

B2B-Vertrieb

Erforderliche Preisanpassungen vollziehen

Viele Unternehmen stehen vor der Herausforderung, ihre Preise teils kräftig zu erhöhen, weil ihre eigenen Kosten stark gestiegen sind. Viele Verkäufer scheuen sich jedoch, mit Bestands- und Stammkunden Preisanpassungsgespräche zu führen. Also gilt es, sie hierauf vorzubereiten.

› Peter Schreiber

Die Preise erhöhen – viele Vertriebsmitarbeiter von Herstellern von Industriegütern und Anbietern von Industriedienstleistungen scheuen sich, mit dieser Zielsetzung in Vertragsverhandlungen zu gehen. Denn sie wissen aus Erfahrung, kaum sitzen sie den Einkäufern bei ihren Stammkunden gegenüber, beginnen diese zu klagen – zum Beispiel über die wirtschaftlich unsichere Situation. Oder den verschärften Wettbewerb. Oder die gestiegenen Kosten. Und hierauf folgt meist die Aussage «Ihr seid zu teuer». Deshalb wagen viele Verkäufer an ein Erhöhen der Preise erst gar nicht zu denken. Und machen ihre Vorgesetzten ihnen höhere Preisvorgaben? Dann denken sie oft unmittelbar: Die sind nicht durchsetzbar.

Die Verkäufer als Mitstreiter

Deshalb müssen Sie, wenn Ihr Unternehmen seine Preise erhöhen möchte, zunächst die Verkäufer als Mitstreiter gewinnen. Der erste Schritt hierzu ist: Die Verkäufer präzise über die Gründe informieren – zum Beispiel, indem die Geschäftsleitung ihnen in einer Vertriebs- tagung plastisch vor Augen führt,

› wie sich beispielsweise die Rohstoff-, Transport- und Energiepreise sowie

die Preise für die benötigten Vorprodukte entwickelt haben und

› wie sich die höheren Einkaufspreise auf die Gewinnmarge und den Ertrag des Unternehmens auswirken.

Diese Information sollte bezogen auf die verschiedenen Produkte und Produktgruppen erfolgen. Oder indem den Verkäufern am Beispiel der Kontrakte mit ausgewählten Schlüsselkunden aufgezeigt wird, wie positiv sich höhere Preise auf den Ertrag auswirken, sodass das Unternehmen wieder mehr «Spielraum» für Investitionen und zum Erhöhen der Löhne hat (siehe Abbildung). Danach sollte der Appell erfolgen: «Beim Erhöhen der Preise benötigen wir Ihre Unterstützung» – möglichst durch ein Mitglied der Geschäftsleitung, um die Bedeutung dieser Entscheidung zu unterstreichen.

Die Verkäufer werden nach diesem Appell meist klagen: «Das geht nicht. Die Kunden sagen jetzt schon: Ihr seid zu teuer.» Dass Verkäufer so reagieren, ist normal. Denn sie hören täglich «Ihr seid zu teuer». Deshalb haben sie diese Denke oft selbst verinnerlicht. Verdeutlichen Sie Ihren Verkäufern deshalb folgende Punkte:

› Es gehört zum Job der Einkäufer zu sagen «Ihr seid zu teuer». Denn sie sol-

len möglichst preiswert einkaufen. Deshalb würden sie selbst bei Dumpingpreisen «Ihr seid teuer» sagen, um noch vorhandene Spielräume auszuloten. Und:

› In der aktuellen Situation wissen auch alle Einkäufer, dass in jüngster Zeit – unter anderem coronabedingt – neben den Transportpreisen die Preise für viele Materialien und Vorprodukte sprichwörtlich durch die Decke gingen und sämtliche Kostenkalkulationen über den Haufen warfen. Das erleichtert es Verkäufern, ihnen Preisanpassungen zu «verkaufen».

