

## BOBKAS BUSINESS – 05/2020

### Kundennutzen schlägt Rabatt – Umdenken zahlt sich aus.

„Ich kenne keinen sicheren Weg zum Erfolg, aber einen sicheren Weg zum Misserfolg: es jedem recht machen zu wollen.“

Dieses berühmte Zitat des griechischen Philosophen und Gelehrten Platon setzt genau den richtigen Ankerpunkt für die heutige Kolumne. Sie widmet sich einem meiner persönlichen Lieblingsthemen. Ich möchte heute Ihren Fokus auf ein durchaus brennliches Thema richten: das Gewähren von Rabatten in Ihrem Tagesgeschäft.

In unseren Verkaufstraining und auch bei den Mitfahrten im Außendienst bei unserem 1:1 Coaching bin ich immer wieder erstaunt, wie schnell Verkäufer sich im Verkaufsgespräch geschlagen geben und die **Rabattschlacht** eröffnen. Mitunter ohne objektiv erkennbaren Grund, wird dem Kunden eigeninitiativ ein Rabatt eingeräumt. Frage ich dann nach, kommt wie aus der Pistole geschossen, dass der Markt in dieser Region besonders umkämpft sei und/oder der Kunde ohne diese Rabatte keinesfalls kaufe. Oder im anderen Fall besteht der **Irrglaube**, dass es ein Zeichen der Höflichkeit ist, dem geäußerten Kundenwunsch nachzukommen, schließlich wolle man langfristig zusammenarbeiten. Dafür brauche es eine vertrauensvolle Kunden-Verkäuferbeziehung und die bedinge ein gewisses Feilschen um den Preis.

Diese Denk- und Handlungsweise ist meinen Erfahrungen nach weit verbreitet, wenngleich sie nicht in allen Vertriebsorganisationen zutage tritt. Oftmals schwelt dieser emotionale Brandherd unter der Oberfläche innerhalb der Teams. Häufig braucht es deswegen den kritischen, objektiven Blick von außen im Rahmen unserer Mitfahrten, um live im Kundendialog über mehrere Tage Verhaltensweisen und dahinter liegende Denkmuster aufzuspüren. Für mich persönlich immer der spannendste Moment: das persönliche Feedback-Gespräch mit dem Verkäufer / der Verkäuferin am Ende eines solchen gemeinsamen Tages. Naiv betrachtet könnte man annehmen, dass das Aufzeigen von Potenzialen beim Gegenüber auf positive Resonanz stoßen müsste. Das Gegenteil ist meist am ersten Tag der Fall. Nun sind die allermeisten Verkäufer grundsätzlich selbstbewusste Menschen, die intrinsisch motiviert stets den nächsten Euro suchen auf Ihrem täglichen **Akquisepfad**. Und genau deswegen ist es auch völlig normal, wenn Verbesserungsvorschläge, das eigene Verhalten und Agieren betreffend, nicht sofort auf überschwängliche Gegenliebe stoßen, weil damit auch immer ein Stück weit die eigene Realität und Wahrnehmung der eigenen Persönlichkeit ins Wanken zu geraten droht.

Verkäufer brauchen durchaus eine gewisse Unbeirrbarkeit, um erfolgreich zu sein. Das ist der Grund, warum weit überdurchschnittlich erfolgreiche Verkäufer sich bei der Kundenakquise auch bei einem wiederholten NEIN nicht einfach abschütteln lassen, sondern neue Wege suchen, um doch noch ins Geschäft zu kommen, und zwar mit aufrichtigen Motiven. Deswegen braucht es gerade beim Thema Rabatte besonderes Fingerspitzengefühl, gepaart mit der behutsamen Anleitung zur Anpassung der bisher gelebten Denk-

und Verhaltensmuster. Ich bediene mich hier gerne den Fakten, um neue Blickwinkel zu eröffnen.

