



Der Preisspirale entkommen

Der wachsende internationale Wettbewerbsdruck reduziert Vertriebsstrategien schnell auf Rabattaktionen. Gute Produkte alleine schützen nicht vor einem gefährlichen Preisverfall. Es kommt auf eine Strategie an, die stets den Vorteil des Kunden im Blick hat.

Text _ Lothar Lochmaier

Unternehmen sollten auf Preisdumping mit intelligenten Lösungen reagieren. Es gilt, alle vertraglichen Leistungen von der Entwicklung bis zum Produktvertrieb zu differenzieren – und die Vorzüge der einzelnen Preismodule an die Kunden plausibel und wertschöpfend zu vermitteln.

Was in der Theorie so einleuchtend klingt, wird im rauen Alltag des Vertriebsmitarbeiters nicht selten ad absurdum geführt. Denn auf globalisierten Märkten tobt ein massiver Preiskampf. Die Märkte sind gesättigt, die Produkte der Wettbewerber unterscheiden sich oft nur in Nuancen. Der Kunde springt beim kleinsten Missverständnis zum Wettbewerb über.

Dann schneit zufällig noch der rührige Vertriebsmitarbeiter routinemäßig zur Türe herein und erkundigt sich nach dem Wohlbefinden des Kunden. Ganz

nebenbei wirbt er um Verständnis für eine anstehende Rohmaterialpreiserhöhung. Die Stimmung kippt, das Fass läuft über. Die Wechselbereitschaft des Kunden ist endgültig angeheizt. Der erfahrene Außendienstmitarbeiter rettet sich über die Ziellinie, indem er eine Rabattschlacht anzettelt, um den Kunden bei der Stange zu halten.

Von Preischampions lernen

So oder so ähnlich läuft es in nicht wenigen Betrieben. Dass Unternehmen erhebliche Gewinne durch suboptimale Preisbildung verschenken, bestätigt Marco Schmah, Professor am Lehrstuhl für Marketing und E-Commerce der European School of Business (ESB) in Reutlingen. Dabei gehe es um mehr, als um ein besseres Management der Kundenbeziehung (Customer Relationship Ma-

nagement) oder das »kleine Einmaleins des richtigen Verkaufens«.

»Die Vorteile einer besseren Produkt- und Preisgestaltung sollten aus Kundensicht in die ganze Prozesskette übertragbar sein, um am Ende einen besseren Produktpreis zu erzielen«, argumentiert Schmah (vergleiche Interview, S. 33). Allerdings geht die Rechnung vom perfekten Preis nur in Marktsegmenten mit innovativem Produktpotenzial auf. Mit Verkaufsargumenten von der Stange lassen sich kaum strategische Preisvorteile erzielen. Auch ist dieses so genannte Value Based Selling (VBS) oft ein harter und dornenreicher Weg.

Wie also sehen sie aus, die so genannten Preischampions? Sie fröhnen vor allem nicht der »Geiz-ist-geil«-Philosophie. Der unternehmerische Zwang, sich auf die Senkung von Fixkosten und variablen Kosten oder höherem Output zu [...

→ PRAXIS VERTRIEBSSCHULUNG BEI FESTO

Auch heute noch ist die Esslinger Festo AG ein unabhängiges Familienunternehmen. Der Automatisierungsspezialist investiert stark in die Weiterbildung der 10.000 Mitarbeiter weltweit, um die eigene Preisführerschaft zu verteidigen.

Auf Grund des anhaltenden wirtschaftlichen Erfolgs mit Produkten in der Automatisierungstechnik und -Didaktik leistet sich das Unternehmen auch heute noch den Luxus, alle Auszubildenden in feste Beschäftigungsverhältnisse zu übernehmen. Rund 1,5 Prozent seines Umsatzes investiert Festo in die Weiterbildung. Dazu zählen auch 30 Millionen Euro für ein neues Lernzentrum am deutschen Standort. In dem hauseigenen Ausbildungsprogramm »Fit for change« sollen die überwiegend technisch geprägten Führungskräfte lernen umzudenken. Das gilt auch im Vertrieb, für den eigens konzipierte Lernmodule zur Verfügung stehen. Diese beinhalten weit mehr als das »kleine Einmaleins des richtigen Verkaufens«.

Die systematisch und einfach gegliederten Lernhäppchen inklusive Videotraining sollen dem Vertrieb zur Einsicht verhelfen, dass »der Mensch und die Serviceleistungen das entscheidende Differenzierungsmerkmal beim Kunden sind, wenn die Produkte und Preise sich immer mehr angleichen«, sagt Ulrike Tole, Projektleiterin Internationales Vertriebsstraining bei der Festo Lernakademie in Esslingen.

Das Unternehmen wirtschaftet im Hochpreissegment und will sich hier auch nicht den allgemein üblichen Rabattschlachten unterwerfen. »Für uns war klar, dass einfühlsame und fähige Vertriebsmitarbeiter, die eine gemeinsame Sprache gegenüber dem Kunden sprechen und über professionelle Verkaufsfähigkeiten verfügen, eine wesentliche Bedingung sind, um im globalen Wettbewerb auch zukünftig zu gewinnen«, erläutert Tole.

