Steinmetz- und Steinbildhauermeister Niklas Neitsch setzt auf hohe handwerkliche Qualität und Schnelligkeit. Die Zahlungsbereitschaft für diesen Mehrwert ist bei den Kunden da (siehe Porträt ab Seite 52).

Weil im Lockdown auch das Angebot massiv zurückgefahren wurde, blieben die Preise in der Corona-Krise bislang weitgehend stabil. Doch nun, da die Kunden und Aufträge zurückkehren, geht das Rabattgeplänkel wieder los. Natürlich auch befeuert durch die Mehrwertsteuersenkung, die – über den Hebel Preis – den Absatz für den Rest des Jahres branchenübergreifend ankurbeln soll. Nimmt der Preisdruck jetzt also tatsächlich zu? Und, wenn ja, was tun, wenn die Kunden verhandlungslustiger werden?

DIE NACHFRAGE ZIEHT WIEDER AN

Hier hilft zunächst ein Blick auf die aktuelle Lage. Die gute Nachricht: Im Handwerk verbessert sich seit dem Lockdown im März die Stimmung von Monat zu Monat. In der zum Redaktionsschluss vorliegenden fünften Corona-Umfrage des ZDH gaben bereits 41 Prozent der Unternehmen an, dass ihr Umsatz im Mai 2020 genauso hoch war wie im Vorjahresmonat. Bei 17 Prozent war der Umsatz sogar höher. Zudem erwarten die allermeisten Unternehmen spätestens zum Jahresen-

WERT STATT PREIS VERKAUFEN

Preisgestaltung Gute Preise brauchen eine exzellente, zeitgemäße Positionierung. Wie Sie Ihre Preise auch in wirtschaftlich turbulenten Zeiten halten.

Von Annette Mühlberger

Foto: Seliger Brands GmbH

de eine weitgehende Stabilisierung ihrer Auftragsbestände.

Auch der BIV hat seine Corona-Sonderumfrage aktualisiert und im Juni ein Update herausgegeben. Danach beklagen 39 Prozent der Betriebe einen Umsatzrückgang. 37 Prozent berichteten von einem Rückgang des Neugeschäfts, Stornierungen und Projektverlegungen. Wirtschaftlich gefährdet sieht sich im Moment hingegen nur ein kleiner Teil der Steinmetze: 81 Prozent schätzen ihre wirtschaftliche Lage hingegen als stabil ein.

WAS BRINGT DIE MEHRWERTSTEUERSENKUNG?

Seit Juli gelten die neuen Mehrwertsteuersätze für alle Umsätze, die zwischen dem 1. Juli und dem 31. Dezember 2020 erbracht wurden und werden. Ausschlaggebend für den Leistungszeitpunkt auch von Teilleistungen ist dabei der Tag der Abnahme bzw. des Abschlusses der Leistung. Bei Materiallieferungen entscheidet der Tag, an dem der Versand beginnt. Wenn Kunden von dem niedrigeren Steuersatz bis zum Jahresende profitieren wollen, Projekte aber bis dahin

noch nicht angeschlossen sind, lassen sich Teilleistungen vereinbaren, die dann aber auch gesondert abgenommen und abgerechnet werden müssen. Den für Kunden niedrigeren Bruttopreisen steht betriebsseitig damit auf jeden Fall ein gestiegener Aufwand gegenüber.

VORSICHT RABATT!

Mit Netto-Preissenkungen oder Rabatten sollten Unternehmen auch in Krisenjahren vorsichtig sein. Schließlich hat der Preis einen enormen Einfluss auf den Gewinn. Und in wirtschaftlich unsichereren Zeiten gilt nun mal: Gewinn sichern, Umsätze verteidigen und die Kosten im Blick behalten. Letztlich entscheidet zudem der Kunde, wie er auf Preiserhöhungen oder Preissenkungen reagiert, das heißt, ob er aufgrund eines höheren oder niedrigeren Preises tatsächlich weniger oder mehr kauft bzw. welchem Preisangebot er den Vorzug gibt.