#### Hebelwirkung von Preisnachlässen

Thematisiert man das Thema Rabatte im persönlichen Austausch mit Verkäufern und Verkäuferinnen, wird schnell klar, dass den allerwenigsten dabei der Wirkungszusammenhang von Preisnachlässen und wirtschaftlichem Erfolg präsent ist. Im Alltag wird dieser durch den Jagdtrieb nach dem nächsten Euro an Umsatz häufig verdrängt.

Schnell tendieren wir in der Folge dazu, die Forderung nach kleinen Rabatten voreilig zu akzeptieren, wenngleich wir dadurch gleichzeitig einen erheblichen Zusatzaufwand betreiben müssen, um den Erlös für das Unternehmen adäquat zu halten.

Ein vereinfachtes Rechenbeispiel: Gehen wir von einem Listenpreis von 1.000 Euro für ein beliebiges Produkt und einer Rohmarge von 20 % aus. Die Marge beträgt somit 200 Euro. Gewährt nun Ihr Verkäufer einen Preisnachlass von 5%, verringert sich Ihr Verkaufserlös auf dann neu 950 Euro, Ihre Marge beträgt dann, vereinfacht dargestellt, nur mehr 150 Euro. Dies mag auf den ersten Blick nicht dramatisch aussehen, schließlich verdient Ihr Unternehmen noch beim Verkauf des Produktes. Jedoch wird der tatsächliche Schaden bewusst, wenn man ausrechnet, **welche Absatzsteigerung notwendig ist**, um die ursprünglich vorgesehene Marge zu erzielen. Um wieder von 150 Euro auf 200 Euro im Ertrag zu wachsen im Ertrag, ist eine Umsatzsteigerung von 33 % nötig (Rechenweg:  $150 \cdot 1,33$  ergibt etwa 200). Dieses kurze Rechenbeispiel bringt dann doch die allermeisten Verkäufer ins Grübeln und kann helfen, künftige Forderungen nach einem Rabatt mit der gebotenen Deutlichkeit zu entgegnen.

#### Perspektivwechsel nutzen

Angenommen Vertriebsverantwortliche sähen in der Jahresplanung derartige Umsatzsprünge vor, würde dies von Verkäuferseite in einer ersten Reaktion schnell als unrealistische Forderung eingestuft und die gedankliche Bazooka durchgeladen, um sämtliche Ihnen als Entscheider bestens bekannte Gegenargumente abzufeuern. Schnell kochen die Emotionen hoch, eigene Befindlichkeiten treten zu Tage.

Spannend ist, dass die allermeisten Vertriebsmitarbeiter diesen Vergleich letztendlich durchaus nachvollziehen können. Und nun ist der richtige Zeitpunkt gekommen, um gemeinsam über Lösungen zu sprechen. Mitunter fehlt es schlicht an methodischen Werkzeugen oder es braucht neue Blickwinkel und damit neue Erfahrungen sowie die pragmatische Trainingsanleitung bei den nächsten Besuchen, Telefonaten und Gesprächen.

Eben genau aus der Perspektive eines Sparringspartners, der nur ein Ziel verfolgt, den Coachee noch erfolgreicher zu machen.

Die Effekte sind durch die Bank erstaunlich, denn jetzt wird die Veränderung nicht mehr als Kritik verstanden, sondern als **gemeinsamer Lern- und Gestaltungsprozess**, der unterstützt und mit Best-Practice Tipps sowie persönlicher Anleitung nachhaltig verändert. Schrittweise wird so die benötigte Handlungsänderung möglich, die wiederum das eigene Agieren im Tagesgeschäft positiv beeinflusst. Wir setzen hierbei bewusst darauf, branchenübergreifende Erfolgshebel zu vermitteln, um den Vertriebswerkzeugkasten zu erweitern und mit neuen Impulsen auch neue Lösungen zu finden. Zudem vernetzen wir gezielt auch Verkäufer verschiedener Branchen, um hier bewusst neue Gedankenimpulse zu ermöglichen, den Austausch untereinander zu fördern und letztendlich mit- und voneinander zu lernen.

