

## PRICING-KONGRESS

**WER MACHT DIE PREISE?  
DRUCKEREIEN ODER DER MARKT?**

Vor dem Hintergrund eines preisdominierten Wettbewerbs in der Druckbranche und teils dramatisch steigenden Kosten zeigte der *Pricing-Kongress* der *Druck- und Medienverbände* aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, dass eine strategische und systematische Preispolitik für Druckereien unerlässlich ist, um die notwendigen Margen zu erwirtschaften.

Von Klaus-Peter Nicolay

**P**ricing ist ein aktiver Hebel zur Beeinflussung der eigenen Ertragskraft und der Profitreiber Nummer eins – noch vor der Optimierung der eigenen Kostenstruktur oder der Ausweitung des Absatzvolumens. Das unterschätzen immer noch zu viele Unternehmen, gerade wenn sie in Märkten aktiv sind, die von Überangebot, Preisdruck und



Austauschbarkeit geprägt sind», führte **HOLGER BUSCH**, Hauptgeschäftsführer *Verband Druck und*

*Medien Bayern*, bei der Eröffnung des *Pricing-Kongresses* am 5. Juni 2019 in Frankfurt vor mehr als 200 Teilnehmern aus.

Mit anderen Worten: Was kann man eigentlich tun, wenn der Markt die Preise bestimmt – und nicht die Druckereien? Denn so stellt sich die Situation am Markt ganz offensichtlich dar, wie auch die Ergebnisse einer Umfrage der *Druck- und Medienverbände* in Deutschland, Österreich und der Schweiz zum Thema Pricing zeigen. 55% der befragten Betriebe gaben an, sich derzeit in einem Preiskrieg zu befinden. 47% beabsichtigen daher, die Verkaufspreise zu erhöhen, während sich 53% dazu nicht in der Lage sehen. «Diese Situation ist alarmierend, denn wer es als Unternehmer nicht schafft, trotz Kostensteigerungen ein höheres Mass an Wertschöpfung für sich zu gene-



rieren, muss um sein wirtschaftliches Überleben fürchten», sagte **DR. RAINER MECKES**, Executive Vice

President der auf Pricing-Themen spezialisierten Unternehmensberatung *Simon-Kucher & Partners*.

**Hoch spezialisierte Dienstleister**

Recht hat er natürlich. Denn genau vor dieser Situation steht die Druckbranche. Und die Betriebe wissen es. Deshalb war die Erwartungshaltung an die Inhalte des Kongresses schon gewaltig hoch. Doch klang das, was die Experten des Beratungsunternehmens auf dem Kongress an Funktionsweisen eines professionellen Pricing erläuterten, nicht wirklich überzeugend – wie die Diskussionen in den Pausen zeigten, die ich aufgeschnappt habe.

Denn die Druckindustrie ist eben nicht so ohne Weiteres mit anderen Industrien vergleichbar. Druckereien sind hoch spezialisierte Dienstleister, die Kapazitäten samt Know-how zur Verfügung stellen, die erst dann abgerufen werden, wenn ein Kunde seine ganz individuellen Inhalte liefert und gedruckt haben will.

Dafür hat er üblicherweise ein festgelegtes Budget. Erhöht die Druckerei nun die Preise, wird der Kunde entweder an der Auflage oder der Papierqualität drehen – wenn er über-

haupt noch drucken lässt – oder abspringt, weil ihm die Portokosten für den Versand der Drucksachen über den Kopf wachsen. Dabei kämpfen Druckereien ohnehin mit sinkenden Auflagen und einer generell rückläufigen Nachfrage. Und es dürfte ja allgemein bekannt sein, dass Angebot und Nachfrage den Preis bestimmen. Diesen aber diktieren die Kunden schon seit längerer Zeit.

**Ein besseres Marketing-Seminar ...**

Wenn Drucken selbst schon ein komplexer Prozess ist, dürfte die Preisgestaltung vor diesem Hintergrund noch um Dimensionen komplexer sein, was sich so einfach nicht mit Kaffeeröstern vergleichen lässt.

Deshalb war der Part der geradezu scharenweise auftretenden Berater (für mein Empfinden) nicht mehr als ein besseres Marketing-Seminar mit Schwerpunkt Preisgestaltung. Ob das den 200 Besuchern wirklich weitergeholfen hat, muss jeder für sich beantworten.

Natürlich ist es richtig, dass eine für alle Unternehmensbereiche verbindliche Preisstrategie eines Unternehmens bis zum einzelnen Vertriebsmitarbeiter durchdringen muss. «Hier ist die Unternehmensführung aktiv gefordert. Pricing ist Chefsache», forderte **DR. MECKES**. Und ebenso wichtig für den Prozess sei es, sich die

überragende Bedeutung der Preispolitik für das Ergebnis des eigenen Unternehmens bewusst zu machen.

Das scheint aber genauso selbstverständlich wie der Rat: «Gehen Sie Preiserhöhungen selbstbewusst an, planen Sie gründlich und nehmen Sie diese gezielt in Angriff» oder der Hinweis, der Kompetenz der Vertriebsmannschaft komme bei Preisverhandlungen eine hohe Bedeutung zu. Regelmässige Schulungen seien zwingend erforderlich, um sich fit für die steigenden Anforderungen des Einkaufs zu machen. **MECKES** warnte zudem davor, sich (auch unbewusst) in einen Preiskrieg verwickeln zu lassen, um die Auslastung der eigenen Maschinen zu sichern.

