



Die richtigen Preise finden!

6 Tipps für deine Kalkulationspraxis



Klaus Braun Beratung, Speyer

Inhaltsverzeichnis

1. Kontrolliere Aufschlag und Handelsspanne	3
Rechnerische Grundlage für die Kontrolle der Preiskalkulation:	3
Wie hoch sollte deine gesamtbetriebliche Handelsspanne sein?	3
Wie solltest du mit steigenden Einkaufspreisen umgehen?.....	3
2. Löse dich von UVPs – eigene Preise kalkulieren	4
Vorgehen für die Herleitung eines „eigenen“ Preises:	4
Wie hoch sollte Zielaufschlag in der Kalkulation sein?.....	4
Kann der Zielaufschlag bei allen Produkten durchgesetzt werden?.....	4
3. Kenne die Preissensibilität deiner Kunden	5
Was solltest du über deine Zielgruppe wissen?	5
4. Berücksichtige das Kalkulationsloch	5
Welche Möglichkeiten hast du, das Kalkulationsloch zu verringern?	5
5. Rabatte & Warenentnahmen einberechnen	6
Welche Rolle spielen Rabatte und Entnahmen im Controlling?.....	6
Wie solltest du mit Rabatten in der Praxis umgehen?.....	6
6. Eine Frage der Haltung	7
Fazit und Empfehlung	7

1. Kontrolliere Aufschlag und Handelsspanne

Ein häufiger Fehler, der in Bioläden zu tiefgreifenden wirtschaftlichen Problemen führen kann, ist die im Laden ausgewiesenen Preise der Produkte zu selten hinsichtlich ihrer enthaltenen Handelsspanne zu kontrollieren. Vom „**Umsatz kann ein Händler nicht leben**“ ist eine weit verbreitete Weisheit - in der Praxis bedeutet das für die Unternehmer, sich mehr auf den Ertrag als allein auf den Abverkauf der Produkte zu konzentrieren.

Wir empfehlen ein **monatliches Controlling** oder zumindest eine Ertragsanalyse auf Jahresbasis (z.B. über die Teilnahme an unserem [Betriebsvergleich](#)), um Niveau und Entwicklung deiner Handelsspanne zu überwachen. Über die Beobachtung der Umsatz- und Ertragsstärke für den Gesamtbetrieb bekommst du eine gute Orientierung **für dein allgemeines Preisniveau**: Ist deine Spanne im Vergleich zur Branche niedrig oder entwickelt sich negativ, ist das erstes ein Indiz für ein nutzbares **Potential in der Kalkulation**.

Rechnerische Grundlage für die Kontrolle der Preiskalkulation:

Betrachtet man die Kalkulation einzelner Artikel denken Händler oft in ihrem „Aufschlag“, bei der Ertragskontrolle für den Gesamtbetrieb wird dagegen öfter von der „Handelsspanne“ gesprochen. Beide Begriffe haben am Ende eine ähnliche Aussage: Wie hoch ist dein Ertrag im Verhältnis zum Umsatz, beziehungsweise im Verhältnis zum Wareneinsatz. Wichtig ist, korrekt zu rechnen und zu vergleichen!

Formeln und Beispielrechnung:

$$\begin{aligned} \text{Realisierte Handelsspanne} &= \text{Rohertrag} / \text{Netto-Umsatz} \\ \text{Realisierter Aufschlag} &= \text{Rohertrag} / \text{Wareneinsatz} \end{aligned}$$

<u>Betriebsebene:</u>	
Netto-Umsatz:	750.000€
Wareneinsatz:	500.000€
Rohertrag:	250.000€
Handelsspanne:	33,3%
Aufschlag:	50,0%

<u>Produktebene:</u>	
Netto-VK-Preis:	10,00€
Netto-EK-Preis:	5,00€
Rohertrag:	5,00€
Handelsspanne:	50,0%
Aufschlag:	100,0%

→ Die betriebliche Handelsspanne basiert auf dem Aufschlag aller Einzelprodukte!

Wie hoch sollte deine gesamtbetriebliche Handelsspanne sein?

