht.

**Die Preisuntergrenze ist tiefer als Sie meinen**

Problematisch wird es, wenn die Call Center GmbH Kundenaufträge zu einem niedrigeren Stundensatz annehmen muss, da diese die Selbstkosten nicht mehr decken. Gemäss Vollkostenrechnung würde das Unternehmen mit jeder Stunde einen Verlust einfahren. Empirische Untersuchungen zeigen, dass sich acht von zehn Führungskräften auf diese Kalkulation verlassen und auf Dienstleistungsaufträge unter den Selbstkosten verzichten.

**Volumen schafft Deckungsbeiträge.** Speziell im Dienstleistungsbereich entspricht dies jedoch einer falschen Annahme. Häufig ist man gezwungen, die Preisgestaltung dem konkreten Kunden, der Marktsituation und der eigenen Marktposition anzupassen. Der Auftragsmix aus Volumen und Marge mit den entsprechenden Marktpreisen muss optimiert sein. Dafür muss der Unternehmer wissen, wie hoch die direkten (proportionalen) Kosten einer Dienstleistung sind. Diese ermittelt man, indem man die direkten Kostenarten jeweils mit dem Auslastungsgrad multipliziert und die Summe durch die geplanten abzusetzenden Stun-

**tipp**

**Rabatte: ja, aber ...**



In der Vollkostenrechnung werden die Offertpreise bei Grossaufträgen häufig über Mengenrabatte gesenkt, ohne dass die Preisuntergrenze bekannt ist. Mengenrabatte sind aber immer eine Weggabe von Wertschöpfung. Arbeitet ein Grafiker bei einer Werbeagentur 50 Stunden oder 500 Stunden für eine Kundenkampagne, wird der Verwaltungsaufwand gleich sein, seine Wertschöpfung pro Stunde aber auch. Wie viel Mengenrabatt man jetzt bei einem Grossauftrag gibt, definiert das Wertschöpfungsvolumen des Auftrages insgesamt. Es muss aber Klarheit über die absolute Preisuntergrenze herrschen.

Abbildung 16 **Kostenstellenplanung Planungsjahr Beispiel Call Center GmbH**

Berechnung der Kapazität und Auslastung		Kalkulation der proportionalen und fixen Kosten			
Bezugsgrösse	Mitarbeiterstunden Planungsjahr	Kostenart	Vollkosten	Prop. Kosten	Fixkosten
max. Kapazität	8000	Personalkosten	550000	495000	55000
5 Mitarbeitende à 8h à 200 Tage		Büromaterial	50000	45000	5000
Planbeschäftigung		Ausbildung	100000	—	100000
Kundenauftrag 1 : 4000h	4000	Spesen	20000	—	20000
Kundenauftrag 2 : 1000h	1000	<b>beeinflussbare Kosten</b>	<b>72000</b>	<b>540000</b>	<b>180000</b>
Kundenauftrag 3 : 2000h	2000	Abschreibungen	60000	—	60000
Kundenauftrag 4 : 4000h	200	Kalk. Zinsen (Gewinnziel)	120000	—	120000
<b>Total</b>	<b>7200</b>	Raumkosten	180000	—	180000
<b>Auslastungsgrad</b>	<b>0.900</b>	<b>nicht beeinflussbare Kosten</b>	<b>360000</b>	<b>0</b>	<b>360000</b>
		Totalkosten	1080000	540000	540000
		<b>Kostensatz/Stunde</b>	<b>150.00</b>	<b>75.00</b>	<b>75.00</b>

Aufgrund der dargestellten Situation beträgt der Vollkostenstundensatz 150 Franken, dies entspricht den Selbstkosten einer Stunde. Der Stundensatz der leistungsabhängigen Kosten beträgt 75 Franken, die Organisationsstrukturkosten (= fixen Kosten) belaufen sich ebenfalls auf 75 Franken pro Stunde.

den dividiert, in diesem Fall sind dies 75 Franken/Stunde (540 000 Franken \* 0.9 ÷ 7200 Stunden).

