

# Preis-Frage

*von Thomas Burzler*

Die Verbraucher haben sich daran gewöhnt, dass selbst Produkte renommierter Marken zu Schleuderpreisen im Getränkehandel, beim Supermarkt oder beim Discounter im Regal stehen. Gerade unter den deutschen Brauereien tobte 2010 ein noch nicht da gewesener Preiskampf.



Fotos: Fotolia

Wer sich die Zahlen des Statistischen Bundesamts anschaut, wird aber feststellen: Im Inland wurde trotz der hohen Rabatte 2010 nicht mehr abgesetzt als im Vorjahreszeitraum. Bringen die Dumpingpreisstrategien also am Ende gar nichts – außer der schrittweisen Demontage der eigenen Marke?

Bei vielen Unternehmern, Marketingstrategen, Vertriebsleitern und Verkäufern ist ein Glaubenssatz stark verankert und leitet ihre Strategien und ihr Handeln. Er lautet: Unsere Kunden wählen das billigste Angebot. Wer am Markt bestehen will, muss beim Rabattirrsinn mitmachen, so die logische Folge.

Diese Programmierung muss raus aus den Köpfen, denn sie ist falsch und darüber hinaus gefährlich. Aus vielen Studien wissen wir mittlerweile, dass die Mehrzahl der Kaufentscheidungen irrational gefällt wird. Die Pricing-Experten von Simon Kucher & Partners haben in Experimenten mit Studenten herausgefunden, dass moderat überhöhte Preise sich sogar positiv auf das Kaufverhalten auswirken können. Denn sie zwingen den Kunden dazu, sich mit den spezifischen Produktmerkmalen auseinanderzusetzen.

Genau diese Aufmerksamkeit geht in übersatten Märkten verloren. Der Kunde wird so zum auf den Preis fixierten, passiven Konsumenten „erzogen“. Natürlich können gezielt eingesetzte Special-Angebote ein wirksames Marketinginstrument sein – wenn man den Kunden aber einseitig nur auf Billigpreise konditioniert, muss er zum illoyalen Schnäppchenjäger werden.

Unternehmen sollten sich zudem klar vor Augen führen, wie sich Nachlässe auf ihre Bilanz auswirken. „Wenn wir das Produkt nicht billiger anbieten, kauft der Kunde woanders, und unsere Umsatzzahlen ge-



# Die Mathematik der Rabatte ...

|      |                     | Gewinn (oder auch: Umsatzrendite, EBIT, Deckungsbeitrag, ...) |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |       |       |
|------|---------------------|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|
|      |                     | 2%  | 3%   | 5%   | 7%   | 10%  | 15%  | 20%  | 25%  | 30%  | 35%  | 40%  | 45%  | 50%  | 55%   | 60%   |
| 0,5  | Nachlass in Prozent | 33%   | 20%  | 11%  | 8%   | 5%   | 3%   | 3%   | 2%   | 2%   | 1%   | 1%   | 1%   | 1%   | 1%    | 1%    |
| 1,0  |                     | 100%  | 50%  | 25%  | 17%  | 11%  | 7%   | 5%   | 4%   | 3%   | 3%   | 3%   | 2%   | 2%   | 2%    | 2%    |
| 1,5  |                     | 300%  | 100% | 43%  | 27%  | 18%  | 11%  | 8%   | 6%   | 5%   | 4%   | 4%   | 3%   | 3%   | 3%    | 3%    |
| 2,0  |                     |   | 200% | 67%  | 40%  | 25%  | 15%  | 11%  | 9%   | 7%   | 6%   | 5%   | 5%   | 4%   | 4%    | 3%    |
| 2,5  |                     |   | 500% | 100% | 56%  | 33%  | 20%  | 14%  | 11%  | 9%   | 8%   | 7%   | 6%   | 5%   | 5%    | 4%    |
| 3,0  |                     |   |      | 150% | 75%  | 43%  | 25%  | 18%  | 14%  | 11%  | 9%   | 8%   | 7%   | 6%   | 6%    | 5%    |
| 3,5  |                     |   |      | 233% | 100% | 54%  | 30%  | 21%  | 16%  | 13%  | 11%  | 10%  | 8%   | 8%   | 7%    | 6%    |
| 4,0  |                     |   |      | 400% | 133% | 67%  | 36%  | 25%  | 19%  | 15%  | 13%  | 11%  | 10%  | 9%   | 8%    | 7%    |
| 5,0  |                     |   |      |      | 250% | 100% | 50%  | 33%  | 25%  | 20%  | 17%  | 14%  | 13%  | 11%  | 10%   | 9%    |
| 6,0  |                     |   |      |      | 600% | 150% | 67%  | 43%  | 32%  | 25%  | 21%  | 18%  | 15%  | 14%  | 12%   | 11%   |
| 7,0  |                     |   |      |      |      | 233% | 88%  | 54%  | 39%  | 30%  | 25%  | 21%  | 18%  | 16%  | 15%   | 13%   |
| 8,0  |                     |   |      |      |      | 400% | 114% | 67%  | 47%  | 36%  | 30%  | 25%  | 22%  | 19%  | 17%   | 15%   |
| 9,0  |                     |   |      |      |      | 900% | 150% | 82%  | 56%  | 43%  | 35%  | 29%  | 25%  | 22%  | 20%   | 18%   |
| 10,0 |                     |   |      |      |      |      | 200% | 100% | 67%  | 50%  | 40%  | 33%  | 29%  | 25%  | 22%   | 20%   |
| 15,0 |                     |   |      |      |      |      |      | 300% | 150% | 100% | 75%  | 60%  | 50%  | 43%  | 38%   | 33%   |
| 20,0 |                     |   |      |      |      |      |      |      | 400% | 200% | 133% | 100% | 80%  | 67%  | 57%   | 50%   |
| 25,0 |                     |   |      |      |      |      |      |      |      | 500% | 250% | 167% | 125% | 100% | 83%   | 71%   |
| 30,0 |                     |   |      |      |      |      |      |      |      |      | 600% | 300% | 200% | 150% | 120%  | 100%  |
| 35,0 |                     |   |      |      |      |      |      |      |      |      |      | 700% | 350% | 233% | 175%  | 140%  |
| 40,0 |                     |   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      | 800% | 400% | 267%  | 200%  |
| 45,0 |                     |   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      | 900% | 450%  | 300%  |
| 50,0 |                     |   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      | 1000% | 500%  |
| 55,0 |                     |   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |       | 1100% |



