

Besser rechnen – mehr Gewinn

Begabte Handwerker versagen häufig bei der Preiskalkulation

Das Festlegen von Verkaufspreisen scheint auf den ersten Blick banal zu sein. Am Beispiel von Blumenläden zeigt sich, was vielerorts falsch gemacht wird und mit welchen Massnahmen mehr Geld in der Kasse bleibt.

Rico Kutscher

Die Hoffnung ist der Tod des Kaufmanns – so lautet eine Redensart unter Betriebswirten. Damit ist gemeint, dass es Unternehmern meist wenig nützt, auf «den» grossen Auftrag zu warten oder massenhaft unprofitable Produkte zu verkaufen und darauf zu hoffen, dass sich darunter langfristig auch Gewinnbringer befinden. Die grösste Stellschraube, um solchen Illusionen zu entkommen, haben die Geschäftsleute selbst in der Hand, und dabei handelt es sich um die Verkaufspreise. Doch mit deren Festlegung tun sich – wie die häufigen Konkurse zeigen – gerade kleine und mittlere Unternehmen (KMU) ausgesprochen schwer.

Feste Mindestpreise

Ein anschauliches Beispiel dafür sind die Blumenfachgeschäfte. Unzählige Floristen möchten sich den Traum vom eigenen Geschäft erfüllen: Ein Ladenlokal ist schnell gemietet, und es ist auch kein Problem, die Waren über einen Grosshändler zu beziehen. Doch welchen Preis soll der Verkäufer für seine Blumenströsse oder Gestecke verlangen?

Laut Pius Schöpfer, Gärtnermeister und langjähriger Unternehmensberater im Floristik-Bereich, hat sich in der Branche als Formel für den Verkaufspreis die Rechnung «Warenkosten mal drei» durchgesetzt, um alle Ausgaben wie Miete, Werbung, Energie oder den Arbeitsaufwand zu decken. Bei näherer Betrachtung der Geschäftszahlen zahlreicher Blumenläden, sagt der Experte, zeige sich allerdings, dass der tatsächliche Faktor oft nur bei 2,7 oder 2,8 und damit deutlich unter der Gewinnschwelle des Multiplikators von drei liege. Hinzu kommt, dass Detailhändler, etwa mit Glückwunschkarten, Accessoires oder Papeteriewaren, auf eine gleich hohe Marge wie Blumengeschäfte kommen, ihre Produkte aber weit weniger vergänglich sind als Schnittblumen. Floristen müssten gemäss diesem Vergleich daher viel höhere Verkaufspreise verlangen.

Als Fehlerquellen bei den Kalkula-

tionen haben sich laut Schöpfer zwei Hauptursachen herauskristallisiert. Erstens berechnen viele Floristen keinen angemessenen Lohn für ihre Tätigkeit. Bei Auftragsarbeiten, etwa für Hochzeiten oder Trauerfeiern, sollte daher die genaue Arbeitszeit schriftlich festgehalten und nach Aufwand verrechnet werden. Zweitens kaufen Floristen oftmals viel zu teuer ein. Regelmässig zeigt sich nämlich bei Nachkalkulationen (vgl. Tabelle), dass Blumengeschäfte teilweise 25% bis 30% zu geringe Verkaufspreise verlangen, wenn man die Faustformel und den Warenwert zugrunde legt. Dies überrascht Blumenhändler laut dem Experten häufig, weil die Strösse im Moment des Bindens nur noch möglichst schön aussehen sollen, aber der Florist nicht mehr an seine Kosten denkt.

Ohne Kunden kalkulieren

Als Ausweg aus dieser Misere sieht Schöpfer drei Möglichkeiten. Erstens sollten die Ladenbesitzer gewisse Preisschwellen, wie zum Beispiel 29 Fr. für Blumenströsse zum Eigenbedarf oder 45 Fr. für Geschenke, beachten. Ausgehend von diesen Verkaufspreisen und der Berechnungsformel, liegt der maximale Warenwert für den Einkauf bei rund 10 Fr. beziehungsweise 15 Fr. Diese Grössenordnungen müssen deshalb als höchster Wareneinstandwert gelten. Zusätzlich können der Zusammenschluss zu Einkaufsgemeinschaften oder kleinere Bestellmengen helfen, den Verlust, der durch das Verwelken der Blumen entsteht, zu reduzieren.

