

Preisgestaltung im Detailhandel

# Auf dem Weg zum richtigen Preis

**Der «richtige Preis» ist entscheidend, will ein Unternehmen seine Angebote erfolgreich im Markt positionieren. Zusammen mit der Preisgestaltung bestimmt eine bewusste strategische Positionierung aller unternehmerischen Leistungen längerfristig über den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens.**

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», so Jürg Bucher, Leiter Postfinance. Das Zitat findet sich in der Zeitschrift «ku-Führung von Kleinunternehmen», Ausgabe Nr. 2 vom Mai 2009. Bucher

**Eine kontinuierliche Selbstprüfung des Unternehmens bleibt unverzichtbar.**

fährt fort: «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.»

## Theoretisches Rüstzeug und Beispiele

Das Heft vermittelt – nebst einigen «Fallbeispielen» – vier Aufsätze, die unter verschiede-

nen Aspekten die Preisgestaltung für Kleinunternehmen thematisieren. Es sind dies «Dimensionen der Preisstrategie» (von Prof. Dr. Urs Frey), «Preismanagement im Handel – woran kleine Unternehmen denken sollten» (von Prof. Dr. Thomas Rudolph), «Gewerbe im Clinch zwischen Kosten und Marktpreis» (von Rolf Gerber, Unternehmensberater) und «Dienstleistung – auf der Spur der eigenen Kosten-grenze» (von Prof. Dr. Stefan Sander).

**Der Preisspielraum ist in der Regel eng. Es ist jedoch falsch zu glauben, dass deshalb auf eine Kalkulation verzichtet werden kann.**

## Der Weg zum richtigen Preis

Urs Frey, Professor an der Universität St. Gallen, lehrt und forscht im Bereich der strategischen Unternehmensführung in mittelständischen Familienunternehmen. In seinem Aufsatz «Dimensionen der Preisstrategie» schreibt er über den «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 brette ich die Preise im Marketing ein? Für den Verkaufserfolg ist der Preis zwar mitentscheidend, aber nicht allein ausschlaggebend.»

## Vergleich zwischen Selbstkosten und Marktpreis

Innerhalb eines ganzen Bündels von Fragestellungen ist der Vergleich zwischen Selbstkosten und Marktpreis nicht zu umgehen. Der Vergleich zwischen Selbstkosten und Marktpreis



liefert einem Anbieter die Entscheidungsgrundlagen ob ein Produkt oder eine Dienstleistung überhaupt wirtschaftlich angeboten werden kann, ob darauf verzichtet wird oder ob Kostensenkungsmassnahmen getroffen oder die strategischen Ziele geändert werden müssen. Wenn die eigenen Kosten über dem üblichen Marktpreis liegen, hat das Unternehmen zwei Möglichkeiten: Es kann nach neuen Kundengruppen suchen, die bereit sind, mindestens die Selbstkosten zu bezahlen oder es sucht nach Kostensenkungspotenzial im Unternehmen, um so den Marktpreis zu erreichen. Es ist richtig, dass der Markt den Preis für ein Produkt praktisch vorgibt. Der Preisspielraum ist in der Regel eng. 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. Eine solche Kalkulation ist sogar grundlegend, wenn es um die folgenden Fragen geht: Welche Preise sind notwendig, um die Existenz langfristig zu sichern? Sind höhere Preise im Markt möglich? Sind niedrigere Preise im Unternehmen möglich? Resultieren daraus mehr Umsatz und später mehr Gewinn?

## Wo und wie die Kosten senken?

Wer sich mit den Potenzialen von Kostensenkungen beschäftigt, wird die folgenden Fakto-





STF Schweizerische Textilschule  
TEXTILES | FASHION | MARKETING

## Heben Sie sich ab mit einer Weiterbildung in der Textil- und Modebranche

**MARKETING**

- Bachelor (Hons) in Textile Business Management – Dipl. Textilwirtschafter/in HF
- Master Product Management Textile & Fashion (voraussichtlich ab August 2011)
- Textilkauflmann/-frau STF

**FASHION**

- Dipl. Techniker/in HF Textil Fashion Design & Technology
- Bachelor (Hons) in Fashion Design and Technology
- Dipl. Fashiondesigner/in HFP
- Fashion Assistant (Fashion Spezialist/in BP)

Schweizerische Textilschule  
Wasserwerkstrasse 119, CH-8037 Zürich  
Telefon 044 360 41 51  
[www.textilschule.ch](http://www.textilschule.ch)

**Informationsabende in Zürich (19.00 Uhr):**  
- 26. Januar 2011  
- 28. Februar 2011  
- 5. April 2011  
- 11. Mai 2011

**University of Wales**  
Prifysgol Cymru

Der Bachelor-Grad (Diplom) wird von der Universität und dem Vereinigten Königreich anerkannt und vergeben. Für weitere Details bezüglich der Universität und ihrer Validation: [www.wales.ac.uk/validation](http://www.wales.ac.uk/validation) oder [validation@wales.ac.uk](mailto:validation@wales.ac.uk).

## Tragetaschen kennen keine werbefreien Zonen



**folag** more than plastics

**Tragetaschen. Bedruckt. Von Folag.**

Folag AG Folienwerke  
6203 Sempach Station  
Switzerland  
Phone +41 41 469 75 75  
Fax +41 41 469 75 55  
[info@folag.ch](mailto:info@folag.ch) / [www.folag.ch](http://www.folag.ch)

[www.baldeggersortec.ch](http://www.baldeggersortec.ch)

## IHR VORTEIL No 4: EINFACHE BEDIENUNG

Alle üblichen Kassenfunktionen sind auf den jeweiligen Touchebenen der Kasse zugänglich.