Dieser Kostensatz wäre im Beispiel der Call Center GmbH die absolute Preisuntergrenze. Das heisst, ein solcher Preis würde nur die variablen Kosten abdecken, aber keinen zusätzlichen Deckungsbeitrag für die fixen Organisationsstrukturkosten liefern. Natürlich muss aber jede verrechenbare Stunde einen Beitrag zur Deckung aller Unternehmenskosten erwirtschaften. Die Höhe dieses Deckungsbeitrages richtet sich aber nach dem Marktpreis und der speziellen Kundenauftragsituation.

Der Kostensatz liefert die Grundlage für eine entscheidende strategische Frage: Fokussiere ich auf die Marge (hohe Deckungsbeiträge bei niedrigem Volumen) oder auf das Volumen (geringe Deckungsbeiträge, aber hohes Volumen)? Zudem liefert er die Grundlage für eine Wertschöpfungsanalyse: Welcher Auftrag liefert bei gegebenem Nettoerlös, also nach Abzug von Rabatten und Provisionen, welchen Deckungsbeitrag?

Die Summe aller Deckungsbeiträge muss den Fixkostenblock (im Beispiel 540 000 CHF) eines Unternehmens decken. Für die Preisgestaltung muss der Unternehmer also die direkten Kosten und den zu deckenden Fixkostenblock kennen.

**Margen erzielen Gewinne.** Bei einem bestehenden Marktpreis für eine verrechenbare Stunde wird die Call Center GmbH mit langfristigen Kundenaufträgen versuchen, über Mengenrabatt eine Grundauslastung zu erlangen und entsprechend zwar einen tieferen Stundenpreis akzeptieren, dafür aber Deckungsbeitragsvolumen zur Deckung des Fixkostenblocks generieren. Ein kurzfristiger Auftrag, das heisst eine schnelle und

flexible Problemlösung, wird dagegen einen eher höheren Preis ermöglichen, also eine sehr gute Marge, aber ein niedrigeres Deckungsbeitragsvolumen.

### Die Kunst des richtigen Auftragsmix

Die Kunst, erfolgreich zu sein, ist es, in diesem Zusammenspiel zwischen Deckungsbeitragsvolumenaufträgen (Grossaufträge, längerfristige Zusammenarbeit) und Deckungsbeitragsmargenaufträgen (zum Beispiel Problemlösungen aufgrund von Flexibilität, Schnelligkeit) den optimalen Auftragsmix zu finden. Dieses Zusammenspiel kann aber nur dann funktionieren, wenn das Kostenrechnungssystem, insbesondere die Kalkulation so aufgebaut ist, dass es entsprechende Informationen, wie proportionaler Stundensatz, Deckungsbeitrag pro Stunde und zu deckendes Fixkostenvolumen, im Rahmen einer zukunftsorientierten Planungsrechnung ausweisen kann.

**Suche nach margenträchtigen Feldern.** Wenn diese Informationen vorhanden sind, kann eine Dienstleistungsunternehmung versuchen, über einen optimalen Auftragsmix einerseits profitabel zu sein und andererseits durch langfristige Anbindung der wichtigsten Mitarbeitenden die Marktposition zu festigen. Hierbei ist wichtig, dass man als Kleinunternehmen erkennt, dass die Markteintrittsbarrieren sehr niedrig sind. Eine stetige Aufgabe für KU ist es, unabhängig von der beschriebenen Preisgestaltung für Dienstleistungen, sich zu überlegen, wo margenträchtige Tätigkeitsfelder liegen, wie sie erschlossen werden und wie man die eigenen dafür verantwortlichen Mitarbeitenden langfristig an sich binden kann. Um aus

**tipp**

**Mix aus Marge und Volumen**



Für ein KU ist der Auftragsmix entscheidend. Es gilt, sowohl Kleinaufträge (Margen) und Grossaufträge (Volumen) gezielt zu bündeln. Damit wird die Wertschöpfung optimiert. So steuert zum Beispiel eine Bäckerei ihre Läden über die Deckungsbeiträge der einzelnen Produkte/Produktgruppen und die Belieferungen von Restaurants/Spitälern/Kantinen über das Deckungsbeitragsvolumen. Dabei spielen Aspekte der langfristigen Kundenbindung (Vertrauen), der schnellen Problemlösung (Flexibilität) oder der Einzigartigkeit in der Nische eine entscheidende Rolle.

