

## Das „Zu teuer“ als verzweifelter Hilferuf des Einkaufs Der Verkäufer muss auch den Einkäufer überzeugen

von Lothar Stempfle

Eine aktuelle Umfrage der Deutschen Verkäufer-Schule unter 1.000 Verkäufern unterschiedlicher Branchen (siehe [www.verkaeuferschule.de](http://www.verkaeuferschule.de)) belegt, dass das Verkäufertrauma Nummer 1 der niedrige Preis der Konkurrenz ist. Unter 25 Problemfeldern wurde von 43 Prozent der Befragten das Kundenargument „Zu teuer“ als der entscheidende Stolperstein auf dem Weg zum Auftrag bezeichnet.



„Das ist ja wunderbar“ – nun kann sich der Verkäufer bequem zurücklehnen. Denn was will er schon gegen den unschlagbaren Preis des Wettbewerbers tun, er hat ja so gut wie keinen Einfluss auf die Preisgestaltung. An ihm kann es nicht liegen, dass der Auftrag nicht zustande gekommen ist, hat er doch seinen Gesprächspartner im Kundenunternehmen von den Produktvorteilen und den Nutzen seines Produktes und seiner Dienstleistung vollends überzeugt. Wenn nun der Einkauf sein Veto einlegt – dafür kann der Verkäufer doch nichts!

### Terra incognita – die Unternehmensprozesse

Doch die Sache hat einen Haken. Um es auf den Punkt zu bringen: Der Verkäufer selbst ist die eigentliche Ursache des Problems. Zum einen wollen viele Verkäufer immer noch nicht akzeptieren, dass ihre Kundenunternehmen eine prozessuale Vertriebs- und Organisationsstruktur aufweisen: Teilprozesse in den Bereichen Entwicklung, Beschaffung, Einkauf, Kundendienst, Produktion und Vertrieb werden begleitet von Führungs- und Managementprozessen und dem Qualitätsmanagementprozess. All diese Prozesse stehen in Wechselbeziehungen zueinander und beeinflussen sich gegenseitig, Rückkopplungseffekte sind an der Tagesordnung. Zu unternehmerischen Kernprozess gehört stets

der Wertschöpfungsprozess – hier verdient das Unternehmen sein Geld. Darum ist es interessiert an einem ausgezeichneten Return on Investment, das Unternehmen will seinen Kunden Produkte und Dienstleistungen in optimaler Qualität bieten, aber zu einem günstigen Preis. Es steht unter der Knute der Umsatz- und Gewinnsteigerung, der Kostenersparnis, des optimalen Preis-

Leistungsverhältnisses. Anders ausgedrückt: Das Unternehmen muss betriebswirtschaftliche Aspekte in seine Unternehmensphilosophie und strategische Ausrichtung sowie sein operatives Tagesgeschäft integrieren.

Für den Verkäufer bedeutet dies: Es genügt nicht, nur einen Teilprozess im Kundenunternehmen zu betrachten, um dann den Verantwortlichen für diesen Prozess im Verkaufsgespräch etwa von den Produktvorteilen zu überzeugen. Er muss Überzeugungsarbeit an mehreren Fronten leisten und dabei die betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten kennen, mit denen das Kundenunternehmen zu kämpfen hat. Und dabei ist es von Vorteil, die Gesamtheit der Unternehmensprozesse zu kennen. Eigentlich eine Binsenweisheit – aber immer noch sind die Unternehmensprozesse des Kunden für viele Verkäufer unbekanntes Land – eine Terra incognita. Schauen wir doch einmal, wie die meisten Verkäufer immer noch vorgehen.

### Gleich und Gleich gesellt sich gern

Es gibt wohl kaum einen Verkäufer, der nicht fachlich sehr gut geschult ist. Beim Kunden profilieren sich die Verkäufer vor allem auf der Ebene ihres Fachwissens und ihrer Produktkenntnisse. Und das ist zunächst auch gut so, denn zu meist ist der Gesprächspartner im Kundenunternehmen ein Produktspezialist, der prüfen soll, welchen Nutzen das Produkt des Verkäufers für die Kunden des Unternehmens hat. Und damit beginnt das Problem: Es kommunizieren zwei „Techniker“ und Produktexperten miteinander, die dieselbe Sprache sprechen, gemeinsam Problemlösungen entwickeln und sich für die Funktionalitäten des Produktes begeistern können. Und dann kommt es zu Verkäuferaussagen wie: „Meine Kunden schätzen mich so, wie ich bin.“ Kein Wunder: Gleich und Gleich gesellt sich gern. Der Verkäufer findet als Produktexperte sein kongeniales Pendant in dem technisch versierten Gesprächspartner auf Kundenseite.

