



Bild: Peter Schreiber & Partner

Wie wirkt sich ein Preisnachlass auf den Gewinn aus (Musterrechnung)?

2024 mehr Umsatz erzielen

«Diese Umsatzziele können wir in der aktuellen Marktsituation nicht erreichen.» Diese Klage hören Vertriebsleiter oft von ihren Mitarbeitern. Unter anderem, weil viele Verkäufer nicht wissen: Wo können wir den Hebel ansetzen, um mehr Umsatz zu erzielen.

Die Unternehmen sitzen zurzeit auf ihren Geldbeuteln. Sie sind nicht bereit zu investieren. Deshalb können wir die vorgegebenen Umsatzziele nicht erreichen. Solche Klagen vernimmt man häufig von Verkäufern – seit Jahren. Entsprechend defensiv verhalten sie sich oft im Kundenkontakt. Zuweilen auch, weil sie nicht wissen, wie sie ihre Umsätze beeinflussen können. Dabei kennen alle die Formel: Umsatz = Menge x Preis. Folglich gibt es zwei (Grund-)Strategien, wie Ver-

käufer ihre Umsätze puschen können – durch
– ein Erhöhen der verkauften Menge und
– ein Verbessern der erzielten Preise.

Lieferquote erhöhen

Die verkaufte Menge können Verkäufer steigern, indem sie das Potenzial bestehender Kunden besser ausschöpfen oder neue Kunden akquirieren. Fragt man Verkäufer, ob sie das Potenzial eines Kunden ausschöpfen, so antworten sie meist «soweit möglich». Fragt man weiter «Und wie gross ist dessen Potenzial?», antworten sie in der Regel, genau könnten sie das nicht sagen. Je nachdem, ob sie mit dessen Einkäufern oder Bereichsleitern sprächen, erhielten sie verschiedene Antworten.

Also müssen die Verkäufer das Umsatz-Potenzial ihrer Kun-

den selbst erkunden. Dann erfahren sie, wie viel «Mehr-Umsatz» möglich ist; ausserdem eröffnet sich ihnen ein Weg, wie sie das gewünschte Plus erzielen können. Zum Beispiel, indem sie den Lieferanteil beim Kunden von 30 auf 40 Prozent erhöhen.

Über ein Erhöhen des Lieferanteils sind oft beachtliche Umsatzzuwächse möglich. Ein Beispiel: Wenn das Umsatz-Potenzial eines Kunden CHF 500'000 beträgt, dann bedeutet ein Erhöhen der Lieferquote um 10 Prozent CHF 50'000 mehr Umsatz. Das entspricht oft dem Potenzial eines mittleren Kunden. Und was ist leichter? Bei einem Bestandskunden die Lieferquote zu erhöhen oder einen neuen Kunden zu akquirieren? Das Umsatz-Potenzial eines Kunden lässt sich zumindest beim Produktverkauf meist leicht ermitteln. Ein Beispiel: Ein Metall verarbeitendes Unternehmen benötigt Schneideplatten, um Metallblöcke zu zerspanen. Ermittelt der Verkäufer nun, dass das Unternehmen

- acht Bearbeitungszentren hat,
 - diese im Zwei-Schicht-Betrieb arbeiten und
 - pro Schicht zehn Schneideplatten verbrauchen,
- kann er durch eine simple Multiplikation errechnen, dass das Unternehmen pro Tag 160 und pro Jahr 32'000 Platten benötigt – bei 200 Arbeitstagen/Jahr.

Cross-Selling-Potenziale ausschöpfen

Solche «Hochrechnungen» haben die meisten Verkäufer im Kopf. Anders sieht es bei bezogen auf die weiteren Bedarfssfelder beim Kunden aus. Diese zu identifizieren, fällt vielen Verkäufern schwer. Erneut ein Beispiel. Fragt ein Verkaufsleiter seine Verkäufer, welche zusätzlichen Umsätze das Unternehmen mit dem Top-Kunden X erzielen könnte, so erhält er oft Antworten wie: «Wenig. Bei der Drehbearbeitung beträgt unser Lieferanteil schon 80 Prozent. Und 20 Prozent der Schneidwerkzeuge möchte der Kunde woanders kaufen, um unabhängig zu sein.» Stimmt! Auch solche Faktoren spielen bei der Kaufentscheidung eine Rolle. Doch, wie sieht es mit der Fräs- und Bohrbearbeitung aus? Wären hier zusätzliche Umsätze möglich?

In solchen verwandten Bedarfssfeldern ruhen oft viele Cross-Selling-Möglichkeiten. Diese erkennen Verkäufer ohne Unterstützung häufig nicht. Also müssen ihre Chefs sie hierzu anleiten. Zum Beispiel, indem sie mit ihnen neben quantitativen Zielen wie «Der Umsatz soll um 5 Prozent steigen» auch qualitative Strukturziele vereinbaren wie: Vom Umsatz sollen 25 Prozent auf Cross-Selling-Produkte entfallen. Solche Ziele zeigen den Verkäufern Wege zum Erfolg. Ausserdem können Verkaufsleiter über sie beeinflussen, womit und mit wem ihr Unternehmen Umsätze erzielt. Deshalb sind sie für alle Unternehmen unverzichtbar, die ihren Markt strategisch bearbeiten möchten.

