

1 Preiserhöhungen: Ein heikles Thema

Ich erinnere mich noch genau an das erste Mal in meiner beruflichen Laufbahn, als ich die Aufgabe erhielt, meine Kunden aufzusuchen und ihnen Preiserhöhungen schmackhaft zu machen. Mein Chef berief ein Meeting mit allen Account Managern in unserer Region ein. Er händigte uns eine Liste mit den Namen und dem monatlichen Umsatzvolumen jedes einzelnen Kunden aus.

Ich erschrak, als er die Bombe platzen ließ. Es handelte sich um eine Nettopreiserhöhung von sechs Prozent, von der wir unseren Kundenstamm in Kenntnis setzen mussten. Er bat uns, die Liste durchzugehen und die Kunden auszuwählen, die darauf angesprochen werden sollten. Dafür gab er uns bis zum Ende der Woche Zeit.

Als ich nach der Rückkehr in mein Büro einen Blick auf die Namen meiner Kunden warf, war mir regelrecht schlecht. Ich hatte hart gearbeitet, um die Beziehungen zu ihnen aufzubauen. Aus vielen waren Freunde geworden. Ihre Preise zu erhöhen, fühlte sich wie Verrat an.

Bei der Bewertung jedes einzelnen Kunden fand ich gute Gründe, warum ich ihn nicht mit einer Preiserhöhung konfrontieren sollte. Ich ging abermals die Liste durch, konnte aber erneut nur wenige identifizieren, die als Zielkunden in Frage kamen. Ich gelangte zu der Schlussfolgerung, dass meine Kunden bei einer Nettopreissteigerung von sechs Prozent niemals mitmachen würden.

Während der Besprechung mit meinem Chef am Ende der Woche präsentierte ich ihm das gesamte Sammelsurium der Gründe, die ich mir zurechtgelegt hatte. Doch ohne Erfolg. Er erklärte mir unumwunden, dass die Geschäftsleitung eine Preiserhöhung von sechs Prozent festgesetzt hatte und keine Ausreden gelten ließ. Ich hatte keine Wahl.

Nach dem Gespräch war ich am Boden zerstört und hatte Angst vor der Reaktion meiner Kunden. Ich überlegte sogar, zu kündigen. Vor der Aufforderung, meinen Zielkunden die Preiserhöhung zu verkaufen, hatte ich meine Arbeit geliebt. Nun stellte ich alles in Frage, was damit einherging. Tausend Kaltakquise-Anrufe in einem Haifischbecken wären mir in dem Moment lieber gewesen, als einem einzigen Kunden beizubringen, dass ihm eine Preiserhöhung in Haus stand.

Schon bei dem Gedanken daran war ich einer Panik nahe. Ich zögerte die Gespräche hinaus und pflegte sie nach Möglichkeit so lange zu vermeiden, bis ich gezwungen war, sie in Angriff zu nehmen, weil mir die Zeit davonlief. Ich machte eine Menge Fehler, weil die Angst Besitz von mir ergriffen hatte. Es war eine der schlimmsten Phasen meiner Laufbahn im Verkauf. Am Ende bestand ich die Feuerprobe, aber an die Lektion, die ich über den Umgang mit Angstgefühlen lernte, erinnere ich mich bis heute.

Verkäufer hassen Preiserhöhungen

Im Lauf der Jahre habe ich mir ein dickeres Fell und eine wirksamere Herangehensweise an Preiserhöhungsgespräche zugelegt. Aber ich mag sie trotzdem nicht. Diese Abneigung teile ich mit den meisten Verkäufern und Kundenbetreuern – niemand ist von Preissteigerungen begeistert.

Fakt ist, dass Verkaufsprofis darauf geeicht sind, Abschlüsse zu tätigen, Rabatte einzuräumen, für zufriedene Kunden zu sorgen und Probleme zu lösen. Doch in der Regel haben wir eine psychologisch bedingte Aversion gegen Preiserhöhungen, die wir als Gräuelf empfinden.