© Thomas Buzler | Germany | www.thomas-buzler.de

hen in den Keller“, ist ein häufig gehörtes Argument auf die Frage, warum Rabattforderungen so schnell und manchmal ohne jede Not nachgegeben werde.

Diese Antwort zeigt erstens: Viele Verkäufer differenzieren ihre Produkte von denen des Wettbewerbs selbst ausschließlich über den Preis und halten sie für austauschbar. Mit dieser Einstellung ist es schwierig bis unmöglich, den Interessenten zum treuen Kunden zu machen.

Zweitens: Eine einfache Rechnung wird bei erstaunlich vielen Unternehmen vernachlässigt. Angenommen, es würden im Schnitt fünf Prozent Nachlass gegeben und es gelänge, diesen Wert auf drei Prozent zu verringern – dann erzielte der Vertrieb zwei Prozent mehr. Je nach Marge ist das ein bis zu 30 Prozent höherer Gewinn. Mit höheren Preisen weniger zu verkaufen, kann also eine höhere Rendite bringen, als mehr zu hohen Rabatten abzusetzen.

Im Übrigen beweisen diverse Beispiele: Man kann teurer sein als der Wettbewerb und trotzdem mehr verkaufen. Wie weiter oben bereits erwähnt, kann ein ungewöhnlich hoher Preis an sich schon den Kunden aus der Lethargie aufschrecken und Neugier wecken à la „Was ist an diesem Produkt anders, besser als an anderen?“. Natürlich sollte der Interessent darauf als Ergebnis einer wirklich gelungenen – sprich zielgruppenorientierten – Produktentwicklungs-, Marketing- und Vertriebsstrategie eine klare Antwort bekommen. Innovationen sind für den Kunden

nur dann interessant, wenn sie sein Leben besser, schneller, einfacher machen. *Nespresso* hat großen Erfolg mit seinen Kapseln, die „genau die richtige Menge Kaffee für die Zubereitung eines perfekten Espressos“ liefern, so die Werbung. Mit dieser Strategie gelingt es dem Unternehmen, einen sehr stolzen Preis pro Kilo Kaffee zu erzielen. Rechnen Sie es aus.

Verschiedene Getränkehersteller versuchen, mit Preisstaffelungen für unterschiedliche Produktlinien die Preis-Frage zu lösen. Aber auch hier haben sich die Rabattschlachten bei vielen negativ auf die Absatzzahlen, insbesondere des mittleren Preissegments, ausgewirkt.