Neue Kunden gewinnen

Neue Kunden zu gewinnen, ist meist schwieriger, als mit Bestehenden mehr Umsatz zu erzielen. Deshalb sollte auch diese Aufgabe in der Zielvereinbarung der Ver-

ZUM AUTOR

Peter Schreiber
Peter Schreiber & Partner
Eisenbahnstrasse 20/1
D-74360 Ilsfeld-Auenstein
T +49 (0)7062 96968
www.schreiber-training.de
zentrale@schreiber-training.de

käufer verankert sein. Zum Beispiel in der Form: 10 Prozent des Umsatzes x sollen mit Neukunden erzielt werden.

Neukunden gewinnen heisst in der Regel Mitbewerbern Kunden abjagen. Dabei gilt es zwischen

- «reinen» Wettbewerbskunden, mit denen das Unternehmen noch nie Geschäfte machte, und
- ehemaligen Kunden zu unterscheiden.

Bei beiden Gruppen haben Verkäufer oft mentale Barrieren, sie aktiv zu bearbeiten. Bei reinen Wettbewerbskunden lautet die Begründung meist: «Die kauften schon immer bei der Konkurrenz». Und bezogen auf ehemalige Kunden plagt Verkäufer oft ein «schlechtes Gewissen». Sei's, weil sich ihr Unternehmen bei ihm eine «Panne» erlaubte oder ihm nicht die gewünschte Lösung bieten konnte. Deshalb sollten Verkaufsleiter mit ihren Verkäufern erörtern, wie sie solche Zielkunden akquirieren können. Ausserdem sollten sie ihnen verdeutlichen: Wenn ihr Neukunden gewinnen wollt, dann ist dies nur bei diesen Kunden möglich. Denn im Markt gibt es kaum weisse Flecken, wo sich keine Mitbewerber tummeln.

Kundenbeziehungen mit System aufbauen

Beim Versuch Neukunden zu akquirieren, agieren Verkäufer oft nach der Maxime: «Da hauen wir mit einem niedrigen Preis rein.» Dieses Vorgehen ist nur bei Gütern von Erfolg gekrönt,

- deren Qualität nicht abhängig vom Lieferanten schwankt und
- die für die Leistung des Kunden eine geringe Bedeutung haben, weshalb ihm gleichgültig ist, wer liefert. Hauptsache der Preis stimmt.

Anders ist dies bei Dienstleistungen und bei Investitionsgütern, ohne die für Leistungsfähigkeit und -kraft des Kunden von Bedeutung sind. Hier kommt man mit «Dumping-Angeboten» nicht weit. Vielmehr denkt zum Beispiel ein Werksleiter, der ein solches Angebot erhält, sofort: «Mist, wenn mich unser Einkaufsleiter zwingt, dieses Angebot anzunehmen, muss ich die Arbeitsabläufe modifizieren, das

Jahresumsatz mit Kunden		CHF 500'000
Umsatzrendite	5 Prozent	24'000 min
Gewinn	CHF 500'000 x 0,05	CHF 25'000
Verkäufer gewähren 0,5 Prozent Preisnachlass		
Neuer Jahresumsatz	CHF 500'000 x 0,995	CHF 497'500
gewährter Preisnachlass	0,5 Prozent	
verbleibender Gewinn	CHF 25'000 – CHF 2500	CHF 22'500
Nötiger zusätzlicher Umsatz, um Gewinnverlust auszugleichen		
zu erzielender Gewinn		CHF 2500
Umsatzrendite	(ca.) 5 Prozent	
nötiger Neuumsatz	CHF 2500 : 0,05	CHF 50'000

Bei einem Preisnachlass von nur 0,5 Prozent muss der Umsatz bei einer Umsatzrendite von 5 Prozent um mindestens 10 Prozent gesteigert werden, um den Gewinnverlust auszugleichen. Beziehungswise: Wenn aufgrund einer professionelleren Preisverhandlung 0,5 Prozent höhere Preise erzielt werden, steigt der Gewinn um circa 10 Prozent.

NC-Programm neu programmieren, und, und, und ... Kurz: Das bedeutet für mich Mehrarbeit.» Also ruft er beim aktuellen Lieferanten an und sagt: «Gehe mit deinem Preis so viel runter, dann bleiben wir im Geschäft.»

Mit «Kampfpreisen» kommt der Verkäufer also nicht weit. Er muss vielmehr eine Beziehung zu den Entscheidern im Unternehmen aufbauen. Also gilt es zunächst zu ermitteln: Wer ist an der möglichen Kaufentscheidung beteiligt? Und: Wer sind die Schlüsselpersonen in diesem Prozess? Mit diesen muss der Verkäufer systematisch eine Beziehung aufbauen. Zum Beispiel, indem er sich mit ihnen regelmässig trifft – nicht um ihnen unmittelbar etwas zu verkaufen, sondern um sich mit ihnen zum Beispiel über die Marktentwicklung und die Herausforderungen, vor denen der potenzielle Kunde steht, auszutauschen.

