

ANNE M. SCHÜLLER
Management Consultant
www.anneschueler.de



© A. Schüller

ANNE M. SCHÜLLER

Eine im Dezember 2008 exklusiv für medianet durchgeführte Untersuchung des österreichischen Meinungsforschungsinstituts Marketagent.com brachte Folgendes zutage: Nicht etwa Finanzierungsschwierigkeiten oder Marktsättigung und Wettbewerbsdruck bereiten derzeit den österreichischen Managern die größten Probleme, sondern das Thema Preise. Es landete auf Platz eins einer insgesamt 14 Themen umfassenden „Sorgenskala“.

Die Gründe dafür sind vielfältig. Sie haben aber nicht immer nur mit einer höheren Preistransparenz und gesteigerter Preissensibilität zu tun. In vielen Fällen sind sie hausgemacht.

Die meisten Firmen beherrschen nämlich weder Kosten noch Preise, sondern werden von den Preisen beherrscht, die der Markt oder die Konkurrenz vorgeben. „Wir müssen noch mal mit den Preisen runter, sonst verkaufen wir am Ende gar nichts mehr“, heißt dann die Devise.

So liefern sich ganze Branchen Preisschlachten – mit verheerendem Ausgang. Bei Preisgesprächen geht es aber nicht immer nur um leere Portemonnaies. „Geiz ist geil“ ist in Wahrheit ein Spiel für (Schnäppchen-)Jäger und (Sonderangebots-)Sammler. Auf solche Spiele muss man gut vorbereitet, also preis-kreativ, sein.

Eine Bestandsaufnahme

„Bioprodukte gehen bei uns gar nicht“, sagte mir kürzlich eine Bäckereiverkäuferin. Ich konnte es kaum glauben und schaute mir das persönlich an. Schon bald kam die erste Kundin und fragt: „Also, Sie haben Bio-Semmeln und ganz normale Semmeln. Was ist denn da der Unterschied?“ Daraufhin die Verkäuferin: „Die Bio-Semmeln sind teurer.“ Hier mag man perplex den Kopf schütteln, denn ganz offensichtlich sollte die Argumentation in eine ganz andere Richtung gehen.

Doch wer genauer hinsieht, wird feststellen: Viele Verkäufer sind reine Preisverkäufer, auch in ihren Verkaufsgesprächen dreht sich alles um den Preis. Wer allerdings immer nur über seine Preise spricht, der braucht sich nicht zu wundern, wenn die Kunden nur noch nach den Preisen fragen.

Der Preis ist die Achillesferse des Verkäufers – beim Preis ist er am besten zu packen. Das Argument ‚zu teuer‘ ist oft nichts anderes als ein Testballon, um zu sehen, wie er reagiert.“

Nicht jeder Kunde will billig kaufen. Der Billig-Preis spielt oft eine viel geringere Rolle, als uns Medien und Verkäufer glauben machen. Und es gibt Geld in Massen. Auf Sparkonten zum Beispiel. Die Frage ist: Wie attraktiv sind Sie, um es von dort loszuziehen? Ein Verkäufer muss Wünsche wecken können, von denen der Kunde gestern noch nicht wusste, dass er sie heute haben wird. Der Kunde muss die Sache unbedingt haben wollen, sie muss ihn wie magisch anziehen. Ein Bäcker muss demnach seine Kunden nicht satt, sondern hungrig machen.

„Billig – billig!“ ist mit einem Verrohen der Sitten, mit einem Verfall von Dienstleistungsqualität (Service ist teuer) und mit Vertrauensschwund („Hätte ich das nicht irgendwo nächste Woche noch billiger bekommen können?“) verbunden. Preisdumping ist nicht selten sogar lebensbedrohlich: für das Unternehmen – und den Verbraucher. Gerade jetzt sollte es nicht kurzfristig um das Aufpolieren von Quartalsergebnissen gehen – sondern um unternehmerische Zukunftssicherung. Und dazu kann

der Vertrieb eine Menge beitragen. In vielen Branchen ist der Preis ja schließlich der Ertragstreiber Nummer eins.

