

STRATEGIE SUCHT

Verkaufen ist kein Problem. Das Problem ist der Preis. Und dieses Problem wird noch größer, wenn eine Preiserhöhung durchzusetzen ist, oder wenn durch eine neue Preisstrategie Rabatte gekürzt werden sollen. Viele Verkäufer fühlen sich mit solchen Aufgaben allein gelassen und oft sind sie es auch. Um den Preisschwerpunkt in dieser Ausgabe abzurunden, haben wir uns von erfahrenen Vertriebsleitern und Verkaufstrainern die besten Umsetzungs- und Führungsstrategien erklären lassen.

Text: Ulrike Putz und Martin Ögg

Plötzlich ist sie da, die neue Preisliste. Überraschte Gesichter in der Verkaufsabteilung. Aus Überraschung wird schließlich Ratlosigkeit, denn zu den höheren Preisen hat das Management auch noch beschlossen, Rabatte rigoros zu kürzen. „Neue Preisstrategie“ sagt man im 12. Stock dazu. In der Verkaufsabteilung im ersten hingegen spricht man vom „selbstmörderischen Wahnsinn“. Die da

oben erwarten sich satte Umsatzsteigerungen, die hier unten befürchten krasse Kundenverluste.

Tatsächlich zeigen Untersuchungen in unterschiedlichen Branchen, dass gezieltes Preismanagement ein starker Hebel in der Umsatzentwicklung ist. Damit dieser Hebel nicht bricht, muss er an einer gut durchdachten Preisstrategie festgeschraubt werden und die wiederum sollte auf dem Fundament einer soliden Vertriebsstrategie stehen. Es scheint geradezu ein Kinderspiel, Strategien zu entwickeln, wenn man sich der Verantwortung für die Umsetzung durch den nächsten Karrieresprung oder zumindest durch Delegation nach unten entziehen kann. Daher scheitern natürlich auch die meisten Strategien nicht an ihrer eigenen Qualität, sondern stets am Unvermögen der Arbeitspferde, die PS

auf die Straße zu bringen. Dabei wäre gerade das oft gar nicht so schwer.

Für diesen Schwerpunkt haben wir unzählige Gespräche über Preismanagement und Preisstrategien geführt. Mit Vertriebsleitern, mit Trainern, mit Verkäufern und mit Beratern. Und ebenso unzählige Erklärungen haben wir bekommen, warum Preisstrategien nicht erfolgreich umgesetzt werden. Am häufigsten wurden uns genannt: fehlende Soft Skills, eine schlechte Absicherung der Kundenbeziehung, die falsche Einstellung der Verkäufer und mangelhafte Gesprächsvorbereitung. Die meisten Erklärungen haben einander ergänzt und waren in sich stimmig. Dennoch haben wir uns gefragt: Gibt es im Kern eine zentrale Erklärung, die zwar nicht alle Probleme auf einen Schlag löst, aus der sich aber alle anderen leichter lösen las-

» **Leser:** Verkäufer, Key-Account-Manager

» **Inhalt:** Wie Sie die eigene Preisstrategie am Verhandlungstisch durchsetzen.

» **Level:** ●●○○○

UMSETZUNG

sen? Unser Schluss: Es gibt sie und sie lautet „Akzeptanz“.

Transparenz und Akzeptanz

Diesen Schluss haben wir in erster Linie aus den diametralen Äußerungen von Managern und Verkäufern zu diesem Thema gezogen. Die einen sprechen von Chancen, die anderen von Risiken. Offenbar erkennen Verkäufer nur selten Sinn und Ziel einer neuen Preisstrategie ihres Unternehmens. Da Unternehmen von ihren Verkäufern immer mehr unternehmerisches Denken und Eigenverantwortung verlangen, können sie nicht im Zusammenhang mit Preisstrategien blinden Umsetzungsgehorsam fordern. Offenheit und Transparenz sind nötig. Für Clemens Widhalm, Managing Partner bei Dale Carnegie Training, liegt die Verantwortung für diese Transparenz zuerst bei den Unternehmen: „Nur wenn Führungskräfte ein gemeinsames Bild entwickeln und vermitteln, nur wenn die Verkäufer die Kernpositionen und strategischen Ziele des Unternehmens kennen, besteht eine Chance, dass sie diese Ziele auch als die eigenen übernehmen.“