Abbildung 17 Beispiel einstufige Deckungsbeitragsrechnung Call Center GmbH

	Kundenauftrag 1	Kundenauftrag 2	Kundenauftrag 3	Kundenauftrag 4	Unternehmung
Std. x Preis	4000 x 145	1000 x 158	2000 x 156	200 x 160	
Nettoerlös	580 000	158 000	312 000	32 000	1 082 000
./ Prop. Kosten	4000 x 75	1000 x 75	2000 x 75	200 x 75	
	300 000	75 000	150 000	15 000	540 000
DB I	280 000	83 000	162 000	17 000	542 000
DB-Marge	48.2 %	52.5 %	53.2 %	53.0 %	50.1 %
./ Fixkosten inkl. Gewinnziel					<b>540 000</b>
Managementenerfolg					<b>2000</b>

Die Summe aller Deckungsbeiträge muss den Fixkostenblock der Call Center GmbH decken. Für die Preisgestaltung muss der Unternehmer also die direkten Kosten (75 Franken/Stunde) und den zu deckenden Fixkostenblock (540 000 Franken) kennen.

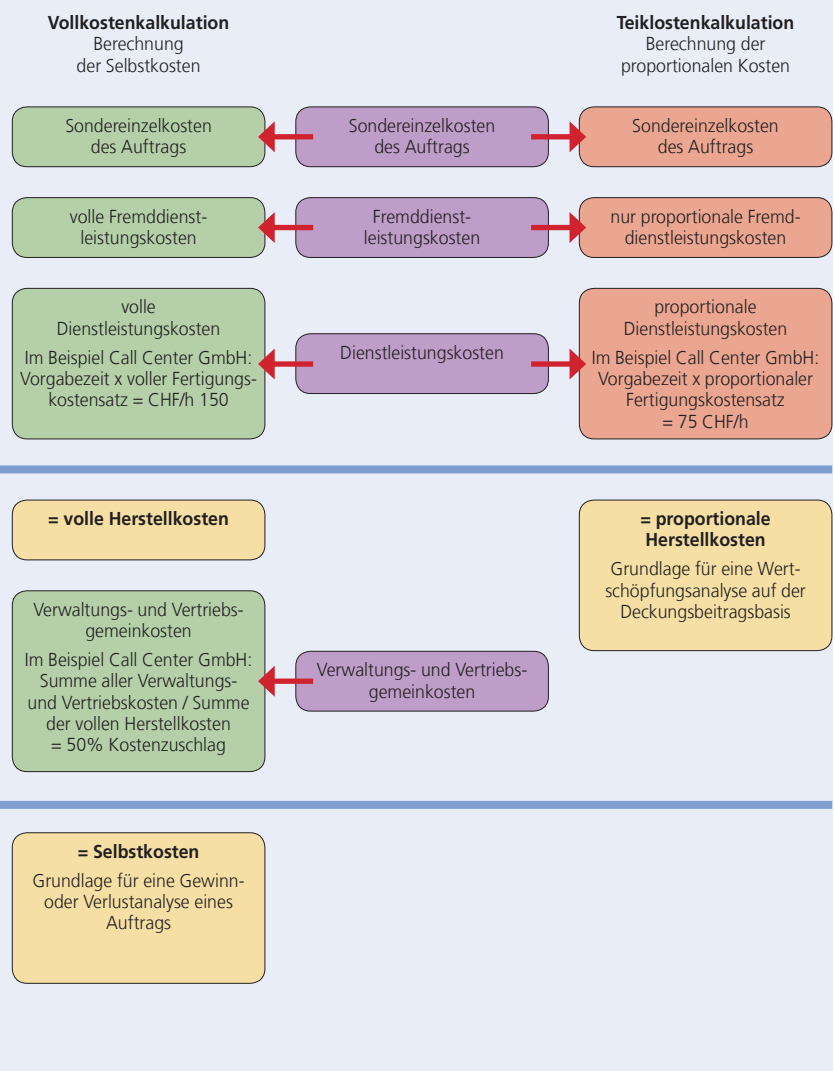
diesem Zusammenspiel die optimale Wertschöpfung zu erzielen, müssen einmal jährlich im Rahmen des Planungs- und Budgetierungsprozesses die Stundensätze für die relevanten Kostenstellen berechnet und in das Kalkulationsschema (siehe Seite 25) übertragen werden, damit man seine Preisgestaltung flexibel an die einzelne Situation anpassen kann. Verteilt man die Strukturkosten, wie Gebäude, Kosten der Geschäftsleitung oder des Marketings, nach dem Giesskannenprinzip (Vollkostenschema), dann wird man sich langfristig immer aus dem Markt kalkulieren.

