

Erich-Norbert Detroy

14., aktualisierte und erweiterte Auflage



# Sich durchsetzen in Preisgesprächen und Preisverhandlungen

Erich-Norbert Detroy

# **Sich durchsetzen in Preisgesprächen und Preisverhandlungen**



Erich-Norbert Detroy

# **Sich durchsetzen in Preisgesprächen und Preisverhandlungen**



**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.  
Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

**Für Fragen und Anregungen:**

[info@mi-wirtschaftsbuch.de](mailto:info@mi-wirtschaftsbuch.de)

18. Auflage 2019

© 2015 by mi-Wirtschaftsbuch, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH

Nymphenburger Straße 86

D-80636 München

Tel.: 089 651285-0

Fax: 089 652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Redaktion: Renate vom Hofe, München

Lektorat: Desirée Šimeg, München

Umschlaggestaltung: Jarzina Kommunikations-Design, Holzkirchen

Umschlagabbildung: © Comstock/Corbis

Satz: Jürgen Echter, Landsberg am Lech

Druck: Sowa Sp. z. o. o., Polen

Printed in the EU

ISBN Print: 978-3-86880-028-9

ISBN E-Book (PDF): 978-3-86416-023-3

ISBN E-Book (EPUB, Mobi): 978-3-86416-134-6

— Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter —

[www.mi-wirtschaftsbuch.de](http://www.mi-wirtschaftsbuch.de)

Beachten Sie auch unsere weiteren Imprints unter  
[www.muenchner-verlagsgruppe.de](http://www.muenchner-verlagsgruppe.de)

# Inhalt

<b>Vorwort zur 14. Auflage</b> .....	<b>11</b>
<b>Vorwort von Jan L. Wage, dem Pionier des Verkaufstrainings, zur 14. Auflage</b> .....	<b>19</b>
<b>Wie heute der Preis die Welt regiert</b> .....	<b>21</b>
1 Welche strategischen Preispositionen möglich sind .....	23
1.1 Jedem seine Chance .....	23
1.2 Nichts bleibt, wie es ist .....	24
1.3 Die Mengen verlagern sich .....	25
1.4 Die Billiganbieter .....	26
1.5 Die Teueranbieter .....	26
<b>Wie wir im Preisgespräch den Kunden zu unserem Preis gewinnen lassen</b> .....	<b>29</b>
2 Guter Rat ist teuer .....	31
2.1 Der Preis als beliebte Machtprobe .....	31
2.2 Keine Angst vor Preisgesprächen .....	32
2.3 Trainierte Kunden fordern die Verkäuferkunst .....	38
2.4 Fazit .....	42
<b>Wie das Umfeld sich immer im Preis spiegelt</b> .....	<b>43</b>
3 Noblesse oblige! – Nobler Preis braucht noblen Verkaufsstil ...	45
3.1 Der Preis – das beliebte Alibi: Das persönliche Niveau bestimmt das Preisgespräch. ....	45
3.2 Mit Preisen gezielt arbeiten: Verkaufserfolge durch den »hohen« Preis .....	45
3.3 Der Preis als Strategieelement: Von der Entscheidung zum Bekenntnis .....	46
3.4 Fazit .....	60

<b>Wie sich Preise so »garnieren« lassen, dass sie dem Kunden nicht im Halse stecken bleiben</b> .....	<b>61</b>
4 Preisarbeit mit Schwellen, Nachlässen, Paketen, Bausteinen, Staffeln und Aktionen .....	63
4.1 Preise meisterlich zubereiten: Preise müssen schmecken...	63
4.2 Rezepte zur Preisarbeit.....	64
4.3 Fazit.....	84
<b>Wie wir vermeiden, dass uns der Preiskloß selbst im Halse stecken bleibt</b> .....	<b>85</b>
5 Vom Umgang mit Hemmschwellen und mit treffenden Preisbotschaften .....	87
5.1 Der Preis lähmt die Zunge .....	87
5.2 Innere Überzeugung trägt den Preis.....	89
5.3 Einfache Wege zur selbstsicheren Preisantwort.....	91
5.4 Alternativen für die Preisantwort .....	93
5.5 Fazit.....	99
<b>Wie sich seelische Blockaden ausmerzen lassen</b> .....	<b>101</b>
6 Positives Denken über den Preis .....	103
6.1 Verkäuferische Preisangst überwinden.....	103
6.2 Der Preis als Spiegelbild des Nutzens.....	105
6.3 Fazit.....	107
<b>Wie der Preis am besten über die Zunge kommt</b> .....	<b>109</b>
7 Die Psychologie der Preisinformation.....	111
7.1 Das Kribbeln um den Preis: Der Preis, das Kaninchen und die Schlange .....	111
7.2 Kardinalfehler bei der Preisfrage .....	111
7.3 Preissieg durch Freude: Zehn Wege zur sicheren Preisantwort.....	116
7.4 Fazit.....	134
<b>Wie wir am Verkaufsball bleiben, wenn der Kunde sagt: »Zu teuer!«</b> .....	<b>135</b>
8 Professionell reagieren auf die Preisklippe Nr. 1 .....	137
8.1 Zerstörte Verkaufsgespräche .....	137
8.2 Gute Lehren aus bösen Fehlern.....	139
8.3 Signale der Botschaft entschlüsseln.....	141
8.4 Fazit.....	144

