



GründerZeiten

Informationen zur Existenzgründung und -sicherung

Mittelstandspolitik, Existenzgründungen, Dienstleistungen

Nr. 28 Thema: Preisgestaltung

Stimmt Ihr Preis?

So mancher Jungunternehmer staunt nicht schlecht, wenn ihm der Steuerberater die erste Gewinn- und Verlustrechnung präsentiert und die Einnahmen unter den Ausgaben liegen. Schuld daran sind nicht einmal unverhältnismäßig hohe Ausgaben. Es ist vielmehr nicht genug „hereingekommen“, um die angefallenen Kosten zu decken bzw. darüber hinaus einen Gewinn zu erzielen. Ein weiterer Grund dafür: Gerade Existenzgründer legen ihre Preise für Produkte oder Dienstleistungen nicht selten nur „Pi mal Daumen“ fest, anstatt sie sorgfältig zu kalkulieren.

Aber was gehört zu einer sorgfältigen Preiskalkulation? Wie viel sollte ein Produkt oder eine Dienstleistung genau kosten? Das ist eine der wichtigsten und schwierigsten unternehmerischen Fragen überhaupt. Die Antwort darauf entscheidet, wie gut oder schlecht sich Produkt oder Dienstleistung verkaufen lassen. Außerdem hängt von ihr ab, wie rentabel ein Unternehmen wirtschaftet (s. GründerZeiten Nr. 7 „Kapitalbedarf und Rentabilität“).

Eine genaue Preiskalkulation orientiert sich dabei an drei wichtigen Einsichten:

► Angebot und Nachfrage bestimmen den Preis.



► **Kostenpreise:** Der Preis soll so hoch sein, dass ein Umsatz erzielt werden kann, der die Kosten deckt und Gewinn erwirtschaftet.

► **Marktpreise:** Der Preis soll konkurrenzfähig sein.

Grundsatz: Angebot und Nachfrage bestimmen den Preis

Der Markt gleicht einem technischen Regelkreis. Dieser wird durch einige wenige zentrale Größen gesteuert. Eine der Steuergrößen des Marktes ist der Preis. Er bewirkt ein Gleichgewicht von Angebot und Nachfrage. Er sorgt einerseits dafür, dass die kaufkräftige Nachfrage nach Produkten oder Dienstleistungen befriedigt werden kann

(besonders wichtig für Konsumenten). Andererseits stellt er sicher, dass Angebote überhaupt abgesetzt werden (besonders wichtig für die Anbieter). Der Preis selbst wird durch die Häufigkeit eines Angebots sowie durch die Größe der Nachfrage bestimmt. Für ein Angebot (Produkt oder Dienstleistung), das nur in geringem Umfang auf dem Markt vorhanden ist und das womöglich gleichzeitig auf eine starke Nachfrage stößt, ist der Preis hoch. Beispiele: Kunstwerke, Mode usw.

Umgekehrt gilt: Für ein Angebot, das in großen Mengen auf dem Markt verfügbar ist, ist der Preis niedrig, vor allem dann, wenn die Nachfrage eher verhalten ist. Beispiele: Auslaufmodelle bei Computern, Elektroanlagen usw.

Inhalt

| | |
|---|----|
| Vereinfachte Preiskalkulation mit Kalkulationsaufschlag | 2 |
| Berechnung des Stundenverrechnungssatzes | 3 |
| Checklisten: | |
| Preiskalkulation im Handel | I |
| Preiskalkulation für Handwerk und Dienstleister | I |
| Übersicht: Kostenpreis | II |
| Typische Fehler bei der Preisgestaltung | 4 |
| Preisangabenverordnung | 4 |
| Print- und Online-Informationen | 4 |

Kostenpreise: Der Preis soll die Kosten abdecken

Für eine genaue Preiskalkulation muss zunächst ermittelt werden, welche Kosten für das Anbieten eines Produktes oder einer Dienstleistung entstehen (s. GründerZeiten Nr. 25 „Kostenrechnung“). Der Preis sollte diese Kosten (Selbstkosten) und auch einen zusätzlichen Gewinn abdecken. Ein Unternehmen, das solche Kostenpreise auf dem Markt durchsetzen kann, liegt gut im Rennen: Es kann seine Ausgaben wieder „einspielen“.