Der Preis ist die Achillesferse des Verkäufers – beim Preis ist er am besten zu packen. Das Argument „zu teuer“ ist oft nichts anderes als ein Testballon, um zu sehen, wie er reagiert. „Zu teuer“ ist ein sehr praktischer Vorwand – eine Vorwand im wahrsten Sinne des Wortes –, um seine wahren Motive zu verschleiern. „Zu teuer“ sagt vielleicht der Kunde, dem man im Beratungsgespräch nicht genug Achtung, Aufmerksamkeit und Anerkennung gezollt hat, weil der Verkäufer zu sehr mit sich selbst beschäftigt war.

„Zu teuer“ wird es heißen, wenn an Kundenbedürfnissen vorbeierargumentiert wurde, weil die eigene Präsentation und nicht das Hören im Vordergrund stand. Oder man will mit „zu teuer“ ganz einfach sagen: Beweisen Sie mir, dass sich die Investition für mich wirklich lohnt. Was für den Kunden nicht relevant ist, was man nicht wirklich will und braucht, ist immer zu teuer.

An wem liegt es?

„Zu teuer“ ist vielleicht die Strafe des Einkäufers, den man nicht mag, den man für einen Abzocker oder Nullchecker hält, den man verschlagen findet und auf internen Meetings gern als Horrorkunden präsentiert. Denn Gestik und Mimik werden die Einstellung verraten. Und der Einkäufer wird sich dafür an der schwächsten Stelle rächen: beim Preis.

Wer öfter im Preisgespräch scheitert, sollte sich also mal fragen, was das möglicherweise mit ihm selbst zu tun hat. Dies ist zweifellos der schwierigere Weg, denn es ist ja so leicht, ständig die Außenwelt, also die eigenen Kollegen, die schwierigen Kunden oder den unfairen Wettbewerb zum Sündenbock zu erklären.

Verkäufer, die glauben, dass Kunden nur wegen günstigeren Preisen kaufen, blockieren sich im Kopf für alle anderen kreativen Lösungsmöglichkeiten, denn sie signalisieren dem Hirn: Kein Grund, sich anzustrengen, spar dir die Energie. Leichtfertig vergebene Rabatte sind oft nur ein Ausdruck von Ideenlosigkeit und mangelhafter Beschäftigung mit dem, was den Kunden wirklich bewegt – in

rationaler und in emotionaler Hinsicht. Und: „Das war dem Kunden mal wieder zu teuer“ ist eine von vielen Verkäufern gern gewählte Schutzbehauptung, um den eigenen Misserfolg zu kaschieren.

Die Aussicht, Geld zu erhalten oder durch ein Schnäppchen Geld einzusparen, stimuliert unser cerebrales Belohnungssystem. Rabattaktionen rufen demnach die Aussicht auf ein positives Ereignis hervor. Und mehr noch: Bei Erwartung einer Vergünstigung werden hirnterminale Kontrollmechanismen zurückgeschaltet. Der Verlust von Geld hingegen aktiviert ein Hirnareal, das auch für die Schmerzverarbeitung zuständig ist: die Insula.

Was die Hirnforschung sagt

Allein auf den Preis zu schauen tut also weh. Ein Rabattsymbol oder ein an das Produkt gekoppeltes gutes Gefühl neutralisiert diesen Effekt. Die Verrechnung führt dann zum Kauf – oder auch nicht. Wie neurowissenschaftliche Untersuchungen festgestellt haben, zeigen insbesondere die Hirnaktivitäten Kaufsüchtiger ein verstärktes Verlangen nach einem begehrten Produkt, verbunden mit einem gleichzeitig geringeren Verlustempfinden für Geld. Das Habenwollen besiegt die Vernunft.