<b>Wie wir erkennen, warum der Kunde den Preis demontiert . . . . .</b>	<b>145</b>
9 Der Preis – Sündenbock für anderen Kundenräger . . . . .	147
9.1 Motive der Preisdemontage. . . . .	147
9.2 Das Recht zur Maske . . . . .	149
9.3 Statt Preisdrückerei: Erfolgsnahrung für den Kunden . . . . .	151
9.4 Fazit . . . . .	157
<b>Wie wir Preisattacken abwehren, ohne in die Preisdefensive zu geraten. . . . .</b>	<b>159</b>
10 Wer sich verteidigt, der greift sich an . . . . .	161
10.1 Flucht aus der Preisverantwortung. . . . .	161
10.2 Reaktionstraining für Preisattacken. . . . .	163
<b>Wie wir mit Wirtschaftlichkeitsberechnungen den Preis in völlig neuem Licht erscheinen lassen. . . . .</b>	<b>185</b>
11 Werte, die kein Kunde ablehnen kann . . . . .	187
11.1 Die Preis-Nutzen-Kalkulation zur Entwaffnung einer Preisattacke. . . . .	188
11.2 Nutzenkalkulation dient dem Kunden . . . . .	191
11.3 Fazit . . . . .	197
<b>Wie wir gute Preise bei genormten Produkten verkaufen. . . . .</b>	<b>199</b>
12 Wer bezahlt uns den höheren Preis fürs gleiche Produkt? . . . . .	201
12.1 Preisaufschlag trotz Einheitsprodukt . . . . .	201
12.2 Uniforme Waren gewinnen Markenprofil . . . . .	202
12.3 Fazit . . . . .	205
<b>Wie wir uns innerlich rüsten, eine gute Figur zu machen. . . . .</b>	<b>207</b>
13 Knigge fürs Preisgespräch . . . . .	209
13.1 Preisgespräche als Pokerspiel . . . . .	209
13.2 Verkauf über Friedfertigkeit . . . . .	213
13.3 Kein Preis ohne innere Überzeugung. . . . .	214
13.4 Fazit . . . . .	217
<b>Wie wir die richtige Verhandlungsstrategie wählen . . . . .</b>	<b>219</b>
14 Kompromissler gewinnen nicht immer. . . . .	221
14.1 Verhandeln Sie ohne Strategie? . . . . .	221
14.2 Die Vorbereitung der Verhandlung. . . . .	225

14.3 Verhandlungsführung mit Strategie .....	232
14.4 Die praktische Anwendung der Strategien. ....	251
14.5 Verhandlungsspielraum .....	254
<b>Wie Preisdrücker arbeiten – und warum wir uns vor ihnen nicht zu fürchten brauchen. ....</b>	<b>261</b>
15 Wie wir Preisdrücker mit deren eigenen Bluffs entwarfen. ....	263
15.1 Preisdrückerei – Trümpfe beim Einkäufer .....	263
15.2 Preisdrückerei: Durchblick möglich .....	264
15.3 Konterstrategien bei Preisdrückerei .....	266
15.4 Fazit. ....	287
<b>Wie wir in der Preisverhandlung den Absturz ohne Netz vermeiden</b>	<b>289</b>
16 Vom fairen Handel um den Preis. ....	291
16.1 Preisgespräche sind keine Rabattgespräche. ....	291
16.2 Kunden zahlen für Nachlässe. ....	294
16.3 Lässt sich eine Preisnachlassverhandlung schematisieren? .	308
16.4 Der Preis als Spiegelbild des Nutzens. ....	309
16.5 Fazit. ....	314
<b>Wie wir den Preis erhöhen, ohne dass der Kunde abspringt .....</b>	<b>315</b>
17 Die hohe Schule des Preisgesprächs liegt im Durchsetzen von Preisanpassungen .....	317
17.1 Preisanhebung aus vielen Motiven .....	317
17.2 Preisaufschläge differenzieren und moderieren .....	319
17.3 Fazit. ....	333
<b>Wie heute »strategische Einkäufer« im Großkundengeschäft ticken .....</b>	<b>335</b>
18 Der Weg vom braven Lieferanten zum Mit-Unternehmer .....	337
18.1 Der Freund schafft. ....	338
18.2 Die Einkäuferstrategien: Portfolioanalyse .....	342
18.3 Die Lieferantenklassifizierung. ....	344
18.4 Des Profieinkäufers Verhandlungsklasse .....	346