Das Besondere an den einzelnen Lernmodulen ist der universale Charakter, es gibt keine länder- oder kulturspezifischen Anpassungen. Aus gutem Grund: Das Konzept ermöglicht einerseits eine dezentrale Einbindung der regionalen Vertriebsseinheiten, aber auch ein effizientes und globales Handling.

Die eigenen Produkte tauchen in den Trainings allerdings nur am Rande auf. Stattdessen simulieren professionelle Schauspieler in unterschiedlichen Szenarien Verkaufsgespräche, um die »wirkliche« Kundenhaltung zu ergründen. Die Mitarbeiter trainieren die einzelnen Situationen und lernen dadurch, etwa mit Reklamationen besser umzugehen.

Die webbasierten Module, in die das Unternehmen eine halbe Million Euro investierte, ersetzen indes kein Präsenztraining. »Wir begreifen das Trainingsprogramm als Prozess-Investment und nicht als Event«, gibt Tole zu bedenken. Auch gelte es, »frühe Gegner« eines derartigen Change-Management-Programms zu respektieren und schließlich für die Sache zu gewinnen.

Der Erfolg gibt Festo bisher Recht. Die älteren Vertriebler gehören inzwischen fast allesamt zur »Fangruppe« des Programms. Eine problematische Gruppe sind noch die Ingenieure mit rund dreijähriger Berufserfahrung, die glauben, sie beherrschten bereits das »Große Einmaleins des Verkaufens« bis zur Perfektion. Doch auch für schwierige Zielgruppen hat die Festo-Lernexpertin einen praktischen Ratsschlag parat: Wie im Tennisspiel müsse jeder Aufschlag tausend Mal geübt werden, damit dieser mit dem passenden Timing an der richtigen Stelle im anderen Feld lande.

Erfolgskriterien für das Festo-Vertriebsprogramm »Fit for Change«:

- Einstimmiges Commitment des gesamten Vorstands
- Trainingsprogramm als Prozess/Investment und langfristiges Personal- und Organisationsentwicklungskonzept
- Bestimmung eines internen professionellen »Prozess-Inhabers«
- Durchgängig strukturierte, interaktive und einfach gestaltete Lerninhalte
- Unternehmensspezifisches Trainingsvideo als weltweit einheitliche Trainingsleitlinie
- Multiplikatorenkonzept mit internen Trainern
- Freiwilligkeit der Trainertätigkeit und der Beteiligung am Trainingsprozess
- Kontinuierliche Prozessevaluation

Sales - Marketing - Messe

Die Messe für innovative Marketing-Strategien

15. bis 16. Februar 2006
im Forum am
Deutschen Museum München

- Online Marketing Forum
- CRM Forum
- Direktmarketing Forum
- Mobile Marketing

Kooperationspartner: Münchner Merkur

SALESnetwork
mit über 1000 Kontakten

ONE@ONE
Digitale über alle Medien
www.netcomm.de

acquisa
Das Register für Marketing und Vertrieb

Fax: 089 / 889493-79

Ich interessiere mich für:

- Präsentationsfläche
- Sponsoring
- Teilnahme als Besucher

FIRMA: _____

VORNAME: _____

NAME: _____

FUNKTION: _____

STRASSE: _____

PLZ / ORT: _____

TEL. / FAX: _____

E-MAIL: _____

Veranstalter: NETCOMM GmbH, Tel: 089 / 88 94 93 70, info@netcomm-gmbh.de

www.sales-marketing-messe.de

fokussieren, weckt nicht den Tiger im Tank, also das im Unternehmen schlummernde kreative beziehungsweise innovative Potenzial. »Die Produkte, Systeme und Dienstleistungen sind eigentlich alle vergleichbar, nur im Angebotspreis liegt der klare Unterschied«, behauptet Detlev Kuritke, Leiter Medical Solutions bei der Siemens AG in Stuttgart.

Preise ganzheitlich entwickeln

Natürlich haben Big Player wie Siemens einige grundsätzliche Vorteile. Beispielsweise liegen die Preise für die Produkte der Sparte Medical Solutions in den USA fast doppelt so hoch wie in Deutschland. Doch ist dies nur eine der zahlreichen Trumpfkarten, wenn man zu den Top-Playern gehört. Die ausgesprochen profitable Sparte im Konzerngeflecht versteht es nämlich, auch mit intelligenten Lösungen zu punkten. »Obwohl wir zu den Weltmarktführern gehören, genügt es nicht, nur im eigenen Brei zu schmoren«, so Kuritke.