**Fazit**

KU, die sich mit flexiblen Kalkulationsmethoden auseinandersetzen, können ihre Wertschöpfung pro Dienstleistungsauftrag auch bei gegebenen Preisstrukturen optimieren. Dabei ist es keine Frage, ob ein volumengetriebener oder ein margengetriebener Kundenauftrag vorliegt. Der Mix aus beiden Arten vergrössert die Wertschöpfung und damit die Möglichkeit, die langfristige Existenz zu sichern. Denn diese Wertschöpfung kann man in Strukturen investieren, mit denen man die Mitarbeitenden langfristig binden beziehungsweise neue Erfolgspotenziale (Know-how, Service, Problemlösungskompetenz) aufbauen kann. Dazu benötigt man heutzutage aber die richtigen Entscheidungsgrundlagen für die Offertpreisgestaltung.

Literaturhinweis:  
 Rüegg-Stürm, Johannes, Stefan Sander:  
 Controlling für Manager – Grundlagen, Methoden,  
 Anwendungen. 8., überarbeitete Auflage.  
 Verlag Neue Zürcher Zeitung 2009, ISBN 978-3-03823-516-3.

**Übersicht: «Vollkosten- und Deckungsbeitragsrechnung im Vergleich»**





# Glossar

**Anspruchsgruppe**, auch «Stakeholder». Als Anspruchsgruppe werden Personen oder Gruppierungen bezeichnet, die ihre Interessen wahrnehmen. Im Zusammenhang mit Unternehmen unterscheidet man beispielsweise zwischen Eigentümern, Mitarbeitenden, Management, Kunden, Lieferanten, Gläubigern, Staat und Öffentlichkeit.

**Branchenstrukturanalyse.** Die vom amerikanischen Ökonomen Michael E. Porter entwickelte Branchenstrukturanalyse anhand des Fünf-Kräfte-Modells dient als Hilfsmittel zur Strategieentwicklung. Untersucht werden der Branchenwettbewerb, die Macht von Kunden und Lieferanten sowie die Bedrohung durch potenzielle Konkurrenten und Ersatzprodukte.

**Deckungsbeitrag.** Differenz zwischen dem erzielten Erlös (Umsatz) und den variablen Kosten. Der Beitrag dient der Deckung der Fixkosten im Betrieb, also jener Kosten, die nicht mit dem Produktionsprozess in Zusammenhang stehen. Beispiele sind Verwaltungskosten, Vertriebskosten und Kapitalkosten.

**Herstellkosten.** Bezeichnen die Kosten, die bei der Herstellung eines Produkts anfallen. Sie berechnen sich üblicherweise aus der Summe der Materialkosten und der Fertigungskosten.

**Hygienefaktor.** Ursprünglich ein Begriff aus der Mitarbeiterführung. Als Hygienefaktor wird ein Aspekt bezeichnet, der die Entstehung von Unzufriedenheit verhindert, aber nicht zur Zufriedenheit beiträgt. Ein tiefer Preis erhöht somit die Zufriedenheit der Kunden nicht, ein hoher Preis wirkt demgegenüber stossend.

**Interne Bilanz und Erfolgsrechnung.** In der internen Bilanz und Erfolgsrechnung werden gegenüber der steuerlichen Bilanz und Erfolgsrechnung betriebsfremde Bestandteile ausgeschieden, stille Reserven korrigiert und Zusatzkosten einbezogen. Berücksichtigt werden Kosten wie der Unternehmerlohn, Abschreibungen und Zinsen. Die interne Erfolgsrechnung dient als Basis für die Kalkulation.

**Kalkulatorische Verzinsung.** Mittels eines hypothetischen Mischzinssatzes werden Kapitalkosten für die Kalkulation ermittelt oder Zahlungsströme der Zukunft diskontiert.

**Kostenrechnung.** Dient in erster Linie der Planung und Kontrolle von Kosten des Produktionsprozesses im Unternehmen und ermöglicht die Kontrolle anhand von Plan-, Soll- und Ist-daten.