---

<b>Workshop-Training: Schwierige Verhandlungssituationen meistern. .</b>	<b>349</b>
19 Das Selbsttraining, um die eigenen Verhandlungsstrategien zu optimieren . . . . .	351
19.1 Aktives Benchmarking. . . . .	351
19.2 Richtig lernen – nichts vergessen . . . . .	352
19.3 Fallbeispiele. . . . .	354
19.4 Lösungsansätze . . . . .	364
<b>Literatur. . . . .</b>	<b>375</b>
<b>Register . . . . .</b>	<b>377</b>
<b>Autoreninformation. . . . .</b>	<b>380</b>



# Vorwort zur 14. Auflage

»Um mit Preisen richtig umzugehen, muss man rechnen können.«

Es ist soweit: »Das kauf ich euch ab« verdrängte »Geiz ist geil«. Es war ja auch Zeit. Und jetzt kann man sich darüber streiten, welcher Spruch besser ist. Der neue Werbeslogan jedenfalls sagt dem Unterbewusstsein, dass hier ehrlich kalkuliert ist, und appelliert gleichzeitig an den Besitztrieb.

Nach dem Zweiten Weltkrieg fielen aufgrund des Lehrermangels viele Stunden aus. Vor allem Deutsch, Mathematik dagegen selten. Die Begründung der Lehrer war ganz einfach: »Kinder, wenn ihr mal einen Brief mit fehlerhaftem Deutsch schreibt, werdet ihr vielleicht belächelt, aber ihr werdet verstanden. Wenn ihr dagegen in einer Verhandlung einen Rechenfehler macht, verliert ihr vielleicht alles!«

Es lohnt sich, rechnen zu können. Darauf zielen heute auch viele Sonderangebote der großen Discounter ab, die mit Schnäppchen-, Tiefst- oder Billigstpreisen werben. Krönung war die »Geiz-ist-geil«-Kampagne. Kaum ein Jugendlicher, der nicht bei Ebay stöbert und die Regel kennt: »Der Profi bietet frühestens in den letzten zehn Minuten seinen Preis!«

Und was für das B2C (Business to Consumer) gilt, tritt auch allmählich im B2B (Business to Business) ein: Immer mehr Großaufträge werden per Internet ausgeschrieben, die Angebote werden selbstverständlich nur per Internet akzeptiert, und Verhandlungen »Aug' in Aug'« werden ausgeschlossen. Ersatz ist die elektronische Versteigerungsuhr, die dem Anbieter sogar sekundengenau seine Preisposition anzeigt.

Richtig und gekonnt zu verhandeln wird immer schwieriger, denn in der Landschaft der beruflichen Einkäufer hat sich viel getan. Lopez lässt grüßen. Im

gewerblichen Bereich müssen wir uns vermehrt auf »strategische Einkäufer« einstellen und damit auch professionellere »Verhandlungsstrategien« kennen und beherrschen. Hierfür gibt es in diesem Buch zwei völlig neue Abschnitte (14. und 18. Kapitel). Unterstützt wurde ich hier von zwei absoluten Profis, dem Einkaufsdirektor Roland Gertz und dem Vertriebsdirektor Josef Stuhldreier. Ihnen gebührt dafür mein allerherzlichster Dank.

Unsere Großeltern hätten sich eher die Zunge abgebissen, als dass sie durch eine Rabattfrage ihren eigenen Ruf als Ehrenperson beschädigt hätten. Es gab ja überall nur Festpreise, jedenfalls in der Meinung breiter Bevölkerungsschichten. Man handelte nur bei größeren Anschaffungen, wie beispielsweise bei einem Haus. Das hat sich geändert; gehandelt wird überall, auch im Privatsektor.

*Nichts bleibt,  
wie es ist*

Seit den 1970er Jahren bröckelt die Preisbindung überall; bei Spirituosen fing es an, bei Schallplatten und Haushaltsgeräten ging es weiter. Und vor wenigen Jahren fiel das wohlbehütete Rabattgesetz ganz. Der Handel sah massive Verhandlungswellen auf sich zukommen und rettete sich in die Kundenkarten (Payback, Miles & More, ADAC-Card et cetera), um so über einen kleinen »Rabatt« die Kundenbindung zu forcieren.

Heute scheint es, als ob nur noch Vollidioten *nicht* handeln. Alle Welt kennt nur noch Billigstquellen. Fabrik-Outlets (wie zum Beispiel Boss und Reusch in Metzingen) schießen aus dem Boden, Discounter wie Aldi, Lidl oder Schlecker gedeihen wie nie zuvor. Der Einkauf draußen vor dem Ort auf der »grünen Wiese« (beispielsweise XXXLutz, MediaMarkt und Adler) ist in, kostenlose Parkplätze gibt es da in Hülle und Fülle. Auch der Versandhandel (wie Otto, Heine und Alba Moda) reüssiert, wenn das Angebot geschickt und marktgerecht gestaltet ist, und selbst Tchibo reiht sich ein.

