

## Mehrwert bieten statt Rabatte verschenken

Schon kleine Preisnachlässe können den Gewinn eines Unternehmens erheblich schmälern. Das erfuhren interessierte Verkäufer bei einem Seminar des Zentrums für Unternehmungsführung (ZfU), Zürich.

Langsam lehnt sich Peter Schreiber zurück. Dann fragt er Karl Möbler, bei dem er gerade fiktiv Regensensoren für Autos kauft: »Wissen Sie, was Sie soeben getan haben?« - »Ich führte mit Ihnen eine Preisverhandlung und bekam den Auftrag«, erwidert der Key-account-Manager eines Elektronikherstellers stolz. »Stimmt«, kontert Schreiber, »aber nur, weil Sie auf den größten Teil Ihres Gewinns verzichtet haben.« Dann erklärt der Inhaber des Trainingsinstituts Peter Schreiber & Partner: »Ihr Unternehmen hat bei Regensensoren eine Gewinnspanne von 20 Prozent. Wenn Sie dann 17 Prozent Preisnachlaß einräu-

te beträgt 10 Prozent. Also erzielt das Unternehmen jährlich 10 Millionen Euro Gewinn. Gesteht Vertriebsleiter Kliro den Kunden ein Prozent Preisnachlaß zu, sinkt der Umsatz zwar nur um ein Prozent, der Gewinn aber um zehn Prozent, also eine Million Euro. Um diesen Gewinnverlust auszugleichen, müßte Kliros Abteilung zirka 10 Millionen Euro Neumsatz erzielen. »Und was ist leichter«, fragt Schreiber, »einem Bestandskunden ein Prozent weniger >Rabatt< zu gewähren oder neue Aufträge für 10 Millionen Euro an Land zu ziehen?« Kliro: »Weniger Rabatt gewähren.« Die anderen Seminarteilnehmer nicken.



»Man muß manchmal auch auf ein Angebot verzichten können«

Peter Schreiber, Trainingsinstitut Peter Schreiber & Partner

so teuer ist. Heraus kommt: Das Unternehmen ist für seine Kunden rund um die Uhr erreichbar - sieben Tage pro Woche. Am Telefon sitzen erfahrene Techniker. Aufgrund seiner hohen Produktionskapazität kann das Unternehmen schnell liefern. Und es gibt keine Transportprobleme. Alles Punkte, von denen Wiesinger, ganz Ingenieur, nie dachte, daß sie für Kunden wichtig sein könnten. Und schon gar nicht, daß sie hierfür mehr Geld bezahlen.

Doch Wiesinger bleibt skeptisch. Seit Jahren versucht er, bestimmte Kunden zu knacken. Immer wieder hört er: »Ihr seid zu teuer«. Doch liegt es wirklich am Preis, daß er bei diesen Kunden nie einen Auftrag landet? Die Seminarteilnehmer gelangen zur Erkenntnis: nein. Vielmehr besteht keine persönliche Beziehung zwischen Wiesinger und den potentiellen Kunden. Also bitten sie ihn zwar um Angebote, aber nur, um den Markt zu sondieren. Wiesinger daraufhin: »Dann nenne ich denen beim nächsten Mal einen Dumping-Preis. Daran soll sich der Wettbewerb die Zähne ausbeißen.« Ein gefährliches Ansinnen, denn auch Wiesingers Stammkunden holen Vergleichsangebote ein. Reagiert der Vertriebsleiter wie angekündigt, schreiben seine Mitbewerber in ihre Angebote ebenfalls Phantasiepreise. Die Folge: ein ruinöser Preiskampf.