### „Zu teuer“ – der Preis als alleiniges Entscheidungskriterium

Schließlich nimmt das Unheil seinen Lauf: Der Verkäufer erstellt das Angebot, in dem vor allem die technischen Features und Produkthighlights im Mittelpunkt stehen – die Darstellung des Nutzens wird darüber häufig vergessen. Welchen Beitrag das Produkt zur

Verbesserung des Wertschöpfungsprozesses im Kundenunternehmen leistet, fällt unter den Tisch. Das Angebot überzeugt natürlich den „gleichgesinnten“ Gesprächspartner, aber dieser ist nicht entscheidungsbefugt. Das Angebot wird an den Einkauf weitergeleitet, dem zuständigen Mitarbeiter liegen Vergleichsangebote vor – und nun muss dieser entscheiden. Der Einkäufer hört zum erstenmal von dem Produkt, mit dem Verkäufer hat er nie gesprochen, dieser hat nie den Kontakt mit ihm gesucht. Der Einkäufer jedoch ist in den seltensten Fällen ein Produktexperte, von den technischen Features hat er wenig Ahnung. Ihn interessieren die Nutzensvorteile, die Kosten, die Qualität, er hofft, dass in dem Angebot Vergleichsrechnungen angestellt, betriebswirtschaftliche Berechnungen vollzogen, die Kosten dem Nutzen gegenüber gestellt werden, eine Investitionsrechnung aufgemacht wird. Oder dass das Angebot ihm zumindest die Grundlage bietet, all dies selbst zu leisten. Aber dies ist nicht der Fall – was also bleibt dem technisch nicht versierten Einkäufer anderes übrig, als das Offensichtliche zu vergleichen, und das Offensichtliche ist zumeist der Preis. Und wenn unser Verkäufer hier nicht die Konkurrenz unterboten hat, bekommt er zu hören: „Zu teuer!“

Die wenigsten Einkäufer kaufen nur wegen des Preises. Denn dem Unternehmen ist nicht damit gedient, wenn zum niedrigsten Preis eingekauft und eine Lösung geschaffen wird, die ihm am Ende aufgrund von Qualitätsaspekten vor allem Kundenbeschwerden und Nachforderungen einbringen. Aber durch die Vorgehensweise des Verkäufers bleibt dem Einkäufer zumeist gar keine andere Wahl, den Preis als einziges oder wich-

tigstes Entscheidungskriterium heranzuziehen.

### **Die Welt des Einkäufers verstehen lernen**

Was also muss sich ändern? Zunächst einmal muss sich der Verkäufer von seiner einseitigen Fixierung auf die technischen Produktkomponenten lösen. Bereits im Gespräch mit dem Produktfestschisten auf Seiten des Kundenunternehmens sollte er den messbaren finanziellen Nutzen seiner Lösung thematisieren. Die im Anfangskontakt versprochenen Nutzenfelder müssen betriebswirtschaftlich belegt werden. Hinzu kommt: Er muss das Naheliegende tun – und mit dem Einkäufer sprechen und lernen, dessen Sprache zu sprechen und dessen Interessenlage zu berücksichtigen. Und dies muss dann in seinem schriftlichen Angebot zum Ausdruck kommen. Dazu ist es notwendig, das „Zu teuer“ des Einkäufers weniger als Absage zu verstehen, sondern als verzweifelten Hilferuf: „Lieber Verkäufer, bitte hilf mir doch zu verstehen, weshalb ich gerade diesen Preis zahlen soll! Verdeutliche mir, dass durch die Mehrzahlung auch ein Mehrnutzen an Return on Investment für mein Unternehmen möglich ist!“ Und darum ist es die Aufgabe des Verkäufers, im Gespräch mit dem Einkäufer die technischen Produktfeatures und -merkmale in die Welt der Betriebswirtschaft und des Einkäufers zu übertragen und die Kalkulation als unabdingbaren Teilprozess der Angebotslegung zu interpretieren.