Da Menschen bekanntermaßen eigene Ziele mit größerem Eifer verfolgen, als oktroyierte, führt an einem Mindestmaß an Transparenz kein Weg vorbei. Es ist gut, wenn Verkäu-



„Der Verkäufer muss klar wissen, was er in der Strategieumsetzung tun darf und was er lassen muss.“

Alexander Lenz, Partner bei VBC und
Spezialist für Preisverhandlungen

fer wissen, wie ein Produkt kalkuliert ist, welchen Deckungsbeitrag das Produkt erwirtschaften soll und wie groß daher ihr eigener Spielraum in den Verhandlungen ist. Natürlich gibt es in jeder Kalkulation sensible Informationen, die dem Verkäufer nicht offenliegen sollen. In diesem Fall rät Widhalm dazu, zumindest klar zu machen, welche Informationen aus Wettbewerbsgründen nicht offen gelegt werden.

Erst mit dieser Transparenz können Verkäufer die Notwendigkeit, die Gründe und die Ziele einer Preisstrategie verstehen und für sich selbst akzeptieren. Das alleine macht zwar die Umsetzung noch nicht einfacher, aber der Verkäufer hat die Chance, das Umsetzen-Müssen durch das Umsetzen-Wollen zu ersetzen.

Die Transparenz bezieht sich nicht nur auf die Unternehmensziele und die Strategie des Unternehmens, sondern auch auf die eigenen Handlungsmöglichkeiten. „Der Verkäufer muss klar wissen, was er in der Strategieumsetzung tun darf und was er lassen muss“, rät Alexander Lenz, Partner bei VBC und Spezialist für Preisverhandlungen. Seine eigene verkäuferische Erfahrung bei einem Markenartikel-Hersteller in der Büromöbel-Industrie hat ihn gelehrt: Führungskräfte müssen ihren Verkäufern Sicherheit geben, denn sie ist die Grundlage für ein überzeugtes Auftreten beim Kunden. Seine heutigen ►



„Bei Preisverhandlungen geht es um die eigene Positionierung und den Mehrwert für den Kunden. Da spielt Vorbereitung eine große Rolle.“

Pawel Duzniak, Präsident
Region Europe Walter AG

Erfahrungen als Berater und Trainer zeigen ihm leider häufig ein anderes Bild: Die Verkäufer kennen ihre Spielräume und Kompetenzen nicht gut genug. Die Auswirkungen auf das Selbstvertrauen der Verkäufer sind fatal.

Einstellung und Selbstvertrauen

Während die Einstellung zur Preisstrategie viel mit der Akzeptanz zu tun hat, kommt das „Selbstvertrauen aus der wiederholten Erfahrung, mit Schwierigkeiten aus eigener Kraft fertig zu werden.“ Das sagt zumindest Management-Autor Reinhard Sprenger. Und mit Schwierigkeiten muss wohl jeder rechnen, der am Verhandlungstisch höhere Preise durchsetzen möchte. „Eine Verkaufsverhandlung zu führen bedeutet, Menschen für – im Idealfall gemeinsame – Ziele zu gewinnen. Das ist eine wesentlich komplexere und facettenreichere Aufgabe, als in einer Excel-Datei die Szenarien einer Preisstrategie zu berechnen“, ist Clemens Widhalm aus eigener Erfahrung überzeugt.

Um die Komplexität dieser zwischenmenschlichen Begegnung zu meistern, braucht ein Verkäufer vor allem Soft Skills. Bin ich in der Lage, kritische Inhalte in einer angenehmen Form zu übermitteln? Strahle ich Sicherheit aus? Wie trete ich auf? Wenn Alexander Lenz mit Kunden gescheiterte Verhandlungssituationen analysiert, findet er die Ursache manchmal sogar im ersten Händedruck zu Beginn des Verkaufsgesprächs. Das reine Verhandlungstraining, würde in diesen Fällen das Problem keineswegs lösen.