Intensiviert sich so der Kontakt mit der Zeit, sagt eine Schlüsselperson beim Kunden gewiss irgendwann «Gut, dass Sie gerade hier sind. Wir haben da eine Sache, die bereitet uns Kopfzerbrechen ... Was würden Sie da vorschlagen?» Die Tür zum «Portemonnaie» des Kunden öffnet sich also einige Zentimeter, und der Anbieter erhält die Chance, bei einem ersten Auftrag seine Leistungsfähigkeit zu beweisen. Offeriert er dem potenziellen Kunden dann eine Lösung, die ihm «schmeckt» und einen erkennbaren Nutzen bietet, fasst er all-

mählich Vertrauen in die Kompetenz des Anbieters und geht mit ihm eine «Kunden-Lieferanten-Beziehung» ein.

Diese Zusammenhänge des «strategischen Verkaufens» sind vielen Verkäufern nicht ausreichend bewusst. Oft fehlt ihnen für ein solches Vorgehen auch die Geduld. Also sollten ihnen ihre Vorgesetzten diese Zusammenhänge vermitteln. Zudem sollten sie mit ihnen Meilensteine auf dem Weg zum «grossen Erfolg» vereinbaren – nicht nur, um den «Fortschritt» in der Kundenbeziehung messen zu können, sondern auch, damit ihre Mitarbeiter auf dem Weg zum Ziel bereits Erfolgserlebnisse haben. Sonst werfen sie irgendwann enttäuscht die Flinte ins Korn. Solche Meilensteine können zum Beispiel sein:

- «Ich treffe mich mit fünf potenziellen Grosskunden regelmässig zum Erfahrungsaustausch».
- Oder:
- Ich besuche mit zwei potenziellen Kunden Unternehmen, die schon mit unserem System arbeiten».

Höhere Preise erzielen

Der zweite Faktor, über den Verkäufer ihren Umsatz beeinflussen können, ist der Preis. Seine Bedeutung unterschätzen viele Verkäufer. Sie haben sich damit abgefunden, dass zumindest in weitgehend gesättigten Märkten die Preise in der Regel fallen. Also verwenden sie wenig Energie darauf, bessere Preise auszuhandeln. Dabei können sie zumindest

beeinflussen können, wie schnell die Preise fallen. Wo steht zum Beispiel geschrieben, dass – wie in vielen Branchen üblich – Preisnachlässe stets in 5er-Schritten erfolgen müssen? Sind nicht auch 3,75 Prozent möglich? Oder: Warum muss das Skonto 3 Prozent betragen? Sind nicht auch 2,25 Prozent möglich? Um solche Prozentpunkte feilschen Verkäufer oft nicht ausreichend. Dabei sind sie keine «Peanuts». Im Gegenteil: Sie entscheiden oft darüber, ob ein Unternehmen mit Gewinn arbeitet. Dies sollten Verkaufsleiter ihren Mitarbeitern anhand von Rechenexemplen immer wieder verdeutlichen.

Ein Beispiel: Ein Zulieferer eines Autoherstellers macht mit diesem im Jahr 2023 CHF 500'000 Umsatz; die Umsatzrendite beträgt 5 Prozent. Also zieht der Zulieferer aus dem Kontrakt einen Profit von CHF 25'000. Gestehen die Verkäufer in den Verhandlungen für das Folgejahr dem Autohersteller nur ein 0,5 Prozent Preisnachlass zu, sinkt der Gewinn des Zulieferers um 10 Prozent beziehungsweise CHF 2500. Um diesen Gewinnverlust auszugleichen, müssten die Verkäufer CHF 50'000 Neuumsatz generieren. Verdeutlicht man Verkäufern solche Zusammenhänge und fragt sie dann: Was ist einfacher, einem Bestandskunden 0,5 Prozent weniger «Rabatt» zu gewähren oder CHF 50'000 Neuumsatz zu generieren, dann lautet ihre Antwort stets: weniger «Rabatt» gewähren.

Der Weg vom Erkennen zum Tun ist aber oft weit. Viele Verkäufer packt spätestens bei der nächsten Verkaufsverhandlung, wenn der Einkäufer das «bessere» Angebot des Mitbewerbers zückt, wieder die Angst, «ohne Preisnachlass verliere ich den Kunden». Entsprechend schnell sind sie hierzu bereit. Deshalb sollten Verkäufer im Führen von Verkaufsverhandlungen geschult werden. Ausserdem sollte das Erzielen bestimmter Preise und somit Gewinnmargen im Entlohnungssystem verankert sein. Denn nichts verdeutlicht einem Verkäufer nachdrücklicher als seine Entlohnung, was seinem Arbeitgeber wirklich wichtig ist.