**Lernkurve.** Die Kurve beschreibt die sinkenden Produktionskosten eines Produkts während seines Lebenszyklus. Die bei Lancierung noch hohen Kosten nehmen durch Produktivitätssteigerungen im Produktionsprozess und die Zunahme der Absatzmengen ab.

**Marge.** Gemeinhin wird unter der Marge die Differenz zwischen Einstands- und Verkaufspreis im Handel verstanden. Als Gewinnmarge fliesst der Gewinnzuschlag in die Preiskalkulation ein.

**Marktform.** Unterscheidung nach Anzahl der Anbieter und Abnehmer. Im Angebotsmonopol wird der Markt von einem einzigen Anbieter beherrscht. Auf der Gegenseite steht das Nachfrage-monopol mit nur einem Abnehmer. Die häufigste Form stellt das Polypol mit vielen Anbietern und vielen Abnehmern dar.

**Marktpreis.** Umschreibt den Preis eines Gutes oder einer Dienstleistung, der auf dem freien Markt zum Marktgleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage führt. Die Ermittlung des Marktpreises einer Aktie an der Börse ist ein Beispiel dafür.

**Marktsättigung.** Erreichen eines Marktvolumens, bei dem zum gegebenen Preis keine zusätzlichen Käufer mehr gewonnen werden können. Sinkende Preise können das Volumen gegebenenfalls steigern. In einem gesättigten Markt können Unternehmen ihren Absatz nur durch Verdrängung von Konkurrenten steigern.

**Nische**, auch Marktnische. Teilmarkt oder Marktsegment, das von den dominierenden Anbietern nicht oder nicht befriedigend bedient wird. Sogenannte Nischenanbieter sind häufig kleinere Unternehmen, die durch Spezialisierung und Konzentration oder Individualisierung ein bestimmtes Marktsegment oder eine Absatzregion beherrschen.

**Selbstkosten.** Umfassen die Summe aller im Leistungsprozess eines Unternehmens entstandenen Kosten für ein Produkt oder eine Dienstleistung. Enthalten sind Material-, Fertigungs-, Entwicklungs-, Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkosten.

**Teilkosten- oder Deckungsbeitragsrechnung.** In die Teilkosten- oder Deckungsbeitragsrechnung fliessen lediglich die variablen Kosten oder Einzelkosten ein, um so im Unterschied zur Vollkostenrechnung die Herstell- und Selbstkosten der Produktion zu ermitteln.

**Vollkostenrechnung.** Die Vollkostenrechnung bezeichnet jene Kostenrechnung, in der sämtliche Kosten auf den Kostenträger (Produkt, Dienstleistung) verrechnet werden. Sie unterscheidet sich darin zur Teilkostenrechnung.

**Vorkalkulation.** Kalkulation von Preisen für eine Offerte oder Ermittlung der geplanten Kosten für den vorgesehenen Produktionsprozess. Das Ergebnis der Vorkalkulation wird durch die Nachkalkulation verifiziert.

# Vorschau

**Ausblick.** Die nächste Ausgabe von «ku – Führung von Kleinunternehmen» befasst sich mit unternehmerischen Entwicklungsschritten.