Und was wäre ein Wochenende ohne mit Prospekten proppenvoll gefüllten Briefkästen: Schnitzel, Gemüse und Waschmittel zu Sonderpreisen, überall. Schnäppchenkäufer, mach dich auf den Weg! »Donnerstag ist

Aldi-Tag!« Reih dich ein in die Schlange der Kauflustigen. Am besten noch vor Ladenöffnung.

Innenstädte, Fußgängerzonen mit ihren gemütlichen Geschäften und Cafés vereinsamen immer mehr. Und die wenigen Kunden, die ins Nähmaschinenfachgeschäft kommen, haben oft ein preisgünstiges Internetangebot dabei. Sie lassen sich aber vom Fachhändler beraten, damit sie danach im Internet bloß nichts Falsches kaufen. Feilschen hat ja nichts genützt. Und der später notwendige Service? Da glaubt man dann, dass der Fachhandel brav zur Stelle ist. Aber der hat schon zu, für immer.

Das Wehklagen ist groß, denn hier, wo das Bummeln Spaß machen soll, ist ja nichts los.

## Wo geht die Reise mit den Preisen hin?

In den letzten Jahren meldeten allein in den deutschsprachigen Ländern Europas jährlich rund 40.000<sup>1</sup> Unternehmen Konkurs an. Sie waren nicht mehr wettbewerbsfähig, konnten ihre Preise nicht mehr durchsetzen. Vielleicht wäre die richtige unternehmerische Entscheidung gewesen, schon Jahre zuvor die Produktion in den billigeren Fernen Osten zu verlegen oder zumindest mit dessen Produkten am Markt zu operieren. Doch hier ist der Zug ebenfalls abgefahren, mit Produkten aus Billigländern wird auch bei uns nur noch geschleudert.

Wie dem auch sei: Ob wir mit »Made in Europe« oder mit »Made in China« operieren, das Preisgespräch zu beherrschen, wird für uns Verkäufer immer wichtiger. Entsprechend ist dieses Buch auch für die Verkäufer geschrieben.

Fünf Schritte erleichtern den Einstieg in die Profiligen der Preisverhandlungsspezialisten:

- *Schritt 1:* Sich auskennen in attraktiven Preisstrategien! Kein Lamento wegen erfolgreicher Billigheimer. *Wirkliche Könnerschleudern nicht*

---

<sup>1</sup> Diese Zahl dürfte die Wirtschaftskrise 2008–2009 noch wesentlich gesteigert haben.

- *Schritt 2:* Vom eigenen Preis überzeugt sein! Nicht immer nach billigeren Lösungen schießen.
- *Schritt 3:* Den Preis psychologisch richtig übermitteln! Keine Scheu vor der Preisinformation.
- *Schritt 4:* Den Preis begeistert erklärend! Nicht beim »Zu teuer!« des Kunden resignieren.
- *Schritt 5:* Den Preis gewinnbringend verhandeln! Nicht den Auftrag um jeden Preis haben wollen.

Mehr Geld, mehr Erfolg, mehr Zufriedenheit et cetera, das sind ganz natürliche Ziele, die wir alle anstreben und verfolgen. Und es gibt viele gute Tipps und professionelle Regeln, diese Wünsche erfolgreich zu verwirklichen. Dazu steht Ihnen dieses Buch zur Seite. Für Sie geschrieben, für Ihre alltäglichen Erfolgsschritte, sei es im Beruf, als Manager oder Verkäufer, oder aber privat, zum Beispiel beim Verkauf Ihres gebrauchten Autos, eines ererbten Grundstücks oder der wertvollen, aber alten Möbel.

Und wenn der Abschluss eines Verkaufs erreicht ist, dann sollen Sie das gute Gefühl haben, einen guten Abschluss erzielt zu haben. Doch wie niederdrückend ist es, wenn Sie nach der Verkaufsunterschrift in sich eine bohrende Stimme vernehmen: »Da hast du dich aber ganz schön über den Tisch ziehen lassen, da bist du also wieder mal der Schwächere gewesen, der Dumme sogar ...«

Das muss nicht sein! Voller Zufriedenheit sollen Sie sich über den erzielten Verkaufserfolg freuen. Der Weg zu dieser Freude, die Ihr ganzes Leben bereichern kann (im wortwörtlichen Sinn übrigens!), führt über die einfach zu verwirklichenden Tipps und Verhaltensregeln, die Sie in diesem Buch finden.

Das alles lässt sich leicht üben, Schritt für Schritt, Tag für Tag. Das Buch ist so anwendungsgerecht aufgebaut, dass Sie für jede konkrete Aufgabe immer mal schnell wieder nachsehen können: Was hilft mir in dieser Situation am sichersten weiter? Wie verhalte ich mich hier, um nicht untergebuttert zu werden?

