

## Bessere Preise – oder man muss auch mal nein sagen

**Historisch gesehen war es schon immer so: die Preisdiskussion beherrscht das Verkaufsgeschehen. Aus den typischen Fehlern, die sich immer wiederholen, ist ein Aspekt herauszustreichen:**

Kunden kennen ihre Lieferanten besser als wir unsere Kunden. Sie erinnern sich gut daran, wer schon öfter mit dem Preis in die Knie gegangen ist. Gründe und Vorgehensweise mögen vielfältig sein (s. Tabelle). Aber eines sollte in leistungsfähigen Unternehmen stärker berücksichtigt werden: Nein zu sagen, wenn es nein heißen muss. Darunter leidet nicht die Reputation des Verkäufers, auch der Verlust des Kunden ist nicht dadurch begründet. Vielmehr steigt das Ansehen, wenn das Nein partnerschaftlich begründet wird. Dann wird man bei den nächsten Verhandlungen wieder für voll genommen.

Natürlich ist grundsätzlich zu unterstellen, dass die Basis der Wettbewerbsfähigkeit durch eine leistungsfähige Produktion sichergestellt ist. Und hier muss sich jedes Unternehmen fragen, bis zu welcher Fertigungstiefe die eigene Wirtschaftlichkeit sichergestellt ist. Die Praxis in IRD-Mitgliedsbetrieben in der Zusammenarbeit mit Fremdlieferanten beweist: wenn man es richtig macht, diesen Prozess beherrscht, gilt auch das Argument der fehlenden terminlichen Flexibilität nicht mehr.

### Als neue Mitglieder begrüßen wir:

Druckerei Kempkes  
Offset + Buchdruck GmbH,  
Gladenbach  
Druck- und Verlagshaus  
FROMM, Osnabrück

### Die drei Preisrunden:

#### Problem

##### 1. Angebotsphase

- In der Unsicherheit, sowieso immer zu teuer zu sein, werden nach Gefühl pauschale „Standard“-Abschläge formuliert (im Rahmen der definierten Freiräume).
- Die fehlende Preisdurchsetzung wird durch das gerne und konsequent gepflegte Vorurteil „mit unseren Stundensätzen/Leistungen können wir am Markt nicht bestehen“ kaschiert. Vor allem, wenn Leistungswerte nicht das „gefühlte“ Potenzial darstellen, dient dies als Freibrief für niedrigere Deckungsbeiträge.
- Es fehlt an Standfestigkeit. Allein das Argument „sie sind zu teuer“ reicht, um unverzüglich und ohne weiteres Nachfragen den Preis um 5% bis 10% zu reduzieren. Der Eindruck bei Kunden: ich muss generell einkalkulierte Sicherheiten rausverhandeln.
- Außen- und Innendienst sind mit Preisdiskussionen überfordert. Zu wenig vorbereitet und geschult halten sie dieser Stresssituation nicht stand (dies reicht bis zur fehlenden Begründung von Preisabweichungen zu vergleichbaren Kundenprojekten). Sie knicken ein oder gehen dem Thema von vorneherein aus dem Wege. Sie werden vom Kunden als ein nicht gleichwertiger Partner eingestuft.

#### Problem

##### 2. Auftragserteilung

- Erweiterungen des Arbeitsinhalts werden vom Kunden bewusst hineingedrückt („ich bin davon ausgegangen, das ist im Preis drin, sie waren ja ohnehin nicht der Günstigste. Wenn das mehr kostet, können wir künftig nicht mehr zusammenarbeiten“).
- Abweichende Arbeitsinhalte gehen durch unkonzentrierte Arbeitsweise im Innendienst oder durch Lücken im Informationsfluss (AD-ID-Technik) verloren/werden erst in der Nachkalkulation erkannt und sind dann auch durch den besten Verkauf kaum noch verrechenbar.
- Davon betroffen sind nicht nur direkte Mehrleistungen (z.B. ein erweiterter Lieferverteiler), sondern auch indirekte Aufwendungen (z.B. aufgefangan kundenbedingter Terminverzögerungen).