Da die betrieblichen Fixkosten (wie Miete) und variablen Ausgaben (wie Personal) unter anderem vom jeweiligen Standort und Ladenkonzept abhängen und die Kostenstrukturen teilweise sehr unterschiedlich sind, lässt sich dazu keine allgemeingültige Aussage treffen. Als grobe Orientierung sollte ein „typisches“ Naturkostfachgeschäft aber von einer **Zielspanne zwischen 35 und 40 Prozent** ausgehen.

Wie solltest du mit steigenden Einkaufspreisen umgehen?

Gerade in Zeiten mit spürbarer Inflation und steigenden Kosten in den dem Handel **vorgelagerten Wertschöpfungsstufen** ist dieser Punkt oftmals eine besondere Herausforderung: Zum einen bleiben die Preiserhöhungen bei Herstellern und Großhandel im Ladenalltag oft unbemerkt, zum anderen neigen Händler oft dazu, diese vermeintlich „kleinen Beträge“ nicht direkt „**an die Kunden weiterzugeben**“, um beispielsweise **eine Preisschwelle** (oder den Vergleichspreis der Konkurrenz) nicht zu überschreiten.

Grundsatz sollte sein, dass steigenden Einkaufspreisen zwingend eine entsprechende Nachführung deiner Verkaufspreise folgt. Bleibt diese Anpassung aus, kostet das jedes Mal ein bisschen von deiner Spanne – und am Ende fehlt es trotz vermeintlich guter Umsätze an Geld im Betrieb. Auch hierfür ist ein monatliches Controlling ein gutes „**Frühwarnsystem**“, um zu bemerken, wenn die Entwicklung in die falsche Richtung geht.

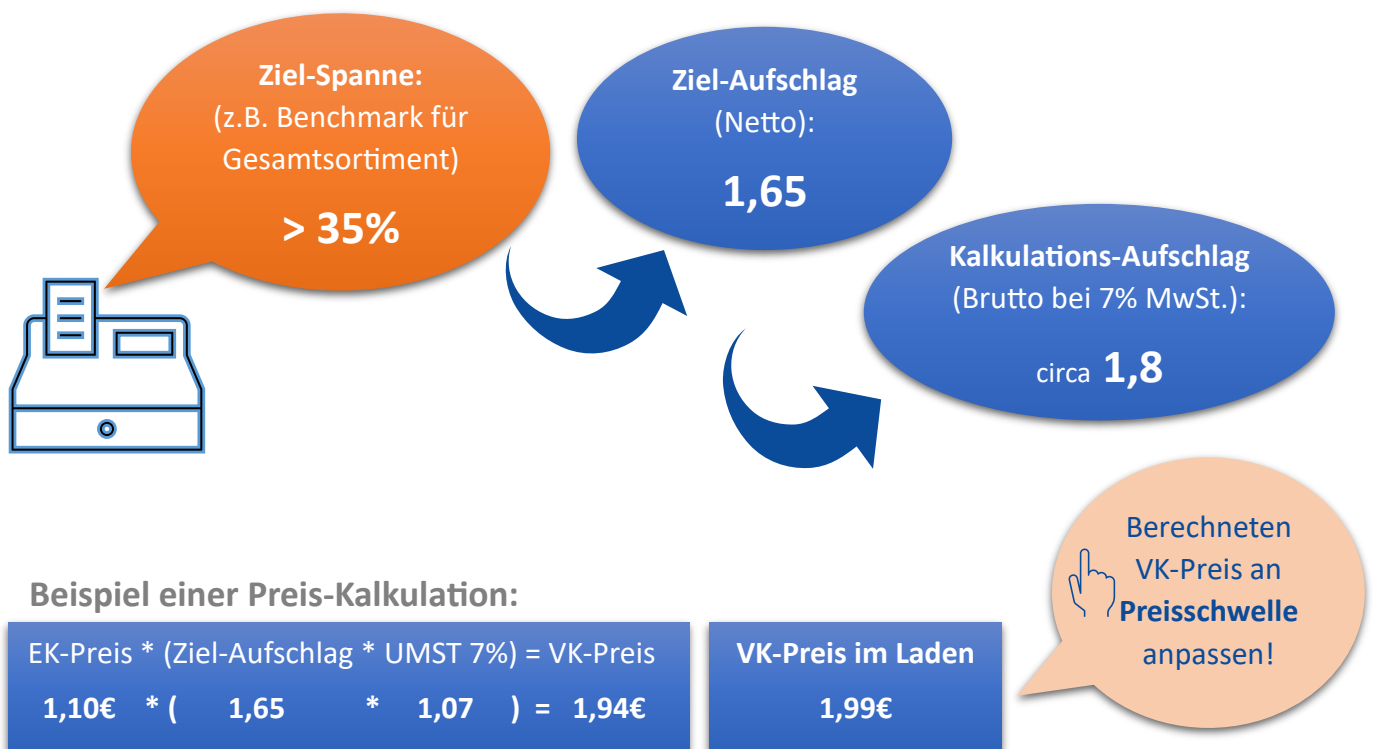
2. Löse dich von UVPs – eigene Preise kalkulieren

