

Die Angst des Verkäufers vor dem Preis

Der Wettlauf zwischen gesenkten Preisen und Kosten ist in vielen Märkten mörderisch, es wird schwieriger, Profitabilität zu erzielen. Unternehmensmanager fordern deshalb von ihren Einkäufern, bei Lieferanten konsequent niedrigere Preis durchzusetzen. Kann der Vertrieb nur reflexartig reagieren und die Forderungen erfüllen? Welche alternativen Wege bieten sich an und welche Rolle spielt dabei das Vertrauen als Kaufmotiv zwischen den beiden Verhandlungsseiten?

Matthias Huckemann

Robert Bosch hat den Grundsatz vertreten: „Lieber Geld verlieren als Vertrauen!“ Dahinter steht kein kurzfristiges Gewinnstreben, sondern der Glaube, dass ein vertrauensvolles Verhältnis zu Partnern, Lieferanten und Mitarbeitern sich längerfristig auszahlt. Ist diese Ausrichtung heute noch sinnvoll und realistisch in Zeiten ruinösen Wettbewerbes und gesteigener Einkaufsmacht?

In den vergangenen Jahren ist der Einkauf permanent wichtiger und professioneller geworden. Er steht heute für bedeutend mehr als das simple Beschaffen notwendiger Güter und Dienstleistungen. Früher entschieden Fachabteilungen, der Einkauf verwaltete das Lager. Technische Spezifikationen rangierten vor kaufmännischen Aspekten. Mittlerweise sind aber zunehmend absolute Einkaufsprofis im Einsatz, die nach zwei bis drei Jahren bewusst ausgetauscht werden, damit die Beziehungen zu den Lieferanten nicht zu eng werden und „neutral bleiben“. Damit war es für den Vertrieb früher sicherlich einfacher, Beziehungen und damit Vertrauen zum Kunden aufzubauen.

Weiterhin haben die Einkäufer die „Geiz-ist-geil-Lektion“ inzwischen gelernt. Zum einen sind sich die Unternehmen der erheblichen Hebelwirkung bewusst, die eine optimierte Beschaffung bietet. Zum anderen wissen sie um ihre Einkaufsmacht und nutzen sie gegenüber ihren Lieferanten scheinbar gnadenlos aus. Preise werden mit Einkäufern oft nicht mehr verhandelt, sondern geradezu diktiert. Wohl und Wehe eines Lieferanten hängen häufig von weniger als 20 Prozent seiner Kunden ab. Diese Abhängigkeit führt in Verhandlungen bei Verkäufern schnell zu einer gefährlichen Demut und Angst. Die Entwicklungen lassen erahnen, wie schwierig es ist, die eigenen Vorstellungen zu Preisen und Konditionen durchzusetzen.

Grundsätzlich gibt es zwei Arten von Vertrauen als Kaufmotiv: erstens das Vertrauen in sich selbst und die eigenen Fähigkeiten und zweitens das Vertrauen zu anderen, also etwa zum Lieferanten beziehungsweise umgekehrt zum Außendienst. Will ein Verkäufer also Vertrauen zu Kunden oder Einkäufern aufbauen, muss er zu allererst an sich selber und die Stärke des eigenen Unternehmens glauben. Er muss seine Persönlichkeit einbringen, Beziehungen aufbauen, ehrlich sein und auch mal Nein sagen könne. Dazu darf er vor allen Dingen keine Angst haben

Tatsächlich verbinden viele Verkäufer mit dem Preis zunächst negative Assoziationen und gewähren schnell Zugeständnisse, die für den Einkäufer wiederum ein Signal sind, dass noch mehr möglich ist.

Ursachen der Angst vor dem Preis

Warum haben Menschen Angst, schlechte Botschaften zu überbringen? Angst kann eine Reihe von Ursachen haben. Manche sind unnötig, einige kaum zu verhindern und manche sogar positiv. Überforderung, Unsicherheit, Inkompetenz: Ein Mitarbeiter hat beispielsweise nicht das Wissen, die Voraussetzungen oder die Übung, eine Aufgabe zu erledigen. „Es gibt keine Grenzen. Weder für Gedanken, noch für Gefühle. Es ist die Angst, die immer Grenzen setzt“, sagte Ingrid Bergmann. Preise und Konditionen gehö-



Matthias Huckemann
ist Geschäftsführer der
Unternehmensberatung Mercuri
International Deutschland.

