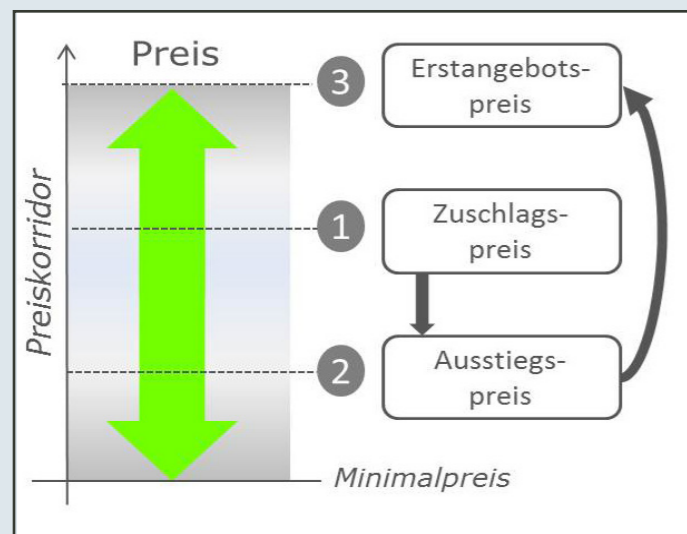




# DER PREIS IST HEISS

## POWER PRICING IM HANDWERK

Der Preis hat die größte Durchschlagskraft auf den Gewinn.  
 Der Preis bei Großaufträgen löst bei Handwerkern jedoch selten Begeisterung aus.  
 Im Gegenteil: Der Preis wird oft gefürchtet. Das muss nicht sein.



Der **Erstangebotspreis** wird u.a. basierend auf der Rabatterwartung, Kundenhistorie, Wettbewerbssituation und Angebotsstrategie abgeleitet.

Bevor mit der Preisverhandlung begonnen wird, sollte zunächst der erwartete **Zuschlagspreis** abgeschätzt werden.

Wenn man unter den **Ausstiegspreis** geht, sollte auch der Leistungsumfang des Angebots reduziert werden.

Abbildung: Preisschritte in der Angebotsphase

Der Preis ist eine Waffe, die von Konkurrenten oft eingesetzt wird, um einen Auftrag zu erhalten und die Kapazitäten im Unternehmen auszulasten.

Fakt ist, die Preis-Performance im Handwerk hat Nachhilfebedarf: Die Gewinne sind absolut betrachtet viel zu gering.

### Die Lösung: Die Identifikation und Umsetzung der wichtigsten Pricing-Ertragshebel!

Aus unserer Beratungspraxis kennen wir sechs Ertragshebel, die besonders im Handwerk wirken. ▶

#### Pricing-Begriffe (Glossar)

##### Pricing

In der deutschsprachigen Beratungspraxis hat sich das Verb „preisen“ durchgesetzt und wird im Sinne von „den Preis für ein Produkt oder Dienstleistung bestimmen“ verwendet.

##### Pricingmarge

Die Begriffe Deckungsbeitrag, Marge, Pricingmarge, Handelsspanne oder Rohgewinn werden in der Regel gleich verwendet. Wir verwenden den Begriff Pricingmarge, weil dieser am besten ausdrückt, was nach Bepreisung des Auftrages – nach Abzug der direkten (= variablen) Kosten von den erzielten Umsätzen – als Betrag übrig bleibt, um die Fixkosten zu decken und noch einen Gewinn zu erzielen.

##### Bid/No-Bid-Entscheidung

Die Bewertung der Ausschreibung ist die Grundlage der Entscheidung darüber, ob ein Angebot erstellt werden soll oder nicht.

##### Upselling

Zunächst wird ein ausschreibungskonformes Angebot abgegeben. In einer späteren Phase wird ein höherwertiges Produkt vorgestellt und angeboten und dessen höherer Wert und Nutzen dargelegt.

##### Preisdifferenzierung

Kunden werden in allen Branchen bei fast allen Produkten oder Dienstleistungen mit Preisdifferenzierung konfrontiert. Eine verbreitete Form ist die personenbezogene Preisdifferenzierung: Unterschiedliche Personen zahlen für das gleiche Produkt unterschiedliche Preise. Bereits im Mittelalter variierten Wanderhändler ihre Preise je nach Ort und Käuferstruktur und waren damit höchst erfolgreich.

