

Neue Herausforderungen in der Königsdisziplin

Die richtigen Preisstrategien stehen für nachhaltige Profitabilität sowie für die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Doch wie beeinflusst Covid-19 diese Gesetzmäßigkeit? Die Umsetzung der jeweils angepassten Preispolitik bleibt auch in der Krise die wohl wichtigste Disziplin des Vertriebs, allerdings unter veränderten Vorzeichen.

Die Jahre vor der Pandemie zeigten in den meisten Branchen das Bild eines Käufermarktes, der von Rabattschlachten sowie immensen Preiszugeständnissen der Lieferanten geprägt war. Die Einkäufer waren in einer komfortablen Situation, die Preisspirale drehte sich permanent nach unten. Es gelang fast immer, einen Lieferanten zu finden, der zu weiteren Preiszugeständnissen bereit war.

Die Augenhöhe zwischen den Geschäftspartnern war hierdurch in vielen Fällen nicht mehr gegeben, Preisverhandlungen ersetzen Mehrwertkonzepte, bei denen Kunden und Lieferanten partnerschaftlich Dienstleistungskonzepte mit substanziellen und nachhaltigen Ergebnissen hätten umsetzen können. Weiterhin erzeugte der Preisdruck nicht selten bei den Produkten Qualitätsverluste und das Vertrauen zwischen den verhandelnden Parteien schwand.

Die Angst des Verkäufers vor dem Preis

Tatsächlich verbinden viele Verkäufer seit Langem mit Preisgesprächen negative Erfahrungen und gewähren auch des-

halb schnell Zugeständnisse. Das wiederum signalisiert Einkäufern, dass noch mehr möglich ist. Warum haben Menschen überhaupt Angst, schlechte Botschaften zu überbringen? Angst kann eine Reihe von Ursachen haben. Überforderung, Unsicherheit oder fehlende Kompetenz spielen dabei eine wesentliche Rolle, etwa wenn ein Mitarbeiter nicht über das Wissen oder die praktische Erfahrung verfügt, um Preisgespräche erfolgreich zu führen.

„Es gibt keine Grenzen. Weder für Gedanken noch für Gefühle. Es ist die Angst, die immer Grenzen setzt“, meinte Ingrid Bergmann. Preise und Konditionen gehören für den Vertriebsmitarbeiter sicherlich zu diesen (vermeintlich) unangenehmen Nachrichten. 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, die neben fachlicher Qualifikation, Vorbereitung und Training auch Selbstbewusstsein voraussetzen.

Viele Verkäufer sehen sich beim Kunden per se in der Rolle des Schwächeren, die Macht liegt aus ihrer Sicht ausschließlich oder überwiegend beim Gesprächspartner. Natürlich wissen 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?“ Diese Frage geistert vielen Verkäufern 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“ oder „Mein Chef verlangt“ In dieser

Kompakt

- In der neuen Normalität sind Komplexität und Anforderungen bei der Umsetzung von Preisstrategien nochmals gestiegen.
- Der Vertrieb wird Preise zunehmend virtuell verhandeln müssen.
- Führungsgräften kommt gerade in Zeiten der kurzfristigen, dynamischen Veränderungen die Rolle des Impulsgebers, Vorbildes und Motivators zu.



Situation distanziert sich der Verkäufer – etwa aus Angst und Unsicherheit – von seinem Arbeitgeber sowie seiner eigentlichen Aufgabe.

Einfluss der Pandemie auf die Kunden-Lieferantenbeziehungen

Preisgespräche waren aus Sicht des Vertriebs schon immer herausfordernd. Was verändert sich nun durch die Pandemie? Ein Ereignis dieses Ausmaßes gab es noch nie. Der Deutsche Industrie- und Handelskammertag schätzt, dass jedes vierte Unternehmen in Deutschland aufgrund der Coronakrise Umsatzeinbußen von mehr als 50 Prozent hinnehmen muss. Mehr als 90 Prozent der Unternehmen spüren die negativen Folgen inzwischen deutlich, der Optimismus auf Besserung und der teilweise bereits routinierte Umgang mit dem „New Normal“ sind mit der zweiten Coronawelle und dem abermaligen Lockdown verfliegen.