#### Lösung

- Wenn Anfragen über den Verkaufsaußendienst kommen, ist es seine Aufgabe, zumindest Einstufungskriterien für das Preisfenster zu liefern (vom Kundenbudget bis zu möglichen Mitbewerbern).
- Alle zur Preisbildung wichtigen Informationen müssen im Preisfindungsmodul übersichtlich zusammengestellt sein. Dazu gehören:
  - die budgetierten und erzielten Deckungsbeiträge des Kunden, der Produktgruppe, des Verkaufsteams/Mitarbeiters und des Unternehmens;
  - Angebote mit Summe, Wert, Erfolgsquote, Ablehnungsgründe, offene Angebote;
  - Laufende Aufträge mit Wert und DB;
  - Reklamationsanzahl und -kosten des Kunden. (Generelle Forderung des IRD an die Anbieter von Auftragsmanagement-Systemen, teilweise durch interne Parametrierung lösbar).
- Für die Aufwandsermittlung sind betriebswirtschaftlich klare Grundlagen in Form von Stundensätzen und Leistungswerten zu schaffen. Die betriebswahre Kostenermittlung darf nicht angezweifelt werden.
- Kunden kaufen preisbewusst ein. Es ist die Verpflichtung eines jeden Einkäufers, zum Vorteil seines Unternehmens zu handeln. Gleiches gilt aber auch für den Verkauf. Deshalb muss eine gute Vorbereitung zu möglichen Zugeständnissen und Argumentationen selbstverständlich sein (und wann ein „nein“ fällig ist).

#### Lösung

- Der Abgleich zum Angebot muss auf der Basis der Auftragserteilung durchgeführt werden. Dies gehört zur Kostenverantwortung des Innendienstes/Auftragsmanagers.
- Die damit auszulösende Auftragsbestätigung ist ein Grundbaustein des After Sales Service (inkl. Hinweis/Bestätigung möglicher Abweichungen). Sie kann auch in Kurzform per Mail erfolgen (mit kundenseitigen Terminen).
- Diese Vertragsgrundlage ist Basis aller weiteren Mehrleistungen/Abweichungen, die i.d.R. vor der Ausführung mit dem Kunden abgestimmt und dokumentiert werden (bis zur Einzelauflistung in der Rechnung).
- Beim Auftragsmanager müssen im Rahmen seiner Kostenverantwortung zeitnah alle Informationen zusammenlaufen. Informationsprozesse und deren Hilfsmittel sind darauf abzustimmen.

## Bessere Preise – oder man muss auch mal nein sagen

### Problem

#### 3. Reklamation

- Reklamieren gehört zum guten Ton, eine willkommene Möglichkeit, um nachträglich Preise zu drücken.
- Im Verkauf ist man dem hilflos ausgeliefert, weil vereinbarte/gedachte Prüfungen nicht durchgeführt und nicht dokumentiert wurden.
- Teilweise wird aber auch der Kunde durch sorglos zusammengestellte Muster erst auf das Qualitätsthema gehoben.
- Reklamationen werden nicht zeitnah und kundenfreundlich bearbeitet. Dies reicht bis zur fehlenden Information, wie künftig eine Wiederholung vermieden wird.

### Lösung

- Voraussetzung: Reklamationskosten konsequent erfassen, verursachungsgerecht zuordnen und bereichsbezogen visualisieren (Benchmark Reklamationskosten: 1% vom Umsatz).
- Auch in nicht zertifizierten Unternehmen unterliegt die beherrschte Fertigung einem Regelwerk aus Prozesskontrollen und deren Dokumentation. Klare Verantwortlichkeiten sind auf der Ebene der Ausführenden zu verankern (und zu kontrollieren).
- Kundenmuster und die einwandfreie Verpackung gelten als Visitenkarte. Dies ist in der Führungsverantwortung aller Bereichsleiter zu verankern, sie sind für die Umsetzung verantwortlich.
- Reklamationsprozess in einem internen Workshop klären/vereinbaren.

Sie können zu den Themen weitere Optimierungstipps abrufen: [www.ird-online.de](http://www.ird-online.de) ➔ Know-how.

## Besonderheiten zum Nulltarif?

Stand der Beobachtungen in Mitgliedsunternehmen: Besonderheiten verändern nicht das vom Kunden akzeptierte Preisfenster. Sie helfen aber, sich nicht im unteren Korridor zu bewegen, sondern im Mittelfeld. Und sie erhöhen die Kundenloyalität.