Matthias Huckemann
Mercuri International Deutschland, Meerbusch,
Deutschland
E-Mail: matthias.huckemann@mercuri.de

Kerngedanke 1

Verkäufer, die sich aus Angst mit dem Kunden solidarisieren, erzeugen kein Vertrauen, sondern Misstrauen. Das gemeinsame Unverständnis für die Forderungen von Lieferanten bringt also in der Verhandlung nicht weiter.

ren sicherlich zu diesen (vermeintlich) unangenehmen Nachrichten, zumindest ist dies ein gängiges Klischee bei Vertriebsmitarbeitern.

Den Kunden erfolgreich höhere Preise zu erklären oder das Prinzip Leistung (zum Beispiel Rabatte und Boni) für Gegenleistungen (zum Beispiel bestimmte Abnahmemengen, Vertragsbindung) konsequent einzufordern, sind verkäuferische Herausforderungen (siehe **Abbildung 1**), die neben fachlicher Qualifikation auch Selbstbewusstsein voraussetzen. Tatsächlich wird aber jede Art von Preisgesprächen eher als belastend, blockierend und beängstigend empfunden.

Viele Verkäufer vermuten sich beim Kunden per se in der Rolle des Schwächeren, die Macht liegt aus ihrer Sicht ausschließlich oder überwiegend beim Gesprächspartner. Natürlich wissen viele Einkäufer um diese Wahrnehmung des Verkäufers, spielen ihre Position knallhart aus und drohen unverblümt mit Lieferantenwechsel. „Was passiert, wenn ich die höheren Preise anspreche? Verliere ich dann den Kunden und damit gleichzeitig einen Teil meines Gehaltes?“ geistert dem Verkäufer durch den Kopf. Als Erstes verliert der Mitarbeiter aber in vielen Fällen das wichtige Wort „Wir“ im Kundengespräch. Die angstgetriebene Argumentation wird nicht lauten „Wir erhöhen die Preise“, sondern „Die Firma will...“, „Mein Chef verlangt...“ An dieser Stelle distanziert sich der Verkäufer aus Angst und Unsicherheit von seinem Arbeitgeber sowie seiner eigentlichen Aufgabe. **Abbildung 2** enthält einige Aussagen, die Sorgen und Vorbehalte der Verkäufer wiedergeben.

In diesem von Angst getriebenen Umfeld kann allerdings nur schwerlich Vertrauen und Partnerschaft aufgebaut werden. Das Gegenteil ist der Fall, der gewiefte Einkäufer nutzt diese Schwäche aus. Angst wiederum unterliegt vielen individuellen Einflüssen. Diese entscheiden letztendlich, ob ein Mensch eher selbstbewusst und gelassen oder ängstlich agiert. Wir gehen

Abb. 1 „Unangenehme“ Botschaften bei der Umsetzung von Preisstrategien



Quelle: Mercuri International

hier kurz auf drei Ursachen ein, die den Vertrieb bei Preisgesprächen nachhaltig beeinflussen:

1. Angst durch mangelndes Selbstvertrauen: Verkäufer, die ein schwach ausgeprägtes Selbstvertrauen besitzen, reagieren in Kundensituationen eher passiv und ängstlich. Obwohl sie objektiv die Fähigkeiten besitzen oder sich aneignen könnten, werden sie mit Herausforderungen, die bei Preisgesprächen auftreten können, nicht aus eigener Kraft fertig. Sie glauben nicht an ihre Fähigkeiten, haben kein Zutrauen zu sich selbst und versuchen, das erforderliche Preisgespräch möglichst zu vermeiden oder zumindest lange aufzuschieben. Natürlich wird der Verkäufer dies nicht zugeben, da dies nicht konform mit seinem Selbstbild ist. Er selber hält sich für stark und die Preisstrategie für falsch und nicht umsetzbar, das heißt, er projiziert die eigene Schwäche auf die vermeintliche Fehlerhaftigkeit seines Managements und biedert sich an.