*»Je mehr ich übe,  
umso mehr Glück  
habe ich.«  
(Bernhard Langer)*

Dieses Buch wird für Sie zur ganz persönlichen alltäglichen Arbeitsunterlage: Arbeiten Sie es konsequent durch, machen Sie sich so viele Notizen, wie Ihnen gerade einfallen, und dann greifen Sie immer wieder nach dem

Buch und überfliegen Sie nur die Stelle, die sich auf die Aufgabe bezieht, die Sie eben vor sich haben ...

So, wie Sie im Duden nachschlagen, wenn Sie einmal nicht sicher sind, wie dieses oder jenes Wort richtig geschrieben wird, so steht Ihnen dieses Buch genauso zielgenau zur Seite, sobald Sie vor Verkaufsaufgaben stehen und dazu noch schnell diese oder jene Frage abklären wollen, sich nochmals versichern und bestärken wollen in der innerlich vorskizzierten Vorgehensweise ...

Für die Verkaufsprofis unter den Nutzern dieses Buches sei an dieser Stelle nur die Erinnerung daran gebracht, dass Sie als Verkäufer für Ihr Unternehmen natürlich umso wertvoller werden, je erfolgreicher Sie sich in harten Preisverhandlungen durchsetzen können. Das schlägt sich für Sie in Euro und Cent nieder!

Als Berater, Trainer und Autor bedanke ich mich bei Tausenden von Seminarteilnehmern für unendlich viele und immer wieder kreative Anregungen für das erfolgreiche Preisgespräch. Viele dieser Anregungen sind in dieses Buch eingeflossen, das Sie jetzt nutzen. Ein ganz besonderer Dank gilt Roland Gertz und Josef Stuhldreier, die besonders aktiv an diesem Buch mitgearbeitet haben.

Darüber hinaus bietet Ihnen dieses Buch einen weiteren Zusatzgewinn: Da ich selbst Verkäufer durch und durch bin und nun schon seit über 35 Jahren einer der meistgefragten Verkaufstrainer Deutschlands, stehe ich mit meinem DCI-Team für Ihre Fragen zur Verfügung: ganz speziell und ganz persönlich für Sie als Nutzer dieses Buches.

Aber vor allem: top! Besten Erfolg im Preisgespräch mit guten Gewinnen, das Sie in Zukunft auch mit innerem Vergnügen führen sollen!

Beilstein, im Sommer 2009

*Erich-Norbert Detroy*

[www.detroy-consultants.de](http://www.detroy-consultants.de)

E-Mail: [detroy@detroy-consultants.de](mailto:detroy@detroy-consultants.de)

Das sagt einer der ganz Großen der Verkaufszunft zu diesem Buch: Jan L. Wage würdigte schon die erste Ausgabe des Ur-Buches von 1977<sup>2</sup> im Vorwort so:

Der Verkauf ist das Stiefkind der psychologischen Wissenschaft, denn »echte« Wissenschaftler kümmern sich eigentlich lieber um menschliche Interaktionen in anderen (gehobeneren?) Bereichen.

Die Vormundschaft der Praxis hat sich jedoch als fruchtbar und ergiebig bewiesen. Der Verkäufer ist keineswegs in die herkömmliche graue und trostlose Stiefkinder-Existenz geraten. Im Gegenteil. Wenn wir den Verkäuferberuf als »hart« bezeichnen, dann deswegen, weil Lust und Liebe zum Beruf und zum menschlichen Kontakt zu den ständigen Voraussetzungen des Alltagserfolgs gehören.

Verkäufer, auch wenn es sich um Verkaufingenieure handelt, werden dann auch lieber von Praktikern als von Theoretikern ausgebildet.

Wenn sie ein von Erich-Norbert Detroy geleitetes Verkaufsseminar beurteilen müssen, dann bezeichnen sie es als gut oder sehr gut und fügen hinzu: »Praxisnah!«

Praxisnähe ist auch das größte Verdienst dieses Buches von Erich-Norbert Detroy, wobei wir gleich hinzufügen, dass er die Verkaufspraxis nur als Grundkomponente seiner Autorenarbeit benutzen konnte, nachdem er sie methodisch geordnet und danach gründlich durchleuchtet hat. Die Gesprächsabschnitte werden auf diese Weise Bausteine einer Gesamtdarstellung, die für den Verkaufspraktiker bereichernd wirkt.

Der Autor hat die heiß brennende und äußerst schwierige Thematik des Preisgespräches gewählt. Damit befriedigte er auch ein aktuelles Bedürfnis des Verkäufers.

Selbstverständlich verlangt dieses Buch ein bestimmtes Ausmaß an kreativer Leser-Intelligenz.