Allerdings lassen sich solche Kostenpreise in der Praxis nicht immer realisieren. Dies ist in der Regel nur Unternehmen möglich, die einen Markt so beherrschen, dass sie diesen Preis auch bestimmen können. Im Normalfall gilt: Ein zu hoher Kostenpreis kann dazu führen, dass Produkte oder Dienstleistungen nicht „gehen“. Der Grund: Die Konkurrenz ist einfach günstiger. Wer nun mit Blick auf die Mitbewerber seinen Preis ebenfalls senkt, erzielt zwar vielleicht höhere Umsätze, kommt allerdings womöglich nicht mehr auf seine Kosten.

Marktpreise: Der Preis soll konkurrenzfähig sein

Wenn Sie Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung tatsächlich am Markt absetzen wollen, müssen Ihre Kunden bereit sein, Ihren Preis dafür zu bezahlen. Das bedeutet: Sie müssen herausfinden, wie viel Ihre Kunden bereit sind zu bezahlen. Um den Marktpreis und davon abhängig den maximalen Kostenpreis zu ermitteln, können Sie eigene Umfragen starten und entsprechende Erfahrungswerte Ihres Branchenverbandes nutzen. Wo die „Schmerzgrenze“ Ihrer Kunden liegt, hängt vor allem auch davon ab, welche Preise Ihre Konkurrenz für vergleichbare Produkte bzw. Dienstleistungen verlangt. Wichtig ist: Sie müssen sich unbedingt am Preisgefüge Ihres Marktes orientieren.

Wenn der Kostenpreis über dem Marktpreis liegt

Was tun, wenn der (betriebswirtschaftlich notwendige) Kostenpreis über dem (betriebswirtschaftlich eher gefährlichen) Marktpreis liegt? Zwei Möglichkeiten sind denkbar:

► Anpassung der Zielgruppe.

Welche Kunden würden den Kostenpreis bezahlen? Wer sind diese Kunden? Beispiel: Preise, die bei öffentlichen Auftraggebern nicht erzielt werden können, lassen sich ggf. bei privaten Kunden durchsetzen.

► Reduzierung der Kosten.

Womöglich lässt sich der Marktpreis halten, wenn die Kosten reduziert werden. Wo und wie können Kosten eingespart werden?

Achtung: Der letztlich wichtigere Faktor ist der Marktpreis. Er entscheidet darüber, ob Produkte und Dienstleistungen abgesetzt werden können oder nicht.

Strategische Preise

Häufig sind Preise Teil einer besonderen Verkaufsstrategie. So kann der Preis für ein Produkt unter den Kostenpreis und ggf. sogar unter den Marktpreis abgesenkt werden, um den Absatz zu erhöhen: z. B. zur Eröffnung eines Geschäfts, zur Einführung eines Produkts oder als Sonderangebot, um mehr Kunden anzulocken.

Vereinfachte Preiskalkulation mit Kalkulationsaufschlag

Bei größeren Sortimenten kann nicht jeder Artikel einzeln kalkuliert werden. Darum wird hier häufig mit einem Kalkulationsaufschlag gerechnet. Er wird für einzelne exemplarische Angebote genau berechnet und kann dann auf alle anderen Teile des Sortiments angewendet werden. Diese Aufschläge sind für die meisten Branchen als Durchschnittswerte bereits ermittelt und bekannt. Sie können erfragt werden, z. B. beim Institut für Handelsforschung (IfH), Köln, sowie bei der Landesgewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks (LGH), Düsseldorf.

Diesen Kalkulationsaufschlag geben viele Hersteller für ihre Produkte als „empfohlene Richtpreise“ direkt an ihre Händler weiter. Dabei handelt es sich hier lediglich um Kalkulationshilfen, an die sich die Händler keinesfalls halten müssen. Die tatsächlichen Verkaufspreise können die meisten Einzelhändler oft wesentlich günstiger gestalten.

