

**Herbert Zöllner schaukelte mit seinem Sessel. Das tat er nur, wenn ihm niemand dabei zuschaute. Doch heute konnte der Vertriebsleiter sicher sein, keine ungewollten Zuseher zu haben. Es war später Nachmittag an einem Freitag. Alle hatten sich schon ins Wochenende verabschiedet, nur er war noch im Büro. In Gedanken aber war er bereits im kommenden Montag.**

W E I S S E

**D**er Freitag war anstrengend gewesen, hatte aber für Herrn Zöllner Licht in die Sache gebracht. Seit Wochen hatte sein Chef immer wieder Besuch gehabt. Ein perfekt gekleideter Herr mittleren Alters mit streng geschnittenem Haar und perfekt gestutztem Bart ging hier ein und aus. Manchmal gleich mehrmals pro Woche.

An diesem Freitag hatte sich das Geheimnis dann gelüftet. Zum angesetzten Besprechungstermin mit Geschäftsführer, Marketing- und Vertriebsleiter war auch der Bartträger gestoßen. Mayrhoth hieß er, Heinz Mayrhoth. Unternehmensberater war er von Beruf.

### Überraschender Morgen

8:00 Uhr. Der Tag hatte früh begonnen und mit ihm die Besprechung. „Wir beginnen früh, da wir sicher eine Zeit lang brauchen werden und wir wollen doch alle baldigst ins Wochenende“, hatte der Chef gesagt. Darum saß Herbert Zöllner pünktlich um 8 Uhr im Besprechungszimmer und nippte an seiner dritten Tasse Kaffee. Barbara Winterstett, die Marketingverantwortliche, kam gerade

zur Tür herein. Wortlos nickte sie ihm zu und nahm Platz. Sie war kein Morgenmensch. Es dauerte noch zehn Minuten bis es auch Jörg Hellwig, der Geschäftsführer, bis zum Besprechungszimmer geschafft hatte. Im Schlepptau hatte er den Unternehmensberater. Barbara und Herbert wechselten überraschte Blicke. „Guten Morgen, liebe Kollegen“, begann der Chef, „schön, dass Sie so pünktlich sind! Dann können wir ja anfangen. Ich möchte Ihnen Herrn Heinz Mayrhoth vorstellen. Er ist Unternehmensberater und hat mir in den letzten Wochen geholfen, mir Gedanken über unsere Preisstrategie zu machen. Und ich denke, jetzt sind wir an einem Punkt angelangt, wo wir gemeinsam daran arbeiten können.“

Wenn sich der Geschäftsführer Reaktionen erwartet hatte, dann wurde er

- » **Leser:** Geschäftsführer, Vertriebsleiter, Berater
- » **Inhalt:** Wie verankert man eine neue Preispolitik in den Köpfen der Verkäufer?
- » **Level:** ●●●○○

enttäuscht. Sowohl Vertriebs- als auch Marketingleitung saßen sprachlos nebeneinander und warteten auf erklärende Worte. Jörg Hellwig blickte von einem zum anderen. Das Schweigen bereitete ihm Unbehagen. Geräuschvoll zog er sich einen Stuhl hervor, ließ sich darauf nieder und beugte sich verschwörerisch zu seinen Mitarbeitern nach vorne. „Es ist doch so, dass wir in den letzten Jahren keine wirkliche Strategie hinter unseren Preisen stehen hatten. Grob gesagt, haben wir einfach den Deckungsbeitrag errechnet, dann einen Aufschlag dazuaddiert. Mehr schlecht als recht haben unsere Leute auch zu diesen Preisen verkauft. Aber fundiert war unser Vorgehen in keiner Weise. Es ist erstaunlich, dass wir überhaupt Gewinne erwirtschaften konnten“, führte Herr Hellwig aus. Der Unternehmensberater hatte sich still neben den Ge-

Sie Recht, Herr Zöllner. Ich schlage vor, wir gehen jetzt zum Mittagessen und Sie lassen sich das Gehörte in aller Ruhe durch den Kopf gehen. In einer Stunde sprechen wir weiter.“ Geschäftsführer und Unternehmensberater verschwanden ebenso unisono, wie sie gekommen waren und wieder waren Vertriebs- und Marketingleitung allein. Barbara Winterstett erhob sich ebenfalls und verließ mit den Worten „Was denken die sich eigentlich, uns das so einfach an den Kopf zu knallen?“ den Raum. Herbert Zöllner blieb sitzen.