### **Selbstkritik und Bewusstseinswandel**

Der erste Schritt zur Besserung allerdings liegt im Bewusstseinswandel des Verkäufers – ein Wandel, bei dessen Verwirklichung die Unterstützung des Vertriebsleiters

notwendig ist. Er muss in der gesamten Vertriebsorganisation dafür sorgen, dass sich alle Verkäufer die Einstellung erarbeiten können, sich bereits vor der Kontaktaufnahme mit dem Kundenunternehmen und dem ersten Verkaufsgespräch in die Unternehmensphilosophie, die Unternehmensprozesse im Allgemeinen und die Wertschöpfungsprozesse im Besonderen einzuarbeiten und sie aus dem Effeff zu kennen. Nur dann ist er in der Lage, den verschiedenen Interessengruppen im Unternehmen gerecht zu werden und eine Verkaufsargumentation und ein Angebot zu erstellen, das allen Entscheidungsträgern eine Grundlage bietet – und nicht nur einseitig den Erwartungen und den Bedarf der technischen Produktexperten entgegen kommt. Er muss sich in die Denkwelt des Kundenunternehmens „hineinwühlen“, ja, zum Experten für dessen Unternehmensprozesse werden, die neuralgischen Schmerzpunkte ausfindig machen, seine Produktlösung darauf abstimmen und sich zum Beispiel fragen:

- Was bedeutet meine Produktlösung für die Gesamtentwicklung meines Kundenunternehmens?
- Trägt sie zur Prozessoptimierung bei?
- Welchen Einfluss hat sie für dessen Marketingprozesse, dessen Vertriebskonzept, dessen Qualitätsmanagement?
- Trägt sie zur Entwicklung der Kundenorientierung meines Kundenunternehmens bei?

Der Verkäufer muss mithin die Konsequenzen seiner Produktlösung durch alle Prozesse des Kunden hindurch denken und ihm in allen Bereichen optimale Lösungen bieten. Sein Vertriebsleiter steht in der Verantwortung, die dazu notwendigen Lernprozesse

zu organisieren und zudem die Weiterbildungsformen anzubieten, die es den Verkäufern ermöglichen, sich von Produktexperten zu prozessorientierten und in Unternehmensprozessen denkenden und handelnden Kundenunternehmensexperten zu entwickeln.

Das ist ein langer Weg, steinig und schwer. Wer aber im harten Konkurrenzkampf überlegen will, muss diesen Weg gehen. Dann wird der Verkäufer „vielleicht auch noch ab und an die Aussage „zu teuer“ zu hören bekommen, aber nicht, weil der Preis die einzige Möglichkeit für das Kundenunternehmen ist, eine Entscheidung zu treffen. Und der Verkäufer ist nicht länger Ursache für das Problem „zu teuer“, sondern Teil der Lösung.

#### **Spezielle Strategien für den Einkäufer entwickeln**

Wie der Verkäufer eine vertrauensvolle Beziehung zum Kunden aufbaut, ist – zumindest in der Theorie – hinlänglich bekannt. Des Weiteren aber muss der Einkäufer als Adressat des Beziehungsaufbaus identifiziert werden. Doch nicht alle Methoden und Techniken des

Beziehungsaufbaus lassen sich eins zu eins auf den Einkäufer übertragen. Nehmen wir als Beispiel die Regel des erfolgreichen Beziehungsmanagements, Gemeinsamkeiten mit dem Gesprächspartner zu schaffen, etwa, indem der Verkäufer auf ein gemeinsames Hobby zu sprechen kommt, das er mit dem Einkäufer hat. Das Problem: Viele Einkäufer scheuen davor zurück, eine zu enge Beziehung zum Verkäufer aufzubauen, weil sie den Vorwurf befürchten, sie ließen sich beeinflussen oder gar manipulieren.

Darum ist Zurückhaltung geboten, auch, weil Einkäufer häufig Seminare und Schulungen für Verkäufer besuchen, und die Methoden des Beziehungsaufbaus sehr gut kennen – und sie darum selbst anwenden können. Dann ist es auf einmal der Einkäufer, der im Small Talk Beziehungsmanagement betreibt und schließlich argumentiert: „Jetzt verstehen wir uns so gut, lässt sich an dem Angebot nicht noch etwas zu meinen Gunsten verändern?“

Eine gute Möglichkeit, die Denk- und Handlungsweise des Einkäu-

fers verstehen zu lernen, ist, sich die entsprechenden Informationen im eigenen Haus zu besorgen und das Gespräch mit den Einkäufern im eigenen Unternehmen zu suchen. Diese können darstellen, was sie im Gespräch mit einem Verkäufer positiv anspricht und worauf sie mit Ablehnung reagieren. Auf der Grundlage dieser Gespräche kann der Verkäufer seine spezielle Strategie für die Ansprache der Einkäufer im Kundenunternehmen entwickeln.

#### **Fazit**

Der moderne Verkäufer stimmt sein Produkt- und Dienstleistungsangebot auf die Prozesse des Kundenunternehmens ab und fragt sich immer, inwiefern es zu dessen Prozessoptimierung beiträgt. Insbesondere sucht er das Gespräch mit dem Einkauf und entwickelt auf die Mentalität des Einkäufers und auf dessen Notwendigkeiten abgestimmte Überzeugungsstrategien.