Über genau diese Erfahrung berichtet auch Pawel Duzniak, Präsident, Region Europa bei Walter Werkzeuge: „Wir wollten unseren Vertriebsmitarbeitern helfen, von der ersten Begegnung an Kompetenz auszustrahlen, Kompeten-

ce-Leadership war das Schlagwort. Daher haben wir uns zunächst überhaupt nicht mit klassischen Verkaufstechniken oder Argumentationstrainings beschäftigt. Am Anfang stand bei uns Persönlichkeitsentwicklung am Programm – Auftreten, Argumentation, Durchsetzungskraft und Positionierung. Unsere Kunden sollten uns nicht als einen von vielen wahrnehmen, sondern als Partner, der ihrem Unternehmen Mehrwert bietet – durch hochqualitative Beratungstätigkeiten in der Metallbearbeitungstechnologie.“

Interessanterweise scheint die Kombination aus Akzeptanz und Selbstvertrauen die Grundlage für die Entwicklungsbereitschaft von Verkäufern zu sein. Wer ein Ziel akzeptiert hat, stellt sich häufig von selbst die Frage: Was muss ich tun, um dieses Ziel zu erreichen. Und wer ein gesundes (nicht übersteigertes) Selbstvertrauen besitzt, ist in der Lage, sich offen mit seinen Defiziten und Entwicklungspotentialen auseinanderzusetzen.



„Wir bewerten unsere Lieferanten unter anderem nach deren Innovationskraft.“

Ing. Stefan Höfferl, Leiter Verpackungseinkauf
und -entwicklung bei Manner

Beziehung und Soft Skills

„Ein Verkauf kommt dann zustande, wenn zwei Bedingungen erfüllt sind: 1. Wir müssen beim Kunden in der Lage sein, ein Problem zu lösen. 2. Der Kunde muss uns mögen“, verweist Clemens Widhalm auf den amerikanischen Verkaufstrainer und Autor Geoffrey Gitomer. Das gilt umso mehr, wenn es um die Durchsetzung des (höheren) Preises geht.

Viele Verkäufer sind der Meinung, sie hätten eine tolle Beziehung zu ihren Kunden. Sie besuchen ihn mehrmals pro Jahr, trinken gemeinsam Kaffee und sprechen sogar über persönliche Dinge. Alles ist wunderbar, doch wenn es um eine schwierige Verhandlung geht, scheint die Bezie-



„Unsere Verkäufer präsentieren für jeden Kunden seine individuelle USP.“

Roland Spatt, Vertriebsleiter Druckmaschinen und Druckweiterverarbeitung Österreich, Heidelberg Druckmaschinen Osteuropa Vertriebs GmbH

hung nicht mehr so tragfähig zu sein. Das übliche Szenario: Die Abschlussquoten sinken und der Vertriebsleiter möchte ein Training für Einwandbehandlung oder Preisverhandlung buchen. Am besten gestern und mit Erfolgsgarantie. „Wir sind davon überzeugt, wenn ein Verkäufer mit übermäßig vielen Einwänden oder hohen Rabattforderungen konfrontiert wird, dann hat er lange vor dieser Phase Fehler gemacht. Er hat entweder keine echte Beziehung aufgebaut, den Bedarf nicht ordentlich ermittelt oder er hat nicht erkannt, dass er gar nicht in der Lage ist, ein Kundenproblem zu lösen“, so Clemens Widhalm.

Leider merken viele Verkäufer diese Unzulänglichkeiten und Defizite gar nicht oder eben erst zu spät. Den Grund sieht Alexander Lenz in mangelnder Empathie und fehlenden Soft Skills vor allem in der Gesprächsführung: „Wenn ein Verkäufer im Verkaufsgespräch überwiegend mit sich, seinen Umsatzzielen und seinen Produkten beschäftigt ist, kann er sich nicht auf den Kunden konzentrieren.“