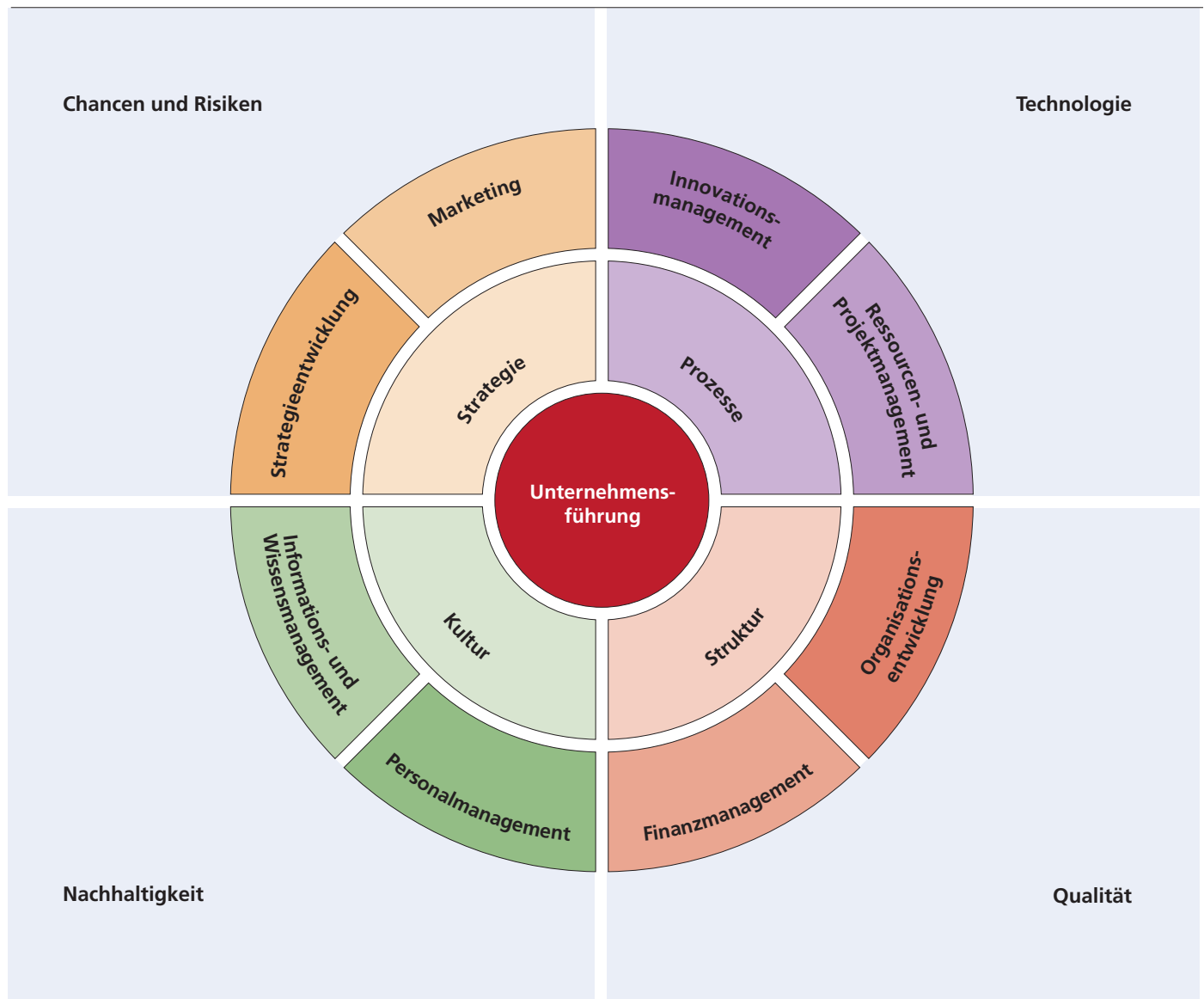
Eine Zeit des Wachstums steht beispielsweise bevor, wenn Kleinunternehmen Expansionspläne schmieden oder den Schritt ins Ausland wagen. Der Turnaround und die Neuorientierung sind dagegen schwierige Phasen des Umbruchs, in denen – meist auf äusseren Druck hin – alles Bisherige infrage gestellt wird. Wollen Unternehmen weiterhin erfolgreich sein, müssen sie sich in diesen Zeiten grundlegend verändern oder neue Produkte und Dienstleistungen auf den Markt bringen. Mit dem Generationenwechsel oder der Änderung der Besitzverhältnisse steht ein Kleinunternehmen – bisher häufig noch von der Gründerfamilie geführt – vor einem Entwicklungsschritt zwischen Vergangenheit und Zukunft.

Zwei Dinge haben diese Veränderungen gemeinsam. Erstens stehen sie in jedem Unternehmen früher oder später an. Und zweitens sind diese Meilensteine – wenn sie erfolgreich bewältigt werden – entscheidend für eine aussichtsreiche Zukunft. Deshalb werfen wir in den Fachbeiträgen der nächsten Ausgabe den Blick auf Entwicklungsschritte wie Generationenwechsel, Expansion und Neupositionierung. In drei Porträts zeigen wir zudem, wie Kleinunternehmerinnen und Kleinunternehmer in der Praxis einen solchen Schritt in die erfolgreiche Zukunft vollzogen haben.