Im April 2011 führte das Zeit Magazin mit Spielern des Bundesligaverbands Borussia Dortmund ein Interview. So wurde auch das Thema Selbstvertrauen angesprochen. Der Verteidiger Marcel Schmelzer dazu: „Neben Technik und Taktik ist Selbstvertrauen wichtig. Auch Selbstvertrauen lässt sich lernen. Man wiederholt die Dinge, bis man sie gut kann, irgendwann verinnerlicht man sie. Dann gehst Du in den Zweikampf und weißt, Du gewinnst ihn. Das spürt jedenfalls der Gegner, durch Körpersprache und die Art, wie Du in Zweikämpfen gehst!“

2. Angst durch negatives Denken: Ein alter Kalauer von Motivationsgurus erklärt die zweite Ursache für Angst: „Ein Glas, das zur Hälfte mit Wasser gefüllt ist, ermöglicht grundsätzlich zwei Denkweisen. Der eine meint,

Handlungsempfehlungen

- Setzen Sie sich nicht über die Maße für Ihre Kunden ein (Stockholm-Syndrom), das wirkt unglaublich. Jeder professionelle Einkäufer erwartet, dass der Vertrieb die Position seines Unternehmens vertritt.
- Treten Sie selbstbewusst auf. Das erzielen Sie durch Vorbereitung und regelmäßige Trainings. Auch Einkäufer lassen sich schulen!
- Konzentrieren Sie sich auf die Beziehungen zu den Fachabteilungen, die in den Entscheidungsprozess eingebunden sind. Schaffen Sie dort regelmäßig kleine Vertrauensbeweise. Das stärkt Ihre Position in Verhandlungen mit den Einkäufern.
- Preise einfach nachzulassen, schafft Misstrauen. Kosteneinsparungen, Reduktion von Materialverbräuchen aufzuzeigen, signalisiert Kompetenz und erzeugt Vertrauen.

Abb. 2 Was der Vertrieb denkt



Quelle: Mercuri International

Kerngedanke 2

Vertrauen entsteht über Jahre durch viele kleine Beweise, Zusagen, die eingehalten werden, Ehrlichkeit und auch über ein klares Nein, wenn der Verkäufer nicht davon überzeugt ist, dass der Kunde und sein eigenes Unternehmen von den diskutierten Vorschlägen profitieren.

dieses Glas ist halb voll, der andere, das Glas ist halb leer.“ Negative Erwartungen erfüllen sich also fast unwillkürlich als selbsterfüllende Prophezeiung. Negative Gedanken werden so übermächtig, dass sie den Verstand ausschalten. Auch eine Situation, die nicht verstanden wird, kann Angst erzeugen. Wer nicht daran glaubt, seine Preise und Konditionen durchsetzen zu können, dem wird es nicht gelingen.

3. **Angst durch vermeintliche Konflikte:** Verdrängt ein Verkäufer seine Angst und löst er diesen vermeintlichen Konflikt mit dem Einkauf nicht möglichst zügig, so bleibt die bedrohliche Situation erhalten. Werden die Ursachen verdrängt, erscheinen solche Stresssituationen besonders aussichtslos. Der Verkäufer vermutet, seiner Angst hilflos und unreflektiert ausgeliefert zu sein. Die Praxis zeigt, dass bisher überraschend wenige Außendienstler die gelebte Erfahrung besitzen, Preise zu erhöhen oder Konditionen konsequent umzusetzen.

Konsequenz für die Vertrauensbildung

Wenn unangenehmen Situationen aus Angst ausgewichen wird, müssen die Mitarbeiter angeleitet und unterstützt werden. Zeigt man ihnen überschaubare Wege und Meilensteine, werden sie Sicherheit gewinnen. Lernen und trainieren sie, dass Verhandlungen auch Spaß machen und erfolgreich bewältigt werden können, weicht die Angst dem Selbstbewusstsein. Erkennt ein Mitarbeiter die Chance und treten gleichzeitig die Risiken in den Hintergrund, dann können Preisgespräche eine positive Eigendynamik bekommen. Der Verkäufer erkennt seine Chance und wird zu einem ernstzunehmenden Verhandlungspartner, der die Akzeptanz seines Verhandlungspartners erhält. Das wiederum schafft Vertrauen.