Der größte Fehler, den du machen kannst, ist Preisempfehlungen von Herstellern und Großhändlern, ohne nachzudenken zu übernehmen. Die Kostenrechnung deiner Lieferanten ist, wie die des Wettbewerbs, eine andere als deine – in vielen Fällen ist die in den UVPs enthaltene Handelsspanne zu gering, als dass du damit deine eigenen individuellen Kosten decken kannst. Hier beginnt eine der **Kernaufgaben für alle Einzelhändler**, nämlich die aktive Arbeit mit und der Preissetzung unter Berücksichtigung aller individueller Faktoren.

Und das ist auch in Ordnung so: Denn nur du kennst deinen Standort, dein Konzept, dein Sortiment und natürlich deine Kunden. **Verstehe dich als „unabhängiger Händler“ und setze deine Preise unabhängig!**

Vorgehen für die Herleitung eines „eigenen“ Preises:

Für jedes einzelne Produkt sollte auf Basis des Einkaufspreises, eines individuellen Kalkulationsaufschlags, sowie unter Berücksichtigung strategischer und preistaktischer Anpassungen einen für die jeweilige Kundenstruktur am Standort „richtiger“ Preis gefunden werden. Die Rechnung sieht beispielsweise so aus:



Wie hoch sollte Zielaufschlag in der Kalkulation sein?

Jede Warengruppe und jeder einzelne Artikel ist einzigartig und muss daher individuell betrachtet werden: Berücksichtige den erwartbaren Schwund, überlege, ob der Artikel aus Kundensicht eher als Preiseinstieg oder als Zusatzverkauf gesehen wird, beachte in Preisnähe liegende optische Schwellen und beziehe deine Einschätzung bezüglich der Preissensibilität der Kunden bei der jeweiligen Preiskalkulation mit ein.

Um über den gesamten Betrieb **eine realisierte Spanne von mindestens 35%** zu erreichen, benötigt man nach unseren Erfahrungen einen durchschnittlichen Ziel-Aufschlag über alle Produkte von etwa 1,65 - was bei 7% Mehrwertsteuer **einem Brutto-Aufschlagsatz von etwa 1,76 (in der Praxis besser 1,8)** entspricht.

Kann der Zielaufschlag bei allen Produkten durchgesetzt werden?

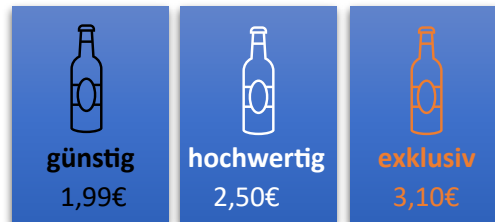
Natürlich nicht. Das Werkzeug deiner Wahl ist eine selbstbewusste **Mischkalkulation**, die tatsächlich realisierte Spanne kann bei Einzelprodukten durchaus in einem weiten Spektrum (von etwa 20 Prozent bis weit über 100 Prozent) liegen. Versuche aber bei jedem Einzelartikel den bestmöglichen Preis zu finden.

