

Mit strukturiertem Vorgehen bessere Preise durchsetzen

Höhere Preise als bisher am Markt zu erzielen, ist für Vertriebsmitarbeiter oft nicht leicht. Sich auf seine Erfahrung und sein Bauchgefühl zu verlassen, reicht für eine Preisdurchsetzung nicht aus. Motivierte und trainierte Mitarbeiter mit einer strategischen Vorgehensweise werden dagegen erfolgreich sein.

GREGOR BUCHWALD UND TOBIAS KOEHNE

Welcher Verkäufer kennt sie nicht, die typischen Einwände des Einkäufers bei der Preisverhandlung. Sie sind schwer zu kontern und führen nicht selten dazu, dass der Verkäufer bei der Preisverhandlung einknickt und weitere Preiszugeständnisse macht. Vermutlich gibt es auf den internationalen Märkten häufig einen Wettbewerber, der eine vergleichbare Leistung preisgünstiger anbietet als Sie. Aber sollten nicht die Wettbewerber, die höhere Preise durchsetzen, der Maßstab für die Preisverhandlung sein? Im Folgenden beschreiben wir, wie Ihr Vertrieb höhere Preise am Markt erzielen kann. Die drei wichtigsten Voraus-

Gregor Buchwald ist Managing Partner, Tobias Koehne ist Project Manager bei der Roll & Pastuch GmbH in 80333 München, Tel. (0 89) 45 23 52-1 25, tobias.koehne@roll-pastuch.de

setzungen für bessere Preisdurchsetzung sind: die Verfügbarkeit relevanter Informationen, die Beherrschung der richtigen Verhandlungs- und Preistaktik sowie die richtige Einstellung und Motivation der Vertriebsmitarbeiter.

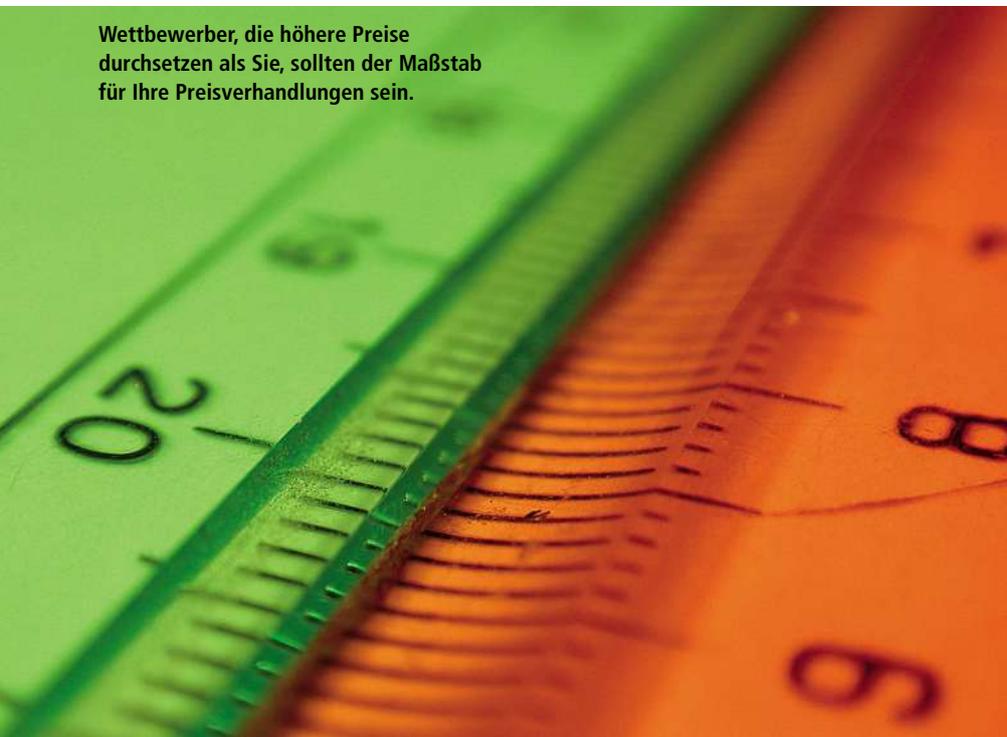
Preisverhandlungen bedürfen einer genauen Vorbereitung und fundierter Information. Auch geübte Verkäufer sollten den Verhandlungserfolg nicht allein ihrer Erfahrung und ihrem Bauchgefühl überlassen, sondern systematisch Informationen aufbereiten. Zu diesen Informationen zählen Markt- und Wettbewerbsinformationen sowie Daten zu einer möglicherweise vorhandenen Geschäftshistorie. Denn wenig ist schlimmer als Situationen, in denen der Einkäufer besser informiert ist über Konditionen, die das anbietende Unternehmen in der