### Eine neue Strategie

Er hatte verstanden, warum es seinem Chef ging. Sie hatten gute Produkte, ihre Büromöbel waren hochwertig, doch ihre Preisstrategie passte nicht zum übrigen Firmenkonzept. Bisher

seinen Mitarbeitern erklären? Über die letzten Jahre hatten sie sich ihren Kundenstamm aufgebaut, sowohl seine fünf Außendienstler als auch die vier Mitarbeiter im Vertriebsinnendienst. Ihnen jetzt zu eröffnen, dass sie ihre gewohnten Asse nicht mehr aus dem Ärmel schütteln durften, würde schwierig werden. Er konnte sich ihre Reaktion lebhaft vorstellen: „Unmöglich!“ „Wie stellt sich der Chef das vor?“ „Und Sie haben da zugestimmt, Herr Zöllner?“ „Ich werde alle meine Kunden verlieren!“ „Das kann nicht gut gehen!“ „Aber ich muss doch meinen Kunden entgegenkommen, die verlassen sich doch darauf.“ Doch aus dieser Vorstellung wurde er gerissen, als die drei anderen Besprechungsteilnehmer vom Essen zurückkamen.

### Überzeugungsarbeit

# E L E F A N T E N ?

schäftsführer gesetzt und nickte nun energisch.

### Besprechungsmarathon

Bei diesem Nicken blieb es bei Weitem nicht. Der stille Mann mit dem korrekten Auftreten begann einen Redefluss, der sogar einen Staudamm durchbrochen hätte. Bis 11:30 sprach er ohne Punkt und Komma. Da fielen Worte wie: Premiumpreise, Exklusivität, Preisdisziplin, ja sogar von Franchise war die Rede. Als er nach drei Stunden zum ersten Mal Luft zu holen schien, nutzte Herbert Zöllner die Gelegenheit: „Nun einmal langsam, bitte. Das waren jetzt sehr viele Informationen auf einen Schlag.“ Nun war es an Jörg Hellwig zu nicken: „Da haben

hatten sie sich an den Deckungsbeitrag gehalten und die Margen so berechnet, dass zwar ein recht ansehnlicher monatlicher Gewinn möglich gewesen wäre. Doch durch eine nicht näher definierte Rabatt- und Sonderkonditionenpolitik waren die Ergebnisse nur mäßig. Es verwunderte ihn nicht, dass der Geschäftsführer dem einen Riegel vorschieben wollte. Aber gleich alles von Grund auf ändern? Was hatte der Unternehmensberater gesagt? Sie hatten eine Premiumpreisstrategie ausgearbeitet. Diese zwingt die Verkäufer zu einem dauerhaften Erhalt eines relativ hohen Preises. Zudem bindet sie ihnen die Hände beim Gewähren von Sonderkonditionen, Preisnachlässen und Rabatten. Kontinuität und Disziplin hallte es in seinem Kopf nach. Wie sollte er das

Der zweite Teil der Besprechung hatte nun weniger Vortragscharakter. Gemeinsam erarbeiteten sie die Details ihrer neuen Preisstrategie. Für das Marketing hieß das, die Exklusivität und das Prestige ihrer Möbel zu betonen. Die Kunden mussten von der Qualität und den Vorteilen ihrer Produkte überzeugt werden, dabei spielten Emotionen eine große Rolle. War das Image eines Premiumprodukts erst einmal aufgebaut, würde der Preis beim Kauf nur noch eine untergeordnete Rolle spielen, behauptete der Unternehmensberater. Barbara Winterstett nickte energisch, sie war ganz in ihrem Element. „Wir müssen die Medien genauer auswählen, in denen wir werben und auch neue Werbeformen erschließen. Below-the-line bietet sich ▶

an“, sprudelte es aus ihr heraus. Keine Frage, Barbara Winterstett hatte das Konzept als neue Aufgabe und Herausforderung angenommen. Sie würde es nicht schwer haben, ihre Assistentin davon zu überzeugen. An einen so raschen Erfolg glaubte Herr Zöllner bei seinem Team jedoch nicht.

