

Die Quadratur des Kreises?

Mit Unbehagen blickte Walter Linz auf seinen Kalender. Ein Termin bei einem langjährigen Kunden stand an. Es ging um den Abschluss für das nächste Jahr. Eigentlich Routine, doch nicht heuer. Heuer galt es, den Bestandskunden von ihrer neuen Preispolitik – sprich höheren Preisen, geringeren Rabatten – zu überzeugen. Die Quadratur des Kreises?

Text: Ulrike Putz

Die Montagsbesprechung hatte diesmal länger gedauert. Erst nach über drei Stunden öffneten sich die Türen zum Besprechungszimmer im dritten Stock und gaben das Vertriebsteam der Code & Co GmbH wieder frei. Ihr Vertriebsleiter hatte sie vorgewarnt. Geschäftsführer und Vertriebsleiter hatten der Vertriebsmannschaft ihre neue Preisstrategie erklärt und die Hintergründe, auf denen diese Entscheidung fußte. Es lag in der Natur der Sache, dass dieser

Termin mehr Zeit in Anspruch nahm als ihr übliches Montagmeeting.

Code & Co hatte sich auf Handscanner und Drucker von Bar- und QR-Codes sowie RFID-Lesegeräte für die Lagerverwaltung spezialisiert und verkaufte dazu das passende Verbrauchsmaterial wie Tinte, Selbstklebeetiketten und dergleichen. Ihre Produkte waren von hoher Qualität und lagen im oberen Preissegment. Dennoch waren die Margen niedrig. Mit höheren Rabatten rutschte man rasch unter den Deckungsbeitrag. Trotzdem hatte es sich besonders in den letzten, wirtschaftlich schwierigen Jahren eingebürgert, dass ihre Kunden immer häufiger nach immer höheren Preisnachlässen fragten. Diese wurden ihnen in den meisten Fällen auch gewährt. Bis zu 40 % Rabatt räumte so mancher seiner Kollegen ein, um den Abschluss zu machen. Sehr zum Missfallen ihres Vertriebsleiters, der bei

so manchem Blick auf Auftragsbestätigung oder Abrechnungsblatt einem Herzinfarkt nahe gewesen war. Hinzu kamen Serviceleistungen, die die Verkäufer als kostenlose Draufgabe vereinbarten. Das Ergebnis waren immer geringere Umsätze. Mit der Projektion einer bunten Excel-Tabelle an die weiße Wand des Besprechungszimmers veranschaulichte der Geschäftsführer die Zahlen: In den letzten Jahren hatten sie nur knapp den Deckungsbeitrag erwirtschaftet, von Gewinn ganz zu schweigen. Das musste sich ändern, da stimmten alle überein.

Über die letzten Monate hatten sich Geschäftsführer, Marketing- und Produktionsleiter gemeinsam mit einem externen Unternehmensberater darüber unterhalten, wie sie dies ändern konnten. Der Vertriebsleiter hatte das Verkaufsteam schon im Frühjahr darauf vorbereitet, dass eine Veränderung auf

- » **Leser:** Vertriebsleiter, Verkäufer, Vertriebler
- » **Inhalt:** Es gilt, eine neue Preisstrategie bei Bestandskunden umzusetzen.
- » **Level:** ●●○○○



sie zukommen würde. Eine sehr Drastische, wie es aussah. Walter Linz rückte sich in seinem Stuhl zurecht und machte sich auf die nächsten Projektionen gefasst, die der Beamer mit einem beunruhigenden Summen an die Wand warf.