Und so fasst dies Bernd Weber vom Neuroeconomics Lab an der Universität Bonn zusammen: „Es existiert ein ‚Kaufnetzwerk‘ im Gehirn. Hierbei werden Abwägungen zwischen dem Verlangen nach einem Produkt sowie dem Verlustempfinden für das Geld getroffen. Dieses System ist nicht statisch, sondern wird durch verschiedene Faktoren wie Rabatte, zeitlich versetzte Bezahlung usw. moduliert.“ Hirnforscher können inzwischen allein aufgrund der Aktivierung entsprechender Hirnareale feststellen, ob die Probanden ein Produkt kaufen würden oder nicht. So stellt sich jedem Unternehmen die Frage: Wodurch verschaffen wir unseren Kunden Belohnungen in Form von guten Gefühlen?

Dabei gilt: Je stärker die subjektiv empfundene Belohnung im Zuge eines Kaufs ist, desto mehr Geld-Schmerz sind wir bereit, dafür zu zahlen. Gute Gefühle dürfen kosten. Wer hingegen kein gutes Gefühl erhält, der tröstet sich (Trostpreis) höchstens mit Billigpreisen oder Rabatten darüber hinweg.

Das erkläre auch die geringe Kundenloyalität in Märkten, die sich im Preiskampf befinden, so Christian Scheier in seinem Buch „Was Marken erfolgreich macht“: Die cerebralen Belohnungen fehlen. Belohnungen machen süchtig – und damit auch loyal.

Wer den Preiswettbewerb der Zukunft gewinnen will, muss sich also mehr einfallen lassen, als wahllos die Preise zu senken. Eine positive Preiswahrnehmung wird nicht durch einzelne Billigpreise geprägt, sondern durch eine konsistente, nachvollziehbare und kundennahe Preisstrategie. Der Preis ist das Opfer für einen erhaltenen Nutzen und ein gutes Gefühl.

Kunden müssen also den Preis im Vergleich zur erhaltenen rationalen und emotionalen Leistung als günstig erleben. Wer nach subjektivem Empfinden mehr Nutzen bekommt, als er dafür zahlen muss, ist zum Kaufen bereit.

Was Menschen kaufen

Letztlich kaufen Menschen keine Produkte, sondern Problemlösungen und gute Gefühle, respektive die Erfüllung ihrer Wünsche und Träume. Und das betrifft nicht nur das Consumer-Geschäft. Auch die scheinbar so sachlichen, in den männerdominierten Führungsetagen getroffenen strategischen Entscheidungen haben meist mit Emotionen zu tun: mit Prestige, mit Macht, mit Reviergehebe, mit Positionskämpfen, mit der Angst, den Anschluss zu verlieren oder der Sorge um das berufliche Überleben. Verkäufer müssen also Menschenverstehen und nicht Preisbrecher sein.

Wer sich dauerhaft aus dem Preiskampf verabschieden will, zerlege einmal alle kundenrelevanten Prozesse in ihre einzelnen Schritte. Bei jedem Kundenkontaktpunkt (Customer Touchpoint) wird dann überlegt, wie man die Interaktion mit seinen Kunden besser gestalten, ihr Leben vereinfachen und ihren Nutzen vergrößern kann.

Oder wie man sie emotional berühren, ihr Dasein versüßen, ihnen Zeit schenken und sie immer wieder aufs Neue überraschen kann. Nicht Geld ist für viele Kunden die knappste Ressource, sondern Zeit. Und für manche ist Raum, Ruhe und Freiheit der größte Luxus. Wer sich solche Dinge kaufen will und kann, der schaut nicht aufs Preisschild.

Faszinieren statt

Preiskampf Preiskreative Antworten auf die Geiz-ist-Geil-Mentalität – egal ob Industrie, Dienstleistung oder Handel: Der Preis steht wieder deutlich stärker im Fokus. Und das betrifft nicht nur die Durchsetzung gewinnträchtiger Margen im Verkaufsgespräch, sondern auch den Preisfindungsprozess. Das Pricing wird zwar immer härter, komplexer, chaotischer und verlustträchtiger – aber auch chancenreicher, wenn man es innovativ anzugehen versteht.



rabattieren

Erkenntnisse aus der Hirnforschung: Die Aussicht, durch ein Schnäppchen Geld einzusparen, stimuliert unser cerebrales Belohnungssystem. Rabattaktionen rufen demnach die Aussicht auf ein positives Ereignis hervor.