---

<sup>2</sup> *Sich durchsetzen in Preisgesprächen und -verhandlungen* von Erich-Norbert Detroy, verlag moderne industrie, Zürich 1977

Die praxisnahen Gesprächsbeispiele sind nicht als Patentrezept zu betrachten, die es im Verkauf sowieso nicht gibt. Hätten wir Verkaufspsychologen Patentrezepte zum hundertprozentig sicheren Erfolg zu bieten, ... wir würden weder Bücher schreiben noch Seminare leiten. (Oder macht uns diese Arbeit im Grunde genommen doch mehr Spaß, als eine Dauerfreizeit es könnte ...?) Die dargebotenen Gesprächsabschnitte müssen in die Branchen- und Kundenproblematik des individuellen Lesers übertragen werden. Sie sind als Denkanstöße, nicht als Ersatz für eigene Denkarbeit gemeint.

Düsseldorf, März 1977

*Jan L. Wage*



# Vorwort von Jan L. Wage, dem Pionier des Verkaufstrainings, zur 14. Auflage

Hat sich seit 1977 – als dieses Buch in erster Auflage erschien – in der Psychologie und der Technik des Verkaufens viel geändert?

Wenn wir von der »Technik« reden: mit Sicherheit! Das Telefon fing damals eben an, im Verkauf eine noch zögernde Rolle zu spielen. Das Auto, das den Beruf des Reiseverkäufers ermöglichte, blieb damals noch nicht, wie jetzt, im Dauerstau stecken ... Vom »elektronischen« Verkauf wurde erst in Zukunftsvisionen geredet und geschrieben. Heute kann sich der potenzielle Kunde im Internet besser über Markt- und Angebotsverhältnisse informieren.

Es gibt auch Änderungen, die nicht mit der Technik zusammenhängen: Immer mehr Frauen finden sich im Verkäuferberuf. Die Zahl der Reiseverkäufer ist rückläufig. Die Machtkonzentration der Kunden hat sich in einigen Branchen von der Industrie zum Handel verlagert.

Die Psychologie des Verkaufens änderte sich auch durch kultur- und konjunkturbedingte Faktoren. Publius Ovid (\*43 v. Chr.) schrieb schon vor 2.000 Jahren: »Alles ändert sich, aber nichts verschwindet!« Dies trifft auch für uns zu: Der Verkauf und der Verkäuferberuf ändern sich, aber sie verschwinden nie. Auch im Kraftfahrzeug vollzogen sich Änderungen, zum Beispiel von ABS über Airbag zum Hybridantrieb. Viele *Funktionen* des Kraftfahrzeugs sind jedoch fast unverändert geblieben. Dies trifft auch für den Verkauf zu: Die psychologischen Grundprinzipien blieben unverändert, sie müssen

jedoch anders als früher gedeutet und eingesetzt werden.

Noch immer ist der Preis im Verkaufsgespräch der Buhmann für viele Verkäufer *und* ihre Verkaufsleiter. Das »Viel zu teuer« kommt den Kunden noch immer schnell über die Lippen, und viele Verkäufer meinen, dass ihnen ein Auftrag verloren ging, nur weil sie einfach zu teuer waren ...

Es ist deshalb ein Glücksfall, dass dieses Buch in einer Neuauflage erschienen ist. Erich-Norbert Detroy, seit 1977 Matador der erfolgreichen Preisverhandlung, erneuert, beleuchtet und erweitert das klassische Thema im modernen Preisrahmen.

Einen herzlichen Glückwunsch für den Autor und für die zahlreichen Leser, die dieses wesentlich erneuerte Fachbuch auf ihrem Schreibtisch oder im Regal griffbereit haben.

*Jan L. Wage*

Gründer und Ehrenpräsident  
der Gemeinschaft Europäischer Marketing-  
und Verkaufsexperten »Club 55«

## **Wie heute der Preis die Welt regiert**

---



# 1 Welche strategischen Preispositionen möglich sind

*Teuer und billig zugleich!*  
(Des Kunden Wille)

## 1.1 Jedem seine Chance

*Im Armani zum Aldi!* lautet der Titel eines Buches, das einerseits die Widersprüchlichkeit der menschlichen Kaufmotive offenbart, andererseits aber auch die unermesslichen Chancen alternativer Preisstrategien offenbart. Heute haben sowohl Billig- als auch Teueranbieter ihre Chance!

Die Zeiten, in denen man mit Tarnkappe klammheimlich zu Aldi marschierte, in der Hoffnung, ungesehen zu bleiben, sind vorbei. Bei Aldi kaufen ist zum Kult geworden. Man kennt sich aus, der hat Superweine. Dienstag ist Aldi-Tag!

*Regiert der Preis die Welt?*

Und wie sieht es aus, wenn man sich nur so nebenbei über die Angebote von Plus oder MediaMarkt informiert? Man braucht zwar aktuell nichts, aber den hübschen Campingschrank oder den eleganten Flachbildschirm ... billig sind sie noch dazu, kaufen wir's, bevor andere uns diese »Schnäppchen« wegschnappen.