KUNDEN KAUFEN EMOTIONAL

Neben der betriebswirtschaftlichen Betrachtung entscheidet vor allem die Preispsychologie, ob Kunden kaufen oder nicht. Deshalb erzeugen Preissteigerungen auch nicht immer einen Absatzrückgang, sondern können auch dazu führen, dass Kunden mehr kaufen. Bei Luxusgütern lässt sich das sehr gut beobachten.
Preisspezialist Roman Kmenta (siehe Interview ab Seite 50) sagt deshalb auch: „Preisentscheidungen von Kunden sind nie rational."

Wer Preise festsetzt, sollte diese fünf Psychofaktoren kennen:

1. Ankerpreise: Wie teuer oder preiswert ist ein Angebot wirklich? Um dies zu beurteilen, brauchen Kunden Anhaltspunkte. Die Kriterien, die Kunden heranziehen, sind dabei nicht unbedingt sachlich begründet. Vielfach vergleichen sie einfach die Informationen, die ihnen vorliegen, bzw. nehmen einen sogenannten Preisanker als Vergleichsmaßstab. Ein Beispiel: Bietet ein Geschäft einen Kaschmirpullover für 800 Euro an, fällt es kaum auf, dass der Pullover im Regal daneben für 300 Euro ebenfalls teuer ist.

2.Hang zur Mitte: Bei verschiedenen Angeboten und Preisen eines Anbieters tendieren Kunden meist dazu, sich für die mittlere Preislage zu entscheiden. In der Beratung kann man sich das zu-

STEINPLUS

Die zehn besten Antworten auf „Das ist zu teuer"

1. Rückzug:	Das ist schade, ich dachte, wir kommen ins Geschäft!
2. Ausweichen:	Ich verstehe, Sie finden den Preis höher als erwartet. Darf ich Ihnen eine Frage stellen: Wie gefallen Ihnen denn die Ausgestaltung der Lösung und die Materialgüte?
3. Umdeuten:	Sie meinen also, der Preis entspricht nicht Ihren Vorstellungen und Sie möchten lieber etwas Günstigeres. Oder: Danke für Ihr Feedback, das heißt, Sie brauchen noch mehr Informationen über den Wert des Produktes.
4. Zustimmen:	Stimmt, Sie haben sich tatsächlich für eine ausgesprochen hochwertige und langlebige Lösung entschieden.
5. Klarheit schaffen:	Was genau meinen Sie mit zu teuer?
6. Vergleichen:	Im Vergleich wozu? Wo liegen genau die Unterschiede (der Wettbewerbsangebote) zu unserem Angebot?
7. Zug um Zug:	In welchen Punkten können Sie mir entgegenkommen (Zahlungsziel, Anzahlungshöhe, Eigenleistung)? Auf welche Leistungen würden Sie in diesem Fall verzichten?
8. Emotionen:	Da liegen Sie absolut richtig. Was ist Ihnen Ihr Komfort denn wert?
9. Logik umkehren:	Und genau deshalb sollten Sie sich dafür entscheiden!
10. Abschließen:	Das bedeutet, wenn wir uns beim Preis einigen, sind wir im Geschäft?

Quelle: Roman Kmenta: Zu teuer. 118 Antworten auf Preiseinwände. Für jede Preisverhandlung die passende Einwandbehandlung. Bad Vöslau, 2019

nutze machen, indem man ein hochpreisiges Produkt ins Spiel bringt (hoher Ankerpreis) und zwei weitere: eine günstige und eine mittlere Variante. Die Praxis zeigt: Die meisten Kunden entscheiden sich für die Mitte.

3. Preisspanne: Wenn Unternehmen ihr Angebot preislich nach oben ausdehnen, hat das Auswirkungen auf den Kauf. Beispiel Gastronomie: Restaurants, die Weine von 20 bis 30 Euro auf der Karte haben, verkaufen weniger Weine zu 30 Euro, als solche, die außerdem einen Wein für 50 Euro anbieten (was nicht bedeutet, dass dieser tatsächlich gekauft wird).

4.Knappheit: Knappheit kann eine höhere Kauf- und Preisbereitschaft erzeugen. Luxusmarken setzen deshalb auf limitierte Editionen. Beim Pricing für seltene Natursteine sollten Sie diesen emotionalen Preis-Faktor auf jeden Fall ausspielen und von einer Aufschlagskalkulation absehen. Denn es gilt: Entscheidend für die Preisfestsetzung ist die Zahlungsbereitschaft des Kunden.