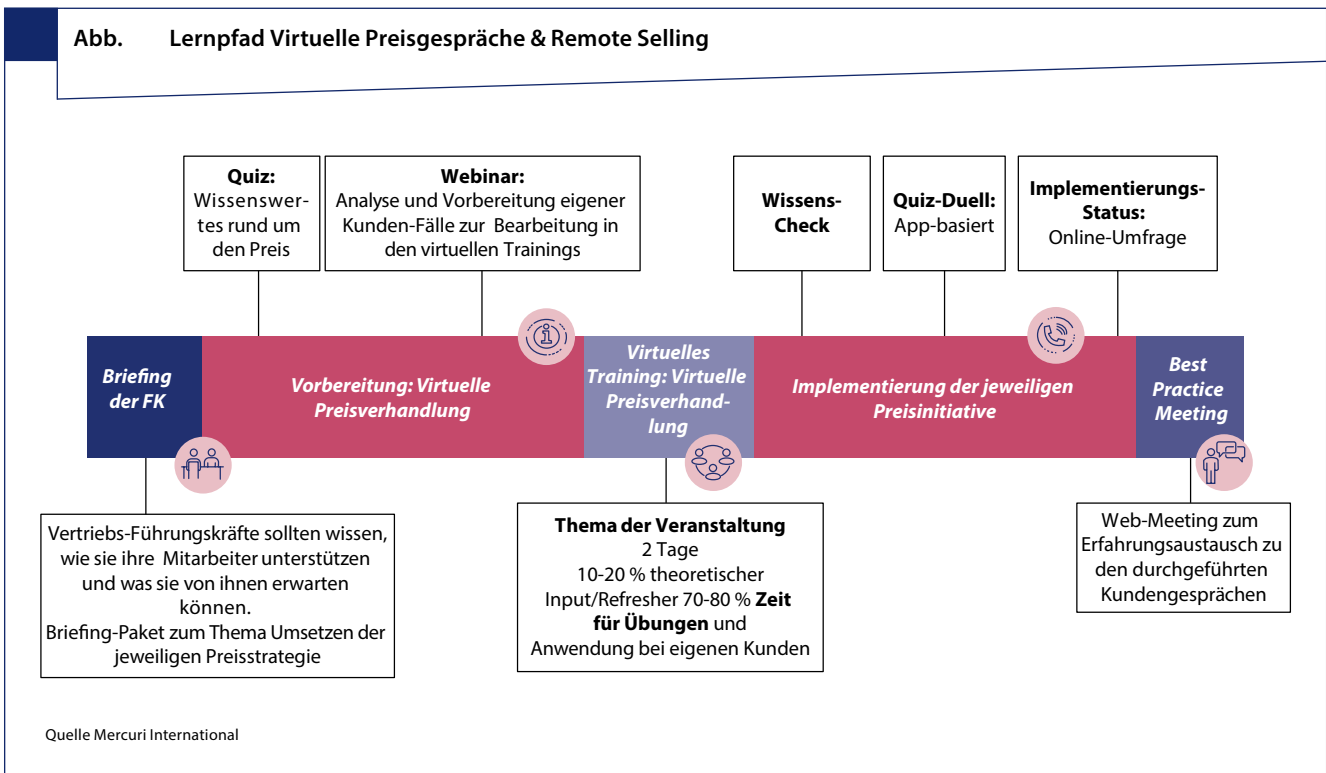
Der Wettlauf zwischen gesenkten Preisen und Kosten hat sich in vielen Märkten weiter verschärft, es wird nun noch schwieriger, Profitabilität zu erzielen, oft genug geht es nur noch um das „nackte Überleben“. Unternehmens-Manager fordern deshalb von ihren Einkäufern, bei Lieferanten noch konsequenter niedrigere Preis durchzusetzen. Die Intensität und der Druck für den Vertrieb, Aufträge zu gewinnen, erhöht sich weiter. Diese Herausforderung ist jedoch – abhängig von der jeweiligen Branche – sehr unterschiedlich ausgeprägt.