Klarheit in der Theorie

Das Projekt „Schwarze Zahlen“ hatte hohe Wellen geschlagen. Im Einkauf hatte man sich von einigen Lieferanten getrennt und neue Partner gefunden, deren Produkte dieselbe hohe Qualität aufwiesen, die jedoch günstigere Konditionen boten. So sollten die Margen gesteigert werden. Im Service wurden die Anfahrtspauschalen erhöht und der Einsatz eines neuen Routenplanungstools sollte die Wegzeiten verkürzen. Das Marketing richtete sich in der Kommunikation noch stärker auf die Qualität ihrer Produkte aus. Und der Vertrieb musste sich mit einer neuen Preisstrategie auseinandersetzen: Die Preise wurden zwar nur geringfügig angehoben, dafür wurde die Rabattpolitik rigider. 15 % war die absolute Obergrenze. Rabatte für Verbrauchsmaterialien wurden auf 10 % beschränkt, da hier die Gewinnspanne noch niedriger war als bei den Handlesegeräten und Druckern. Kostenlose

Serviceleistungen waren nun das Zuckerl, das sie ihren Kunden noch bieten konnten, doch auch diese „Nascherei“ wurde drastisch reduziert. Zu viel Süße war ja ungesund.

Eine weitere bunte Projektion machte nun die Gewinnspannen der einzelnen Produkte transparent. In verschiedenen Farben waren die Kostenpunkte aufgeschlüsselt, die jedes der Geräte verursachte. Auch Tinte, Etikettenpapier und Co. fanden ihre Erwähnung sowie die gewünschte Marge, die zwischen Einkauf und Verkauf erzielt werden sollte. Jeder der acht Verkäufer hatte nun – bunt auf Weiß – vor Augen, wie es um die Zahlen bestellt war, und welche Umsätze es zu erwirtschaften galt, um den Deckungsbeitrag zu erreichen beziehungsweise den angestrebten Gewinn von 15 % zu erzielen. Auf der nächsten Projektion prangten in Rot noch einmal die maximalen Preisnachlässe, die sie gewähren durften, der Rahmen, in dem sie sich bei Verhandlungen bewegen konnten. Blieben sie darin, würden sie ihren Vertriebsleiter vor dem Herzinfarkt bewahren und ihrem Umsatzziel näher kommen.

Bewährungsprobe in der Praxis

Nach etlichen bunten Projektionen, dem abschließenden Monolog des Geschäftsführers und den motivierenden Worten ihres Vertriebsleiters kamen sie aus dem Besprechungszimmer. Jeder Verkäufer hatte einen Folder mit allen soeben besprochenen Zahlen sowie den Erwartungen, die an ihn gestellt wurden, in Händen, als sie die Treppen zum zweiten Stock und ihren Büros hinunterstiegen. Dort angekommen ließ sich Walter Linz in seinen Sessel fallen. Ihm schwirrte der Kopf. Eigentlich war alles logisch und nachvollziehbar gewesen. Im Grunde wussten sie alles, was sie wissen mussten ... nur nicht, wie sie dies in der Praxis umsetzen sollten.

Der Vertriebsleiter hatte ihnen zwar zugesagt, ihnen bei Fragen gerne zur Verfügung zu stehen und hatte auch seine Unterstützung bei der praktischen Umsetzung der neuen Preisstrategie angeboten, dennoch vermutete Walter Linz, würde es alles andere als einfach werden. Neukunden würden das geringste Problem darstellen. Dennoch war es auch bei ihnen oft schwierig, die im Vergleich zur Konkurrenz doch recht hohen Preise zu rechtfertigen und über die Qualität ihrer Produkt zu ►

verkaufen. Doch noch schwieriger würde es werden, die neue Strategie – höhere Preise, geringere Rabatte und reduzierte kostenlose Serviceleistungen – ihren bestehenden Kunden zu kommunizieren. Ganz zu schweigen, sie bei ihnen auch durchzusetzen. Und genau das stand Walter Linz in Kürze bevor, wie ihm ein beiläufiger Blick auf seinen Kalender verriet. Ein Besuch bei Heinz Eberhart stand an. Der Geschäftsführer der EEE GmbH – Eberhart Elektronik Ersatzteile, einem Unternehmen, das – wie der Name schon verriet – Ersatzteile für elektronische Geräte produzierte, war sein langjährigster Kunde. Er kaufte zwar