5.Varianten: Wer eine Auswahl an verschiedenen Produkten und Preislagen bietet, erzielt oft im Mittel höhere Preise, als wenn die Auswahl kleiner ist.

STIMMT DER WERT HINTER IHREM PREIS?

Premium-Preise funktionieren auf Dauer nur, wenn ein Betrieb einen überlegenen Kundennutzen bietet. Schließlich hat der Preis immer etwas mit dem Wert zu tun, der hinter einem Angebot steht. Ein umfassendes Service- und Leistungsspektrum ist für Premiumanbieter Pflicht. Eine starke Marke erhöht ebenfalls die Preisbereitschaft. Hierfür muss der Mehrwert für den Kunden an allen Touchpoints stimmen (Webseite, Showroom, Telefon, Mailkontakte usw.).

ACHTUNG VERHANDLUNG

Und wenn Kunden trotzdem die Preise verhandeln wollen? Dann empfiehlt Preis-Profi Roman Kmenta: Ruhe bewahren und durch Fragen Zeit gewinnen (Tipps im Kasten auf Seite 48). Und für die Verhandlung gilt: Verteidigen Sie lange genug Ihren Nutzen. Vielleicht gibt der Kunde ja auf. Wenn nicht, dann bringen Sie eigene Vorstellungen ins Spiel und fordern immer ein Entgegenkommen für den geringeren Preis (terminlich, beim Material, beim Zahlungsziel, in der Höhe der Anzahlung). ■

STEINPLUS

So überzeugen Sie preislich

- **Sicherheit:** Kunden vermeiden lieber Verluste, als sie Gewinne (über einen günstigen Preis) erzielen. Betonen Sie, dass sie mit Ihrem Angebot auf Nummer sicher gehen, geben Sie Garantieren, schaffen Sie Vertrauen!
- **Belohnung:** Rabatte aktivieren unser Belohnungssystem. Sie können das Belohnungssystem Ihres Kunden aber ködern, indem Sie zum Beispiel eine schnelle Umsetzung garantieren, das Aufmaß schon am nächsten Tag machen und einen zeitnahen Termin für den Projektstart nennen. Das hält Kunden davon ab, sich am Markt weiter umzuschauen.
- **Emotionen:** Die weitverbreitete Aufschlagskalkulation hat den Nachteil, dass Sie damit Ihre Einkaufspreise zu Ankerpreisen machen und Einkaufsvorteile direkt weitergeben. Orientieren Sie sich beim Preis stattdessen an der Zahlungs- und Kaufbereitschaft Ihrer Kunden.
- **Schwellen:** Die berühmten 9er-Preise haben damit zu tun, dass Kunden oftmals nur die ersten Ziffern einer Zahl wahrnehmen. 1.890 Euro liest sich deshalb deutlich günstiger als 1.900 Euro. Allerdings gilt das auch in umgekehrter Richtung: 320 Euro sind psychologisch gesehen nicht unbedingt der bessere Preis als 390 Euro. Wer mehr Ware verkaufen will, um über die Menge zu verdienen, sollte entweder unter die Preisschwelle 300 Euro gehen (299 Euro) oder er bleibt bei 390 Euro und nimmt die Marge konsequent mit.
- **Ecken und Anker:** Wer zum Beispiel vor allem Granit verkauft und im Premiumsegment positioniert ist, sollte einige deutlich teurere Materialien mit hohen Ankerpreisen (für Kunden wahrnehmbar) im Angebot haben. So erscheint das viel öfter gekaufte Standardmaterial als vergleichsweise günstig. Umgekehrt setzen Nicht-Premium-Anbieter oft günstige Eckpreise, um bei Kunden als günstig wahrgenommen zu werden. Das Gros des Angebots muss dann gar nicht mehr so preiswert sein. Fazit: Wer seine Eck- und Ankerpreise intelligent setzt, kann mit seinem Sortiment so deutlich höhere Margen erzielen. Auch Preiserhöhungen fallen so weniger auf.

Quelle: Kai Markus Müller: Neuropricing, Haufe 2012

Interview:

Kunden entscheiden nicht rational

Wann empfinden Kunden eine Leistung als teuer, wann als preiswert? Und was bedeutet das für die Preisfindung? Das haben wir den Verkaufstrainer und Preisspezialisten Roman Kmenta gefragt.