Mit Kunden über Preiserhöhungen zu diskutieren nimmt im Pantheon der Aufgaben, die Verkäufer hassen, den Platz an der Spitze ein – noch vor Aktivitäten zum Einzug von Forderungen, Kaltakquise und Aktualisierung ihres CRM-Systems.

Wenn Verkäufer zwischen der Durchsetzung von Preiserhöhungen und anderen Aufgaben wählen dürften – *Aufgaben gleich welcher Art* –, würden sie sich vermutlich immer für die letzte Option entscheiden. Dafür gibt es mehrere Gründe, unter anderem:

- Konfliktvermeidung,
- Angst vor Ablehnung,
- der Wunsch, bei ihren Kunden beliebt zu sein,
- Unbehagen angesichts der Kommunikation von Preiserhöhungen,
- Verständnis für die Reaktionen der Kunden,
- Angst vor dem Verlust von Kunden, Umsatz und Einkommen,
- keine überzeugenden Argumente zur Rechtfertigung der Preiserhöhung,
- keine Übereinstimmung zwischen Preiserhöhung und Vergütung und
- mangelndes Verständnis der Auswirkungen von Preiserhöhungen auf ihr Unternehmen.

Preiserhöhungen sind wichtig

Einer der Gründe für meine Abneigung gegen Preiserhöhung und die Überzeugung, meine Kunden zu verraten, war das fehlende Verständnis wesentlicher Geschäftsgrundlagen. Mir war nicht klar, dass Preiserhöhungskampagnen für die Gewinnentwicklung und den Free Cash Flow (FCF, das heißt die liquiden Mittel, die einem Unternehmen zur Verfügung stehen) wichtiger sind als die Erhöhung der Spitzenerlöse durch eine Steigerung des Umsatzvolumens oder die Neukundengewinnung.

Kein einziges Instrument des Verkaufsarsenals im Business-to-Business-Bereich schützt die Gesundheit Ihres Unternehmens besser als Preiserhöhungen. Sie helfen, Perioden steigender Inflation durchzustehen, generieren Kapital für Investitionen in Wachstum und Beschäftigung, tragen zur Verbesserung des Qualitäts- und Service-niveaus bei, treiben die Aktienkurse in die Höhe und sichern Arbeitsplätze.

Preiserhöhungen bieten erhebliche Vorteile. Sie können durchgereicht werden und bei allen Beteiligten einen Gewinnzuwachs von 400 Prozent in Form einer Steigerung des Umsatzvolumens mit sich bringen. Eine Steigerung des Umsatzvolumens von einem Prozent hat zum Beispiel einen Gewinnzuwachs von 3,3 Prozent zur Folge, während eine Preiserhöhung von einem Prozent bei einem gleichbleibend stabilen Umsatzvolumen zu einem operativen Gewinn von sage und schreibe 11,1 Prozent führt.¹

Unter dem Strich stellen Preiserhöhungen die größte einzelne Chance und Strategie für B2B-Unternehmen dar, ihre Gewinne zu steigern.² Natürlich nur, wenn es ihnen gelingt, ihre Kunden zu halten.

Die Kundenbindung ist ein Schlüsselement und der Grund, weshalb sich Ihr Unternehmen darauf verlässt, dass Sie Preiserhöhungskampagnen erfolgreich umsetzen. Verkäufer verfügen über die beste Kundenkenntnis, sind Kommunikationsexperten reinsten Wassers und Profis, wenn es gilt, Geschäftsabschlüsse unter Dach und Fach zu bringen.

Dennoch bringt eine überwältigende Anzahl von Verkäufern tief verwurzelte Ängste und mangelnde Selbstsicherheit bei der Implementierung von Preiserhöhungsinitiativen zum Ausdruck. Sie fürchten, Kunden zu verlieren und wichtige Beziehungen unwiderruflich zu schädigen. Sie haben das Gefühl, nicht ausreichend für effektive Preiserhöhungsgespräche gewappnet zu sein. Erschwerend kommt hinzu, dass die meisten Unternehmen wenig oder gar kein formales Training zur Verbesserung der Kompetenzen auf diesem schwierigen Terrain anbieten, nicht einmal für die Führungskräfte im Verkauf, die diese spielentscheidenden Fähigkeiten und Fertigkeiten vermitteln und feinschleifen müssen.