- Gute Übersicht am Bildschirm für das Personal
- Einfacher Verkaufsabschluss mit verschiedenen Zahlungsmitteln
- Direktverbund zu Kreditkartenterminals

Kundenfreundlich dank grossem Kundenmonitor mit Verkaufsanzeige und Werbung.

**TOPscan**  
powered by TOPTECH

zum Beispiel:  
Odysse von Aurea

**BALDEGGER  
SORTEC** Kassensysteme  
Informatik  
Cash-Controlling

Bützackerweg 4 · 3123 Belp  
Tel. 031 818 20 00 · Fax 031 818 20 01  
[www.baldeggersortec.ch](http://www.baldeggersortec.ch) · [team@baldeggersortec.ch](mailto:team@baldeggersortec.ch)

## KREATIV. MODERN. STILVOLL.

GESTALTUNG MIT BLICK AUF DAS WESENTLICHE.

**wallimann  
DRUCK**  
BEROMÜNSTER

WALLIMANN DRUCK UND VERLAG AG, AARGAUERSTRASSE 12, 6215 BEROMÜNSTER  
TELEFON 041 932 40 50, FAX 041 932 40 55, E-MAIL [ADMIN@WALLIMANN.CH](mailto:ADMIN@WALLIMANN.CH)

ren genau prüfen: Personalkosten, Lieferanten, Raumkosten, Bürokosten, Organisation und Finanzen. Die Fragen bzw. Aufgaben können dann lauten – zum Beispiel beim Faktor Personalkosten: Erstellen Sie eine klare Arbeitsorganisation, um Doppelspurigkeiten zu vermeiden. Wählen Sie neue Mitarbeitende nach den notwendigen Qualifikationen aus. Prüfen Sie eine Auslagerung (Outsourcing) für Aufgaben, die Sie bis jetzt selbst erledigt haben. Oder im Blick

### Der Vergleich zwischen Selbstkosten und Marktpreis ist nicht zu umgehen.

auf den Faktor «Lieferanten»: Prüfen und vergleichen Sie potenzielle Lieferanten regelmässig. Berücksichtigen Sie bei Ihren Lieferanten folgende Punkte: Qualität, Zusatzleistungen, Service, Liefergeschwindigkeit, Gesamtpreis. Schreiben Sie grössere Investitionen und Einkäufe aus. Berechnen Sie vor jeder Bestellung die günstigste Bestellmenge. Berücksichtigen Sie dabei Rabatte und Kosten für Lagerzeiten. Mit solchen Fragen, wie sie im hier erwähnten Heft in einer breiten Fülle ausgebreitet und in einem hohen Detaillierungsgrad vorgelegt werden, wird dem Unternehmen verständlich gemacht, dass eine kontinuierliche Selbstprüfung des Unternehmens unverzichtbar bleibt.

### Woher die richtigen Zahlen nehmen

Gerade weil es für Kleinunternehmen oft schwierig ist, sich ausreichend abzusichern, ist ein seriöses, gutes Kostenmanagement äusserst wichtig. Dies fängt bei der Kalkulation an. Doch woher die richtigen Zahlen nehmen? Die meisten Verbände der gewerblichen Branchen bieten ihren Mitgliedern Kosten- und Leistungsgrundlagen, sogenannte Tarife an. Für kleine Betriebe sind dies ideale Instrumente bei der Kostenermittlung. Nebst verschiedenen Vorteilen haben diese Grundlagen allerdings einen gewichtigen Nachteil: Es werden in der Regel – sowohl für Leistungen als auch für Kosten – Durchschnittswerte aufgeführt. Jeder Betrieb hat aber je nach Standort seine eigene Kostenstruktur, die nicht dem Durchschnitt entsprechen muss. Das Gleiche gilt für Betriebsmittel und Einrichtungen. Der Fachmann zieht die Schlussfolgerung: «Trotz verbandlicher Grundlagen muss es oberstes Ziel sein, die eigenen Kosten und Leistungen genau zu kennen.»

Klaus Röllin

### Kalkulationsschema

Für kleine Unternehmen bleibt die Preisgestaltung ihrer Produkte und Dienstleistungen eine zentrale Herausforderung. Die Kenntnis der Kostenstruktur ihrer Firma ist unumgängliche Voraussetzung für eine Preisgestaltung, die letztlich auch einen Gewinn für das Unternehmen abwirft. Viele Faktoren sind in diesem Prozess zu beachten. Eine detaillierte Checkliste unter dem Titel «Kalkulationsschema für Gewerbe, Handel und den Dienstleistungssektor» ist enthalten im Heft «Kü-Führung von Kleinunternehmen» zum Thema «Preisgestaltung» (Ausgabe Nr. 2 vom Mai 2009). Das Heft wird herausgegeben von PostFinance in Zusammenarbeit mit dem Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen der Universität St. Gallen. Abonnemente: PostFinance Kommunikation, Nordring 8, 3030 Bern oder unter [www.postfinance.ch/ku](http://www.postfinance.ch/ku).

### Den Kunden kennen lernen

«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 Unternehmen oder Mitarbeitende und Sie werden staunen, welche hilfreichen Informationen Sie erhalten. Gerade aufgrund solcher Gespräche können oft Zusatznutzen generiert werden, die Sie von Ihren Mitbewerbern abheben.»

Rolf Gerber (in: «Gewerbe im Clinch zwischen Kosten und Marktpreis»)