3. Kenne die Preissensibilität deiner Kunden

Wie ticken deine Kunden, wenn die Qualität stimmt? Reagieren sie auf Preisänderungen direkt mit weniger Nachfrage oder ist vielen der Preis ziemlich egal? In den meisten Fällen überschätzen Händler die Preissensibilität ihrer Kunden, dennoch ist eine gewisse Erfahrung und ein gesundes Bauchgefühl je nach Produktgruppe unabdingbar. Am Ende reagiert jeder Kunde bei jedem Produkt ein bisschen anders auf erhöhte Preise, im besten Fall bietest du daher **in jeder Produktgruppe zumindest 3 Varianten** an: Eine günstige als Preiseinstieg, etwas Hochwertiges (z.B. etablierte Marke) zur Auswahl und gerne auch etwas Außergewöhnliches und Exklusives, bei dem der Preis dann kaum noch eine Rolle spielt.



Produktgruppe
analysieren



Was solltest du über deine Zielgruppe wissen?

Laut [BÖLW-STUDIE](#) von 2016-2020 ist die Preissensibilität von der Haltung der dominanten Kundengruppe abhängig. Im Naturkostfachhandel haben wir es **überwiegend mit qualitätsbewussten Verbrauchern** zu tun: Diese sind in der Regel weniger preissensibel, werden höhere Preise daher seltener monieren bzw. leichter akzeptieren. Konzentriere dich in deiner Preisoptimierung vor allem auf diese Zielgruppe! Denn gehst du stattdessen von einem maximal preissensiblen Kunden aus, wird dieser ohnehin bei jedem günstigeren Sonderangebot bei der Konkurrenz einkaufen - unabhängig davon, ob du Preise erhöht hast oder nicht.

Fakt ist aber, dass der Bio-Fachhandel auch bei niedrigen Preisen sein „Teuerimage“ kaum verlieren wird, eher werden Bioläden aufgrund schlechter Spanne bzw. entgangener Gewinne schließen müssen – das kann im Ergebnis auch nicht im Sinne der Kunden sein. **Habe also keine Angst davor, Preise anzupassen!** Setze besser einen stärkeren Fokus auf die Kommunikation von Qualität, Werten und deinen Alleinstellungsmerkmalen.

4. Berücksichtige das Kalkulationsloch

Schwund
& Verderb

Das Kalkulationsloch nimmt in jenen Warengruppen eine relevante Größe an, in welcher der Schwund aufgrund von Produkteigenschaften naturgemäß erhöht ist. Im Frischebereich lässt es sich nicht verhindern, dass nicht immer der „komplette Einkauf“ zum vollen Preis verkauft werden kann! Produkte mit leichten Mängeln werden aussortiert, an der Theke beispielsweise die letzten Käseränder entsorgt.

Diebstahl

Des Weiteren sollten bei jenen Produkten höhere Kalkulationsaufschläge angesetzt werden, die im begründeten Verdacht stehen bei „Langfingern“ besonders beliebt zu sein: Werden **hochpreisige Artikel** aus dem Bereich **Kosmetik** oder auch **alkoholische Getränke** gestohlen, hat das erheblichen Einfluss auf die am Ende in diesen Sortimenten realisierten Erträge. Entsprechend sollten die Ziel-Aufschläge in diesen Sortimenten großzügiger gewählt werden, um möglichen Diebstahl einzukalkulieren.

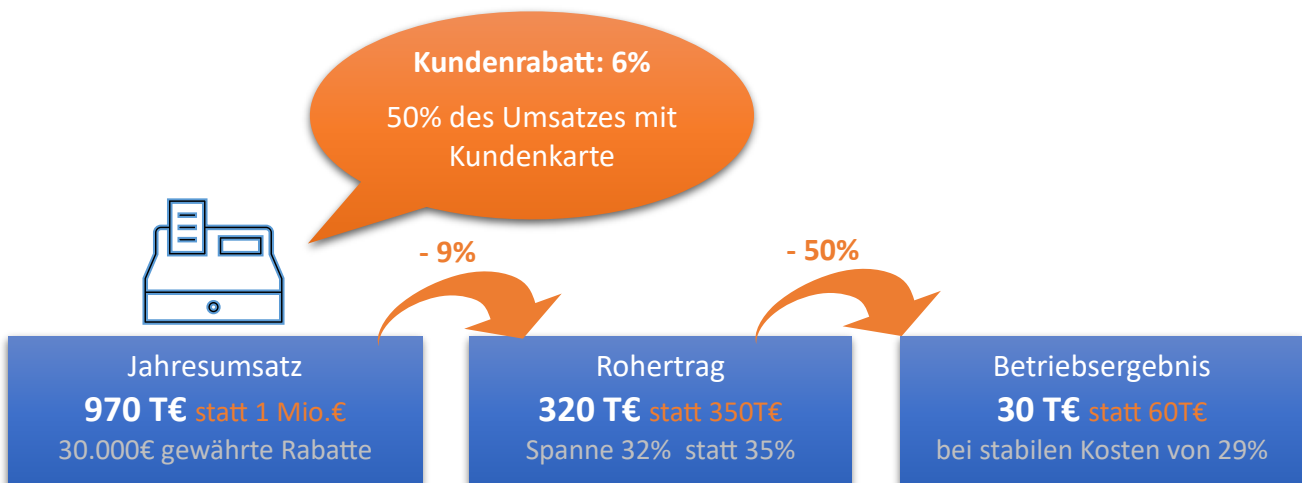
Welche Möglichkeiten hast du, das Kalkulationsloch zu verringern?

