



René Sellmer lässt die Kunden entscheiden, wie viel ihnen seine Friseurdienstleistung wert ist.

Raus aus der Rabattschlacht

Kalkulation Was passiert, wenn der Kunde zahlt, was er will?

René Sellmer hat es ausprobiert – und ist bei diesem Modell geblieben. Welche Preisstrategien im Handwerk wirklich funktionieren.

Text Sabine Hölper Foto Rudolf Wichert

Wie jeder Unternehmer verzichtet auch René Sellmer nicht gerne auf Umsatz. Trotzdem schickt der Inhaber dreier Friseursalons in Krefeld, Moers und Mönchengladbach ohne mit der Wimper zu zucken jeden Monat fünf bis sechs Kunden nach Hause. Das sind Frauen und Männer, die nicht mit Sellmers Philosophie klarkommen. Die nicht wollen, dass der Friseurmeister die Haare so schneidet, wie es ihm gefällt. „Wir erfüllen ja schließlich prinzipiell keine Kundenwünsche“, sagt Sellmer.

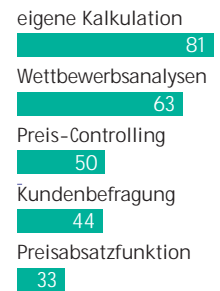
Seine Philosophie klingt ein bisschen krude. Noch haarsträubender aber hört sich seine Preisstrategie an: „Zahle, was Du willst“ heißt diese Strategie, die Preislisten überflüssig macht, weil die Kunden selbst bestimmen, was sie für die neue Frisur bezahlen wollen. „Es ist mehr, als wenn ich Festpreise ansetzen würde“, sagt Sellmer. Stolz 40 Euro geben seine Kunden im Schnitt – das sind pro Kunde unglaubliche elf Euro mehr als in den Salons, in denen Sellmer früher als Angestellter gearbeitet hat. „Die Preisstrategie funktioniert“, ist Sellmer überzeugt.

Zahle, was du willst – was nach unternehmerischem Harakiri klingt, geht bei Sellmer auf. Schließlich bettet er seine Preisstrategie in ein schlüssiges Gesamtkonzept. Sellmer überrascht die Kunden schon zu Beginn ihres Besuches, und er überrascht sie am Ende, wenn er einen leeren Umschlag hinlegt. Außerdem erbringen er und seine Mitarbeiter eine hochwertige Leistung, die seine Kunden beim entscheidenden Schritt – der Bezahlung – entsprechend würdigen.

Preise der Konkurrenz als Maßstab

Schon allein wegen des ausgeklügelten Servicemodells ist das ungewöhnliche Konzept nicht für jeden Betrieb geeignet. Dennoch taugt der Friseurmeister zum Vorbild, da er – im Gegensatz zu vielen Kollegen – überhaupt eine Strategie bei der Preisfindung verfolgt. So ist der Preis zwar auch im Handwerk der wertvollste Hebel zur Gewinnsteigerung, dennoch orientieren sich etliche Unternehmer fast ausschließlich an der Konkurrenz – und klagen über den harten Preiskampf. „Handwerker hören immer die gleichen Worte

Wie Chefs ihre Preise festlegen



in Prozent; Mehrfachnennungen möglich; Quelle: Wertschöpfende Pricing-Prozesse, Fachhochschule Göttingen

Selber rechnen: Die meisten Chefs vertrauen bei der Preisfestlegung auf ihre eigene Kalkulation, bevor sie das Preisniveau der Wettbewerber anschauen.

k Preisstrategie

Entscheiden Sie zwischen Masse oder Klasse

Lieber viel und preiswert oder exklusiv und hochpreisig? Welche Strategie die richtige für Ihren Betrieb ist, hängt vor allem von den Stärken von

Chef und Mitarbeiter ab. Schnell und billig kann fast jeder, der hochwertige Qualitätsanspruch verlangt dagegen ein perfektes Servicepaket.