## Neue Zielbilder visualisieren

Im nächsten Schritt nutze ich die Anziehungskraft neuer, attraktiver Zielbilder, um Menschen bei der Veränderung anzuleiten. Denn das Verständnis der notwendigen **Verhaltensänderung** und das Commitment dazu, sind die eine Seite der Medaille. **Neue Zielbilder** stellen die andere Seite dar. Denn letztendlich sind greifbare, klar definierte Zielbilder der größte Erfolgshebel. Die wenigsten Menschen im Verkauf haben diese klaren Zielbilder vor Augen. Sie können die geplanten Ergebnisse aufzeigen und Ihre Maßnahmen, die sie sich dafür zurechtgelegt haben. In nur wenigen Fällen besteht aber eine **visuelle Vorstellung**, die so greifbar und damit erlebbar ist, dass man jedes kleine Detail durchlebt, wenn man darüber spricht oder nachdenkt. Und nur dann, geschieht in uns etwas Wunderbares, wir richten unseren Fokus plötzlich wie von Zauberhand auf genau dieses Erlebnis aus, das den Moment der Zielerreichung visualisiert. Jeder Spitzensportler kennt diese Methodik und nutzt sie als nie enden wollender Kraftquell, der uns ermöglicht, für andere Menschen Unvorstellbares zu erreichen. Schlicht, weil die Vorstellung davon so real ist, dass alles in uns sich danach ausrichtet und dieser Fokus, gepaart mit der inneren Leichtigkeit und intrinsischen Motivation, ist es, der aus unserer Vorstellung Realität werden lässt.

Der dann eintretende profitable Mehrerfolg bei den Verkaufsverhandlungen überzeugt derartig, dass Vertriebsverantwortliche selbst Monate nach einem Training oder dem Coaching im Vertriebsalltag noch die Auswirkungen der Veränderung beobachten können.

## Der natürliche Feind

Wenn wir uns über die Aufgabe eines **Einkaufsprofis auf der Gegenseite** ansehen, so hat dieser meist einen konkreten Auftrag. Die Verhandlungsreserve ausschöpfen, vor allem aber den bestmöglichen Preis erzielen. Dazu gehört meist, dass Verkäufer an die äußerste Grenze geführt werden, zumindest soweit diese es zulassen. Das Paradoxe ist, dass Einkäufer oftmals nur auf das unmissverständliche Signal Ihres Verkäufers warten, dass der beste Preis bereits erreicht ist, keine weiteren Nachlässe möglich sind und er guten Gewissens kaufen kann. Warum also nicht sofort auf den Punkt kommen und genau das nachvollziehbar zum Ausdruck bringen?

## Trauma der Moderne: Der Kundennutzen

Sie ahnen es schon, dass Wörtchen “nachvollziehbar” ist hier meist der Knackpunkt im Verkaufsgespräch. Denn immer noch feuern Verkäufer Salven an Merkmalen ihrer Produkte ab, anstatt den Nutzen für den Kunden, ggf. auch deren Endkunden, auf den Punkt zu kommunizieren. In den allermeisten Fällen wird sich mehr auf die Produktmerkmale und verhandlungstaktische Tricks konzentriert, anstatt in der Vorbereitung den Kundennutzen visuell greifbar zu machen, wie vor allem auch den Mehrwert daraus aufzuzeigen.

Man könnte denken, heute, wo Wissen überall und transparent wie nie zuvor verfügbar ist, suche man den Lösungsweg im persönlichen Dialog über Mehrwerte und Kundennutzen.

Weit gefehlt, mehr Verkäufer als Sie zu erahnen vermögen, meinen immer noch, man müsse dem Kunden nur mit Beharrlichkeit die vielen Produktmerkmale und noch besser die Vorzüge des eigenen Unternehmens auf endlosen PowerPoint Folien aufzwingen, den Wettbewerb schlecht reden und daraus den Vorteil ziehen oder gar das Urteilsvermögen des Gegenübers in Frage stellen, weil Vergleiche mit dem Wettbewerb nicht korrekt vorgenommen seien.