Aber Vorsicht: Absatz allein reicht nicht aus. Eine Preissenkung macht in der Regel nur dann Sinn, wenn dadurch insgesamt mehr Kunden beim betreffenden Unternehmen einkaufen. Ziel ist, dass sich der Absatz der anderen Produkte, deren Preise sich an den Kosten orientieren, erhöht und damit der Gewinn des Unternehmens insgesamt steigt.

Schwellenpreise

Eine besondere Variante dieser strategischen Preisfindung sind die so genannten Schwellenpreise. Hier wird ein Preis unter eine psychologische „Schallmauer“ gesenkt, um dem Kunden eine Kaufentscheidung leichter zu machen. Beispiel: 9,99 Euro.

Nachkalkulation

Einmal kalkulierte Preise gelten nicht „für die Ewigkeit“. Überprüfen Sie regelmäßig, ob die von Ihnen festgesetzten Preise z. B. tatsächlich die Kosten wieder eingespielt oder den gewünschten Absatz gebracht haben.

So ermittelt man den Kalkulationsaufschlag

1. Ermitteln der Handelsspanne

Die Differenz zwischen Einkaufspreis des Händlers und Verkaufspreis nennt man Handelsspanne.

$$\text{Bruttopreis} - \text{Bezugspreis} = \text{Handelsspanne}$$

2. Von der Handelsspanne zum Kalkulationsaufschlag

$$\frac{\text{Handelsspanne} \times 100}{\text{Bezugspreis}} = \text{Kalkulationsaufschlag (in Prozent)}$$

Auf den Bezugspreis des Händlers ist also für alle Teile eines Sortiments ein Aufschlag in der errechneten Prozenthöhe zu berechnen, um den jeweiligen Bruttopreis zu ermitteln.

$$\text{Bezugspreis} + \text{Kalkulationsaufschlag} = \text{Verkaufspreis}$$

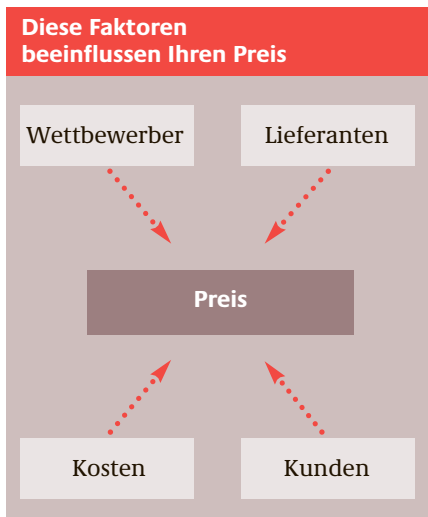
Berechnung des Stundenverrechnungssatzes

Für die Preiskalkulation bei Dienstleistungen und im Handwerk benötigen Sie meist den Stundenverrechnungssatz. Dieser wird berechnet, indem man

- ▶ alle im Unternehmen anfallenden Kosten (außer Materialkosten, die gesondert eingerechnet werden) zusammenrechnet: Personal- und Raumkosten, sonstige betriebliche Aufwendungen, Zinsen usw. Zu berücksichtigen sind auch der Unternehmerlohn, die Mietkosten für eigengenutzte Räumlichkeiten, die (angenommenen) Zinsen für das eingesetzte Eigenkapital und die Substanzerhaltungsrate (wenn die Ersatzbeschaffung der Wirtschaftsgüter teurer als die Erstbeschaffung ist).
- ▶ diese Kosten durch die „fakturierfähigen“ Stunden (die für die Arbeitsleistung als Arbeitszeit angerechnet werden können) teilt.