Ohne ein wirksames Verfahren, System oder Rahmenkonzept für die erfolgreiche Durchsetzung von Preiserhöhungen und die darauffolgenden Einwände lassen die Leistungen der Verkäufer bei diesen entscheidenden Gesprächen zu wünschen übrig. Die Initiativen stellen Ablenkungen dar, die Angst erzeugen und sich negativ auf das Gesamtergebnis des Verkaufs auswirken. Kein Wunder, dass mehr als 70 Prozent der Führungskräfte wenig Vertrauen in die Fähigkeit ihrer Verkaufsteams setzen, Preiserhöhungsgespräche effektiv zu steuern.³

Preiserhöhungsinitiativen verschiedener Art

In diesem Buch fokussieren wir uns auf die am weitesten verbreiteten Preiserhöhungsszenarien im B2B-Bereich, für die Sie zuständig sein könnten.

Breit gestreute Preiserhöhungskampagnen

Sie werden auf Unternehmens-, Bereichs- oder regionaler Ebene durchgeführt und betreffen viele Kunden gleichzeitig. In der Regel erfordern sie den Einsatz der gesamten Verkaufs- und Servicemannschaft.

Gezielte kundenspezifische Preiserhöhungen

Diese Initiativen sind auf einzelne Kunden bei anstehender Vertragserneuerung, Nachbestellungen oder spezifischen Einzelpositionen ausgerichtet. Gezielte Preisveränderungen werden häufig als Hebel eingesetzt, um die Rentabilität bestimmter Kunden zu verbessern und die Gestaltung der Preise zu optimieren, wenn diese zum Zeitpunkt der Kundenakquisition zu niedrig angesetzt waren.

Nicht verhandelbare Preiserhöhungen

Bei nicht verhandelbaren Preiserhöhungen geht ein Unternehmen davon aus, dass der Vorteil einer Preiserhöhung groß und das Risiko eines signifikanten Kundenverlusts gering ist. Meistens übernimmt der Marketingsektor die Aufgabe, die Nachricht vom bevorstehenden Preisanstieg zu formulieren und an die Kunden zu übermitteln. Verkauf und Servicebereich sind in erster Linie für die Beantwortung von Kundenanfragen, Glätten der Wellen und die Verteidigung der Preiserhöhung – das heißt, für eine stichhaltige nachvollziehbare Argumentation und Begründung – zuständig.

Nicht verhandelbare Preiserhöhungen mit Ausnahmeregelungen

In manchen Fällen können nicht verhandelbare Preiserhöhungen mit Ausnahmeregelungen für bestimmte Kundenkategorien durchgeführt werden, zum Beispiel bei Neukunden, strategischen Kunden, bei drohendem Kundenverlust aufgrund von Serviceproblemen und aufgebrachtten Kunden, die sich mit allen Mitteln dagegen sträuben.

Die Verkaufs- und Serviceteams sind dafür zuständig, die Kunden für die Ausnahme-regelung auszuwählen und dem Führungsteam die Gründe darzulegen. Ihre primäre Aufgabe besteht jedoch darin, die Preiserhöhung zu verteidigen, wenn sie mit verärgerten Kunden konfrontiert werden, und sie erfolgreich durchzusetzen.

Verhandelbare Preiserhöhungen

Bei größeren Kunden, Preissprüngen im hohen Bereich, mehr Komplexität, Risiken und Wettbewerbsdruck ist es oft unerlässlich, mit Kunden zu verhandeln, die sich mit allen Mitteln zur Wehr setzen. Hier werden kompetente Verkäufer mit fundierter Kundenkenntnis und fest verankerten Beziehungen am dringendsten gebraucht.