Ganz nebenbei (oder doch nicht?) reüssieren Unternehmen mit Super-Teuer-Produkten: der CLS von Daimler beispielsweise oder die Reverso von Jaeger-LeCoultre. Nur um die Zeit abzulesen, braucht man keine Atmos von Jaeger-LeCoultre, ein Schloss an der Loire kauft man auch nicht, nur um eine Heimat zu haben ...

Das Delikatessgeschäft neben Lidl oder der Edelgastromonom im Fabrik-Outlet funktionieren schon lange.

*Die Sowohl-als-auch-Mentalität*

Denn wer bei Produkten des täglichen Bedarfs gespart hat, darf sich woanders schon etwas Besonderes gönnen.

Es ist die Sowohl-als-auch-Welt, die solch unterschiedliches Kaufverhalten möglich macht. Wie können wir uns dieses Kaufverhalten erklären? Nun, in Zeiten des Nachholbedarfs (Häuser mussten gebaut, Wohnungen eingerichtet, Menschen eingekleidet und ernährt werden) war die Einkaufsmentalität eine ganz »normale«: Gute Qualität zu gutem Preis.

## 1.2 Nichts bleibt, wie es ist

*PLUS – Prima leben und sparen*

In der Überflussepoche (man verdient mehr, als man vernünftigerweise ausgeben muss, man erbt, ohne Geld wirklich zu brauchen) neigt man zu: Ich leiste mir die goldene Uhr oder das Ferienhaus in Spanien.

Heute, in der Zeit der großen Verunsicherung (Rentenfrage, Arbeitslosenquote, Wirtschaftsdepression), prüft man anders: Es macht Spaß, das Allerbeste zum allerbesten Preis zu bekommen! Und dafür investiert der Bürger viel Zeit, er liest Sonderangebote, kümmert sich um Telefentarife und surft im Internetmarkt der Schnäppchen.

Die klassische Aufteilung des Marktes von früher demonstriert Abbildung 1.

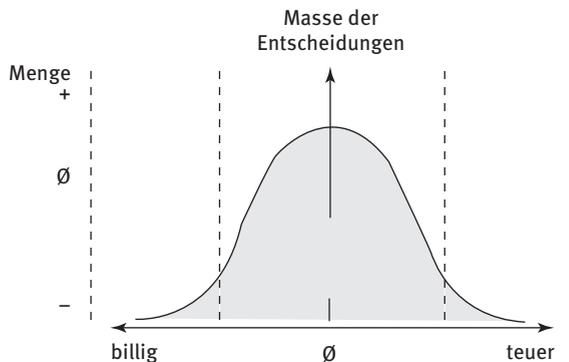


Abbildung 1: Frühere klassische Marktaufteilung

Die großen Mengen konnten abgesetzt werden, wenn man in seiner Preispolitik gut im Mittelfeld aller Anbieter angesiedelt war. Wenig Chancen, zu großen Umsätzen zu kommen, hatten typische Billigprodukte (ihnen haftete auch das Image »Was nichts kostet, taugt nichts!« an) und typische Teuerprodukte (sie galten als snobistisch und wurden sogar geschnitten).

### 1.3 Die Mengen verlagern sich

Es gab sogar Zeiten, in denen man sich kaum traute, Luxus zu zeigen, oder in denen man sogar bitter dafür büßte. Es konnte ja nicht angehen, dass der Chef einen 100.000 Euro teuren Nobelschlitten fuhr, während gleichzeitig Lohnstopp war. *Märkte verschieben sich*

Heute ist dies anders. Die Märkte haben sich verschoben. Billig muss nicht mehr schlecht sein, denn auch in Fernost wird Top-Qualität produziert. Das Markenbewusstsein ist zudem ambivalent geworden; dazu mögen die »Blender« (Nachbauten von Edeluhren), die in der Türkei oder in Kenia zu haben sind, beigetragen haben.

Dreifacher Druck kommt auf die Spitze der früheren Nachfragemenge:

1. Der Verbraucher hat das Durchschnittliche satt. Er möchte Farbenpracht, Auswahl, Differenzierung.
2. Die Industrie/der Handel verdient im Segment der Massenprodukte (hier wird ständig und schnell nachgeahmt) nicht mehr genügend.
3. Der Normalbürger hat ein stagnierendes oder sogar rückläufiges real verfügbares Einkommen.

Man könnte meinen, der Druck ginge nun komplett weg in Richtung Billiganbieter. Vordergründig gewinnen diese momentan auch stark hinzu. Doch die Praxis zeigt, dass gerade heute auch Teueranbieter Furore machen. Natürlich mit Einschränkungen, die die Krise 2008/09 mit sich brachte.

Was muss geboten werden, um entweder diese oder jene Preispolitik erfolgreich zu fahren?