Mentale Widerstände abbauen

Das wird Ihre Verkäufer etwas besänftigen. Dies enthebt Sie aber nicht der Aufgabe, Ihre Verkäufer auf das Führen der «Preisanpassungsgespräche» vorzubereiten – nicht nur, weil sie eine Gesprächsstrategie brauchen. Vielmehr gilt es auch, ihre mentalen Widerstände gegen solche Gespräche abzubauen, indem Sie ihnen das Gefühl vermitteln: «Wenn ich es richtig anpacke, kann ich das Ziel erreichen.» Sonst stehen Ihre Verkäufer in den Gesprächen auf verlorenem Posten. Denn wenn die Einkäufer ihre Unsicherheit spüren, hebeln sie ihre Argumentation

leicht aus. Lassen Sie sich beim Vorbereiten der Verkäuferschulung von folgenden Gedanken leiten:

- › Jede Preiserhöhung ist letztlich eine normale Preisverhandlung. Der einzige Unterschied: Das Vorzeichen des Gesprächs lautet nicht, wie viel geht der Preis nach unten, sondern um wie viel geht er nach oben. Also muss eine Preiserhöhung wie jede Vertragsverhandlung vorbereitet werden.
- › Der höhere Preis muss jedem Kunden individuell verkauft werden. Also sollten Ihre Verkäufer für jeden Kunden eine spezifische Argumentationskette erarbeiten. Hierfür benötigen sie unter anderem die Information: Welche Umsätze erzielten wir mit dem Kunden in den zurückliegenden Jahren? Wie war die Umsatz-/Preisentwicklung? Welchen Lieferanteil haben wir bei ihm? Wo liegen Cross-Selling-Möglichkeiten? Ausserdem sollten Sie im Vorfeld analysieren: Vor welchen Herausforderungen steht der Kunde? Wie verlief die bisherige Zusammenarbeit? Diese Infos bilden das «Rohmaterial», aus dem die kundenspezifische Argumentationskette und Gesprächsstrategie entworfen werden kann.

Musterbeispiel für eine Preisanpassung

Jahresumsatz mit Kunden		10,0 Millionen CHF
Umsatzrendite	4 %	
Gewinn	10 Millionen CHF × 0,04	0,4 Millionen CHF

Verkäufer setzen 1 Prozent höhere Preise durch

Neuer Jahresumsatz	10 Millionen CHF × 1,01	10,1 Millionen CHF
Erzielter Gesamtgewinn	0,4 Millionen CHF + 0,1 Millionen CHF	0,5 Millionen CHF
Erzielte Gewinnsteigerung	25 Prozent	0,1 Millionen CHF

Nötiger Mehrumsatz, um dieselbe Gewinnsteigerung bei den «alten» Konditionen zu erzielen

Zu erzielender Mehrgewinn		0,1 Millionen CHF
Umsatzrendite	4 %	
Nötiger Mehrumsatz	0,1 Millionen CHF ÷ 0,04	2,5 Millionen CHF

Bei einer Umsatzrendite von 4 Prozent steigt der Gewinn bei einer Preiserhöhung von 1 Prozent um 25 Prozent.

Um eine entsprechende Gewinnsteigerung bei den alten Preisen zu erzielen, müsste das Unternehmen das 25-Fache des zu erzielenden Mehrgewinns als zusätzlichen Umsatz generieren – also bei einer Gewinnsteigerung von 100 000 CHF einen Mehrumsatz von 2,5 Millionen CHF.

Was ist einfacher: 1 Prozent höhere Preise zu erzielen oder zusätzliche Aufträge im Wert von 2,5 Millionen CHF an Land zu ziehen?

Quelle: Peter Schreiber & Partner, Ilsfeld

Gesprächsstrategien erarbeiten

Basierend auf diesen Grundgedanken sollten Sie Ihre Verkäufer trainieren, Preisanpassungsgespräche vorzubereiten und zu führen. Dabei lautet die Regel: zunächst die nötige Gesprächsatmosphäre schaffen. Das gelingt Verkäufern am einfachsten, indem sie dem Kunden nochmals vor Augen führen, welchen Nutzen er von der Zusammenarbeit hat. Jedoch nicht, indem sie ihm dies sagen, sondern indem sie fragen: Wie lief dies? Wie lief das? Hat sich jene Lösung bewährt?

Danach kann der Verkäufer das Gespräch zum Thema «Preis Anpassung» überleiten – zum Beispiel, indem er zunächst die Entwicklung der Energie-, Transport- und Rohstoffpreise oder Löhne anspricht, bevor er hieraus ableitet, was dies für Ihr Unternehmen bedeutet. Nun kann der Verkäufer seine kundenspezifische Argumentationskette entrollen, bevor der Abschluss folgt: «Deshalb müssen wir unsere Preise um 7,2 Prozent erhöhen.»