In solchen Fällen stehen Zielkundenauswahl, Vorausplanung, Formulierung der Botschaft, Risikomanagement und Präsentation einer stichhaltigen, nachvollziehbaren Argumentationskette stärker im Fokus. Führungskräfte sollten imstande sein, klare individuelle kurz- und langfristige Ziele zu setzen und angemessene Verhandlungsparameter festzulegen.

Format

Im Rahmen dieser Initiative können Preiserhöhung in einem Format erfolgen, das auf *Stückpreisen* oder *Kategorien* basiert. Bei einem stückpreisbasierten Format werden die Preise für einzelne Positionen erhöht, was bei physischen Produkten üblich ist.

Bei einem kategorienbasierten Format gilt die Preiserhöhung für das gesamte Paket, was für Dienstleistungen typisch ist.

Herausforderungen

Verkaufs- und Serviceteams sehen sich unterschiedlichen Herausforderungen gegenüber, wenn es gilt, ihren Kunden Preiserhöhungen zu verkaufen. Gäbe es keine Probleme, würden Sie dieses Buch vermutlich nicht lesen.

Die Herausforderungen sind oft typisch für bestimmte Branchen, Produkte oder Dienstleistungen, Kundengrößen und Kundentypen, Beziehungen zu den Stakeholdern oder Kaufbeeinflussern, Wettbewerbsbedingungen, Regionen und die zuvor beschriebenen Szenarien.

Im Verkauf und Kundenservice gibt es nur wenige Einheitslösungen oder Anwendungen, die für alle optimal sind. Deshalb sollten Sie bei allen nachfolgenden Lektionen Ihre spezifischen Herausforderungen als Leitfaden benutzen, der Ihnen zeigt, wo größte Aufmerksamkeit geboten ist, welche Anpassungen Sie vornehmen müssen, welche Ideen und Tipps Sie mitnehmen wollen und wovon Sie sich trennen sollten.

In den restlichen Kapiteln des ersten Teils geht es um Strategien und Techniken zur Überwindung von Ängsten und emotionalen Blockaden, die Ihnen Sorgen bereiten und verhindern, Preiserhöhungsinitiativen effektiv umzusetzen. Eine der Schlüssellektionen, die in diesem Buch oft wiederholt wird, lautet:

Bei jedem Preiserhöhungsgespräch hat die Person mit der größten emotionalen Kontrolle die größten Chancen, das gewünschte Ergebnis zu erzielen.

Bevor wir zum nächsten Kapitel übergehen, nehmen Sie sich bitte einen Moment Zeit für die folgende kurze Übung zu den Herausforderungen bei Preiserhöhungen.

Übung 1.1: Herausforderungen bei Preiserhöhungen

Denken Sie an frühere Erfahrungen bei der Implementierung von Preiserhöhungen und die unmittelbaren Sorgen angesichts der bevorstehenden Initiative und Kundengespräche.

Listen Sie die nach Ihrer Einschätzung größten Herausforderungen bei der Präsentation, Verteidigung und Verhandlung von Preiserhöhungen auf.

Profitipps für Führungs- und Coaching-Teams: Herausforderungen aufdecken

Die Ankündigung bevorstehender Preiserhöhungsinitiativen löst naturgemäß Ängste bei Ihren Teammitgliedern aus. Sie machen sich umgehend Sorgen und spielen im Kopf die Worst-Case-Szenarien durch.

Hier eine einfache Übung, die dazu beiträgt, verborgene Sorgen und Ängste aufzudecken: Teilen Sie Ihr Team in kleine Gruppen ein und bitten Sie sie, ihre größten Herausforderungen bei der Durchsetzung von Preiserhöhungen aufzulisten.

Sobald Ihr Team beginnt, die Herausforderungen offen anzusprechen, verringert sich das Ausmaß der Sorgen und Ängste auf natürliche Weise. Sie lassen Dampf ab, lernen voneinander und teilen die Problemlösungsmethoden, die sich für sie bewährt haben.

Darüber hinaus trägt die Diskussion dazu bei, dass Sie Ihr Training und Coaching auf diejenigen Bereiche fokussieren, die Ihrem Team zu Spitzenleistungen verhelfen.