Zweitens empfiehlt Schöpfer, eine Produktpolitik mit fertigen Werkstücken zu forcieren. Vielfach hat sich nämlich gezeigt, dass am meisten «verschwenkt» wird, wenn die Strösse direkt vor dem Kunden gebunden werden. Und drittens rät der Spezialist, Verkaufspreise nur schriftlich sowie unter Hinzunahme eines Taschenrechners zu ermitteln und keine Verkaufsartikel ohne Preisauszeichnung im Geschäft zu haben. Immerhin werde zum Beispiel häufig Schnittgrün ohne Wertangaben schlichtweg bei der Berechnung des Angebotspreises eines Blumenstrausens vergessen, erklärt er.

Eine besondere Herausforderung für Blumengeschäfte stellen die Mutter- oder Valentinstage dar, weil dann die Einkaufspreise für die Waren jahreszeit- und nachfragebedingt deutlich steigen. Die Berechnungsformel nützt dann oft nichts mehr, da die Blumengeschäfte zu hohe Beträge für ihre Waren verlan-

gen müssten. Als Lösung sollten gemäss Schöpfer die Fachgeschäfte aber zumindest den absoluten Frankenbetrag auf ihre Blumen und Pflanzen draufschlagen, den sie in «normalen» Zeiten des Jahres als Differenz aus Ladenpreis minus Warenkosten erzielen würden.

Das Thema Preise beschäftigt allerdings nicht nur Floristen. Das Festlegen der Angebotspreise ist eine der wichtigsten Aufgaben von Unternehmern. Derzeit spüren laut der Pricing-Studie der Beratungsfirma Simon-Kucher & Partners, die jährlich unter rund 2000 Teilnehmern aus 40 Ländern durchgeführt wird, 87% der Schweizer Unternehmen einen steigenden Preisdruck. Das ist im weltweiten Vergleich ein Spitzenwert. Nur Firmen in Österreich, Spanien und Italien nehmen mehr Wettbewerb bei Preisen wahr.

Schweizer Geschäftsleute können zudem geplante Preiserhöhungen im Durchschnitt nur zu 38% auch umsetzen. In Schweden und Dänemark betragen die Vergleichswerte 60% beziehungsweise 58%. Rund 88% der hiesigen Unternehmer sehen laut der Umfrage in der Angebotsdifferenzierung über neue Produkte die Lösung dieses Problems. Dies dürfte auch für Blumenfachgeschäfte ein Ausweg sein.

Kleinbetriebe mit Vorsprung

Häufig wird behauptet, dass KMU im Vergleich mit Grosskonzernen schon allein aufgrund ihrer Firmengrösse einige Nachteile in Preisverhandlungen mit Kunden hätten. Doch wie eine Studie der Universität St. Gallen zeigt, ist Marktmacht nicht alles, und Kleinbetriebe besitzen gegenüber grossen, anonymen Konzernen oftmals sogar Vorteile: Sie agieren viel flexibler, pflegen die Individualität und sind näher an den Kunden und deren Bedürfnissen, was ihnen bei der Festlegung von Verkaufspreisen nicht selten eine bessere Ausgangslage verschafft.

Das lässt sich auch am Schweizer Blumenmarkt erkennen. Während grosse Handelsketten lediglich Standardprodukte zum Einheitspreis verkaufen, können kleinere Blumenfachgeschäfte individuellere Waren anbieten, auf spezielle Kundenwünsche reagieren und natürlich der Zahlungsbereitschaft der Käufer ganz verschiedene Verkaufspreise gegenüberstellen.