Praxistipps

- ▶ Jede Veränderung der Auftragslage oder der Kosten verändert den Stundenverrechnungssatz. Dann sollten Sie ihn unbedingt neu berechnen.
- ▶ In der Praxis wird heute oft nicht mehr nach Stunden, sondern in kürzeren Zeiteinheiten (in der Regel 15 Minuten) gerechnet, damit Aufträge flexibel abgerechnet werden können. Das bedeutet: Ein ermittelter Stundenverrechnungssatz muss für 15-Minuten-Zeiteinheiten durch vier geteilt werden. Damit können Sie dann den Angebotspreis für einen Auftrag kalkulieren, der z. B. nur eine halbe Stunde Arbeitszeit verbraucht.



1. Schritt: Ermittlung der Kosten im Unternehmen

| Kosten im Unternehmen | Euro ohne MwSt. (pro Jahr, Halbjahr oder Quartal) |
|---|--|
| Löhne, Gehälter, Sozialabgaben | |
| Lieferanten (Waren, Material) | |
| Mieten und Nebenkosten | |
| Büro- und Verwaltungskosten (Material, Telefon, Porto, Steuerberater usw.) | |
| Vertrieb | |
| Marketing/Werbung | |
| Versicherungen | |
| betriebliche Steuern | |
| Finanzierungskosten (Tilgung, Zinsen) | |
| sonstige Ausgaben | |
| Gesamt | |

2. Schritt: Berechnung der fakturierfähigen Stunden (= tatsächliche Arbeitsstunden pro Jahr)

Berechnung der Arbeitstage im Jahr

| | |
|--|--|
| Tage im Jahr | |
| - Samstage und Sonntage | |
| - Feiertage | |
| - Urlaubstage | |
| - durch Krankheit bedingte Ausfalltage | |
| = tatsächliche Arbeitstage (Anwesenheitstage) | |

Berechnung der fakturierfähigen Stunden

| | |
|--|--|
| tatsächliche Arbeitstage x Stunden pro Tag | |
| x produktiv Beschäftigte | |
| x Korrekturfaktor (in Prozent = Zeitverluste z. B. für Fahrten, Vor- und Nacharbeiten, Leerlaufzeiten bei schlechter Auftragslage) | |
| = fakturierfähige Stunden | |

Überschlagen Sie, wie viel der tatsächlichen Arbeitstage bzw. -stunden Sie tatsächlich zum „Geldverdienen“ nutzen konnten/können. Nicht jeder Tag und jede Stunde kann dafür da sein. Es gibt Zeiten für Akquise, Verwaltung und natürlich auch Leerlauf. Ein Korrekturfaktor von 85 Prozent sagt, dass Sie 85 Prozent der tatsächlichen Arbeitstage bzw. -stunden arbeiten konnten. Das bedeutet in diesem Beispiel eine gute Auftragslage. Ist die Auftragslage geringer, verringert sich auch dieser Faktor durch die zusätzlichen Leerlaufzeiten.

3. Schritt: Berechnung des Stundenverrechnungssatzes

$$\frac{\text{Kosten des Unternehmens}}{\text{fakturierfähige Stunden}} = \text{Stundenverrechnungssatz}$$

Dieser Stundenverrechnungssatz enthält aber noch keinen Gewinn. Hier schlagen viele Unternehmen eine Gewinnmarge von 10 Prozent auf den Stundenverrechnungssatz auf.

Preiskalkulation im Handel

| | Beispiel in Euro | Ihre Zahlen in Euro |
|--|------------------|---------------------|
| Listenpreis des Herstellers (für ein Produkt) | 230,00 | |
| - Rabatt beim Einkauf (in Prozent des Listenpreises, häufig 20 Prozent) | 46,00 | |
| = Zieleinkaufspreis | 184,00 | |
| - Skonto beim Einkauf (in Prozent des Zieleinkaufpreises, häufig 2 Prozent) | 3,68 | |
| = Einkaufspreis des Händlers | 180,32 | |
| + Bezugskosten (Versand, Lieferung) | 18,00 | |
| = Bezugspreis | 198,32 | |
| + Handlungskosten (z. B. für Einkaufen, Verpacken, Verkaufsverhandlungen, Verwaltung usw.) in Prozent des Bezugspreises (Beispiel: 35 Prozent) | 69,41 | |
| = Selbstkosten | 267,73 | |
| + Gewinnaufschlag/Kalkulationsaufschlag in Prozent der Selbstkosten (Beispiel: 10 Prozent) | 26,77 | |
| = Verkaufspreis netto | 294,50 | |
| + Umsatzsteuer 19 Prozent | 56,00 | |
| = Verkaufspreis brutto | 350,46 | |