### Übersicht: Pricing-Ertragshebel

1

#### Auftragsbeurteilung

- Einschätzung der Zuschlagswahrscheinlichkeit
- Verständnis der eigenen Rolle

2

#### Margenvorgabe

- Projektkomplexität
- höhere Margen - geringere Margen

3

#### Angebotsphase

- Schlankes Angebot mit Upselling-Potenzial
- Festlegung von Zuschlagspreis und Pricingmarge
- Stundensatzkalkulation

4

#### Änderungskosten

- Erfassung kundenseitiger Änderungswünsche
- Preisdurchsetzung von Änderungskosten
- Pricingmarge sichern

5

#### Pricingmarge Soll/Ist

- Mitlaufende Kalkulation mit Pricing-BWA
- Nachkalkulation
- Interne Fehler aufarbeiten

6

#### Pricing-BWA

- Kontrolle und Steuerung von Pricingmarge und -qualität
- Zielrichtung und Differenzierung

## 1. Auftragsbeurteilung

Da sich Großaufträge häufig über mehrere Monate hinziehen, ist eine **Bid-/No-Bid-Entscheidung** in einer sehr frühen Phase wichtig.

Ansonsten droht die Gefahr, dass man sich auf Projekte stürzt und viel Zeit investiert, bei denen die Gewinnaussichten nur sehr gering sind, der Wettbewerber einen wesentlich besseren Kundenzugang hat oder der Handwerker ist nur der „Hase“, der zum Pitch geladen wird, um dem Wettbewerber den Preis kaputt zu machen.

Der Handwerker sollte auf jeden Fall bei Ausschreibungen Kontakt zum Auftraggeber aufnehmen, um weitere Informationen zu seiner Entscheidung zu bekommen. Einer der wichtigsten Punkte ist es, die eigene Rolle im Projekt zu verstehen.

Folgende Fragen helfen, die eigene Rolle besser zu beurteilen:

- Welche Rolle habe ich?
- Wer ist der Preisbrecher?
- Was ist die Preisdifferenz zum „wirklichen“ Wettbewerb?
- Wer kann mir zusätzliche Informationen geben?
- Wer ist bevorzugter Handwerker?

Die Zeit, die Handwerker durch eine ehrliche Beantwortung von Bid-/No-Bid sparen, kann eingesetzt werden, um die realistischeren Aufträge zu gewinnen.

## 2. Margenvorgabe

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Beurteilung der Projektkomplexität und der Margenvorgabe.

Es zeigt sich, dass bei fast allen Projekten nach dem Gießkannenprinzip vorgegangen wird und gleiche Margenvorgaben für komplexe Projekte und Projekte mit geringer Komplexität (Standardprojekte) vorliegen. Bei komplexen Projekten kann dies zu erheblichen Verlusten führen.

**Unsere Empfehlung: Stärkere Differenzierung** (= Unterscheidung) der Margenvorgaben:

komplexe Projekte – höhere Margen,  
weniger komplexe Projekte – geringere Margen

## 3. Angebotsphase

Fehler, die in der Angebotsphase gemacht werden, können selbst durch gute Verhandlung nicht mehr ausgeglichen werden.

Wir unterscheiden dabei die beiden Aspekte Mengengerüst und Pricing.

### Daumenregel

**Zunächst die Lösung, dann das passende Material und die Arbeitsstunden bestimmen und erst danach die Preise festlegen.**

### Schlankes Angebot

In der Angebotsphase geht es darum, ein möglichst schlankes Angebot abzugeben, das ausschreibungskonform ist. Hier sollte die angebotene Lösung nicht über den Ausschreibungsumfang hinausgehen. Der Optimalfall wäre, dass nach Rücksprache mit dem Kunden eine alternative, kostengünstigere Lösung angeboten wird, die trotzdem auf den Kunden passt.

Upselling-Möglichkeiten sollten bestenfalls in der Realisierungsphase angegangen werden, frühestens in der Verhandlungsphase.

### Erstangebotspreis

Nachdem das Mengengerüst festgelegt ist, sollte sich der Unternehmer fragen, zu welchem Preis der Auftrag wahrscheinlich gewonnen wird. Erst nachdem der Zuschlags- und Ausstiegspreis abgeschätzt wurden, wird der Erstangebotspreis berechnet.

Grund: Im Zuschlagspreis sind Preisnachlässe wie Kundenhistorie, Wettbewerbssituation und Rabatte enthalten. Sollten alle Stricke reißen und trotz guter Kundenbeziehungen der Preis unter dem geschätzten Zuschlagspreis liegen, dann sollte jeder Unternehmer seinen Ausstiegspreis kennen.