Viele Verluste können durch optimierte Disposition und eine gründliche Sortimentspflege reduziert, aber nie komplett verhindert werden. Hilfreich ist auch der Abverkauf von beeinträchtigter Ware mit einem Rabatt, bevor man die Produkte komplett entsorgen muss. Wie so oft im Lebensmitteleinzelhandel gilt auch hier: **Jeder Cent zählt!**

5. Rabatte & Warenentnahmen einberechnen

Unabhängig davon, wie gut man im Vorfeld die Preise für alle Einzelprodukte berechnet hat – viele Händler geben auf den eigentlich kalkulierten Preis einen Nachlass z.B. in Form einer Kundenkarte. Dies hat jedoch eine direkte Wirkung auf die realisierte Handelsspanne und das betriebliche Endergebnis.

Die folgende Beispielrechnung verdeutlicht, wie sich eine Kundenkarte mit 6 Prozent Rabatt auswirkt, wenn die Hälfte der Kunden mit dieser einkauft: Ausgangspunkt ist ein Bioladen mit 1 Millionen Jahresumsatz, einer realisierten Spanne von 35 Prozent und einer Kostenquote von insgesamt 29 Prozent. Unterm Strich sinkt der Rohertrag um 30 Tsd. Euro und das vorher gute Betriebsergebnis wird halbiert!



Welche Rolle spielen Rabatte und Entnahmen im Controlling?

Am Ende führen Rabatte und Warenentnahmen rechnerisch einfach zu einem größeren Kalkulationsloch. Anders als bei „Schwund/Verderb“ oder „Diebstahl“ hast du als Unternehmer aber mehr direkten Einfluss:



Rabatte sind ein etabliertes Werkzeug für stärkere Kundenbindung und dürfen gerne mit Bedacht verwendet werden. Wichtig ist, die wirtschaftlichen Folgen zu verstehen und im besten Fall auch in seine aktuelle Preisstrategie einfließen zu lassen. Die Erfahrung zeigt: Für Kunden ist das Rabatt-Signal an sich entscheidend, die Rabatthöhe ist weniger bedeutsam! Wir raten daher, eher 1-2% Rabatt als 3-4% (und schon gar nicht 5% oder mehr) zu geben.

Gleiches gilt für die in der Praxis üblichen **Warenentnahmen durch die Unternehmer**, welche im Kontext der Kalkulation nichts anderes bedeuten als ein „Verkauf mit 100 Prozent Rabatt“. In der Praxis wundern sich Händler gelegentlich, warum sie trotz aktiver Preiskalkulation am Ende des Jahres eine Spanne weit unter dem anvisierten Ziel-Aufschlag erzielen. Für das vergleichende Controlling sollte man dann die Umsätze um die realen eigenen Entnahmen nach oben korrigieren.

Wie solltest du mit Rabatten in der Praxis umgehen?

Grundsätzlich spricht nichts gegen die Nutzung von Rabatten, im Gegenteil: Für viele **Kunden** ist es ein zusätzliches Argument bei dir einzukaufen, und besonders **deine Mitarbeiter** sollten sich die Produkte im Laden auch selbst leisten können. Das steigert die Zufriedenheit und die Identifikation mit dem Laden. Werden hier großzügigere Abschläge gewährt, sollte dies aber über eine faire Regelung auch als Lohnbestandteil kommuniziert werden. Wichtig ist nur, bei den unterschiedlichen Preisnachlässen ihre jeweilige **Auswirkung auf die Leistungskennziffern** richtig einzuordnen.