Preiskalkulation für Handwerk und Dienstleister

| | Beispiel in Euro | Ihre Zahlen in Euro |
|--|------------------|---------------------|
| Anzahl der Stunden (Beispiel: 70) | | |
| x Stundenverrechnungssatz (Beispiel: 30,00 Euro) | | |
| = Lohnumsatz | 2.100,00 | |
| + Materialeinkaufspreis (v. a. im Handwerk) | 1.600,00 | |
| + Aufschlag auf Material (Beispiel: 10 Prozent) | 160,00 | |
| + Sondereinzelkosten (Fertigung, Vertrieb) (Beispiel: 125,00 Euro) | 125,00 | |
| = Selbstkosten | 3.985,00 | |
| + Gewinnaufschlag (Beispiel: 10 Prozent) | 398,50 | |
| = Angebotspreis netto | 4.383,50 | |
| + Mehrwertsteuer (19 Prozent) | 832,87 | |
| = Angebotspreis brutto | 5.216,37 | |

Kostenpreis: Wie kann man die Kosten im Unternehmen senken?

Personalkosten

- ▶ Erstellen Sie eine klare Arbeitsorganisation, um Doppelarbeiten zu vermeiden und kranke Mitarbeiter effektiv vertreten zu lassen.
- ▶ Wählen Sie neue Mitarbeiter sorgfältig nach notwendigen Qualifikationen und Verwendbarkeit aus.
- ▶ Nutzen Sie (kostenlose) Schulungsangebote (z. B. Ihrer Lieferanten).
- ▶ Prüfen Sie, welche Aufgaben Sie durch Outsourcing kostengünstiger erledigen lassen können (z. B. Schreibarbeiten, Buchführung).
- ▶ Setzen Sie nicht ausgelastete Mitarbeiter als „Springer“ für andere Arbeiten ein.
- ▶ Überlegen Sie, ob Sie für die Einstellung oder Umschulung von Mitarbeitern Fördermittel in Anspruch nehmen können.

Lieferanten/Versicherungen

- ▶ Prüfen und vergleichen Sie potenzielle Lieferanten.
- ▶ Berücksichtigen Sie bei Ihren Lieferanten folgende Punkte:
 - ▶ Qualität der Ware (Ausschussquote)
 - ▶ Zusatzleistungen
 - ▶ Service
 - ▶ Liefergeschwindigkeit
 - ▶ Gesamtpreis
- ▶ Schreiben Sie den Bezug wichtiger Materialien oder Investitionsgüter aus.
- ▶ Berechnen Sie vor jeder Bestellung die günstigste Bestellmenge. Berücksichtigen Sie dabei mögliche Rabatte und Kosten für Lagerzeiten (bei größeren Bestellmengen).
- ▶ Vergleichen Sie immer wieder die Angebote der Versicherungsanbieter.

Raumkosten

- ▶ Vermieten Sie ggf. nicht benötigte Räumlichkeiten an Untermieter.
- ▶ Vergleichen Sie Ihre Miete mit der Miete für andere denkbare Räumlichkeiten.
- ▶ Ziehen Sie ggf. in neue und günstigere Räumlichkeiten um.
- ▶ Überlegen Sie vor der Anschaffung einer teuren und „repräsentativen“ Innenausstattung, ob Sie diese benötigen.
- ▶ Sparen Sie Energie (Stromsparlampen, Heizung nach Arbeitsschluss drosseln oder ausstellen, Vergleich von Energieanbietern).