Der Vertrieb hatte mit anderen Schwierigkeiten zu kämpfen. Nicht nur, dass es Herbert Zöllner viel Überzeugungsarbeit kosten würde, seine Ver-

käufer mit der neuen Preisstrategie anzufreunden, auch die Kunden mussten überzeugt werden. Ihr Flag-Ship-Store in der untersten Etage war von Design und Ausstattung hochwertig genug, um eine geeignete Präsentationsfläche ihrer Produkte zu bieten. Auch der Außendienst fuhr passable Mittelklassewagen und kleidete sich entsprechend. Von der angemessenen Repräsentation brauchte also niemand überzeugt zu werden. Doch beim Preis sah es anders aus.

Höhere Preise und so gut wie kein Spielraum für Konditionen, das würde weder für Herrn Zöllner einfach zu erklären, noch für die Verkäufer einfach umzusetzen sein. Er selbst würde Zeit brauchen, um sich damit anzufreunden. Doch die hatte er nicht, wie es schien.

### Ein schönes Wochenende

Der Unternehmensberater war schon weg. Auch Barbara Winterstett hatte



Prof. (FH) Dr. Karl Pinczolits,  
Vertriebsexperte, Fachbereichsleiter FH  
Wt. Neustadt

## So entschieden unsere Experten aus der Praxis:

Wenn es um das Umsetzen von Maßnahmen im Vertrieb geht, dann gilt die alte Veränderungsregel: Wer die Leistungsträger im Verkauf als Führungskraft gegen sich hat, wird sich schwer tun, Veränderungen umzusetzen. Daher ist es die erste und wichtigste Aufgabe des Vertriebsleiters, die Leistungsträger unter den Verkäufern zu informieren und für das Umsetzungsprojekt zu begeistern. Nehmen Sie sich zumindest ein bis zwei Wochen Zeit, um Ihre Top-Verkäufer zu überzeugen. Schaffen Sie für sie einen Nutzen, wenn Sie dieses Projekt unterstützen und nehmen Sie ihre Umsetzungsvorschläge ernst.

Erst nachdem Ihnen dieser Schritt gelungen ist, wenden Sie

sich den leistungsschwachen Verkäufern zu. Hier ist das Ziel, sie bis zur Durchschnittsproduktivität des gesamten Teams zu bewegen. Die Maßnahmen sind natürlich andere, denn hier gilt es, das Leistungsniveau zu erhöhen.

Haben Sie die Top-Verkäufer zu sich ins Boot geholt und erzielen auch die Leistungsschwachen erste Ergebnisse, dann wenden Sie sich an Ihre Mittelschicht. Hier ist Transparenz sehr wichtig. Diese Gruppe verändert ihr Verhalten, wenn die leistungsstärkere Gruppe das Projekt unterstützt und die Leistungsschwachen bereits an den Durchschnitt herankommen. Damit haben Sie erreicht, dass das Leistungsniveau des gesamten Verkaufsteams steigt.



Ing. Mag. Andreas Unger  
Sales Director und  
Mitglied der  
Geschäftsleitung  
BearingPoint

Da die Geschäftsleitung mit dem Unternehmensberater zunächst einen TOP Down Ansatz gewählt hat, ist es nun für die nächsten Schritte wesentlich, die Mitarbeiter zu Beteiligten der Lösung zu machen. Daher sollte es das Ziel des Verkaufsleiters sein, sowohl Innen- als auch Außendienst, Marketing und den GL in die Umsetzung stark mit einzubeziehen und nicht isoliert zu agieren.

Zu Beginn könnte man im Rahmen eines internen zweitägigen Workshops ein gemeinsames Verständnis für die Ziele und die Handlungsschritte in Richtung Umsetzung erarbeiten. Idealerweise mit Teilnahme der Geschäftsleitung, mit einer klaren Beschreibung der Gründe für die neue Preisstrategie, dem damit verbundenen Nutzen für den Einzelnen und dem Handlungsbedarf, der sich daraus ergibt. Danach sollten die Ziele (neues Preis- und Konditionenschema) in die Leistungs- und Provisionssysteme der MA implementiert werden. Für Innen- und Außendienst