Warum also lassen wir den Vertrieb alleine, wenn er sich auf schwierige Verhandlungen vorbereitet? Warum trainieren wir ihn nicht regelmäßig? Warum geben wir ihm nicht die Sicherheit, die er benötigt, um die strategischen Vorgaben umzusetzen und die vermeintliche Rolle des Schwächeren zu verlassen? Fußball-National-Spieler Mats Hummels erklärte dazu in einem Interview: „Zwischen Anweisung und Umsetzung vergehen viele Wochen. Auch wenn du die Aussage verstehst, Du musst es dir bewusst machen, vor jedem Spiel, du musst es dir vornehmen, immer wieder bis es irgendwann unbewusst und automatisch wird. Das geht nicht in ein paar Tagen oder in einem Spiel, sondern es ist wirklich ein längerer Prozess!“

Unsere Vertriebsmitarbeiter sollen aber alles ohne Training, ohne einen sauberen Prozess, konsequent, routiniert und erfolgreich umsetzen? Wie soll das funktionieren? Wie soll die Angst dem erforderlichen Selbstbewusstsein und der erforderlichen Expertise weichen?

Das Stockholm-Syndrom oder wie sich der Vertrieb mit seinen Kunden verbündet

Ein weiteres wichtiges psychologisches Phänomen kann die Vertrauensbildung in Preisgesprächen blockieren: Es ist die „Verbrüderung“ eines Verkäufers mit seinen Kunden, in Anlehnung an das sogenannte Stockholm-Syn-

drom. Dieser Begriff geht auf das Geiseldrama vom 23. bis 27. August 1973 in Schweden zurück. Damals wurde eine Bank im Zentrum der schwedischen Hauptstadt Stockholm überfallen. Vier der Angestellten wurden als Geiseln genommen. Es folgten mehr als fünf Tage, in denen die Medien erstmals auch die Angst der Geiseln illustrierten. Dabei zeigte sich, dass die Gefangenen eine größere Angst gegenüber der Polizei als gegenüber ihren Geiselnehmern entwickelten. Trotz ihrer Angst empfanden sie auch nach Beendigung der Geiselnahme keinen Hass gegenüber ihren Peinigern. Sie waren ihnen sogar dafür dankbar, freigelassen worden zu sein. Im Nachgang baten die Geiseln um Gnade für die Täter und besuchten diese sogar im Gefängnis.

Das Stockholm-Syndrom mag auf den ersten Blick kurios erscheinen, wobei wir natürlich auch keinesfalls an dieser Stelle Kunden mit Bankräubern vergleichen wollen. Doch verschiedene Ursachen erklären das merkwürdig anmutende Verhalten und erlauben es, Parallelen zu unserem Thema Vertrauen in Preisverhandlungen zu ziehen:

1. So nehmen Geiseln nur einen Teil der Gesamtsituation wahr. Die Opfer erleben zurückhaltende Einsatzkräfte vor Ort, sie fühlen sich mit zunehmender Dauer mit den Entführern allein gelassen. Dagegen wird das Agieren der Geiselnehmer überproportional wahrgenommen, schon kleinste Zugeständnisse (das Anbieten von Nahrung, auf die Toilette gehen lassen oder Lockern von Fesselungen) werden als große Erleichterungen empfunden. Man erfährt ausschließlich „Gutes“ von den Geiselnehmern. Außenstehende vollziehen subjektiv nicht nach, warum ein Opfer mehr Sympathie für seine Peiniger empfindet als für die rettenden Einsatzkräfte. Übertragen auf den Vertrieb bedeutet dies: Auch der Vertrieb nimmt selten die betriebswirtschaftlichen Erfordernisse des eigenen Unternehmens wahr. Die sind teilweise zu intransparent und die Auswirkungen auf den persönlichen Bereich werden nicht sauber dargestellt. Viel eher solidariert er sich deshalb mit seinen Kunden, zu denen er teilweise auch eine höhere Kontaktfrequenz als zu seinem Management hat. Die Herausforderungen des Kunden sind dem Mitarbeiter somit vertrauter, nachvollziehbarer als die Situation des eigenen Arbeitgebers!
2. Der maximale Kontrollverlust bei einer Geiselnahme ist nur schwer zu verkraften. Erträglicher wird dies, wenn sich das Opfer einredet, es sei zum Teil auch sein Wille, beispielsweise, da es sich mit den Motiven der Entführer identifiziert.

