

Marge verloren – im Gespräch



Autor
Dr. Matthias Huckemann
Managing Director

MARGE VERLOREN – IM GESPRÄCH

Warum Maschinenbauer ihre Preise oft selbst unter Druck setzen, und wie exzellente Preisverhandlung das ändert.

Ein Maschinenbauer in Deutschland verliert im Schnitt 3 bis 5 Prozentpunkte Marge. Nicht durch den Wettbewerb, nicht durch Kostensteigerungen, sondern im Kundengespräch. Was sich banal anhört, hat für ein Unternehmen mit 10 % EBIT-Marge eine brutale Konsequenz: Wer 3 % Rabatt gibt, vernichtet 30 % seines Gewinns. Dieser Artikel zeigt, warum das passiert, und was Vertriebsorganisationen dagegen tun können.



Die stille Erosion: Wie Marge im Gespräch verschwindet

Der Preisdruck im deutschen Maschinenbau ist real. Asiatische Wettbewerber, gesunkene Kapazitätsauslastung, verhaltene Investitionsbereitschaft bei Kunden – das alles ist dokumentiert und spürbar. Aber ein Teil des Margenverlusts hat eine andere Ursache, über die seltener gesprochen wird: das Verhalten im Verkaufsgespräch selbst.

Viele Vertriebsmitarbeiter im Maschinenbau sind technisch exzellent ausgebildet. Sie kennen ihre Produkte in- und auswendig, können Spezifikationen erklären und Kundenfragen souverän beantworten. Was sie deutlich seltener trainiert haben: wie man mit Preisangriffen umgeht, ohne sofort nachzugeben.

"Ihr Preis ist zu hoch" ist kein Verhandlungsargument. Es ist ein Test. Die Frage ist, ob Ihr Vertrieb ihn besteht.

Studien aus der Vertriebsforschung zeigen: In den meisten B2B-Verhandlungen ist der erste Preisangriff kein echtes No-Go des Kunden, sondern eine Routinereaktion im Einkaufsprozess. Einkäufer testen systematisch, ob Druck Wirkung zeigt. Wenn der Vertrieb dann schnell nachgibt, hat er nicht nur Marge verloren – er hat auch signalisiert, dass weiterer Druck sich lohnt.

Drei Muster, die Marge kosten

In der Praxis zeigen sich immer wieder dieselben Verhaltensweisen, die Margen erodieren lassen:

1. Rabatt als Abschluss-Beschleuniger. Wenn der Deal ins Stocken gerät, greifen viele Vertriebsmitarbeiter reflexartig zum Preisnachlass. Das fühlt sich nach Pragmatismus an, ist aber oft Kapitulation. Der Kunde lernt: Warten zahlt sich aus.
2. Preis verteidigen ohne Wert. "Unsere Qualität rechtfertigt den Preis" ist keine Verhandlungsführung. Wert muss konkret, messbar und für den spezifischen Kunden relevant formuliert werden: als Produktivitätssteigerung, als TCO-Argument, als Risikovermeidung.
3. Keine Gegenforderung bei Konzessionen. Wer Rabatt gibt, ohne etwas zu fordern (kürzere Zahlungsziele, größere Stückzahl, Referenzbereitschaft), verschenkt doppelt: einmal die Marge und einmal die Verhandlungsposition.



Was exzellente Preisverhandlung ausmacht

Die gute Nachricht: Preisverhandlung ist keine angeborene Fähigkeit. Sie ist erlernbar und trainierbar. Unternehmen, die in strukturierte Verhandlungskompetenz investieren, sehen messbare Ergebnisse. Was unterscheidet Top-Performer dabei von der Mehrheit?

- Sie kennen ihren Wert und können ihn in der Sprache des Kunden ausdrücken. Nicht in Features, sondern in Euros, Tagen, Prozentpunkten.
- Sie bleiben länger standhaft. Nicht aus Sturheit, sondern weil sie gelernt haben, mit dem Unbehagen des Preisangriffs umzugehen.
- Sie verhandeln Pakete, keine Einzelpreise. Ein Rabatt auf Position A kann durch veränderte Konditionen bei B und C kompensiert werden.
- Sie kennen ihre Zugeständnishierarchie. Was gebe ich zuerst? Was nie? Was nur gegen Gegenleistung?

„Wer den Wert seines Angebots nicht selbst überzeugend formulieren kann, überlässt dem Kunden die Preisdefinition“.

Die organisationale Dimension: Es geht nicht nur ums Individuum

Preisverhandlungskompetenz ist nicht allein eine Frage der Einzelperson. Viele Vertriebsorganisationen schaffen strukturell die Bedingungen für Margenverfall, ohne es zu merken:

- Rabattgenehmigungen sind zu leicht zu bekommen. Wenn Rabatt bis 5 % ohne Gegenzeichnung möglich ist, wird er zur Norm.
- Vertriebsziele incentivieren Umsatz, nicht Marge. Wer am Volumen gemessen wird, denkt nicht in Deckungsbeiträgen.
- Preisverhandlung findet ohne gemeinsame Vorbereitung statt. Kein Briefing, keine Strategie, kein Fallback-Szenario.

Sales Excellence beginnt hier: nicht nur mit Training einzelner Mitarbeiter, sondern mit dem Aufbau von Systemen, Prozessen und einer Kultur, in der Marge als strategische Größe ernst genommen wird.



FAZIT:

Preisverhandlung ist eine Investition, keine Schulung.

Der Maschinenbau steht unter echtem Druck. Umso wichtiger ist es, die Margen dort zu schützen, wo es unmittelbar möglich ist – im Gespräch. Unternehmen, die Preisverhandlungskompetenz systematisch entwickeln, berichten nicht nur von besseren Margen. Sie berichten auch von selbstbewussteren Vertriebsteams, kürzeren Verkaufszyklen und nachhaltigeren Kundenbeziehungen.

Denn ein Vertrieb, der seinen Preis halten kann, sendet eine Botschaft: Wir wissen, was wir wert sind.

Möchten Sie die Preisverhandlungskompetenz Ihres Vertriebsteams strukturiert entwickeln? Mercuri International unterstützt Maschinenbauer mit maßgeschneiderten Trainings- und Entwicklungsprogrammen, von der Einzelmaßnahme bis zur unternehmensweiten Sales-Excellence-Initiative.

SPRECHEN SIE MIT UNS – WIR FREUEN UNS AUF DEN AUSTAUSCH.

IHR KONTAKT



Autor:
Dr. Matthias Huckemann
 Managing Director
 M. +49 172 93 72 806



Roman van de Kuijt
 Business Development Manager
 M. +49 151 46 329 344
roman.vandekuijt@mercuri.net



**Grow your people
Grow your business**