Schreiber empfiehlt: »Sprechen Sie die Kunden direkt auf Ihr Problem an. Sagen Sie: »Lieber Kunde, ich habe Ihnen schon

# Kämpft um

men, verzichten Sie auf fast 90 Prozent Ihres Gewinns.« Möbler blickt betroffen, ebenso die anderen Seminarteilnehmer, mit denen Schreiber solche Gespräche führte. Auch sie räumten ihm hohe Nachlässe ein. Deshalb mahnt Schreiber: »Leute, kämpft um eure Preise! Sie entscheiden über den Gewinn eurer Unternehmen.«

Welche Relation zwischen dem erzielten Preis und dem Gewinn besteht, verdeutlicht Schreiber am Flipchart. Als Beispiel dient das Unternehmen, für das Kay Kliro arbeitet. Es produziert Zerspanungswerkzeuge und erzielt pro Jahr einen Umsatz von 100 Millionen Euro. Die Umsatzrendi-

Mit einer Ausnahme: Sven Wiesinger. »Unersere Kunden interessiert nur der Preis«, seufzt der Vertriebsleiter eines Unternehmens, das Flansche und Rohre fertigt. »Ist Ihren Kunden wirklich nur der Preis wichtig?«, fragt Schreiber nach. »Flansch ist Flansch und Rohr ist Rohr«, erwidert Wiesinger lakonisch. Doch Schreiber bohrt weiter: »Wie hoch ist Ihr Stammkunden-Anteil?« »Fast 80 Prozent«, antwortet der Maschinenbauingenieur. »Dann interessiert Ihre Kunden nicht nur der Preis.«

Die Seminarteilnehmer analysieren, warum die Kunden bei Wiesingers Unternehmen kaufen, obwohl dieses angeblich

mehrere Angebote unterbreitet, bei denen ich preislich bis zum Äußersten ging. Deshalb meine Frage: Was können wir tun, um eine realistische Chance zu haben, Ihren Auftrag zu erhalten?« Antwortet der Kunde: »Nichts, außer die Preise senken«, dann unterbreiten Sie ihm kein Angebot!« Nennt der Kunde hingegen andere Faktoren, wie den Zahlungstermin verlängern, ist Wiesinger als Anbieter wieder im Boot.

Wiesingers Verhalten zeigt: Viele Verkäufer haben das Credo »Wir sind zu teuer« verinnerlicht. Deshalb denken sie, wenn ein Einkäufer sagt, der Preis entscheidet »Dann bekommen wir den Auftrag nie.«

BEI MIR FING'S  
MIT ALKOHOL AN

UND BEI MIR  
MIT HOHEN RABATTEN



# eure Preise!

Ähnlich ist es, wenn ein Einkäufer fragt: »Ist das Ihr letztes Wort?« Dann denken sie: »Verflucht, wenn ich dem Kunden keinen höheren Rabatt gewähre, verliere ich den Auftrag.« Dabei möchten sich Einkäufer mit dieser Frage oft nur vergewissern, ob sie preislich alle Möglichkeiten ausgeschöpft haben.

Daß viele Verkäufer nicht hinter den Preisen ihrer Unternehmen stehen, zeigt sich oft schon zu Beginn der Verkaufsgespräche. Zum Beispiel, wenn der Kunde, nachdem er seinen Bedarf skizzierte, fragt: »Was kostet so was?«, dann beginnen viele Verkäufer herumzueiern. Dabei möchte der

Kunde zu diesem Zeitpunkt meist nur eine grobe Orientierung haben. Schreiber empfiehlt, in solchen Situationen eine Preisspanne zu nennen: »Dann ist das Thema vorerst vom Tisch.«

Weil viele Verkäufer nicht hinter den Preisen ihrer Unternehmen stehen, präsentieren sie Kunden zunächst meist auch die preisgünstige Lösung. Deshalb müssen sie, wenn der Kunde spezielle Wünsche äußert, stets sagen: Das kostet aber mehr. Der Preis steigt also zusehends vor den Augen des Kunden. Das verdirbt ihm die Laune und belastet seine Beziehung zum Verkäufer. Sinnvoller wäre es, dem Kunden

zunächst die >Top-Lösung< zu präsentieren - »selbst wenn dieser beim Preis zusammensackt«. Dann können die Verkäufer im Gespräch mit dem Kunden durch ein Abspecken der Leistung den Preis allmählich senken. Und der Kunde ist erleichtert, daß das Ganze nicht so teuer wird, wie es zunächst schien.

(BernhardKuntz)

**Peter Schreiber & Partner**

Eisenbahnstraße 20/1

74360 Ilsfeld-Auenstein

TEL.: 0706296968, Fax: 0706296963

E-Mail: zentrale@schreiber-training.de

[www.schreiber-training.de](http://www.schreiber-training.de)