



## Pricing

# Faszinieren statt rabattieren

**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 immer härter, komplexer, chaotischer und verlustträchtiger – aber auch chancenreicher, wenn man es ideenreich anzugehen versteht.**

Eine kürzlich durchgeführte Untersuchung des österreichischen Meinungsforschungsinstituts *Marketagent* brachte folgendes zutage: Nicht etwa Finanzierungsschwierigkeiten oder Marktsättigung und Wettbewerbsdruck bereitet den Managern die größten Probleme, sondern das Thema Preise. Es landete auf Platz eins einer vierzehn Themen umfassenden ‚Sorgenskala‘. Die Gründe dafür sind vielfältig. Sie haben aber nicht immer nur mit einer höheren Preistransparenz und gesteigener 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 kleine Bestandsaufnahme

„Bioprodukte gehen bei uns gar nicht“, sagte mir kürzlich eine Bäckereiverkäuferin. Ich konnte es kaum glauben und ging im Laden auf Beobachtungsposten. Schon bald kam die erste Kundin und fragt: „Also, Sie haben hier 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 schließlich müsste 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.

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. Wie attraktiv sind Sie, um es von dort loszueisen? Ein Verkäufer muss Wünsche wecken können, von denen der Kunde gestern noch nicht wusste, dass er sie heute haben wird. Der Kunde muss Ihr Produkt unbedingt haben wollen. Ihr Angebot 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 kurzsichtig um das Aufpolieren von Quartalsergebnissen gehen – sondern um unternehmerische Zukunftssicherung. Und dazu kann der Vertrieb eine Menge beitragen. In vielen Branchen ist der Preis der Ertragstreiber Nummer eins.

## Die Achillesferse des Verkäufers

Der Preis ist die Achillesferse des Verkäufers – beim Preis ist er am besten zu packen. Das Argument ‚zu teuer‘ ist oft nicht mehr als ein Testballon, um mal zu sehen, wie der Verkäufer 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 Verkaufsgespräch nicht genug Achtung, Aufmerksamkeit und Anerkennung gezollt hat, weil der Berater zu sehr mit sich selbst beschäftigt war. ‚Zu teuer‘ wird es heißen, wenn an



Kundenbedürfnissen vorbeiaargumentiert wurde, weil ‚Antennen‘ nicht ausgefahren waren. Was für den Kunden nicht relevant ist, was man nicht wirklich will und braucht, ist immer zu teuer.

‚Zu teuer‘ ist vielleicht die Strafe des Einkäufers, den Sie nicht mögen, den Sie für einen Abzocker oder Nullchecker halten, den Sie verschlagen finden und auf internen Meetings gern als Horrorkunden präsentieren. Denn Ihre Gestik und Mimik wird Ihre Einstellung verraten. Und der Einkäufer wird sich dafür an Ihrer schwächsten Stelle rächen: beim Preis!

‚Zu teuer‘ ist also nicht selten die Strafe des Kunden für eine unprofessionelle verkäuferische Leistung. Oder er will mit ‚zu teuer‘ ganz einfach sagen: Beweisen Sie mir, dass sich die Investition für mich wirklich lohnt! Wer öfter im Preisgespräch scheitert, sollte sich vor allem 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 günstiger Preise 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.

## **Bei Vergleichbarkeit entscheidet der Preis**

Anbieter müssen vor allem aus der Vergleichbarkeit heraus, denn bei Vergleichbarkeit entscheidet immer der Preis. So gilt es, einzigartige Preis-Leistungs-Kreationen zu schaffen und mit innovativen, schwer kopierbaren Wahlmöglichkeiten Kunden zu faszinieren. Hierzu braucht es das Ohr am Markt. Wer seinen Kunden wirklich nahe ist, kann sehr, sehr viel über sie wissen.

Und wer hat dieses Wissen? Natürlich die Mitarbeiter, die am nächsten dran sind am Kunden! Kundennähe ist ein strategischer Erfolgsfaktor. "Wer ein Duschgel macht und seine Kunden wirklich verstehen will, der muss zu ihnen unter die Dusche gehen", sagte mir kürzlich der Produktmanager eines Markenartikel-Konzerns. Tauchen Sie ein in die Welt des Kunden, befragen Sie ihn, beobachten Sie ihn, sammeln Sie alle seine Anregungen, ergänzt um eigene



Ideen, in einer Ideenbank. Organisieren Sie Zukunftswshops, machen Sie Kreativsitzungen, entwickeln Sie ein Ideenmanagement – mit Hilfe des Kunden.