Durch die Pandemie wurde Lieferanten – beispielweise in der Medizintechnik – ohne eigenes Zutun quasi über Nacht in einigen Bereichen zum Verlierer, in anderen zum Gewinner. In der Chirurgie waren Lieferanten von einem Tag zum anderen mit einem dramatischen Umsatzeinbruch konfrontiert, da Operationen abgesagt wurden, um Intensiv-Kapazitäten freizuhalten. Im Gegenzug kam es bei anderen Medizintechnik-Unternehmen zu einem unglaublichen „Run“ auf Desinfektionsmittel und Schutzbekleidung wie Masken, Hauben und Handschuhe. Die Nachfrage nach diesen Produkten ist dramatisch gestiegen, die Mengen konnten durch unterbrochene Lieferketten oder die fehlende Option, Produktionsmengen hochzufahren, nicht dem gestiegenen Bedarf angepasst werden.

„Es gibt keine Grenzen. Weder für Gedanken noch für Gefühle. Es ist die Angst, die immer Grenzen setzt.“

Die Unterversorgung bei diesen im Kontext der Pandemie wichtigen Produkten beeinflusst die jeweiligen Kundenprozesse signifikant. In Märkten/Produktsegmenten, in denen es über Jahre ausschließlich Preiskämpfe gegeben hat, entstehen plötzlich Verteilungskämpfe. Der Käufermarkt wandelt sich folglich zum Verkäufermarkt. Das erleichtert aber für den Verkäufer keineswegs die Verhandlungen mit den Kunden, die aus der gewohnten Routine heraus weiterhin mit

Abb. Lernpfad Virtuelle Preisgespräche & Remote Selling



sehr harten Bandagen argumentieren. Einkäufer fühlen sich aufgrund über Jahre praktizierter Muster weiterhin in der Rolle des Stärkeren, auch wenn sich die Situation zumindest in einigen Branchen verändert hat.

Die nicht vorhandene Versorgungssicherheit verschärft den Ton auf Kundenseite zusätzlich. Unterschiedliche negative Botschaften müssen nun kommuniziert werden: „Ich habe keine Ware, ich habe nicht genügend Ware für Sie, Sie sind bei uns weder Bestands- noch Vertragskunde, wir können Sie deshalb nicht beliefern und können auch nicht sagen, wann wir liefern können!“

Hinzu kommen jetzt aufgrund von Covid-19 teilweise massive Preiserhöhungen, zum Beispiel bei Untersuchungshand-

schuhen oder Masken, um die gestiegenen Preise der eigenen Vorlieferanten kompensieren zu können. Insgesamt sind die Verkäufer nun noch stärker als in der Vergangenheit gefordert, unangenehme Themen zu kommunizieren.

„Die enge Unterstützung und Begleitung der Mitarbeiter auf ihrem virtuellen Weg sind der Schlüssel zu Erfolg!“

Remote-Selling-Preisverhandlungen aus dem Homeoffice

Die Preisgespräche in Zeiten von Corona weisen neben Unterversorgung, Abriss von Lieferketten, Preiserhöhungen noch eine weitere Besonderheit auf: Die Mobilität von Mitarbeitern und Kunden bleibt eingeschränkt und Besuche können überwiegend nur im virtuellen Format stattfinden, denn persönliche Kontakte vor Ort sind weiterhin grötenteils nicht erlaubt.

Damit wird der Vertriebsalltag zusätzlich auf den Kopf gestellt, Kundengespräche werden aus der Distanz des Homeoffice geführt. Mitarbeiter müssen sich mit den neuen virtuellen Formaten auseinandersetzen und erlernen, die teilweise eingeschränkte persönliche Wirkung des Remote Sellings profes-

Handlungsempfehlungen

- In Branchen wie der Medizintechnik wandeln sich aufgrund von Lieferengpässen Käufer- zu Verkäufermärkten. Kunden muss hier plausibel und transparent erklärt werden, warum sie nicht bevorzugt beliefert werden und warum sie höhere Preise zahlen müssen.
- Mitarbeiter müssen eng begleitet und unterstützt werden, um virtuelle Verhandlungen ohne Angst professionell und erfolgreich führen zu können.

sionell für Verhandlungen zu nutzen. Die Mitarbeiter im Vertrieb müssen also in einem virtuellen Format den Kampf um erhöhte Preise und Konditionen managen oder/und den Kunden Lieferengpässe und Warenknappheit erläutern.