nur wenige neue Geräte, jedoch um ein stattliches Sümchen im Jahr Tinte, Etiketten, Toner sowie Akkus. Die kostenlosen Serviceleistungen waren also für Heinz Eberhart nur ein geringer Anreiz. Die geringeren Nachlässe bei den Verbrauchsmaterialien und den Neugeräten konnte Walter Linz auf diese Art aktuell also nur schlecht kompensieren. Aktuell war das Stichwort: Walter Linz klickte sich durch ihr CRM-System. Die gut gewartete Datenbank enthielt all seine Aufzeichnungen zu seinem Kunden. Über die Jahre war sein Umsatz durch Verbrauchsmaterialien deutlich gestiegen. Heinz Eberharts Geschäfte liefen gut, er erweiterte

SO ENTSCHEIDEN UNSERE EXPERTEN AUS DER PRAXIS:



Martin Limbeck,
Verkaufs-Experte und -Trainer,
Speaker und Buchautor

Meine Empfehlung für Walter Linz und jeden guten Verkäufer in so einer Situation: Nähern Sie sich Ihrem Kunden über die Beziehungsebene. Fragen Sie sich dazu, ob Sie Ihrem Kunden in der Vergangenheit einen großen Nutzen bieten konnten. Wenn Sie regelmäßig die Extrameile gegangen sind, stehen die Chancen gut, dass Ihr Kunde bei der Preiserhöhung mitziehen wird.

Beim Erstkontakt mag es von Vorteil sein, wenn Verkäufer zum Beispiel über ein gemeinsames Hobby eine Verbindung zu ihren Kunden finden. Aber mit kumpelhaftem Plaudern übers Motorradfahren kommen Sie in so einer Situation nicht mehr weiter. Hier gilt es, dem Kunden ehrlich und überzeugt zu begegnen. Ihre Produkte sind teurer geworden? Dann stehen Sie dazu. Erklären Sie Ihren Kunden, dass Ihre Produkte teuer und gut sind. Gut, weil ... Dann folgt die Nutzenargumentation.

Als Top-Verkäufer können Sie den Spieß ebenso gut umdrehen. Sagen Sie Ihrem Kunden, dass Sie selbstverständlich auch weiter zum alten Preis hätten produzieren können. Da in Ihrem Unternehmen Qualität jedoch groß geschrieben wird, und Sie ihm die bestmöglichen Produkte bieten wollen, sind Sie zu einem teureren Lieferanten gewechselt, der hochwertigere Teile produziert. Wer wird da noch über den Preis

meckern? Eine weitere Möglichkeit: Seien Sie ehrlich und erklären Sie Ihrem Kunden, dass Sie die Preise anziehen mussten auf Grund gestiegener Spritkosten, Rohstoffpreise und weiterer Lieferwege. Wählen Sie die Argumentation, die zu Ihnen passt und mit der Ihr Kunde am ehesten umgehen kann.

Im Fall von Code & Co liegt der Fehler schon im Ursprung: Der Vertriebsleiter hat direkt am Anfang der Zusammenarbeit zugelassen, dass seine Verkäufer viel zu hohe Rabatte gewähren. Natürlich können sie jetzt nicht den Rabatt von den gewohnten 30 auf 15 % zurückfahren. Zunächst ist es auch hier notwendig, dem Kunden Argumente für die Rabattveränderung zu liefern, die er nachvollziehen kann. Danach können Sie ihm alternativ ein Stufenmodell zu Anpassung anbieten: Wenn er bisher 30 % bekommen hat, bekommt er jetzt 25, dann 20 und schließlich 15 % – das alles über die nächsten 36 Monate. Mit einer solchen Rahmenvereinbarung hat nicht nur Ihr Kunde, sondern haben auch Sie Planungssicherheit. Noch ein letzter Tipp: Passen Sie langsam, aber kontinuierlich den Preis für Ihre Produkte an. Sprechen Sie dem Kunden gegenüber dabei nie von einer Erhöhung! Nennen Sie es schlicht „Preisanpassung“. Sie werden sehen: eine kleine Umformulierung, die einen großen Unterschied macht.

regelmäßig das Sortiment. Früher oder später würde er neue und weitere Drucker und Handlesegeräte brauchen. Die EEE GmbH war ein B+-Kunde.