Auch bei Preisgesprächen glaubt der Vertrieb oft, keinen ausreichenden Einfluss zu besitzen oder im Vorfeld nicht ausreichend involviert worden zu sein. Auch deshalb fällt es leicht, sich mit dem Einkäufer zu verbünden.

Konsequenz für die Vertrauensbildung

Grundsätzlich neigen Menschen dazu, in Zwangs- oder Abhängigkeitssituationen eine Schutzhaltung zu entwickeln. Folglich setzen sie sich über Gebühr für ihre Kunden ein und verlieren zunehmend den Blickwinkel für das eigene Unternehmen und dessen betriebswirtschaftlichen Erfordernisse und Zwänge. Die Grenzlinien Unternehmen/Kunde dürfen aber nicht aufge-

Kerngedanke 3

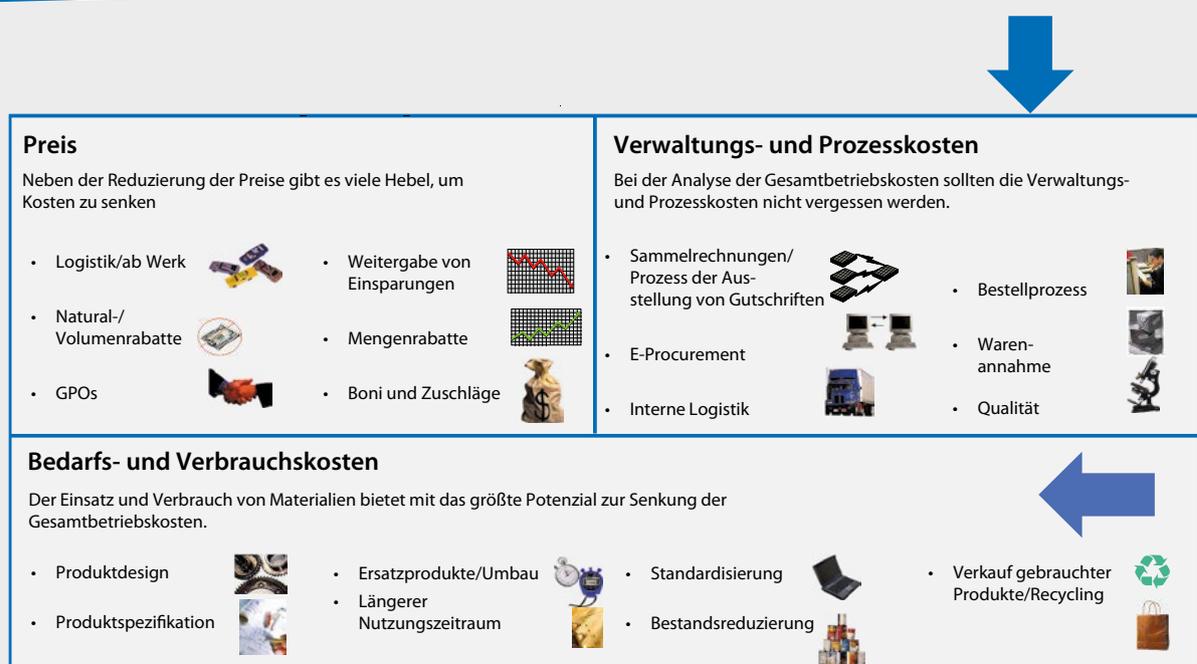
Einkäufer treffen ihre Entscheidungen nicht alleine, sondern gemeinsam mit verschiedenen Abteilungen. Deshalb lassen sich sehr wohl Beziehungen und Vertrauen aufbauen.

weicht werden. Der Mitarbeiter ist die Schnittstelle zum Kunden, er hat die Situation des Kunden seriös darzustellen, er ist aber NICHT der Anwalt des Kunden! Wer in dieser Lage als Verkäufer auf Verständnis des Kunden setzt, wird seine Ziele nicht umsetzen können. Einkäufer fühlen sich durch das Verhalten der Verkäufer im Gegenteil bestätigt. Gemeinsam betont man die „Ungeheuerlichkeit“, dass das Unternehmen den nachvollziehbaren Forderungen des Einkaufs nicht nachkommt.