	Marktdurchdringung (Masse)	Abschöpfung (Klasse)
Ziel	Langfristig möglichst viele Kunden und Marktanteile gewinnen.	Kurzfristige Gewinne realisieren.
Verhalten der Kunden	Preiselastisch, d.h. Preiserhöhungen bzw. –reduzierungen verändern das Nachfrageverhalten deutlich.	Nicht preiselastisch, d.h. Preiserhöhungen bzw. –reduzierungen führen nicht zu deutlichen Änderungen im Nachfrageverhalten.
Aufteilung nach Zielgruppen	Es werden nur wenige unterschiedliche Kundensegmente gebildet, oft kennt diese Strategie nur eine Zielgruppe: Kunden, die den niedrigsten Preis zahlen wollen.	Die Kunden werden in unterschiedliche Zielgruppen eingeteilt, um so auf die jeweilige Zielgruppe passgenaue Angebote zuschneiden zu können.
Markteintritt und Verhalten der Mitbewerber	Neue Anbieter kommen leicht in den Markt herein, werden aber von den Platzhirschen oft gleich heftig bekämpft. Dennoch suchen viele Gründer ihr Glück in dieser Strategie.	Neue Anbieter müssen schon etwas Besonders bieten, um auf sich aufmerksam zu machen, deshalb werden Einsteiger leichter von der Konkurrenz akzeptiert.
Produktmerkmale	Produkte und Leistungen bleiben über Jahre gleich, das Image spielt keine Rolle.	Gehobenes Image ist wichtig, die Produkte und Leistungen werden häufig verändert.
Preis	Hoher Preisdruck, da die Kunden sensibel auf Veränderungen reagieren und den Markt genau beobachten.	Wenig Druck, da sich die verschiedenen Angebote nur schwer vergleichen lassen, Preiserhöhungen sind leichter durchsetzbar.
Auswirkung auf die Produktion	Langfristig sinken die Kosten, da es keinen Bedarf für Schulungen, neue Techniken oder Materialien gibt.	Da immer wieder neue Leistungen und Produkte angeboten werden, fallen laufend Schulungs- und Einarbeitungskosten an.

von ihren Kunden: zu teuer und Rabatt“, weiß Claudia Schimkowski, Inhaberin der „Agentur fürs Handwerk“ in Plochingen bei Stuttgart. Wer als Unternehmer ausreichende Margen erwirtschaften will, könne jedoch nicht einfach die Preise erhöhen, sondern müsse Preisstrategie und Marktpositionierung in Einklang bringen.

Mut zum „Neinsagen“

„Eine intelligente Preisstrategie zu verfolgen heißt nicht unbedingt, dass man hochpreisig sein muss“, sagt Schimkowski. Auch mit niedrigen Preisen könne man hohe Gewinne erzielen. „Da macht es die Masse“, sagt die Beraterin (Details zu den Preismodellen siehe Seite 33). Wichtig sei, dass der Preis zur Leistung passe. Und zum gesamten Unternehmen. Deshalb sollte eine Marktpositionierung auch nicht am Reißbrett entstehen, sondern sich an den Stärken des Unternehmers und seiner Mitarbeiter orientieren. „Der Handwerker muss herausfinden, welche Leistungen er besonders gut und gerne anbietet“, sagt Schimkowski. Außerdem müsse er entscheiden, welche Kunden er will – und welche nicht.

Bodo Pauly, Inhaber des Beratungsunternehmens Pauly Sales in Lonning, rät den Unternehmern zu klaren Ansagen: „Ich kenne einen Handwerker, dessen Slogan lautet: „Ich kann alles, nur nicht billig.“ Das sei zwar provokant, ist laut Pauly aber transparent und erfolgreich: „Der Mann hat genügend zu tun“, versichert der Experte. Wer als Handwerker sein gewünschtes und erforderliches Preisniveau (siehe Tabelle unten) am Markt

durchsetzen will, muss den Kunden nach Einschätzung des Experten einen Gegenwert bieten. Das gelte nicht nur für die Kernleistung, denn dass der Abfluss dicht ist oder die Tapete keine Wellen wirft, sei auf jeder Qualitätsstufe selbstverständlich. Entscheidend sind laut Pauly vor allem die vermeintlichen Nebensächlichkeiten wie ordentliche Kleidung, Pünktlichkeit, Höflichkeit, sauberes Arbeiten. Auch mit Schnelligkeit oder einer Rund-um-die-Uhr-Erreichbarkeit können Betriebe punkten – und vor allem: zusätzlichen Umsatz machen. Denn oft sind die Kunden großzügig, wenn sie einen hohen Nutzen in der Leistung sehen. Bevor sich Unternehmer Gedanken über ihre Preise machen, rät Pauly deshalb zunächst herauszufinden, was die Kunden eigentlich wollen. Ebenso wichtig ist nach seiner Einschätzung der nächste Schritt: zu kommunizieren, dass man genau das zu bieten hat.

Verkaufen statt nachgeben

Natürlich kommt es trotzdem immer wieder vor, dass die Kunden erst einmal die übliche Frage nach einem Nachlass stellen. Doch das ist kein Problem, solange der Handwerker zu seinem Preis steht und diese Haltung nach außen auch vertritt. „Wer nachgibt, verliert schnell seine Glaubwürdigkeit“, sagt Pauly. Und möglicherweise einen potenziellen Kunden. „Die Handwerker haben gar keine Ahnung, wie viel Geld sie aufgrund schlechter Preisverhandlungen verschenken.“ Besser als klein beizugeben sei es, in die Offensive zu gehen und die eigene Leistung über-



„Jeder Chef sollte sich auf die Kunden konzentrieren, die zu den Stärken des Betriebs passen.“

Claudia Schimkowski, Inhaberin der „Agentur für das Handwerk“.