STEIN: Wirtschaftskrisen können Preiskriege auslösen. Was können Unternehmen tun, um dies zu vermeiden?

Roman Kmenta: Zunächst: Die Preisentscheidungen von Kunden sind immer irrational. Auch in Krisenzeiten. Letztlich kauft der Kunde bei mir einen Wert. Entspricht der Preis dem Wert des Produktes, empfinden Kunden eine Leistung als „preis-wert". Um dieses Spiel zu beeinflussen, kann ich den Preis herabsetzen oder den vom Kunden wahrgenommenen Wert erhöhen. Leider drehen zu viele Unternehmen viel zu schnell an der Preisschraube.

Warum gehen viele Firmen mit ihren Preisen dann so unsensibel um?

Der Preis ist das am meisten unterschätzte und am meisten überschätzte Thema in der Wirtschaft. Die wenigsten Unternehmen sind sich bewusst, was ein Prozentpunkt am Preis für ihren Gewinn bedeutet! Sie sind sich bei der Kalkulation nicht im Klaren darüber, ob es bei diesem Auftrag um den Umsatz oder um den Deckungsbeitrag geht. Fordert der Kunde dann einen niedrigeren Preis, geben Sie ohne Not fünf Prozent Nachlass und verschenken viel Gewinn, der für Zukunftsinvestitionen fehlt.

Was machen das Handwerk in seiner Preiskalkulation falsch?

Der größte Fehler ist die Aufschlagskalkulation mit dem Ziel einer festen Marge. Kunden haben bei manchen Produkten eine höhere, bei manchen aber auch eine sehr viel niedrigere Preissensibilität, das heißt, sie würden deutlich mehr zahlen, als kalkuliert. Genau diese Unterschiede gilt es zu berücksichtigen. Und: Es ist vollkommen in Ordnung, den einen oder anderen Auftrag wegen zu hoher Preise zu verlieren. Geschieht das nicht, sind Sie eindeutig zu billig!

Das heißt, Auslastung ist nicht das Ziel?

Nicht um jeden Preis! Es gibt Beispiele aus dem Hotelgewerbe, dass Häuser mit höheren Preisen und geringerer Auslastung ihren Gewinn um 50 Prozent erhöhen konnten. Ohne Deckungsbeitragskalkulation sollte ich deshalb nie meine Preise kalkulieren und schon gar nicht einfach senken. Und ich sollte genau wissen, was es für meinen Gewinn bedeutet, wenn ich mal so eben drei bis fünf Prozent nachlasse. Als Unternehmen muss ich überlegen, welche Kunden mit welcher Preissensibilität zu mir passen. Damit muss ich anfangen.

Ein guter Preis funktioniert also nur über eine passende Positionierung?

Wenn ich meine Preise erhöhen will, muss ich meinen Wert erhöhen, und dieser hat mit meiner Positionierung zu tun. Deshalb ist der Preis zutiefst mit der DNA meines Unternehmens verknüpft. Aber ich kann auch schon kurzfristig beginnen, bestimmte Aufträge nicht (mehr) anzunehmen. „Nein sagen" ist in Bezug auf den Preis eine ganz wichtige Tugend. Meine Schmerzgrenze nach unten sollte ich für jeden nennenswerten Auftrag festlegen und verschriftlichen, sonst gestehe ich in Preisverhandlungen Dinge zu, die nicht tragbar sind. Hinzu kommt eine ehrliche Nachkalkulation, damit ich sehe, wie viele Stunden in ein Projekt tatsächlich geflossen sind.

Wie schätzen Sie die aktuelle Mehrwertsteuersenkung um drei

Trainer und Preisexperte Roman Kmenta: (www.romankmenta.com)

„Es ist vollkommen in Ordnung, den einen oder anderen Auftrag wegen zu hoher Preise zu verlieren. Geschieht das nicht, sind Sie eindeutig zu billig!“

Prozent ein? Macht das für Kunden einen Unterschied?