Vergangenheit verhandelt hat, als der Verkäufer. Die Geschäftshistorie, verbunden mit den Markt- und Wettbewerbsinformationen, ermöglicht es, die Ausgangslage des Einkäufers besser einschätzen zu können. Der Vertrieb kann so im Vorfeld der Verhandlungen klare Annahmen darüber treffen, in welcher Wettbewerbssituation er sich befindet. Häufig sind die genannten Daten und Informationen zwar im Unternehmen vorhanden, aber nicht, oder nur unter großem Aufwand, dem Vertrieb zugänglich und schnell verfügbar. Daher ist es sehr empfehlenswert, die Vergangenheitsdaten zur Geschäftsbeziehung und weitere Informationen regelmäßig durch das Vertriebscontrolling auszuwerten und zusammenfassen zu lassen. Denn nur wenn die Informationen übersichtlich aufbereitet und konsolidiert sind, können sie in zugespitzten Verhandlungen tatsächlich gezielt eingesetzt werden.

Zu den nützlichen Informationswerkzeugen des Vertriebs gehören Stärke- und Schwächeprofile auf Produktebene im Vergleich zum Wettbewerb. Diese sollten durch Leitfäden zur pointierten Argumentation von Vorteilen der angebotenen Produkte und Dienstleistungen ergänzt werden. Wenn möglich sollten diese Wertvorteile auch in Beispielrechnungen quantifiziert werden. Manche Einkäufer verfügen über ein im Vergleich zu den technischen Abteilungen nur begrenztes technisches Fachwissen. Daher sind diese Gesprächspartner möglicherweise nicht an technischen Details, sondern am Nutzen des Angebots interessiert. Klare Aussagen wie „durch die Anwendung unseres Verfahrens wird der Ausschuss um X% reduziert“ können dann die wirtschaftlichen Vorteile eines Angebots für einen Kaufmann

Wettbewerber, die höhere Preise durchsetzen als Sie, sollten der Maßstab für Ihre Preisverhandlungen sein.

Bild: Klicke/Fxelio.de



sehr überzeugend untermauern. Eine gute Preistaktik richtet sich an vier Preispunkten aus, die im Vorfeld der Verhandlung festgelegt werden und als Richtschnur dienen. Diese Punkte sind der erste Angebotspreis, der Zielpreis, die relative Preisuntergrenze und die absolute Preisuntergrenze. Mit dem Zielpreis wird die erwartete und angestrebte Höhe des verhandelten Preises vorgegeben. Ausgangspunkt für die Festlegung des Zielpreises sind eine Bewertung der konkreten Verhandlungssituation und, bei Bestandsprodukten, bereits verhandelte Preise aus der Vergangenheit. Macht die Verhandlungssituation eine Absenkung des Preises unter den Zielpreis nötig, so sollten alle Preisreduktionen an die Erbringung einer Gegenleistung durch den Kunden gebunden werden. Diese Gegenleistungen können etwa eine längerfristige vertragliche Bindung oder die Erwähnung des Kunden als Referenz oder Verwendung des Kundennamens für eigene Marketingzwecke sein.

Eine Absenkung des Preises unter die relative Preisuntergrenze sollte sehr restriktiv gehandhabt werden. Bedingung dafür kann in Ausnahmefällen beispielsweise das Vorliegen eines besonders aggressiven Wettbe-

werbsangebots sein. Bevor die relative Preisuntergrenze unterschritten wird, sollte stets geprüft werden, ob die Preisreduktion mit einer Verringerung des Angebotsumfangs verknüpft werden kann. Generell sollte der Einkauf nicht den Eindruck gewinnen, dass ein Nachlass nur gewährt wird, weil er so hart verhandelt hat. Vielmehr sollte das Motto „Leistung gegen Gegenleistung“ das Prinzip der Verhandlung sein.