Grundsätzlich gibt es überhaupt nur einen Ausweg aus der Preisspirale. „Heutzutage kennen die Leute von allem den Preis und von nichts den Wert“, konstatierte der Schriftsteller Oscar Wilde schon Ende des 19. Jahrhunderts. Und genau darum geht es auch heute: Das Bewusstsein für den Wert eines Getränks, seiner Herstellung unter Verwendung qualitativ erstklassiger Zutaten und zertifizierter Verfahren muss wieder geschärft werden. Der Kunde soll sich mit dem Produkt auseinandersetzen.

Unternehmen sollten dazu ihre Marketing- und Vertriebsstrategie konsequent nicht auf den Preis, sondern auf den kundenspezifischen Mehrwert



Der Buchautor, Verkaufstrainer und Redner Thomas Burzler ist Experte für Preisverhandlungen und Neukundengewinnung ohne Rabatte. Er gilt als leidenschaftlicher Verfechter fairer Preise. 2011 hat der Gastdozent an der Hochschule Augsburg die hohe Auszeichnung zum „Certified Speaking Professional“ (CSP) erhalten. Den „Redner-Oskar“ haben bislang nur rund 600 Redner weltweit und sieben in Deutschland erhalten. Sein Businesskrimi „Mission Profit. Die Lizenz zum Abschluss“ hat seine auf der Vermittlung des individuellen Mehrwerts basierende Vertriebsstrategie Profitselling einer breiten Öffentlichkeit bekannt gemacht.

ausrichten. Die eigenen Stärken und Vorteile müssen klar herausgearbeitet, immer weiter verfeinert und nach außen kommuniziert werden. Vergessen Sie nicht: Fast jeder Mensch ist bereit, mehr zu zahlen, wenn er weiß, was er für dieses „Mehr“ bekommt und dass es ihm wirklich etwas bringt.

„Sie sind teurer als Ihr Wettbewerber!“ Der Vertriebsmitarbeiter muss „im Nahkampf“ auf solche Einwände richtig reagieren können, im Stile von: „Ja, Sie haben recht, wir sind nicht die Billigsten. Ich könnte mir vorstellen, Sie möchten wissen, woher der Unterschied kommt.“ Jetzt müssen maximal ein bis zwei schlagende Argumente kommen, die den USP auf den Punkt bringen. Wer jetzt damit

beginnt, sich zu rechtfertigen, hat schon verloren. Die Länge der Argumentation ist direkt proportional zur Höhe des Nachlasses.

Bevor in Verhandlungen Preisnachlässe gegeben werden, sollte immer erst versucht werden, dem Kunden mit einem anderen Mehrwert – etwa Naturalrabatten, besonders kurzen Lieferzeiten – entgegenzukommen. Hat sich der Abnehmer erst an ein niedrigeres Preisniveau gewöhnt, ist es schwer, die gesenkten Preise wieder zu heben.

Dennoch wird diese Aufgabe auf viele Unternehmen der Getränkewirtschaft 2011 angesichts der steigenden Rohstoffkosten zukommen. Einer der wichtigsten Punkte, die es bei Preisanpassungen zu beachten gilt: Jedem einzelnen Mitarbeiter muss klar sein, warum es sich um eine unverzichtbare Maß-

nahme handelt. Nur so kann er gegenüber dem Kunden sicher und selbstbewusst auftreten. An dieser Stelle ist eine gute Kommunikation zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen sehr wichtig.

Erfolgreiches Verkaufen beginnt im Kopf!

Das gilt ganz besonders bei dem sensiblen Thema Preisanpassungen. Die Argumentation und vor allem die richtige Einstellung sollten im Vorfeld etwa in Rollenspielen intensiv geübt werden.

Beim Abnehmer muss die Botschaft ankommen: Die Preisanpassung ist unverhandelbar, denn es geht um das ökonomische Überleben am Markt. Es muss deutlich werden, dass intern alles getan wurde, um dem Kostendruck gegenzusteuern. Zeigen Sie, dass Sie die Lage des Kunden kennen und verstehen („Ich weiß, Herr K., das tut Ihnen weh!“), und erweisen Sie sich als Partner. Was kann als Kompensation angeboten werden? Wo können Sie helfen, zu sparen? Kann vielleicht ein Produkt durch ein neueres ersetzt werden, das vielleicht sogar günstiger ist? Eine intensive Vorbereitung auf Preisgespräche ist ein absolutes Muss. Der Verkäufer sollte herausarbeiten, warum er weiter der richtige Partner für den Kunden ist und was ihn unentbehrlich macht. Auch die Gesprächsstrategie muss im Vorfeld klar festgelegt werden.

1/1 4c

Brau

103 \* 280