Ist auch richtig, doch kommt dieser Rat wohl zu spät, nachdem sich die gesamte Branche ja seit geraumer Zeit in diesem Preiskrieg befindet, der schon bisher verheerende Folgen hatte (siehe auch den Beitrag über die High-Volume-Drucker auf Seite 28) und der diesen Pricing-Kongress ja erst notwendig machte.

**... mit durchaus wertvollen Denkanstössen**

Dennoch gab es auch wertvolle Denkanstösse. So sollten bei der Gestaltung der eigenen Preise nicht nur der Wettbewerb und die eigenen Kosten eine Rolle spielen, sondern auch der Wert

und der Nutzen der Drucksache für die Kunden.

Das ist eine Forderung, die wir im *Druckmarkt* schon immer an die Druckereien gestellt haben: Die Vorteile und der Wert von Print müssen gegenüber Kunden und deren Agenturen viel deutlicher akzentuiert werden.

### Marketing ernsthaft betreiben!

MECKES riet den Unternehmen, ihre Preise zukünftig noch stärker nach Kundensegmenten, nach Produkten und nach der Art der Aufträge und der Zahlungsbereitschaft zu differenzieren. Zudem warnte er vor einem unsystematischen, nicht ergebnisgesteuerten Umgang mit Preisnachlässen: «Rabatte, Skonti und Boni sind Teufelszeug. Sie müssen eine Lenkungsfunktion haben, sonst verpuffen sie», so MECKES, der anregte, auch Preiszuschläge für Sonderleistungen zu prüfen. Und

vor allem dürften Nachlässe nur auf eigene Leistungen erfolgen, nie auf das eingekaufte Material. Das waren für den einen oder anderen Teilnehmer vielleicht kluge Anregungen, um die Möglichkeiten der Preisgestaltung auszuloten. Vor dem Hintergrund des preisdominierten Wettbewerbs in der Branche erscheinen die Ratschläge jedoch zu allgemein, zu wenig konkret und als eher stumpfe Waffen.

Die Preispolitik, so ist es in jedem Marketing-Handbuch nachzulesen, ist Teil des Marketingmixes eines Unternehmens und befasst sich mit der Analyse, Festlegung und Überwachung von Preisen. Damit stehen wir vor einem generellen Problem.

In vielen Druckereien (und das gilt auch für die Herstellerszene) gibt es zwar dem Namen nach ein Marketing, doch stellt sich immer mehr die Frage, welchen Stellenwert Marketing überhaupt

in den Unternehmen hat? Nicht selten ist das Marketing unterbesetzt, falsch oder unzureichend qualifiziert besetzt. Wer will da einen sinnvollen Marketingmix festlegen und im Unternehmen durchsetzen?

Doch davon abgesehen: Druckereien haben es in den vergangenen Jahren mit Bravour geschafft, ihre internen Prozesse zu optimieren und dadurch bessere Margen erzielen können. Spätestens jetzt müssen sie aber auch daran gehen, das Thema Marketing ernst zu nehmen und ihre Preispolitik genauso systematisch zu organisieren wie die Prozesse in Produktion und Logistik.

### Den Wert verkaufen!

Am Preis für die eigentliche Drucksache (DR. MECKES nannte ihn Ankerpreis) werden Druckereien nach wie vor nicht viel verändern können. Aber rund um diesen Ankerpreis können bisher

nicht sichtbare Leistungen deutlich gemacht und vermarktet werden. Beispiele sind Einlagerung, Verteilservices (nicht nur Lettershop) oder Just-in-Time-Zuschläge – was der Branche eigentlich seit Jahrhunderten als Schnellschüsse bekannt sein sollte, die immer schon teurer waren.

Das heisst im Klartext: Das Produkt Drucksache muss von den vielen kleinen Selbstverständlichkeiten, die so selbstverständlich eben nicht sind, entkoppelt werden. Zusatzleistungen müssen transparent gemacht und berechnet werden und der Zusatznutzen von Print deutlicher argumentiert werden.

Das ist es, was ich vom *Pricing-Kongress* mitgenommen habe. Es geht gar nicht um den Preis einer Drucksache, sondern um den Wert der gesamten Dienstleistung, die es zu verkaufen gilt.



Schule für Gestaltung Zürich

# Weiterbildungskurse

## Publishing, digitale Medien, Animation

- Front-End Web Development – React
- Adobe interaktiv
- Webseiten ohne Coding mit Mobirise
- 3D mit Cinema 4D
- Motion Design mit After Effects I und II
- InDesign I und II
- Illustrator
- Photoshop I und III

## Kurse Werbetechnik

- Colormanagement Werbetechnik
- Gestaltungswerkstatt Werbetechnik

## Kommunikation und Projekte

- (Selbst-)Marketing 2.0 für Praktiker/-innen
- Designprojekte erfolgreich planen und durchführen

## Fotografie

- Bildgestaltung und Technik in der Fotografie
- Filmen und Filmschnitt
- Experimente mit analoger Fotografie

Schule für Gestaltung Zürich

Ausstellungsstrasse 104

8005 Zürich

Telefon 044 446 97 77

[www.sfgz.ch/kurse](http://www.sfgz.ch/kurse)