Welchen Verkäufern werden Einkäufer nun Vertrauen schenken? Eine weltweit durchgeführte Studie von Mercuri International aus dem Jahr 2013 befragte Einkäufer zu ihrer Einschätzung hinsichtlich Stärken und Schwächen von Verkäufern. Am häufigsten wurde dabei kritisiert, dass Verkäufer zu viel reden oder versuchen, mit Schmeicheleien ans Ziel zu kommen, ängstlich auftreten, worunter die persönliche Glaubwürdigkeit und Zuverlässigkeit deutlich leiden. Insgesamt werden nur knapp 40% der Gespräche mit Verkäufern als zielführend und wirklich wertvoll angesehen. Bei 60% gibt es folglich zu diesen Aspekten Optimierungspotenzial. Deutlich wurde in der Befragung auch, dass der Preis auf keinen Fall das alleinige Entscheidungskriterium für Einkäufer ist. Exemplarisch werden in **Abbildung 3** weitere Aspekte aufgezeigt.

Klar wurde in der Erhebung auch, dass Verkäufer immer komplexere Entscheidungsstrukturen analysieren und beeinflussen müssen. Schon heute sind zahlreiche Abteilungen in Einkaufsentscheidungen involviert und die-

Abb. 3 Entscheidungskriterien von Einkäufern



Quelle: Mercuri International

ser Trend wird sich in Zukunft noch fortsetzen. Fast alle Abteilungen werden stärker involviert werden, wobei insbesondere die Qualitätssicherung eine noch größere Rolle spielen wird, als es bereits heute der Fall ist.

Immerhin 40 Prozent des Einkaufsvolumens entfallen auf strategische Lieferanten, die eine Schlüsselposition haben und nur schwer zu ersetzen sind. Bei der Zusammenarbeit mit diesen Lieferanten sind im Durchschnitt sieben Abteilungen involviert, während bei anderen, weniger wichtigen Lieferanten im Schnitt nur vier bis fünf Abteilungen in Kaufentscheidungen mit einbezogen werden. Tendenziell wird auch in Zukunft die Konzentration auf strategische Lieferanten zunehmen und ihr Anteil am Einkaufsvolumen steigen.

Konsequenz für die Vertrauensbildung

Einkäufer agieren nicht alleine, sondern treffen ihre Entscheidungen gemeinsam mit verschiedenen Abteilungen. Entscheidungen werden auch nicht alleine über den Preis getroffen, es gibt weitere wichtige Kriterien. Diese Aspekte ermöglichen es den Verkäufern durchaus, Beziehungen aufzubauen, ihre Persönlichkeit einzubringen und den verschiedenen Ansprechpartnern Vertrauen zu vermitteln. Zum Beispiel durch das konsequente Einhalten von Zusagen, das Vermeiden von falschen Versprechungen oder das Vermitteln von relevanten Informationen beziehungsweise Mehrwerten.

Vertrauen entsteht nicht von heute auf morgen, sondern ist das Resultat aus vielen kleinen Vertrauensbeweisen über einen längeren Zeitraum. Vertrauen ist die wichtigste Basis für Beziehungen, entwickelt von professionellen, selbstbewussten Verkäufern, die als gleichberechtigte Partner auftreten.

Literatur

↓ Huckemann, M., Krug, T. (2013): Umsetzungsmanagement von Preisstrategien – Wie Sie Ihre Preise erfolgreich und nachhaltig zum Laufen bringen, Wiesbaden (www.springerprofessional.de/link/4075142)

↓ Abonnenten des Portals www.springerprofessional.de erhalten diesen Beitrag kostenlos im Volltext.



Weitere Empfehlungen der Redaktion aus www.springerprofessional.de zu:

Preisstrategien

Leinsle, P.: Preisimage, Corporate Social Responsibility und Preisfairness, in: Leinsle, P.: Determinanten der Preisfairness, Wiesbaden 2017, www.springerprofessional.de/link/12230024

Monti, A.: Preispolitik und CSR: Ansätze zu Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung im Pricing, in: Stehr, C., Struve, F.: CSR und Marketing, Berlin/Heidelberg 2017, www.springerprofessional.de/link/12350468