Walter Linz wollte diesen Kunden unter keinen Umständen verlieren. Mit Herrn Eberhart hatte er schon seit vielen Jahren eine gute Geschäftsbeziehung. Er konnte sich noch gut an ihre erste Begegnung und das Verkaufsgespräch erinnern, das er mit Heinz Eberhart geführt hatte. Es war nicht so gut gelaufen. Im mit Unterlagen, elektronischen Geräten und Teilen vollgestopften Büro des Geschäftsführers waren sie gesessen und waren einfach auf keinen grünen Zweig

gekommen. Nur durch Zufall hatte Walter Linz damals in all dem Durcheinander ein Foto von Heinz Eberhart lässig in Ledermontur auf seiner schwarzen Ducati Superbike entdeckt. Eine gemeinsame Leidenschaft war gefunden und das Eis gebrochen. Mit Gleichgesinnten und Motorradmetaphern verhandelte es sich gleich viel leichter. Dennoch war Heinz Eberhart ein harter Verhandler. In Hinblick auf die schon damals kontinuierlich wachsende Produktion hatte ihm Walter Linz Rabatte bis zu 30 % gewährt. Seit Jahren kaufte der Geschäftsführer bei ihm zu selben Preis. Das sollte sich nun ändern. Doch wie? ■



Dipl.-Volksw. Mag. Wolfgang A. Engel
Unternehmensberater, Wirtschaftstrainer,
Coach, FH-Lektor, Speaker und Buchautor

Die Situation ist für Herrn Linz wirklich sehr schwierig und es ist nur zu verständlich, dass er sich vor dem Gespräch mit seinem langjährigen Kunden, Herrn Eberhart, fürchtet. Das ist eine ungewohnte, ungewöhnliche Lage, die ungewöhnliche Mittel erfordert. (In Wirklichkeit ist dieser Fall nicht ungewöhnlich; ich erlebe ihn in meiner Beratungspraxis immer häufiger.) Eigentlich läge der Ball bei der Geschäftsleitung und beim Vertriebsleiter. Es ist sehr leichtsinnig von ihnen zu erwarten, dass die Außendienstler von selbst in der Lage sind, mit dieser neuen Situation richtig umzugehen. Hier wären entsprechende Schulungen und Trainings und praktische Gesprächsübungen angebracht, bevor man die Mannschaft auf die Kundschaft „loslässt“. Der Schaden durch Kundenverluste kann erheblich höher sein, als er durch geringe Margen gewesen ist!

Da Herr Linz aber nun auf sich alleine gestellt ist, rate ich ihm zur „Politik der offenen Karten“. Er sollte sich auf das Gespräch so vorbereiten, dass er – ohne zu jammern! – dem Kunden seine Lage klarmachen kann und ihn dann quasi „um Hilfe bitten“, aus dieser verzwickten Falle gemeinsam (!) herauszufinden. Nachdem Herr Eberhart „seit Jahren zum selben Preis“ kauft, könnte es hilfreich sein, ihm den seither gestiegenen Preisindex vorzulegen, oder noch besser: ihn anhand der Preissteigerung von Motorrädern oder deren Ersatzteilen konkret die Notwendigkeit der Preiserhöhung „erleben“ zu lassen. Was die Rabatte betrifft, hilft nach meiner Erfahrung eine Maßnahme der Leitung: Verkäufer dürfen (bis zu einer Grenze) Rabatte geben. Aber: Rabatte, die sie nicht geben, dürfen sie in voller Höhe in die eigene Tasche stecken. Sie werden sich wundern, wie schnell das Rabattniveau sinkt!