Wollte man diese Frage exakt beantworten, müsste man natürlich schauen, wie elastisch die Preis-Absatz-Funktion für die jeweiligen Leistungen konkret ist. Nehmen wir ein Beispiel: Bei einer Küchenarbeitsplatte für 5.000 Euro führt die niedrigere Mehrwertsteuer zu 150 Euro Ersparnis. Natürlich ist das Geld. Aber letztlich wird ein Kunde, der 5.000 Euro in ein hochwertiges, langlebiges Produkt investiert, sich nicht wegen 150 Euro für oder gegen Sie entscheiden. Das Problem wird aus meiner Sicht eher sein, dass sich durch die günstigeren Bruttopreise die Preiswahrnehmung der Kunden insgesamt verschiebt. Rabatte gewährt man, das zeigt die Erfahrung, jedoch besser über kreative Ad-Ons (zum Beispiel einen Messerblock aus edlem Holz zur neuen Küchenarbeitsplatte) als über Preisnachlässe. Auch Krisenrabatte sollten immer kreativ sein, anstatt einfach nur den Preis zu senken.

Wenn Kunden verhandeln, wie reagiere ich am besten?

Das Wichtigste ist: sich nicht aus der Fassung bringen lassen. Zeit gewinnen, indem Sie Fragen stellen und keinesfalls direkt in die Preisargumentation stolpern. Fragen Sie zum Beispiel: „Danke, dass Sie so offen sind. Was heißt denn für Sie zu teuer, im Vergleich zu Ihrem Budget, im Vergleich zum Wettbewerb, im Vergleich zu dem, was Sie für Ihre Küche zuvor bezahlt haben ...?“ Ziel ist es herauszufinden: Geht es für den Kunden um kosmetische Aspekte oder um Substanzielles.

Was kann dahinterstecken, wenn Kunden sagen „Das ist zu teuer“?

Diese Aussage kann ich als Anbieter auf zwei Arten interpretieren. Zum einen: Es ist zu teuer, deshalb muss ich den Preis senken. Oder: Mein Angebot ist dem Kunden zu wenig wert, deshalb muss ich es wertvoller machen, und das machen die allerwenigsten. Der Wert einer Leistung ist ein extrem vielschichtiges Konstrukt. Ein Wert kann sein, ein Kunde findet Sie als Verkäufer kompetent und sympathisch. Es kann der emotionale oder der physische Wert eines Produktes sein. Wert hat etwas mit Zugaben zu tun: Für ein Mehr an Status, Image, Individualität und Positionierung geben Menschen deutlich mehr Geld aus, als sie es müssten. Und: Über eine 15-jährige Baufinanzierung sind 150 Euro Ersparnis bei einer Küche (um beim obigen Beispiel zu bleiben) ein geringer Aufpreis, wenn der Wert des Angebots für den Kunden stimmt.

Wie kommuniziere ich Preiserhöhungen in der Krise?

Grundsätzlich kann ich auch jetzt Preiserhöhungen durchführen. Sind meine Kosten gestiegen, muss ich das sogar tun. Diese Preiserhöhungen argumentiere ich über die Fakten, sprich über die notwendige Kostenanpassung. Anders sieht es mit echten Preiserhöhungen aus, die meine Marge verbessern. Hier muss ich kreativer sein. Also zum Beispiel Pakete schnüren, um mich der Vergleichbarkeit zu entziehen. Quadratmeterpreise lassen sich hervorragend vergleichen, der Preis für ein Komplettbad eher nicht – zumal, wenn ich mein Angebot mit Dienstleistungen anreichere, zum Beispiel einem speziellen Reinigungsservice für die Naturstein-rückwand der Dusche.

Das Gespräch führte Annette Mühlberger

Foto: Pictures Born – Atelier für Fotografie

Niklas Neitsch, Steinhandwerk

Mit Qualität und Schnelligkeit überzeugen

Niklas Neitsch führt im baden-württembergischen Stockach einen über 150 Jahre alten Traditionsbetrieb. In Familienhand ist das Unternehmen seit drei Generationen. Der junge Unternehmer hat sich hervorragend am Markt positioniert.

