

Industriekunden Preiserhöhungen verkaufen

Unternehmen müssen zuweilen ihre Preise erhöhen – zum Beispiel wenn ihre Kosten steigen. Den meisten Verkäufern von Investitionsgütern und Industriedienstleistungen fällt es schwer, mit ihren Kunden die hierfür nötigen Preisanpassungsgespräche zu führen. Also müssen sie hierauf vorbereitet werden.

Die Preise erhöhen – viele Vertriebsmitarbeiter scheuen sich davor, mit dieser Zielsetzung in Vertragsverhandlungen zu gehen. Denn aufgrund der wirtschaftlich unsicheren Situation lautet zurzeit ein zentrales Ziel vieler Unternehmen: Kosten sparen und finanzielle Rücklagen bilden. Entsprechend häufig hören die Vertriebsmitarbeiter in Kundengesprächen: „Ihr seid zu teuer“. Deshalb wagen sie an ein Erhöhen der Preise meist nicht zu denken. Und wenn ihre Vorgesetzten ihnen höhere Preisvorgaben machen? Dann denken sie: Die sind nicht durchsetzbar.

Schritt 1: Die Verkäufer als Mitstreiter gewinnen

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 sich die Rohstoffpreise entwickelt haben und sich die höheren Einkaufspreise auf die Gewinnmarge und den Ertrag auswirken. Diese Information sollte bezogen auf die verschiedenen Produkte und Produktgruppen erfolgen. Oder indem den Verkäufern am Beispiel der Kontrakte mit ausgewählten Schlüsselkunden einer Vertriebstagung plastisch vor Augen führt, wie aufgezeigt wird, wie positiv sich die geplanten höheren Preise auf den Ertrag auswirken, so dass das Unternehmen wieder mehr „Spielraum“ für Investitionen und zum Erhöhen der Löhne hat.

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 sollen möglichst preiswert einkaufen. Deshalb sagen sie sogar bei Dumpingpreisen „Ihr seid teuer“, um noch vorhandene Spielräume auszuloten. Des Weiteren: Selbst wenn dies nicht so wäre, müsste Ihr Unternehmen die Preise erhöhen – zumindest, wenn es die Ziele ‚...‘ erreichen möchte.

Schritt 2: Den Verkäufern das Gefühl vermitteln „Es geht, wenn ...“

Das wird Ihre Verkäufer etwas besänftigen. Dies enthebt Sie aber nicht von 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.
- ▶ 2. 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.

Schritt 3: Mit den Verkäufern 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 Ihren 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 „Preisanpassung“ überleiten – zum Beispiel, indem er zunächst die Entwicklung der Energiepreise 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 5,1 % 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 großen Teil der Kostensteigerungen auffangen, weshalb wir unsere Preise letztlich nur um 3,8 % erhöhen müssen.“ Daraufhin wird dem Verhandlungspartner Ihres Verkäufers ein Stein vom Herzen fallen. Denn 3,8 % klingen schon anders als 5,1 %.

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

Schritt 4: Mit den Verkäufern das Führen der Preisanpassungsgespräche trainieren

Doch selbst, wenn Ihre Verkäufer dem Kunden schlüssig darlegen, warum Ihr Unternehmen seine Preise erhöhen muss, ist das Ziel Preiserhöhung 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 4 %. Wenn wir unsere Preise um 3,8 % erhöhen, steigen Ihre Stückkosten nur um circa 0,16 %, also 13,2 Euro.“ Oder indem er sagt: „Lieber Kunde, die Preisanpassung bewegt sich bei den einzelnen Warengruppen zwischen null und zwölf %. Da Sie vermutlich vor allem interessiert, wie sich die Preisanpassung 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 1,79 %“. 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 3,8 % kompensieren könnten. Wäre es Ihnen zum Beispiel möglich, unseren Lieferanteil beim Produkt x von 28 auf 35 % 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.

Über Peter Schreiber



Diplom-Betriebswirt (BA) Peter Schreiber ist Inhaber des auf den Vertrieb von Investitionsgütern und komplexen Dienstleistungen im B-to-B spezialisierten Trainings- und Beratungsunternehmens PETER SCHREIBER & PARTNER und seit 1988 als Vertriebsberater und Trainer tätig. Zudem ist Peter Schreiber u.a. Autor des Buches „Das Beuteraster“ (Orell Füssli Verlag, Zürich) und seit 1994 Referent des Zentrums für Unternehmungsführung (ZfU), Zürich. 2004 verlieh ihm das ZfU für seine Trainingsleistung den „Teaching Award in Gold“.

PETER SCHREIBER & PARTNER
Eisenbahnstrasse 20/1
74360 Ilsfeld
+49-7062-96968
zentrale@schreiber-training.de