Daher müssten Verkäufer begreifen, was im Verkaufsgespräch wirklich wichtig ist und welche Fähigkeiten sie dafür benötigen. Oberste Priorität hat die Aufmerksamkeit auf den Gesprächspartner, auf seine Motive und seine Bedürfnisse. Die Kompetenzen, die der Verkäufer dafür benötigt: Ehrliches Interesse am Gesprächspartner und daran, dessen Situation zu verbessern. Weiters richtig zuhören können und wollen. Und schließlich das Gespür oder die analytische Fähigkeit, zu erkennen, wo ich dem Kunden einen größeren Nutzen als alle anderen Anbieter verschaffen kann. Vor allem der letzte Punkt ist in Preisverhandlungen wichtig, weiß Clemens Widhalm: „Wenn ich keine USP habe, dann tue ich mir schwer einen höheren Preis zu verlangen, als die Konkurrenz.“



„Persönlichkeiten gewinnen Persönlichkeiten!“

DI Dr. Clemens Widhalm, Managing Partner Dale Carnegie Training

Nutzen und Vorbereitung

Was die USP anlangt, ortet Alexander Lenz in seinen Projekten häufig schon lange vor dem Verkaufsgespräch bei vielen Verkäufern Defizite: Viel zu selten würden Kunden laufend und strukturiert qualifiziert. Wie ist der Kunde aufgestellt? Wie kann er sich entwickeln? Welchen Umsatz macht er bei uns? Was braucht er vielleicht noch, was ich ihm

nicht bieten kann? Wo deckt er seinen Bedarf noch oder wo könnte er ihn decken? Wie wichtig sind wir als Lieferant für unseren Kunden? Welche Produkte könnten für ihn, für die Erreichung seiner Ziele, für die Lösung seiner Probleme noch interessant sein? Nur wenige Verkäufer seien in der Lage, diese Fragen zu ihren Kunden erschöpfend zu beantworten.

Auch Einkäufer stellen den Vertrieblern in diesem letzten Punkt ein schlechtes Zeugnis aus. „Wir bewerten unsere Lieferanten unter anderem nach deren Innovationskraft“, erklärt Stefan Höfferl, Leiter Verpackungseinkauf und -entwicklung

bei Manner. „Dabei stellen wir häufig fest, dass das Unternehmen eine ganze Reihe von Innovationen im Portfolio hat, die Verkäufer sie aber mangels externer Orientierung oft nur nach gezielter Aufforderung anbieten. So bleibt viel Potential auf der Strecke.“

Gerade in Technologie-Unternehmen, die nach Qualitätsführerschaft streben, ist die USP der möglicherweise wichtigste Aspekt in der Preisverhandlung. Roland Spatt vom Druckmaschinen-Hersteller Heidelberg* hat erst kürzlich zu diesem Aspekt seine Mannschaft trainieren lassen: „Die Margen sind bei Druckmaschinen schon lange recht gering. Gleichzeitig verlangen Kunden nach immer höheren Rabatten. Daher wollten wir erfahren, wie wir unsere Preise verteidigen können. In den Trainings haben wir drei Punkte herausgearbeitet: Heidelberg hat einen starken Markenna- ▶

men, ist in vielen Bereichen Qualitäts- und Technologieführer und mit unseren Maschinen erreichen Kunden daher eine höhere Produktivität. Damit haben wir unsere Verkaufsgespräche auf diese drei Säulen aufgebaut und unsere Verkäufer darin trainiert, die Säulen je nach Kundentyp und -motivation passend einzusetzen. So gesehen präsentieren unsere Verkäufer nach dem Training für jeden Kunden seine individuelle USP.“

Einige dieser Qualifizierungsfragen lassen sich heute online oder über andere Quellen recherchieren. Die meisten müssen aber mit dem Kunden selbst abgeklärt werden. „Diese Fragen dürfen auch wehtun, wenn es der Verkäufer gut und ehrlich meint“, so Clemens Widhalm und zieht den Vergleich: „Es ist, wie wenn ich zum Arzt gehe. Da erwarte ich auch, dass er so lange herumdrückt an mir, bis er den Schmerz findet. Erst

dann kann er einen Therapievorschlag machen.“ Durch eine fundierte Qualifizierung kann der Verkäufer dazu beitragen, dass sich der Kunde weiterentwickelt und in Folge auch höhere Umsätze macht. Interessanterweise scheinen viele Verkäufer Angst vor so intensiven Fragen zu haben und sehen dabei: So intensive Gedanken über die Entwicklungsmöglichkeiten eines Kunden bauen meist eine intensivere Beziehung auf, als alle Plaudereien über gemeinsame Hobbys.