## 1.4 Die Billiganbieter

*Billiganbieter:  
weniger Produk-  
te, weniger Ver-  
waltungsaufwand*

Auf breiter Basis begannen diese Unternehmen, ihr Sortiment zu verkleinern und den Service zu reduzieren. Ikea wirbt beispielsweise mit: »Drei Dinge müssen Sie tun: Selbst aussuchen, selbst heimbringen, selbst aufbauen! Aber das will ja der richtige Mann!«

Billigbanken, Billigversicherer, Billigfluglinien haben nur wenige Produkte, denn je größer das Angebot wird, desto größer wird der Verwaltungsaufwand, was alles wieder verteuert. Bei der ING. Diba zum Beispiel gibt es günstige Kredite, aber eben kein Vollsortiment bis hin zur Vermögensverwaltung. Und bei Aldi findet man 600 bis 800 Artikel, muss also trotzdem noch mal zum Metzger oder zur Drogerie. Und bei Ryanair bekommt man keine flächendeckenden Linienflüge für ganz Deutschland.

Die Billigbank hat eben keine (oder wenige) Geschäftsstellen, alles läuft online, es gibt kein freundliches Beraterinnengesicht. Und bei der Billigfluglinie heißt es, eben mal mit dem Bus noch 100 Kilometer zum weit draußen gelegenen Flugplatz zu fahren. Der Verbraucher will es, der Verbraucher bekommt es. Und er ist stolz darauf, clever gekauft zu haben.

*Billig kaufen wird  
zum Kult*

Dennoch gibt es einige Billigdiscounter, denen es momentan nicht ganz so gut geht. Der große Konkurrent von MediaMarkt wurde aus Geldnöten schon mehrfach hin und her verkauft. Der (am Filialnetz gemessen) größere Konkurrent von Dm-Drogerie markt verzeichnet oft menschenleere Geschäfte.

Aldi boomt. McDonald's boomt.

Es ist bereits kultig, dort einzukaufen oder zu essen, man möchte mit bei den Insidern sein, kann mitreden, kann stolz sein auf sich selber, man braucht jedenfalls keine Maske mehr, um nicht erkannt zu werden.

## 1.5 Die Teueranbieter

Wie kann es wohl sein, dass gegenwärtig fast alle Automobilunternehmen auf die Karte des Nobelfahrzeugs setzen? Daimler auf Maybach, BMW auf Rolls-

Royce, VW auf Bentley und Phaeton, die Fordgruppe auf Premium Cars (Jaguar, Aston Martin). Sicherlich mit unterschiedlichem Erfolg. Warum haben die großen Hotelkonzerne immer auch eine Premium-Marke dabei? Novotel das Mercure, Steigenberger das Vier Jahreszeiten.

Gleichzeitig haben alle Automobilhersteller auch Einstiegsmodelle: die A-Klasse, den 3er-compact, den Polo und den Ka. Auch die Hotelgruppen kennen das Preiswertsegment in den eigenen Reihen: Das Formula 1 von Accor oder das Maxx von Steigenberger.

Man könnte die Aufzählung für die meisten Branchen fortsetzen.

Im Pkw-Bereich ist die Herausforderung klar: Man möchte mit dem Edelprodukt die Markengeltung nach oben ziehen und mit dem unteren Modell die jüngeren Käufer gewinnen, damit sie sich innerhalb der Marke allmählich zu Hause fühlen. Doch was verlangen die Verbraucher, wenn sie sich auf diese Angebote einlassen? Sie wollen

- die bessere Auswahl!
- den besseren Service!

Teurer und schlechter – geht nicht! Teurer muss immer auch Mehrwert bringen, so greifbar wie möglich: Jaguar bietet neben der üblichen Drei-Jahres-Garantie auch den Service inklusive: alle Inspektionen in der gleichen Zeit kostenlos. Im Vier Jahreszeiten sind Obstkorb, Champagner und Tageszeitungen selbstverständlich »inklusive«. Und beim Nobelcoiffeur (er darf schon nicht mehr Friseur heißen) ist der Kaffee aus der italienischen Espressomaschine selbstverständlich.

*Teuer nur mit Mehrwert: Obstkorb und Espresso inklusive*

Also: lieber billiger? Oder lieber teurer? Die Zwei-Marken-Strategie (= Zwei-Preis-Strategie) ist unter den Wirtschaftsboliden längst ständige Praxis.

**Billig oder teuer? Beides geht.**

Entweder: Profilieren mit teurem Preis und allerbesten Leistung!

Oder: Preiswert sein bei Abbau von Sortiment und Service!

Oder beides. Nebeneinander.

Der Teuerlackierer kann auch eine Billigmanufaktur haben, aber ein paar Kilometer entfernt ... und ... mit anderem Namen.

Der Markenanbieter darf auch seine Handelsmarke haben, aber in anderen Geschäften ... und ... bei anderen Zielgruppen.

**Wie wir im Preisgespräch  
den Kunden zu unserem Preis  
gewinnen lassen**

---