Dazu sind folgende unterstützende Maßnahmen sinnvoll oder gar erforderlich:

1. Enge Begleitung durch die Führungskräfte. Diese hektischen Zeiten mit der Abkehr vom „Normalen“ und den dynamischen Veränderungen erfordern Führungskräfte, die ihren Mitarbeitern Orientierung und Halt geben, als Vorbilder agieren und ihnen hierdurch die beschriebenen Ängste nehmen. Worin liegt genau die Rolle des Managements beziehungsweise der Führungskräfte?

Im intelligenten Reagieren auf Veränderungen (Jean-Jacques Servan-Schreiber). Führungskräfte sind im Vertrieb die entscheidenden Impulsgeber der Umsetzung beziehungsweise Veränderung. Allerdings wird Führung aktuell auch nur „remote“ erfolgen können. Von daher werden sich die Führungskräfte ebenso mit der neuen virtuellen Führungs- und Vertriebsrealität auseinandersetzen müssen. So können sie den Mitarbeitern zum Beispiel über die Formate Zoom, Teams oder Adobe Connect folgende Aspekte vermitteln:

- Ziele der jeweiligen preisstrategischen Ausrichtung,
 - Motive und Hintergründe,
 - Meilensteine der Umsetzung,
 - Kunden- und Wettbewerbsreaktionen,
 - Gesprächsleitfäden und die Antworten auf die Kunden Einwände,
 - Hebel für die Nachhaltigkeit.
- 2. Virtuelles Trainieren der Vertriebsmitarbeiter.** Darüber hinaus müssen die Mitarbeiter virtuell trainiert werden. Drei Gründe dafür:
- Der Umgang mit der neuen Technik gibt Sicherheit und Routine.
 - Das Einüben von Argumentationen für Gespräche macht ebenfalls sicher und nimmt den Mitarbeitern die Angst. Übungen, Gruppenarbeiten und Rollenspiele sind auch aus dem Homeoffice heraus möglich. So lassen sich Inhalte zur Preisverhandlung und der Umgang mit der Technik parallel üben.
 - Keiner weiß mehr als das Team zusammen. Deshalb sollte man in den Dialog gehen mit denen, die letztlich die Verhandlungen führen. Das schafft Vertrauen.

Darüber hinaus sollten die Mitarbeiter regelmäßig individuell begleitet beziehungsweise gecoacht werden, um Motivation und Engagement hoch zu halten. Die Abbildung zeigt das Beispiel eines virtuellen Lernpfades, der helfen kann, die Vertriebsmitarbeiter professionell vorzubereiten.

Fazit: Die enge Unterstützung und Begleitung der Mitarbeiter auf ihrem virtuellen Weg zu Preisgesprächen sind der Schlüssel zum Erfolg! Das galt in der alten Welt, wird aber in der neuen Welt noch wichtiger. ■

Literatur

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

Huckemann, M., Krug, T. (2016): Wie Sie Preise nachhaltig zum Laufen bringen, Sales Management Review, S. 76-83, Wiesbaden (www.springerprofessional.de/link/7456734)

Huckemann, M. (2017): Die Angst des Verkäufers vor dem Preis, Sales Management Review, S. 22-27, Wiesbaden (www.springerprofessional.de/link/15295258)

Autor

Dr. Matthias Huckemann



ist Geschäftsführer von Mercuri International, einem auf Vertrieb spezialisierten, internationalen Beratungs- und Trainingsunternehmens. Er gilt als Experte für die Umsetzung von Preisstrategien.

E-Mail: matthias.huckemann@mercuri.de



Thorsten Krug

ist Leiter des Vertriebsbereichs Nephrologie bei B. Braun Deutschland und hat viele Jahre die Umsetzung der Strategie- und Preisinitiativen „Pricing for Value“ über das Sales-Excellence-Programm gemeinsam mit Mercuri International verantwortet.

E-Mail: thorsten.krug@bbraun.com



Preisstrategien



Vogelsang, M.: Design dynamischer Preise, in: Vogelsang, M.: Designing Smart Prices, Wiesbaden 2020, www.springerprofessional.de/link/18460062

Kuß, A., Kleinaltenkamp, M.: Preispolitik, in: Kuß, A., Kleinaltenkamp, M.: Marketing-Einführung, Wiesbaden 2020, www.springerprofessional.de/link/18139640