Und wenn dann gar nichts mehr hilft, wird die Rabattschlacht eröffnet und die Unglaublichkeit des eigenen Angebotes damit einmal mehr unterstrichen. Damit muss Schluss sein, vor allem im neuen Spielfeld nun nach Corona, wo sich Märkte gänzlich verändert haben und dies auch weiter tun.

## Es geht auch anders.

Nehmen wir kurz einmal an, Ihr Verkäufer macht sich vorher eingehend Gedanken zu den Zielen und Motiven des Einkäufers oder Entscheiders auf der Gegenseite. Und leitet daraus ab, welche Erwartungshaltung gegenüber Ihrem Unternehmen besteht und welche Gegenleistung er tatsächlich für einen Preis erwartet. Und Ihr Verkäufer analysiert im Vorfeld zielgerichtet das **Potential** und den konkreten **Bedarf**, passt daraufhin seine Angebotsauswahl an und konzentriert sich ausschließlich darauf, den passenden **Kundennutzen** hervorzuheben, im persönlichen Erstgespräch konkretisiert er diesen über eine professionelle Bedarfsanalyse und passt sein Angebot genau darauf an. Und dann schickt er Ihrem potentiellen Neukunden das Angebot in einer Form zu, die diesem sofort ermöglicht, den eigenen Nutzen zu erkennen und auch das Angebot sofort zu durchdringen. Weil das Angebot Ihres Verkäufers auf den Kunden ausgerichtet und alles so verständlich dargestellt ist, dass der Interessent den Unterschied sofort bemerkt. Denn sein Angebot weicht vom üblichen Standard-Angebot ab. Und dann kommuniziert er von Anfang an den realistischen Marktpreis und verzichtet bewusst auf die zeitraubende Verhandlung, die beide Seiten nur Effizienz, Nerven und Zeit kostet.

Je konkreter Sie und Ihre Verkäufer vorher den preislichen Rahmen für sich und den individuellen Markt abgesteckt haben, desto überzeugender ist Ihr Angebot. Je klarer Ihre Preisgestaltung am Kundennutzen ausgerichtet ist, desto überzeugender ist diese letztendlich. Und Ihr Gegenüber wird es bemerken, wenn Ihr Vertriebsteam die entsprechende Haltung einnimmt. **Also, ermutigen Sie Ihr Vertriebsteam Rückgrat zu zeigen!**

Viel zu sehr sind Ihre Verkäufer ansonsten in den Verhandlungen mit dem Preis beschäftigt. Und genau das erzeugt in uns eine immanente Verlustangst. Und diese lässt uns nun mal gerade in stressigen Situationen, wie einer persönlichen Verhandlung oder am Telefon, irrationale Entscheidungen treffen. Was dann passiert, wissen Sie bereits. Preise werden immer weiter gesenkt, obwohl es keinen vernünftigen Grund dafür gibt.

Konzentrieren Sie sich genau deswegen auf den Kundennutzen wie den konkreten Mehrwert Ihres Angebotes und machen dies von Beginn an für Ihr Gegenüber greifbar. Ist der aufgezeigte Nutzen hoch genug, fallen die Rabatte nicht mehr groß ins Gewicht. Und wenn doch, überlegen Sie sich bitte, ob Sie diese Kunden überhaupt auf Dauer haben möchten. Denn Partnerschaft bedingt immer den **gegenseitigen Benefit** und kann nie nur einer Seite Vorteile verschaffen. Anderenfalls kippt die Waage sowieso irgendwann mit den bekannten Auswirkungen. Nutzen Sie ein klares „Nein“ deswegen als Freiheit, sich den richtigen Kunden zu widmen. Zeigen Sie damit, dass diese vier Buchstaben kein Grund sind, um beleidigt zu sein oder gar das Nein persönlich zu nehmen. Es ist schlicht die momentane Meinung Ihres Gegenübers zu Ihrem Angebot. Kein Grund, beleidigt zu sein oder gar das Nein

persönlich zu nehmen, sondern als die momentane Meinung Ihres Gegenübers zu Ihrem Angebot.