### Minimalpreis

Die absolute Untergrenze bildet der Minimalpreis. Um ein Verlustgeschäft zu vermeiden, ist es zwingend erforderlich, dass der Handwerker eine klare Kenntnis über die Höhe des Minimalpreises hat. Dieser befindet sich in den meisten Fällen auf Selbstkostenebene.

In Ausnahmefällen kann der Preis auch unter dem Minimalpreis liegen. Beispielsweise bei strategisch wichtigen Kunden oder bei einem „Türöffnerauftrag“.

## Stundensatzkalkulation

Die kostenbasierte Ermittlung der Preishöhe des Auftrages ist im Handwerk Standard. Hier sollte kein Handwerker auf eine Stundensatzkalkulation verzichten, die genau auf sein Unternehmen zugeschnitten ist. Insbesondere zur Ermittlung der Pricingmarge und des Ausstiegspreises ist die Stundensatzkalkulation ein sehr wichtiges Pricing-Instrument.

Sollte die festgelegte Pricingmarge bei Großaufträgen nicht erreicht werden, so kann dies für Handwerker eine Unternehmenskrise bedeuten.

Eine Beschreibung der Stundensatzkalkulation finden Sie in unserer Kanzleizeitung 01/2015 oder auf unsere Homepage: [www.hecht-friedemann.de](http://www.hecht-friedemann.de)

### Preistaktik

Der zu erwartende Zuschlagspreis ist die Ausgangsbasis aller preistaktischen Überlegungen. Deshalb kommt ihm in der Preistaktik eine besondere Bedeutung zu. In die Preistaktik sollten frühere Erfahrungen miteinfließen: Bei welchem Preis wurde ein Auftrag gewonnen, bei welchem verloren. Die eigenen Angebote und deren Erfolge und Misserfolge sollten genau analysiert und festgehalten werden. Hilfreich ist der Aufbau einer **Pricing-Datenbank** in der alle Preisinformationen festgehalten werden, auch die von Mitbewerbern.

## 4. Änderungskosten durchsetzen

Bei den Handwerkern kommt es bei der Auftragsbearbeitung häufig zu Änderungen oder Erweiterungen, die nicht im ursprünglichen Auftrag enthalten waren. Die tatsächlichen Mehrkosten der Änderung sind nicht genau bekannt. Zu schnell wird auf die Wünsche des „Kunden als König“ eingegangen, ohne die Änderungskosten hinreichend in Rechnung zu stellen. Durch geschickte Preisverhandlungen können bei nachträglichen Änderungen zusätzliche Gewinne erzielt werden. Leider ist oft das Gegenteil der Fall, und die kalkulierte Preis-Marge und somit auch die Preisqualität verringern sich erheblich.



**Ralf Hecht**

Diplom-Kaufmann Univ.,  
Steuerberater

[r.hecht@hecht-friedemann.de](mailto:r.hecht@hecht-friedemann.de)

## 5. Pricingmarge Soll/Ist

Durch eine mitlaufende Kalkulation des Auftrages kann eine Soll-Ist-Abweichung bei der Pricingmarge festgestellt und wenn möglich korrigiert werden. Ziel ist es, durch folgende Fragen eine maximale Kostentransparenz herzustellen:

- Welche Kosten sind insgesamt angefallen?
- Welche Änderungskosten wurden weiterberechnet?
- Welche Auswirkungen hatten interne Fehler auf das Ergebnis

In der Praxis fehlt oft die Transparenz über einzelne Margen oder erzielte Durchschnittspreise von Aufträgen. Doch ohne diese Transparenz über erzielte Preise und Margen können keine Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

## 6. Pricing-BWA

Über eine laufende Pricing-BWA kann kontrolliert und gesteuert werden, wie die Pricingmarge und Pricingqualität sich entwickelt.

Unsere „Pricing-BWA“ plant und überwacht die Marge ihrer Preise und steuert den größten Gewinnstreiber in Ihrem Unternehmen.

## FAZIT

Die Handhabung und der Umgang mit dem Instrument Preis erfolgt oftmals unprofessionell. Der Preis hat aber die größte Durchschlagskraft auf den Gewinn. Falsch eingesetzt wird er zum Fluch für Unternehmen. Zielgerichtet und differenziert genutzt, ist er aber ein Segen.

**Dienstag, 21.03.2017**

**H + F - Unternehmerfrühstück  
zum Thema Pricing**