K Deckungsbeitragsrechnung

Kalkulieren Sie Ihre Gewinnschwelle

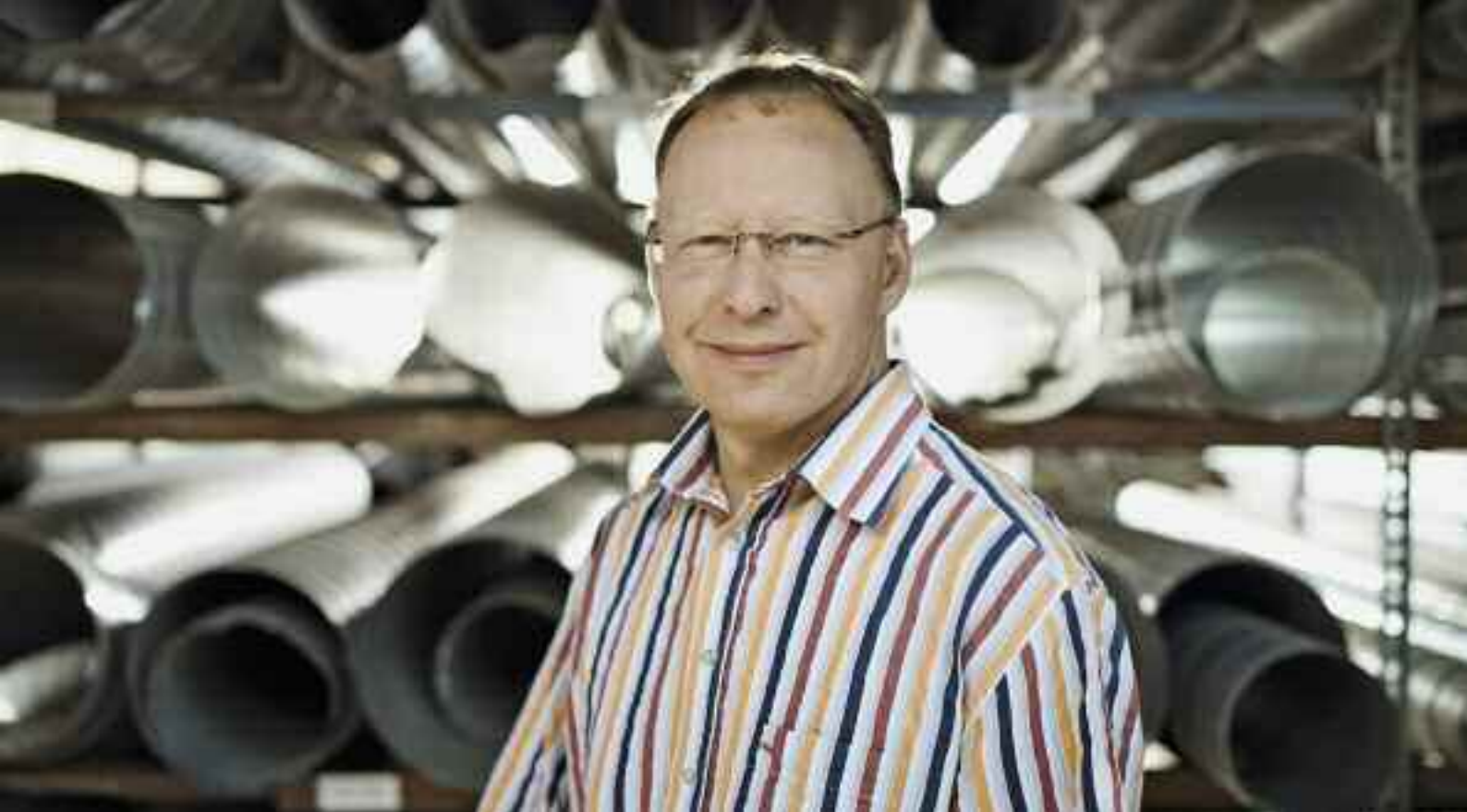
Bei der Suche nach dem richtigen Preis für ein Produkt gibt es ein zentrales unternehmerisches Ziel: Der Erlös muss mindestens die Kosten decken. Um