Der Wert der Leistungen stimmt beim Team von Niklas Neitsch (Mitte)

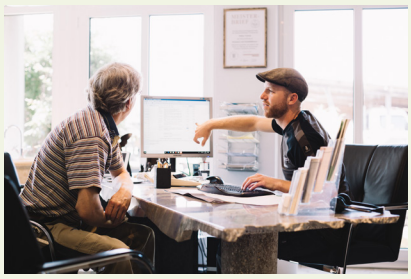
Das Besondere verkaufen, das kann Niklas Neitsch. Auch nach Projektabschluss. So poliert er für Kunden schöne Kieselsteine vom Bodensee und legt sie der Rechnung bei. Die Ausstellung des Betriebs in Stockach direkt an der Bundesstraße fällt ebenfalls auf. Zumal Niklas Neitsch das Gelände in den vergangenen Jahren geschmackvoll modernisiert und die Werkstatt mit modernen Fassadenbannern versehen hat. Überhaupt hat er ein Händchen für Eyecatcher: Auch die Webseite zeigt Besuchern auf einen Blick, welches handwerkliche Spektrum und welche Qualität sie erwartet. Den Rest erledigt weboptimierte Werbung, die so gut funktioniert, dass schon mal Kunden von Wettbewerbern in Stockach landen (und mit Neitsch laufende Aufträge besprechen wollen). Die Fehlanrufe nimmt er in Kauf. Schließlich zeigen sie, wie gut das Unternehmen digital zu finden ist.

Breites Leistungsspektrum

Als Steinmetz ist Niklas Neitsch breit aufgestellt. Mit einer Einschränkung: Der Betrieb bearbeitet ausschließlich Natur- und keinen Kunststein. Neitschs Philosophie: „Naturstein braucht einen Experten.“ Der Materialfokus hat ihm nicht geschadet: Rund 60 Küchenarbeitsplatten fertigt die Werkstatt im Jahr. Hinzu kommen der Grabmalbereich und die Denkmalpflege, denn der über 150 Jahre alte Traditionsbetrieb arbeitete bis 2009 an der Konstanzer Münsterbauhütte.

Schnelle Fertigung und zügige Montage

Ein herausragendes Merkmal von Niklas Neitsch ist – neben der handwerklichen Qualität – seine Schnelligkeit. „Die Kunden gehen bei mir immer direkt mit einem Angebot raus“, erzählt er, der mit 280 Anschlägen pro Minute auch am PC keine Zeit verliert. Genauso schnell haben die Kunden dann auch ihre Arbeitsplatte. Ein zentrales Ziel des Betriebs: schnelle Fertigung gefolgt von einer zügigen Montage,



Authentisch und durchdacht: Kundenempfang mit handwerklicher Note, eine ansehnliche Auswahl Rohplatten und eine Beratung, bei der Kunden gleich ihr schriftliches Angebot erhalten

Fotos: Seliger Brands GmbH

Niklas Neitsch, Steinhandwerk, Stockach:

„Ich sage meinen Kunden ganz offen, dass ich weiß, dass ich teurer als der Wettbewerb bin.“

denn das kommt bei den Küchenkäufern gut an. Hohe Qualität, zeitnahe Termine: Dafür zahlen seine Kunden auch gerne etwas mehr.

Direkt an der Rohplatte aussuchen

Auch die Grabmalkunden können sich an den Rohplatten im Hof gleich das Rohstück aussuchen, aus dem das Grabmal gefertigt werden soll. „Den Stein können sie dann oft schon vier Wochen später als fertigen Grabstein anschauen“, beschreibt er die zeitnahe Umsetzung. Auch hier wird der Preis durch eine zügige Herstellung, die Fertigung vor Ort und hohe Qualität bestimmt.

Spielereien für Spezialisten

Spaß am Tüfteln hat Niklas Neitsch ebenfalls. Zusammen mit einem Highend-HiFi-Anbieter hat er eine Steckdose aus Naturstein entwickelt. Den hochempfindlichen HiFi-Geräten ist es nämlich nicht egal, wie der Strom aus der Steckdose kommt. Der Naturstein bietet hierfür eine ideale Abschirmung. Auch für derartige Unikate und individuelle Wünsche zahlen die Kunden gerne, da ihnen guter Klang wichtig ist. Und das exzellente Erlebnis beginnt in diesem Fall nun mal beim Strom aus der Naturstein-Steckdose.

Von Annette Mühlberger

Küchenkunden haben innerhalb weniger Tage nach dem Aufmaß ihre Arbeitsplatte

HiFi-Spezialanfertigung: Auch um Highendklang kümmert sich Niklas Neitsch

Schönes Einzelstück: Waschtisch für Individualisten

Fotos: Seliger Brands GmbH