



Fabian Vollberg ist geschäftsführender Gesellschafter der Mandat Managementberatung.

www.mandat.de  
fabian.vollberg@mandat.de  
Twitter: @FabianVollberg

Kolumne

## Dem Preisdruck standhalten

Den Wert der eigenen Leistung zu verteidigen, muss auch unter Preisdruck bestehen. Denn Kunden, die wegen des Preises kommen, gehen auch aufgrund des Preises.

Wenn Sie Ihre Preise und den Wert Ihrer Leistung nicht ernst nehmen und auch verteidigen, dann tut es keiner. Jeder, der im Vertrieb aktiv ist, kennt die Situation, dass ein Kunde sein Gefallen an der angebotenen Leistung ausdrückt und im gleichen Atemzug beginnt, den Preis infrage zu stellen. Überspitzt lässt sich die Situation so beschreiben: Nach langen Erörterungen sitzen Vertriebsmitarbeiter und Käufer sich gegenüber. Im Grunde ist man sich einig, der Vertriebsmitarbeiter beginnt siegesicher zu lächeln. Dann beugt der Käufer sich langsam vor und äussert vielsagend: «Wenn wir einen niedrigeren Preis vereinbaren, dann kommen sicher noch Folgeaufträge.» Alternativ: «So viel habe ich nicht», «Bei Wettbewerber xy bekomme ich das viel billiger», «Geht das nicht günstiger?». Vielleicht können Sie die Liste fortführen.

### **Preisdruck nachzugeben ist Gift für profitables Wachstum**

Wirklich gefährlich daran, sind die Überlegungen, die diese Einlassungen beim Vertrieb auslösen. «Na ja, besser ein geringerer Preis jetzt, aber ein realisierter Umsatz. Das ist ja auch wichtig für meine Zielerreichung», «Das hole ich beim nächsten Mal wieder rein», «Ich kann nicht wieder ohne Auftrag nach Hause kommen» oder ähnliches. Aber Vorsicht:

Dieser Art von Preisdruck nachzugeben, ist Gift für profitables Wachstum. Langsam wirkendes, hochwirksames Gift. Erstens torpedieren Preisreduktionen veritabel das wichtige Adjektiv «profitabel», zweitens birgt ein Nachgeben das Risiko weiterer Nachverhandlungen, nach dem Motto «Wenn hier schon Spiel war, wie weit reduziert er wohl noch den Preis?» und drittens ist das vermeintliche Glück sehr flüchtig. Kunden, die man über den Preis gewinnt, verliert man auch meist wegen des Preises.

Die geschilderte Situation ist eine Schlüsselsituation für jeden Vertriebsmitarbeiter und es lohnt sich, sich bereits zuvor gedanklich mit dem Thema zu beschäftigen und sorgsam seine Reaktion abzuwägen. Das Thema Preis-Mindset und -Management ist zu vielschichtig, um jeder Facette in einem Fachartikel auf den Grund zu gehen.

### **Mögliche Hebel für ein Preis-Mindset und -Management**

Doch wenn Sie das Thema umtreibt, dann mögen Sie in der nachstehenden Aufzählung einen Hebel entdecken, der für Ihr Unternehmen passend ist:

- › The first sale is always to yourself. Wenn der Vertriebsmitarbeiter nicht

selbst den Preis der angebotenen Leistung anerkennt und als adäquat bewertet, kann er den Preis auch nicht wirkungsvoll verteidigen. Hiermit ist der Appell an die Vertriebsführung verbunden, stets im Auge zu behalten, wie im Vertrieb über die zu vertreibenden Produkte und Leistungen gesprochen wird. Ein drastisches Negativbeispiel aus einem unserer Projekte war eine Einlassung, man könne eine bestimmte Leistung gar nicht eigenständig verkaufen und separat vergütet bekommen. Versucht man es entgegen seiner eigenen Überzeugung doch, so bewegt sich das Unterfangen zwangsläufig auf den Abgrund zu. In ähnlichen Situationen gilt es, einen Faktor zu verändern: die Überzeugung, die angebotene Leistung oder den Vertriebsmitarbeiter.

- › Der Verkauf beginnt bei Wert und Nutzen. «Es ist zu teuer» ist häufig ein Code für «Der Wert ist zu gering». In jedem Verkauf gilt es, den Wert herauszuarbeiten und zu vermitteln. Idealerweise (und das ist sehr häufig möglich) auch in monetärer Form. Genau das gehört zu den wichtigsten Aufgaben jedes Vertriebsmitarbeiters. Natürlich ist diese Aufgabe besonders anspruchsvoll. Welchen Wert hat eine zuverlässige Lieferung? Wie viel Zeit spart die Automatisierung eines Geschäftsprozesses? Welchen Nutzen liefert es, wenn Reibungen zwischen Abteilungen minimiert sind? Bereits in der Phase in der Unternehmens- und Vertriebsstrategie erarbeitet, gehören diese Fragen aufs Tablett, sodass ein Grundverständnis geschaffen wird. Im Gespräch zwischen Vertriebsmitarbeiter und Kunde gilt es, durch Fragen gemeinsam herauszuarbeiten, welche Wertwünsche und Nutzenerwartungen im konkreten Fall im Mittelpunkt stehen. Erst dieses Verständnis ermöglicht eine präzise, Erfolg versprechende Angebotslegung und eine wirkungsvolle Gesprächsführung in den anschließenden etwaigen Verhandlungen. Als kleine Finesse im eigenen Mindset lohnt es sich, eine eigene Über-