## Mehr Best-Practice Tipps

Aus Erfahrung empfehle ich Ihnen, falls noch nicht vorhanden, über eine Kundensegmentierung wie auch entsprechende Preiscluster, für jede Kundengruppe und Länderregion mit definierten Preisverantwortlichen, nachzudenken. So kann sich Ihr Vertriebsaußendienst darauf fokussieren, gute Gespräche zu führen. Ihr Vertriebsteam wird unter Garantie **Preise einfacher durchsetzen**, denn wo kein großer Spielraum, kann auch der Preis nicht grundlos gedrückt werden. Alle namhaften Marktführer agieren im Übrigen so, kurzum: der Erfolg gibt ihnen Recht. Wenn Sie mehr darüber erfahren möchten, rufen Sie mich jederzeit gerne an oder schreiben mir und wir melden uns bei Ihnen.

Unser Team ist für Sie aktuell an 7 Tagen die Woche über unsere Unternehmer & Entscheider-Hotline erreichbar unter **+49 (0) 761 888 599 815** oder Mail an **kontakt@umsetzungsprofi.de**.

Lassen Sie uns auch mit Ihrem Vertriebsteam diesen Erfolgspfad gehen.

## Die Ergebnisse werden Sie verblüffen.

Mit motivierenden Grüßen  
Ihr Tobias Bobka



Bild © Coloures-Pic #74530884 stock.adobe.com

## Für alle Chancenergreifer

**Der Staat zahlt Ihnen bis zu 4.000 Euro, wenn Sie jetzt durchstarten.**

Der Staat belohnt Ihr Engagement, als Corona-geschädigtes Unternehmen, mit bis zu 4.000 Euro, damit wir Sie in dieser Umbruchzeit unterstützen können und Sie Ihre Ziele erreichen.

**Gemeinsam finden wir passende Lösungen für u.a. folgende Themen:**

- Ertragspotenziale finden und umsetzen.
- Neue Geschäftsfelder erschließen.
- Geschäfte umstellen oder digitalisieren.
- Das bisherige Geschäft mit Service-Angeboten kombinieren.
- Kunden- und Service-Orientierung stärker in der Organisationskultur verankern.
- Ihr Vertriebsteam fit machen für das neue Spielfeld.

### Hintergrundinformation:

Am 3. April 2020 ist eine modifizierte Richtlinie zur Förderung unternehmerischen Knowhows für Corona-betroffene Unternehmen in Kraft getreten. Beratungskosten werden endlich bis zu 100% vom Staat bezuschusst. Damit Sie in dieser Zeit sich neu aufstellen können und zukunftsfit neu durchstarten.

Die Bobka Mittelstandsberatung ist ein vom Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) akkreditiertes Beratungsunternehmen und bietet entsprechend dieses bezuschusste Beratungsprogramm an.

Den Antrag erledigen wir mit Ihnen gemeinsam in wenigen Minuten. Und auch alles Weitere übernehmen wir bequem für Sie.

### De facto Eigenanteil = 0 Euro

Sie zahlen lediglich die Umsatzsteuer, erhalten diese aber wie gehabt über Ihren Vorsteuerabzug vom Finanzamt erstattet. Das Beratungshonorar erhalten wir als akkreditiertes Beratungsunternehmen direkt vom Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA).



**Bobka Mittelstandsberatung**  
Leopoldring 1  
79098 Freiburg im Breisgau  
T +49 (0) 761 888 599 815  
[www.umsetzungsprofi.de](http://www.umsetzungsprofi.de)



**SIE SIND  
NEUGIERIG  
GEWORDEN?**

**TELEFON:  
+49 (0) 761 888 599 815**

**RUFEN SIE UNS  
EINFACH AN.  
GEMEINSAM ERREICHEN  
WIR MEHR.**