Bürokosten

- ▶ Nutzen Sie bei Werbebriefen günstige Portoangebote (Infopost-Sendungen).
- ▶ Nutzen Sie günstige Telefentarife.
- ▶ Legen Sie Listen für (bald) benötigtes neues Büromaterial an. Kaufen Sie Büromaterial für alle Mitarbeiter gemeinsam ein und nutzen Sie dadurch Rabatte.

Organisation

- ▶ Vermeiden Sie zeitintensive Medienbrüche bei der schriftlichen Kommunikation.
- ▶ Verwenden Sie Standardformulare für typische Schreibarbeiten (Briefe usw.).
- ▶ Legen Sie Daten und Arbeitsinformationen in einem für alle verständlichen und nutzbaren System ab.

Finanzen

- ▶ Nutzen Sie alle Skonto-Möglichkeiten.
- ▶ Lassen Sie sich bei erhöhtem Kapitalbedarf den Kontokorrentkreditrahmen erweitern (um nicht zu hohe Zinsen bezahlen zu müssen).
- ▶ Gleichen Sie überzogene Girokonten aus.
- ▶ Sorgen Sie für ein leistungsfähiges Mahnwesen, um den Kapitalbedarf für (Vor-)Finanzierungen durch Kredite möglichst gering zu halten.
- ▶ Prüfen Sie vor größeren Investitionen, ob Sie dafür Fördermittel in Anspruch nehmen können.
- ▶ Legen Sie Liquiditätsüberschüsse kurzfristig zinsbringend an.
- ▶ Führen Sie regelmäßig Nachkalkulationen für Aufträge durch und prüfen Sie dabei, ob Ihre geplanten Kosten den tatsächlichen Kosten entsprechen.

Typische Fehler bei der Preisgestaltung

In einer nicht-repräsentativen Umfrage in Kooperation mit dem Bundesverband der Deutschen Unternehmensberater (BDU) unter Beratern seines Fachverbandes „Management + Marketing“ haben die GründerZeiten die wichtigsten Fehler ermittelt, die Existenzgründern und jungen Unternehmern bei der Preisgestaltung unterlaufen:

- ▶ **keine Kalkulation:** Sie legen ihre Preise unsystematisch „aus dem Bauch heraus“ fest, ohne detaillierte Kalkulation.
- ▶ **kein Kostenüberblick:** Sie kennen ihre tatsächlichen Kosten nicht und schätzen diese bei der Preiskalkulation nur „über den Daumen“ ab.
- ▶ **Personalkosten nicht berücksichtigt:** Sie grenzen ihren Leistungsumfang nicht genau genug ab und liefern mehr, als sie bezahlt bekommen. Sie kalkulieren vor allem den Faktor „Zeit“ nicht oder nicht ausreichend ein. Er ist wichtig für die eigenen Personalkosten und die der Mitarbeiter.
- ▶ **nur Kostenpreis:** Sie denken nur an die Kostenpreise und kalkulieren auf der Grundlage ihres Rechnungswesens. Dabei vernachlässigen sie aber die Marktpreise.
- ▶ **keine Marktinformationen:** Sie haben zu wenig Informationen da-

rüber, welche Preise im Wettbewerb auf dem Markt akzeptiert werden (Testkunden!).

- ▶ **Konkurrenz imitiert:** Sie „fahren“ keine eigene Preisstrategie, mit der sie sich am Markt positionieren können. Sie ahmen „blind“ die Preisstrategien ihrer Konkurrenten nach.
- ▶ **falsche Erwartungen:** Sie orientieren sich bei der Preisgestaltung an zu hohen Umsatz- und Gewinnerwartungen.
- ▶ **ohne Sicherheit:** Sie sichern ihre Preise nicht ab. Das heißt: Sie haben eventuelle Forderungsausfälle, auf den Markt kommende Nachahmer, Konkurrenten, die ihre Preise „aggressiv“ unterbieten, oder auch notwendige Rabatte nicht einkalkuliert. Sie unterschätzen Belastungen, die erst nach einem gewissen Zeitraum anfallen wie z. B. Steuern, Kreditrückzahlungen, Lohnkosten, Verwaltungsaufwand usw.
- ▶ **Angebot vernachlässigt:** Sie gestalten ihr Angebot allein „um den Preis herum“. Das heißt: Sie vernachlässigen die Kostensituation und/oder die Qualität von Produkt oder Dienstleistung.
- ▶ **fehlende Argumente:** Bei hochpreisigen Angeboten fehlen überzeugende Argumente für die Hochwertigkeit von Produkt oder Leistung.