6. Eine Frage der Haltung

Die meisten Akteure im Naturkostfachhandel haben das Ziel, bestmögliche Lebensmittel auf nachhaltige Art und Weise zu den Menschen zu bringen – in der „Bio-Bewegung“ ging es nie darum, möglichst günstig zu produzieren, sondern die Qualität der Produkte sowie das Zusammenspiel mit der Natur zu verbessern. Sich hier über Preisvergleiche mit der Konkurrenz in ein Entscheidungs-dilemma zu bringen, führt nach unserer Überzeugung in die falsche Richtung. **Im Bioläden gehandelten Produkte sind ihren „Preis wert“!**

Darüber hinaus spielt auch die **Wertschätzung für die eigene Arbeit und die der Mitarbeiter** eine zentrale Rolle. Die Angestellten in Bioläden leisten täglich einen wichtigen Beitrag zur Förderung einer nachhaltigen und gesunden Lebensweise. Faire Löhne und gute Arbeitsbedingungen sind essenziell, um Motivation und Zufriedenheit im Team zu gewährleisten. Diese Aspekte sollten sich ebenfalls in den Preisen widerspiegeln.

Letztlich stärkt ein **selbstbewusstes Preissetzungsverhalten** auch das Bewusstsein der Kunden für den wahren Wert der Lebensmittel. Durch transparente Kommunikation über Herkunft und Hintergründe der Produktion können Inhaber von Bioläden die Wertschätzung der Konsumenten erhöhen. Dies führt nicht nur zu einer treuen Kundschaft, sondern trägt auch zur Verbreitung eines nachhaltigen Konsumverhaltens bei, das langfristig nicht nur dem Fachhandel, sondern auch der Umwelt und uns als Gesellschaft zugutekommt.

Fazit und Empfehlung

Die Handelsspanne stellt eine **zentrale Steuer- und Kontrollgröße** für die Ertragsanalyse für Einzelprodukte, spezifische Warengruppen und den gesamten Betrieb dar. Eine angemessene hohe Spanne basiert auf der präzisen Kalkulation jedes Artikels, was eine selbstbewusste Herangehensweise und Disziplin erfordert.

Insbesondere bei steigenden Einkaufspreisen ist eine regelmäßige & sofortige Aktualisierung der Kalkulation unabdingbar. Wenn den verantwortlichen Personen im Unternehmen das Phänomen des Kalkulationslochs bekannt ist und es in die Bewertung der Kennzahlen einfließt, bietet die Auseinandersetzung mit diesen Aspekten den Unternehmern ein **wertvolles Instrument**, um ihren Betrieb besser zu verstehen und zukünftige Ergebnisse teilweise erheblich zu verbessern.

Es ist wichtig zu betonen, dass die hier genannten Ziel-Aufschläge keinesfalls als pauschale Kalkulations-Empfehlungen interpretiert werden sollten, da die Gesamtrechnung des Betriebs stark von Umsatzvolumen, Ladenkonzept und dem jeweiligen Schwund in den verschiedenen Warengruppen abhängt. Sie dienen jedoch dazu, ein Verständnis zu vermitteln, wie eine **Mischkalkulation** konkret gestaltet werden kann.

Ein guter Start in die Verbesserung der eigenen wirtschaftlichen Lage ist eine umfassende Analyse der Kosten- und Ertragsstrukturen unter Berücksichtigung passender Vergleichszahlen und Benchmarks, wie wir sie in unserer [Betriebsanalyse](#) anbieten. Auch der Austausch mit Kollegen in unseren diversen [ERFA-Gruppen](#) bringt viel neue Impulse und Sicherheit in der Preissetzung.

Das Team der Klaus Braun Beratung unterstützt 30 Jahren ökologisch ausgerichtete Handelsbetriebe wie Bioläden, Hofläden, Naturkostfachgeschäfte und Bio-Lieferdienste in allen wirtschaftlichen und strategischen Fragen.

Vereinbaren Sie heute ein erstes kostenfreies Erstgespräch über unser [Kontaktformular](#).