soeben allen ein schönes Wochenende gewünscht. Es war 17 Uhr an diesem Freitag, alle waren gegangen. Nun trat der Geschäftsführer an ihn heran. Vertraulich legte er ihm eine Hand auf den Arm. „Wissen Sie, Herr Zöllner, ich stecke in dieses Projekt sehr viel Geld. Der Unternehmensberater war nicht billig und auch die neue Marketingkampagne wird einiges an Ressourcen verschlingen. Ich zähle auf Sie und Ihr Team, damit

wir diese neue Strategie erfolgreich implementieren und sie uns am Ende hilft, unsere Gewinne nachhaltig zu steigern. Alles hängt an den Verkäufern, sie müssen das neue Konzept umsetzen und leben. An ihnen liegt es, ob wir Erfolg haben, oder einen weißen Elefanten.“ Mit diesen Worten verabschiedete sich Jörg Hellwig und wünschte ein schönes Wochenende. Nun war Herbert Zöllner also alleine und schaukelte mit seinem Sessel. Er

war alleine mit sich, seinen Gedanken und einem riesigen weißen Elefanten, von dem er nicht wusste, ob seine Mitarbeiter darauf reiten oder von ihm zertrampelt werden würden. Doch erstmal musste er ihnen die neue Situation erklären. Wie er seine Leute dazu bekam, das Gehörte auch in die Tat umzusetzen, das war eine andere Frage, die ihn sicherlich übers Wochenende beschäftigen würde. Wie konnte er die Sache angehen? **V**



Thomas Gahn  
Geschäftsführer der  
Sanitärhandelsexpress GmbH

sollte sich daraus ein zusätzlicher monetärer Nutzen ergeben.

Marketing und Vertrieb sollten zusätzlich gemeinsam einen Nutzenkatalog sowie ein Vorgehen bei Kunden für die Argumentation der höheren Preise erarbeiten. Flankierend müssten Alternativen zu Rabatten und Preiskonditionen gefunden werden.

Um die Transformation in die Praxis einfacher zu gestalten, könnten Maßnahmen wie aktive Unterstützung bei Kundenbesuchen seitens des Vertriebsleiters oder auch des Beraters erfolgen. Doch die Überzeugung kann nur bei jedem Einzelnen durch gemeinsames Erarbeiten und Erleben des Nutzens entstehen. Damit müssen sich in der Praxis die Erfolge nach 3-6 Monaten einstellen. Diese sollten auch entsprechend monetär seitens des Unternehmens honoriert werden.

Ein wichtiges Element ist die laufende Kommunikation der Vereinbarungen und der nächsten Schritte durch den VL.

Zuerst empfehle ich, gemeinsam eine Umsatz- und DB-Analyse der derzeitigen Situation zu erarbeiten. Als Verkaufsleiter muss ich vom Geschäftsführer klare Ziele bezüglich Umsatz, Deckungsbeitrag und Zeitplan einfordern. Auch die Vertrauensfrage ist legitim. Warum hat der Geschäftsführer bisher nichts erwähnt? Erst wenn mir als Verkaufsleiter die neue Strategie und ihre Ziele klar sind, setze ich ein Monday-Morning-Meeting an und informiere meine Verkäufer. Gemeinsam werfen wir einen Blick auf den Ist-Zustand und ich lobe die Leistung, die meine Verkäufer erbracht haben. Dann präsentiere ich ihnen das vorgegebene Soll des Geschäftsführers. Danach stelle ich die Frage: Wie

können wir das gemeinsam schaffen? Wie können wir die Strategie gemeinsam umsetzen? Doch jeder Verkäufer hat seinen eigenen Stil und damit auch seinen eigenen Lösungsansatz. Deshalb lasse ich sie selbstständig und individuell arbeiten. Zusätzlich gebe ich ihnen bei ihren Kunden etwas Verhandlungsspielraum: Naturalrabatte bei größeren Produktwerten, Zusatzprodukte für den persönlichen Nutzen des Käufers oder auch ein Umsatzbonussystem.

Nichtsdestotrotz muss ein genauer Zeitplan mit Zwischenergebnissen klar definiert und kommuniziert werden. Schlussendlich würde ich auch ein zusätzliches Prämiensystem als Anreiz für meine Verkäufer einführen.