setzung für die Einlassung «Es ist zu teuer» zu kreieren, auf die man im Anschluss erwidert. Zum Beispiel «Bitte zeigen Sie mir noch einmal den Wert und wie meine Investition sich lohnt».

- › Es gilt, so gut wie möglich die Gründe zu verstehen, warum das Gegenüber den Preis verhandelt. Wird der Wert als inadäquat eingeschätzt, muss die Antwort eine andere sein, als wenn das Vertrauen oder die Beziehung noch nicht stark genug sind. Geht es um «Einkäuferstolz», sollte die Antwort noch eine andere sein. Hinter jeder Position steht eine bestimmte Absicht, ein bestimmtes Bedürfnis, das es zu entdecken und adäquat zu beantworten gilt. Im vorherigen Absatz geht es um das vordergründig geäußerte Argument «Es ist zu teuer» und das dahinterliegende Bedürfnis, einen adäquaten Wert für sein Investment sicherzustellen. Genau die gleichen Überlegungen lohnen sich bei jedem anderen Einwand gegen ein Angebot: Was ist das Bedürfnis und wie kann es befriedigt werden? Denken wir uns in eine Kaufsituation im Start-up-Umfeld und einen potenziellen Käufer, der äussert «Ihr seid noch so jung am Markt»; das dahinterliegende Bedürfnis, das es zu verstehen gilt, ist mit hoher Wahrscheinlichkeit «Ich brauche Sicherheit und Argumente, um euch zu vertrauen». Das geäußerte Statement ist ein objektiver Fakt, über den zu diskutieren müßig ist, doch auf das Bedürfnis lassen sich gute Antworten finden.
- › Optionen anbieten. Wenn nur eine Variante der Leistung angeboten und mit einem Preis versehen wird, ist man bei einer Ja/Nein-Entscheidung angelangt. Bietet man Optionen an, so führt die Überlegung vom «OB» (man miteinander zusammenarbeiten will) zum «WIE».
- › Optionen zeigen gleichzeitig auf, dass man auf verschiedene Arten sinnvoll zusammenarbeiten kann. Dadurch entsteht indirekt auch die Möglichkeit,

über den Preis zu sprechen. Allerdings sollte die Grundhaltung sein, dass ein niedrigerer Preis auch eine Leistungsreduktion bedingt. Keine Leistung ohne Gegenleistung – das gehört zu einer Partnerschaft auf Augenhöhe dazu.

- › Die Beziehung ist der Schlüssel. Preis und Produkt sind nur Teile der Gleichung, die zur positiven Kundenentscheidung beitragen. Faktoren wie Sicherheit, Vertrauen und Beziehung sind ebenso ausschlaggebend und helfen dabei, der vermeintlichen Vergleichbarkeit in vielen Märkten zu entkommen.

### **Die Vertriebsführung sollte aktiv steuern**

Schlussendlich braucht es auch die Rückendeckung der Vertriebsführung, um in Verhandlungssituationen Preisdruck standzuhalten beziehungsweise die Diskussion über den Preis auf eine andere Ebene zu ziehen, in der man eine gemeinsame Lösung herbeiführen kann, die nicht in einer trivialen Preisreduktion besteht. Wenn einzig und allein der Umsatz und die verbundenen Ziele durch die Vertriebsführung gewürdigt werden, besteht das sehr reale Risiko, dass der Vertrieb sich auch nur an diesen Faktoren orientiert. Im Übrigen reicht für dieses Risiko schon die reine Annahme des Vertriebes, dass er nur daran gemessen wird, also sollte die Diskussion zu Preis-Mindset und Preis-Management aus der Vertriebsführung aktiv gesteuert, offen geführt und mit klaren Erwartungen versehen werden.

Mitunter wird infrage gestellt, ob es überhaupt noch einen klassischen Vertrieb braucht, um profitabel zu wachsen. Vieles lässt sich dank der Digitalisierung sicher auch ohne einen traditionellen Vertrieb erfolgreich gestalten. Ein Vertrieb, dem es gelingt, das Wachstum voranzubringen und vor dem Preisdruck des Marktes zu schützen, hat allerdings wirklich starke Argumente für die eigene Existenzberechtigung. «