Ein systematisch und erfolgreich betriebenes Preismanagement behält deshalb den ganzen Produktlebenszyklus im Blick. Dies bedeutet konkret, dass Entwickler, Management und Vertrieb sich rechtzeitig zusammensetzen: »Das verspricht mehr Erfolg, als nur zwischen den zwei Optionen Kosten senken oder Preise erhöhen zu wählen«, sagt Nicolas Beutin, Geschäftsführer bei der Unternehmensberatung Prof. Homburg & Partner in Mannheim.

Ein klares Stopp-Los-Signal setzt der Berater, wenn Vertriebsstrategen den Preiskampf mit Lockangeboten an Premium-Kunden weiter anheizen. »Bei der richtigen Preisfindung helfen einfache und klar strukturierte IT-Werkzeuge wie ein Rabattsimulator auf SAP-Basis, der versteckte Rabattsätze identifiziert«, so die Empfehlung. Das schaffe von der Entwicklung bis zum Vertrieb ein entsprechendes Bewusstsein für das ganze Spektrum der Leistungskriterien. Es gilt, nicht nur die Ursachen verlorener Aufträge zu eruieren, sondern sich auch der eigenen Stärken bei einer gewonnenen Order bewusst zu werden.

Ein solches Vorgehen hilft dabei, rechtzeitig die Zeichen der Zeit zu erkennen: Sinkende Margen bei Systemen mit reichhaltiger Ausstattung deuten etwa auf eine fallende Preisqualität hin.

Fehlentwicklungen früh erkennen

Um einen zweistelligen Preisverfall zu verhindern, sind innovative Konzepte gefragt. Wie aber erkennt man eine suboptimale Preisbildung schon im Frühstadium? »Je mehr man in den Preis und in die Features reinpackt, umso weniger kommt hinten raus«, ist Siemens-Manager Kuritke überzeugt.

Statt überfrachteter Funktionalitäten setzt der Experte auf die richtige Preisstruktur bei optionalen Ausstattungselementen. Dies bedeutet etwa für Geräte der Computertomographie (CT) einfache und klar strukturierte Bedienelemente.

Diagnostische Geräte spielen in der Medizin eine große Rolle. Eine interne Siemens-Analyse der CT-Preise ergab aber, dass der Vertrieb sich bei der Umsetzung der Verkaufsvorgaben viel zu sehr auf technische Merkmale konzentrierte. Schnelligkeit und Bildqualität spielen in der CT zwar eine wichtige Rolle, im Mittelpunkt der Vertriebsstrategie stehen jedoch Ärzte und Patienten. Hier aber sind »weiche« Argumente wie Einfachheit und Bedienfreundlichkeit ausschlaggebend.

Am realen Bedarf orientieren

Trotz einer allgemeinen Preiserosion um 20 Prozent kann Siemens Medical mit CT-Geräten weiterhin deutliche Gewinnzuwächse verbuchen, primär auf Grund größerer Stückzahlen und neuer Produktinnovationen. In Regionen mit starkem Konkurrenzdruck wie in China sind besondere Maßnahmen erforderlich: Dort offeriert der Global Player im Standardsegment keine zusätzlichen Serviceleistungen, sondern punktet mit einer einfachen Produktphilosophie: »Die Systeme müssen sich zur selbstständigen Reparatur durch den Kunden eignen, dadurch entfallen aufwändige Servicepakete«, erläutert Kuritke die Strategie.

Außerdem offeriert Siemens Medical seine Wartungsverträge nicht automatisch als »Vollwartungsservice«. Dies erfordert eine geschickte Vertragsgestaltung durch zeitlich befristete Ersatzteilregularien, so dass sich größere Kostenblöcke aufspalten oder auf einen späteren Investitionszeitraum verschieben. Absoluten Vorrang genießt aber ein Kriterium: Die Identifikation der strategisch wichtigen Kundengruppen. »Wir sehen die Universitäts-Kliniken als strategischen Hebel für unser Folgegeschäft«, so Kuritke.

Und genau an dieser zentral wichtigen Schnittstelle sind Preiskämpfe unabhängig von Branche oder Unternehmensgröße ausgesprochen kontraproduktiv. Aber nur wer über eine klare Preisstrategie verfügt, kann bei negativen Entwicklungen rechtzeitig gegensteuern.

redaktion@acquisa.de

•]

→ **FAKTEN WAS KUNDEN WIRKLICH WOLLEN**

Der Esslinger Spezialist für Industrie-Automatisierung, Festo, hat im Rahmen der hauseigenen Vertriebsausbildung insgesamt acht allgemein gültige Kundengrundbedürfnisse herausgearbeitet:

- Sicherheit (Qualität, Vorschriften etc.)
- Bequemlichkeit (einfach, problemlos, Handhabung etc.)

- Service (freundlich, kompetent, verfügbar)
- Image (Anerkennung, Prestige)
- Leistungsfähigkeit (Produktmerkmale, Produktivität)
- Wirtschaftlichkeit (Kosten, Gewinnstreben, Rendite)
- Macht (Einflussnahme, Mitsprache)
- Zuverlässigkeit (Ordnung, Pünktlichkeit)