Aber was sind Besonderheiten? Schlicht formuliert sind es Innovationen in den drei Kategorien Produkte, Wertschöpfungskette und Projektmanagement. Pragmatisch formuliert: Wo ist Ihr Unternehmen besser als andere, warum soll ich als Kunde bei Ihnen kaufen? Und wenn Sie es in zwei Sätzen formulieren können, können es auch alle im Verkauf?

Besonderheiten sind immer aus Kundensicht zu formulieren, beziehen sich auf seine Kaufentscheidungen. Beispielhaft dazu das Thema Zukunftsfähigkeit der Lieferanten. Wie kommunizieren Sie diese zum Kunden?

- Was tun Sie zur Erhaltung, vor allem aber zur Steigerung der betrieblichen Leistungsfähigkeit?
- Kennen Sie die künftigen Herausforderungen Ihres Kunden

und zeigen ihm, wie Sie sich darauf einstellen?

Und wie ist das zu verkaufen? Das zu pauschalierende Erfolgsgeheimnis haben die Herren Grieger und Kastner in Dresden formuliert: Sie müssen eine Win-Win-Situation herbeiführen. Neben den internen Vorteilen muss der für den Kunden klar erkennbare Mehrwert im Vordergrund stehen.

### Neuer IRD-Vorsitzender: Michael Kleine



Herr Kleine erhielt ein einstimmiges Votum auf der Mitgliederversammlung in Dresden. Er ist geschäftsführender Gesellschafter der Merkur Print & Service Group in Detmold.

## III. Automatisierungskongress der Druckindustrie

Die Bestätigung ist eindeutig: Automatisierung unterstützt nachhaltig den Unternehmenserfolg. Grund genug, die Umsetzung in Ihren Unternehmen vorzubereiten, oder den bisher erreichten Stand im Sinne weiterer Schritte abzuprüfen.

Den notwendigen Input liefert Ihnen der III. Automatisierungskongress des IRD. In 14 Workshops präsentieren 12 Best-Practice-Anwender ihre Lösungen. Die konsequente Umsetzung wird wieder vom IRD im Vorfeld geprüft. Schon jetzt ist festzustellen, dass die beschrittenen Wege und die erzielten Effekte beispielgebend sind.

6 aus 14: Jeder Teilnehmer stellt aus den 14 Workshops sein individuelles Programm zusammen. Treffen Sie Ihre Wahl. An einem Tag erfahren Sie, was heute state of the art ist – im Bogen-, Rollen-, Etiketten und Verpackungsbereich.

Am **22. Mai** findet die Tagung im Congress Park Hanau statt. Infos und Online-Anmeldung unter: [www.ird-online.de](http://www.ird-online.de)

## IRD:Online-Prozessrating

Mit dieser neuen Leistung haben Sie die Möglichkeit, unkompliziert qualifizierte Produktivitätsvergleiche durchzuführen und Ihre Wettbewerbsfähigkeit auf den Prüfstand zu stellen. Die erforderlichen Daten werden über die Online-Plattform des IRD erhoben. Die Auswertungen inkl. Ranking stehen Ihnen direkt zu Verfügung.

Der Start erfolgt mit dem Bogenoffset (Papier und Karton) in allen Maschinenklassen und Ausstattungen. Alle Informationen zu dieser für IRD-Mitglieder kostenlosen Leistung enthält der beige Flyer.

## UnternehmerForen

zum Dialog unter Mitgliedern und Freunden des IRD. Die nächsten Termine:

- CH: 24. Mai in Kirchberg, Sicherheits-Management in der Druck- und Verpackungsindustrie.
- D: 14. Juni in Lünen, Richtig Geld verdienen: Technologie ist wichtig, aber nicht alles (Zu dieser Veranstaltung laden IRD und VDM NRW gemeinsam ein)

Weitere Infos finden Sie auf der IRD-Homepage.

### Impressum

Herausgeber und verantwortlich für den Inhalt  
Institut für rationale Unternehmensführung in der Druckindustrie e. V.



© by IRD, April 2007

IRD, Fasaneriestrasse 12,  
D-63456 Hanau

Telefon: +49 (0) 61 81 - 9 64 06-22  
Telefax: +49 (0) 61 81 - 9 64 06-19

E-Mail: [g.pustmueller@ird-online.de](mailto:g.pustmueller@ird-online.de)  
Internet: [www.ird-online.de](http://www.ird-online.de)