Die stattlichsten Umsätze nutzen wenig, wenn die Kosten für ein Produkt oder eine Leistung den gesamten Deckungsbeitrag auffressen. Dieser lässt sich errechnen, indem die umsatzabhängigen Kosten von den Gesamterlösen eines Produkts abgezogen werden. Um herauszufinden, wie viel für den Betrieb übrig bleibt, werden die in jedem Betrieb anfallenden Fixkosten (Miete, Versicherung, Personal etc.) von der Summe der einzelnen Deckungsbeiträge abgezogen. Um den Absatz für ein Produkt

zu ermitteln, wo genau die Gewinnschwelle für einzelne Produkte und Leistungen liegt, hat sich die Deckungsbeitragsrechnung bewährt.

durch Rabatte zu puschen, kann ein Betrieb kurzfristig auch negative Deckungsbeiträge hinnehmen, muss diese aber langfristig wieder ausgleichen.

	Produkt A		Produkt B		Gesamt	
	Euro	Prozent	Euro	Prozent	Euro	Prozent
Umsatzerlös	250 000	100	60 000	100	310 000	100
∕ Variable Kosten	100 000	40	30 000	50	130 000	42
= Deckungsbeitrag	150 000	60	30 000	50	180 000	58
∕ Fixe Kosten					120 000	39
= Ergebnis					60 000	19



zeugend zu verkaufen. „Der Unternehmer muss seinen Kunden klarmachen, dass sie für den Preis eine adäquate Leistung erhalten“, bringt Pauly die Strategie auf den Punkt.

Produkt und Wartung trennen

Christian Eger hat viel kommuniziert, als er sich 2002 von der Massen- in Richtung Klassestrategie orientierte. Lange Jahre befand sich der Inhaber des Lüftungs- und Klimatechnik-Unternehmens Hörtnert & Fischer GmbH in Konstanz im Preiskampf. Egal, ob seine Mitarbeiter ein neues Gerät montierten oder der Kundendienst eine Anlage wartete – immer rechnete er einen Stundensatz von 40 Euro ab. Nur: Die Kundendienstler waren höher qualifiziert, 40 Euro für ihre Arbeit nach betriebswirtschaftlicher Kalkulation (siehe linke Seite) zu gering bemessen.

Da zwei unterschiedliche Stundenlöhne auf einer Rechnung die Kunden verwirren, gliederte Eger Kundendienst und Service in eine eigene Gesellschaft aus. Seither firmieren die Service-Mitarbeiter unter dem Namen Hörtnert & Fischer Kundendienst & Service GmbH. Rücken sie aus, schreibt er einen Stundensatz von 59 Euro auf. Kunden, die bei ihm eine Anlage kaufen und gleichzeitig einen Wartungsvertrag unterschreiben, erhalten auf dem einen Briefpapier die Rechnung für das Produkt und auf einem anderen die Rechnung für den Wartungsvertrag. „Das funktioniert“, freut sich der Firmenchef.

Und das, obwohl viele Kunden wissen, dass Eger der Chef beider Betriebe ist. Der Diplomingeni-

eur nennt es listig das „Audi/VW-Konzept“: ein Konzern, zwei Marken.

Allerdings, räumt Eger ein, sei es mit der Ausgliederung nicht getan. Voraussetzung für höhere Preise im After-Sales-Service sei es, beste Qualität zu bieten, Klasse eben. Bei ihm gehört ein 24-Stunden-Notruf dazu. Ebenso Überziehschuhe, weiße Handschuhe, Plane und Besen. Außerdem Monteure, die selbst im Hochsommer nicht nach Schweiß riechen. Um das zu gewährleisten, hat Eger in jeden Firmentransporter eine Klimaanlage einbauen lassen. Da viele Maßnahmen sowieso erfolgt wären, kalkuliert er keinen Mehraufwand für den Service, direkt zuordnen lassen sich nach seiner Erfahrung sowieso nur die Kosten für die Gründung der zweiten Firma. Nicht zuletzt wegen der geschickten Vermarktung haben sich auch die Kunden schnell an die Trennung von Einbau und Service gewöhnt: Eger fasst seine Leistungen nämlich unter dem griffigen Titel „Saubereitspaket“ zusammen – und führt es in der Rechnung wirkungsvoll mit „null Euro“ auf. ■

kerstin.meier@handwerk-magazin.de

Christian Eger hat die Wartungsarbeiten des Klimatechnik-Betriebs in eine Servicegesellschaft ausgelagert und kann jetzt endlich bessere Preise für die Dienstleistung abrechnen.

Online exklusiv

Die wichtigsten zehn Regeln für eine erfolgreiche Preisgestaltung finden Sie unter handwerk-magazin.de/kalkulation

 **Regeln Preisgestaltung**