Nachdem die Preistaktik festgelegt wurde, gilt es, in der Verhandlung bestimmte Methoden anzuwenden, die es ermöglichen, höhere Preise durchzusetzen. Der Vertrieb sollte den Argumenten des Einkäufers mit den richtigen Gegenargumenten begegnen. Durch Sätze wie „Noch sind Sie zu teuer – wenn Sie den Preis weiter reduzieren, dann haben Sie den Auftrag!“ versuchen Einkäufer, bei der Verhandlung den Fokus allein auf den Preis zu beschränken. Der Vertrieb muss sich aber immer bewusst machen, dass der Kern der Argumentation die Leistung des Produkts oder der Dienstleistung sein sollte. Daher sollte immer wieder der Nutzen des eigenen Angebots im Vergleich zum Wettbewerb betont werden. Vergleiche mit den Wettbewerbspreisen dürfen nur dann eine

BUCHTIPP

„Praxishandbuch Preismanagement – Strategien – Management – Lösungen“ von Oliver Roll, Kai Pastuch und Gregor Buchwald, Wiley-VCH 2011, 79,90 Euro, 350 Seiten, ISBN-10: 3-527-50542-3; ISBN-13: 978-3-527-50542-5.



Rolle spielen, wenn die Leistungen absolut vergleichbar sind. Dies ist aber oft nicht der Fall. Selbstredend gibt es für Preisverhandlungen kein Patentrezept; dennoch sollten die genannten Prinzipien zu Preistaktik und Verhandlungsmethoden immer wieder neu beherzigt werden.

Die Durchsetzung von höheren Preisen ist für den Vertrieb oft eine ungeliebte Aufgabe. Häufig steht es für den Vertrieb eher im Vordergrund, mehr zu verkaufen, als bei Verhandlungen die Preise stabil und hoch zu halten. Da in der Vergangenheit viele Systeme zur variablen Vergütung allein volumenbezogene Größen, wie zum Beispiel Netto-

umsatz oder Auftragseingang, in die Berechnung von individuellen Prämien und Provisionen einbezogen haben, ist dies auch nicht weiter verwunderlich. Die Konstruktion dieser Vergütungssysteme steht dann sehr oft im Widerspruch zum Unternehmensziel „Ertragssteigerung“. Durch die Anwendung von fortgeschrittenen prämiensbasierten Vergütungssystemen ist es möglich, auch die individuelle Qualität der Preisdurchsetzung in die Berechnung der variablen Vergütung einzubeziehen. Dies kann etwa durch die Integration eines individuellen Ziels zur Erreichung von relativen oder absoluten Deckungsbeiträgen umgesetzt werden.

Durch eine solche Ausgestaltung des Systems werden dem Vertrieb die richtigen Ziele und Anreize gesetzt. Natürlich bestimmen nicht nur monetäre Anreize den Grad der Motivation von Vertriebsmitarbeitern. Vielmehr ist es wichtig, dass der Vertrieb die Leistung und den Mehrwert der Produkte kennt und

sich vor diesem Hintergrund auch mit seinem Angebot identifizieren kann.

Ohne eine konsequente Preisdurchsetzung ist eine intelligente Festlegung der Listenpreise oder ein leistungsorientiertes Konditionensystem oft nahezu wertlos. Umso wichtiger ist es, dass Unternehmen die systematische Preisdurchsetzung nicht dem Zufall überlassen. Jeder Prozentpunkt, den der Vertriebsmitarbeiter weniger an Rabatt vergibt, wirkt sich direkt auf den Ertrag aus. Entscheidend bei dieser Leistungsverbesserung ist die Verfügbarkeit von relevanten Informationen, eine gute Vorbereitung von Verkaufsverhandlungen, die Motivation der Mitarbeiter und die Setzung der richtigen Anreize. Die Anwendung der Vertriebstaktiken und -werkzeuge zur Preisdurchsetzung ist ein fortlaufender Lernprozess und muss in regelmäßigen Abständen trainiert werden. Dabei hat es sich in der Praxis bewährt, den Vertriebsmitarbeitern die Einkäufer des eigenen Unternehmens in simulierten Verkaufssituationen gegenüberzustellen. Dies fördert die Realitätsnähe und erlaubt es dem Vertrieb, einen Blick hinter die Kulissen zu werfen.