Preisangabenverordnung

Neben dem Endpreis einer Ware muss im Einzelhandel auch der Preis für eine bestimmte Menge, z. B. für ein Kilogramm oder einen Liter, angegeben werden. Mit Hilfe dieses „Grundpreises“ kann der Verbraucher die Preise von Waren besser vergleichen. Diese Pflicht zur Angabe der verbrauchsabhängigen und -unabhängigen Preise gilt auch für Elektrizität, Gas, Fernwärme und Wasser. Im Online-Handel müssen die Preise für Endverbraucher inklusive der gesetzlichen Mehrwertsteuer genannt werden. Die Nennung von Nettopreisen ist nur gegenüber Gewerbetreibenden zulässig.

Nähere Informationen unter www.bmwi.de (Wirtschaft).

Print- und Online-Informationen

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)

Broschüren und Infoletter:

- ▶ Starthilfe – Der erfolgreiche Weg in die Selbständigkeit
- ▶ GründerZeiten Nr. 7 „Kapitalbedarf und Rentabilität“
- ▶ GründerZeiten Nr. 20 „Marketing“
- ▶ GründerZeiten Nr. 25 „Kostenrechnung“

CD-ROM:

- ▶ Softwarepaket für Gründer und junge Unternehmen

Bestellmöglichkeiten

Bestelltel.: 03018 615 4171
bmwi@gvp-bonn.de
 Download u. Bestellfunktion:
www.existenzgruender.de

Internet:

- ▶ BMWi-Existenzgründungsportal
www.existenzgruender.de

Statistisches Bundesamt:

Verbraucherpreisindizes
www.destatis.de

BBE-Unternehmensberatung GmbH:

www.handelswissen.de

Barth, Hanns G.; Weber, Rolf
Die neue Preiskalkulation bei Zielpreisen – Von der Zuschlagskalkulation zum Zielkostenmanagement
 Expert-Verlag 2001

Pepels, Werner

Pricing leicht gemacht – Höhere Gewinne durch optimale Preisgestaltung
 REDLINE Wirtschaft 2006

Redaktionsservice

Haben Sie Anregungen oder Fragen zu den GründerZeiten? Dann wenden Sie sich bitte an:

Bernd Geisen, Regine Hebestreit
 PID Arbeiten für Wissenschaft und Öffentlichkeit GbR
 Menzenberg 9, 53604 Bad Honnef
 Tel.: 02224 90034-0, Fax: 02224 90034-1
info@pid-net.de

Impressum

Herausgeber:

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)
 Öffentlichkeitsarbeit
 11019 Berlin
info@bmwi.bund.de
www.bmwi.de

Redaktion:

PID Arbeiten für Wissenschaft und Öffentlichkeit GbR, Berlin

Gestaltung und Produktion:

PRpetuum GmbH, München

Mitarbeiter dieser Ausgabe:

Hubert Kersting, Handwerkskammer Düsseldorf
 Dr. Renate Schwolow, Dr. Schwolow & Partner, Unternehmensberater, Altenbach

Druck:

Harzdruckerei GmbH, Wernigeroden

Auflage: 30.000

Hinweis in eigener Sache:

Aus technischen Gründen kann jeder Abonnent jeweils nur ein Exemplar der GründerZeiten erhalten. Einzelne Ausgaben können in höherer Zahl extra bestellt werden. Wir bitten um Ihr Verständnis.