Preiserhöhung – was nun?

Da eben nicht alle Verkäufer ihre Hausaufgaben machen, steht der eine oder andere schnell mal vor folgender Situation: Ein Besuch bei Herrn Maier steht an. Ein C-Kunde, sein Potential kenne ich nicht, aber der Maier ist ein klasse Kerl, wir verstehen uns gut. Aber nun

muss ich ihn mit der neuen Preisliste in der Hand besuchen. „Was würden Sie tun?“, fragen wir unsere Experten.

Alexander Lenz rät: „Ganz klar ansprechen, warum ich hier bin. Wenn der Verkäufer schon vorher alles falsch gemacht hat, sprich sich nicht über seinen Kunden informiert hat, wird er dann auch nichts mehr schaffen. Als Vertriebsleiter würde ich ihn nicht allein hingehen lassen. Vorab sollten wir gemeinsam eine Strategie festlegen und uns auf das Gespräch, auf die Person gegenüber vorbereiten. Vermutlich wird der Kunde einen neuen Betreuungsstatus erhalten, das sollten wir ihm auch kommunizieren und erklären, was der neue Status bedeutet. Doch weil wir bisher gut zusammengearbeitet haben, würde ich das nicht so stehen lassen, sondern die Gelegenheit nutzen, das Versäumte nachzuholen und dem Kun-

den einige Fragen zu stellen, die mir Aufschluss über sein Potential und seine Entwicklung geben. Das würde ich auch so ansprechen.“

Clemens Widhalm wählt eine etwas andere Strategie: „Ich würde von vornherein in den Raum stellen: Es wird eh nichts mehr mit uns, weil sich die Bedingungen geändert haben. Damit ist der Druck weg. Aber dann würde ich mit dem Kunden über die Frage plaudern, was ihn bewegt. Es darf auf keinen Fall in den Fokus kommen, dass ich als Verkäufer in Not bin. Es geht darum, die Not des Kunden zu lindern. Was hat er für Probleme, Ziele, Motive? Vorbereitung ist wichtig, hat aber ihre Grenzen. Auch wenn wir uns bestens vorbereitet haben, sind wir nicht in der Lage, unsere Ausstrahlung zu 100 % zu kontrollieren. Da geht es wieder um Persönlichkeit

und Einstellung. Trainings und praktische Erfahrungen helfen dabei, die Kompetenz zu entwickeln, nicht mehr nachdenken zu müssen, Soft Skills authentischer einzusetzen. Wenn ich die ehrliche Einstellung entwickelt habe, ich will tatsächlich wissen, was mein Gegenüber bewegt, was ihm wichtig ist, und Spaß daran habe, dann erreiche ich ganz andere Dimensionen im Verkaufsgespräch und erlebe ganz andere Gespräche.

Und was sagen unsere Experten, wenn es zur Verhandlung kommt? Alexander Lenz: „Dann wird es heiß. Doch es darf nicht persönlich werden. Hier geht es um Verhandlungstechniken und die Frage, welche setze ich ein: Hin-und-her-Schieben, an Mengen arbeiten, an Häufigkeiten, braucht der Kunde sonst noch etwas, das ich ihm schmackhaft machen kann? In jedem Fall gilt: Je

größer mein Repertoire an Verhandlungstechniken, desto besser stehen die Chancen!

Clemens Widhalm schlägt vor: „Wenn wir den Kunden davor gewonnen haben, wenn wir die beste Lösung für ihn bieten, dann werden sich alle bemühen. Dann kann oft noch zusätzliches Budget aufgetrieben werden, dann gibt es weitere Stellschrauben, an denen gedreht werden kann. Wenn man aber merkt, dass es keine Überlappung der Interessen gibt, dass man auf keinen gemeinsamen Nenner kommt, dann muss man auch „nein“ sagen können. Und das mit einem gewissen Standing. Das hat mit Technik und Fähigkeiten zu tun aber auch, wie sehr bin ich mit mir selbst im Reinen, wie ausgeprägt ist mein Selbstvertrauen und welchen Rückhalt habe ich vom Unternehmen.“ **V**