Nach dieser Aussage Ihres Verkäufers wird dessen Gesprächspartner – ganz gleich, wie gut die Erhöhung begründet ist – empört aufschreien und eventuell sogar drohen: «Dann ist unsere Zusammenarbeit beendet.» Bereiten Sie Ihre Verkäufer also auf diese Kundenreaktion vor, damit sie bei einer solchen Drohung zum Beispiel gelassen erwidern: «Das haben wir uns gedacht. Deshalb haben wir nochmals mit unseren Zulieferern verhandelt. Ausserdem haben wir unsere Prozesse weiter optimiert. Dadurch konnten wir einen Teil der Kostensteigerungen auffangen, weshalb wir unsere Preise letztlich nur um 4,8 Prozent erhöhen.» Daraufhin wird dem Verhandlungspartner Ihres Verkäufers ein Stein vom Herzen fallen. Denn 4,8 Prozent klingen schon anders als 7,2 Prozent.

Solche Argumentationsmuster sollten Sie (zum Beispiel als Vertriebsleiter) mit Ihren Verkäufern erarbeiten, denn die Erfahrung zeigt: Alleine fällt es vielen schwer, ausreichend technische, wirt-

schaftliche und emotionale Argumente zu identifizieren, um ein Erhöhen der Preise zu legitimieren. Und noch schwerer fällt es ihnen, diese in eine kundenspezifische Argumentationskette und Gesprächsstrategie zu integrieren.

Preisgespräche trainieren

Doch selbst, wenn Ihre Verkäufer dem Kunden schlüssig darlegen, warum Ihr Unternehmen seine Preise erhöhen muss, ist das Ziel Preiserhöhung beziehungsweise -anpassung noch nicht erreicht. Denn der Kunde hat ihren Wunsch noch nicht akzeptiert. Es wurde sozusagen nur die Basis für die eigentliche Preisverhandlung geschaffen.

In dieser Verhandlung muss Ihr Verkäufer das gesamte Instrumentarium einsetzen, das er auch sonst bei Vertragsverhandlungen nutzt. Hierzu zählt der Versuch, die Preiserhöhung zu relativieren. Zum Beispiel, indem er sagt: «Unser Bauteil hat bei Ihren Produkten einen Stückkostenanteil von 5 Prozent. Wenn wir unsere Preise um 4,8 Prozent erhöhen, steigen Ihre Stückkosten nur um circa 0,24 Prozent, also um 16.40 CHF.» Oder indem er sagt: «Lieber Kunde, die Preis Anpassung bewegt sich bei den einzelnen Warengruppen zwischen 0 und 12 Prozent. Da Sie vermutlich vor allem interessiert, wie sich die Preis Anpassung

insgesamt auf Ihre Kosten auswirkt, habe ich errechnet, wie viel mehr Sie bei den angepassten Preisen für Ihre Bestellungen in den letzten drei Monaten bezahlt hätten – insgesamt nur 3,49 Prozent. Das ist weniger als die aktuelle Inflationsrate.»

Zögert der Kunde weiterhin die «Preiserhöhung» zu akzeptieren, sollte der Verkäufer ihm Vorschläge unterbreiten, wie die Preisdifferenz eventuell kompensiert werden kann – gemäss der Maxime «Wenn du mir dies gibst, erhält du jenes». Geht Ihr Verkäufer dabei geschickt vor, kann das Ergebnis der nun folgenden Verhandlung sogar eine engere Kundenbindung sein. Die Argumentation Ihres Verkäufers kann zum Beispiel lauten: «Lieber Kunde, ich habe mir überlegt, wie wir einen Teil der 4,8 Prozent kompensieren könnten. Wäre es Ihnen zum Beispiel möglich, unseren Lieferanteil beim Produkt x von 26 auf 35 Prozent zu erhöhen? Dies wäre für uns ein «geldwerter Vorteil». Dann könnte ich Ihnen im Gegenzug anbieten ...»

Solche verkaufstaktischen und -strategischen Verhandlungselemente sollten Sie mit Ihren Verkäufern nicht nur entwerfen. Sie sollten mit ihnen auch deren Einsatz trainieren. Denn nur dann können Ihre Verkäufer im Kundengespräch auf die Einwände und Finten ihrer Verhandlungspartner mit der nötigen Gelassenheit und Flexibilität reagieren. «



Porträt



Peter Schreiber

Berater

Peter Schreiber ist Inhaber der Vertriebs- und Managementberatung Peter Schreiber & Partner in Ilsfeld bei Heilbronn in Deutschland. Er ist Dozent beim ZfU International Business School, Thalwil bei Zürich, und Lehrbeauftragter an der Hochschule Mannheim.



Kontakt

sekretariat@schreiber-managementpartner.de, www.schreiber-training.de