Das Schwerpunktheft zum Thema «Entwicklungsschritte» erscheint im Herbst 2009. Bestellen Sie es schon heute mit der hier angefügten Antwortkarte. Oder abonnieren Sie «ku – Führung von Kleinunternehmen» kostenlos. Sie erhalten damit halbjährlich ein Schwerpunktheft zu verschiedenen Managementthemen.

**Bestellkarte weg?** – Sie können «ku – Führung von Kleinunternehmen» auch kostenlos über das Internet bestellen: [www.postfinance.ch/ku](http://www.postfinance.ch/ku)

# Das ku-Unternehmensführungsmodell



**Herausragende Bedeutung von Preis und Strategie im ku-Unternehmensführungsmodell.** Die «Preisgestaltung» gehört in das übergeordnete Hauptgebiet des Marketings. Der Preis, als eines der vier Elemente des Marketing-Mixes (Produkt, Werbung, Distribution, Preis) nimmt jedoch eine zentrale Bedeutung ein. Der «richtige» Preis ist entscheidend, will ein Unternehmen seine Angebote erfolgreich im Markt positionieren. Zusammen mit der Preisgestaltung bestimmt eine bewusste strategische Positionierung des gesamten unternehmer-

rischen Leistungsportfolios längerfristig über den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens.

**Überblick über Aufgaben und Funktionen.** «ku – Führung von Kleinunternehmen» greift Aspekte der Unternehmensführung auf, die sich in das Modell von Prof. Dr. Urs Frey einordnen lassen. Der innere Kreis des Modells enthält die vier Ordnungsmomente. Sie befassen sich mit den langfristigen Zielen (Strategie), der Gestaltung der Abläufe (Prozesse), der Koordination verschiedener Aufgaben (Struktur) sowie dem kollektiven

System der Wertvorstellungen, Denk- und Handlungsweisen aller Mitarbeitenden eines Unternehmens (Kultur).

Im äusseren Ring des Modells sind diese Hauptaufgaben als konkrete Tätigkeitsbereiche der Unternehmerin oder des Unternehmers angeordnet: Strategieentwicklung, Marketing, Innovationsmanagement, Ressourcen- und Projektmanagement, Organisationsentwicklung, Finanzmanagement, Personalmanagement sowie Informations- und Wissensmanagement. Diese Aufgaben hat jede Führungskraft wahrzunehmen, um einen be-

stimmten Bereich oder das ganze KU zielgerichtet zu leiten. Zum Modell gehören auch die vier Querschnittsfunktionen Chancen/Risiken, Technologie, Qualität und Nachhaltigkeit. Sie durchdringen alle Funktionsbereiche und bearbeiten zentrale Themen, die das Unternehmen als Ganzes besonders stark tangieren.

## ku – Führung von Kleinunternehmen

Herausgegeben von PostFinance in Zusammenarbeit mit KMU-HSG.

### **KMU-HSG**

Das Schweizerische Institut für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG) entstand bereits 1946. Das Institut der renommierten Universität St. Gallen widmet sich in der Schweiz als einziges Kompetenzzentrum auf Universitätsstufe ausschliesslich der Förderung von Klein- und Mittelunternehmen. «KMU, Family Business und Entrepreneurship» bilden die Schwerpunktthemen des Instituts. KMU-HSG engagiert sich in den Bereichen Weiterbildung, Consulting & Services, Forschung und der universitären Lehre. Kooperationen mit anderen Forschern und vielfältige Weiterbildungsveranstaltungen ergänzen die Institutskompetenzen. [www.kmu.unisg.ch](http://www.kmu.unisg.ch)

### **PostFinance**

PostFinance ist eine erfolgreiche Finanzdienstleisterin und ein ertragsstarker Geschäftsbereich der Schweizerischen Post. Sie ist die Nummer 1 im schweizerischen Zahlungsverkehr und im E-Finance, der elektronischen Kontobewirtschaftung. PostFinance erbringt für Privat- und Geschäftskunden innovative, umfassende Finanzdienstleistungen in den Teilmärkten Zahlen, Anlegen, Vorsorgen und Finanzieren. [www.postfinance.ch](http://www.postfinance.ch)