Untersuchungen haben gezeigt, dass Innovationen erfolgreicher sind, wenn die Kunden eingebunden wurden. Dies senkt nicht nur das unternehmerische Risiko, sondern baut zusätzlich Eintrittsbarrieren für den Wettbewerb auf. Denn jedes Involvieren schafft Verbundenheit. Kunden lieben und loben Produkte umso mehr, je intensiver sie beim Entwicklungsprozess mitreden dürfen. Hierdurch entsteht Vertrauen – und ein Stück weit auch ein ‚Mein Baby‘-Gefühl. Und wer lässt schon gerne sein Baby im Stich?

### **Was die Hirnforschung zum Preisthema sagt**

Die Aussicht, Geld zu erhalten oder durch ein Schnäppchen Geld einzusparen, stimuliert unser cerebrales Belohnungssystem. So rufen zum Beispiel Rabatt-Aktionen die Aussicht auf ein positives Ereignis hervor. Und mehr noch: Bei Erwartung einer Vergünstigung werden hirnhinterne Kontrollmechanismen zurückgeschaltet. Der Verlust von Geld hingegen aktiviert ein Hirnareal, das auch für die Schmerzverarbeitung zuständig ist: die Insula. Allein auf einen Preis zu schauen tut also weh.

Ein Rabattsymbol oder aber ein an das Produkt gekoppelte gute Gefühl neutralisieren 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 begehrenswerten 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 moduliert (z.B. Rabatte, zeitlich versetzte Bezahlung usw.).

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.

## Was Menschen wirklich kaufen

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.

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 Menschenversther 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.



## Zur Autorin



**Anne M. Schüller** ist Management-Consultant und gilt als führende Expertin für Loyalitätsmarketing. Über 20 Jahre lang hat sie in leitenden Vertriebs- und Marketingpositionen verschiedener internationaler Dienstleistungsunternehmen gearbeitet und dabei mehrere Auszeichnungen erhalten. Die Diplom-Betriebswirtin und neunfache Buch- und Bestsellerautorin zählt zu den gefragtesten Keynote-Rednern im deutschsprachigen Raum. Sie arbeitet auch als Business-Trainerin und lehrt an mehreren Hochschulen. Sie gehört zum Kreis der ‚Excellent-Speakers‘. Ihr Buch ‚Kundennähe in der Chefetage‘ wurde mit dem Wirtschaftsbuchpreis 2008 ausgezeichnet. Zu ihren Kunden zählt die Elite der Wirtschaft. **Kontakt: [www.anneschuessler.de](http://www.anneschuessler.de)**

## Das Buch zum Thema



**Anne M. Schüller**  
**Erfolgreich verhandeln – erfolgreich verkaufen**  
Wie Sie Menschen und Märkte gewinnen

BusinessVillage 2009, 224 Seiten  
24,80 Euro [D] / 25,60 Euro [A] / 37.90 CHF  
ISBN-13: 978-3-938358-95-5

## Das Hörbuch zum Thema



**Anne M. Schüller**  
**Das neue Verkaufen.**  
**Die 25 wertvollsten Erfolgsrezepte für erfolgreiches Verkaufen in neuen Zeiten**

Breuer & Wardin, 1 CD, 73 Min., 19,90 Euro / 29.90 CHF  
ISBN: 978-3939621874

© 2010 Anne Schüller Marketing Consulting, München, [www.anneschuessler.de](http://www.anneschuessler.de).

Alle Rechte vorbehalten. Dieser Auszug aus meinem Buch ist urheberrechtlich geschützt. Er kann für private Zwecke verwendet und weitergeleitet werden. Er kann honorarfrei übernommen werden für Online-Publikationen, für Newsletter, für firmeninterne Medien sowie für Zeitungen und Zeitschriften mit sehr geringem Budget. Bedingung: Geben Sie mich als Autorin (Anne M. Schüller, [www.anneschuessler.de](http://www.anneschuessler.de)) sowie den jeweiligen Buchhinweis an und schicken Sie ein Belegexemplar an: [info@anneschuessler.de](mailto:info@anneschuessler.de).