

Der Plan B - Was Preisverhandlungen mit Hänsel und Gretel zu tun haben

Das Ende der Niedrigzinsphase hat im Kundengeschäft eher negative Auswirkungen: Die Kreditnachfrage ist mau, Einlagen kosten wieder Geld. Hinzu kommen inflationsbedingte Kostensteigerungen in den großen Aufwandspositionen der Institute. Die Rationalisierungsreserven sind inzwischen aber weitgehend erschöpft. Gesucht sind also Erlöse.

Erlösoptionen

Systematisch haben Sie drei Möglichkeiten, mehr Geld zu verdienen:

1. Volumenausweitung
2. Produktnutzung
3. Preise

Am schnellsten wirken Preise:

- Neue Kontomodelle / Giropreiserhöhungen
- Neue Entgelte (Beratungs- oder Bearbeitungsentgelte)
- Abbau von laufenden Sonderkonditionen
- Höhere Margen im Neugeschäft / Weniger Rabatte



Widerstände

Mir kommt es vor, dass der Widerstand oder wenigstens die Sorge bei den Firmenkundenbetreuern größer ist als beim Kunden, wenn es um Preisanpassungen geht. Firmenkundenbetreuer erhöhen ihren Kunden nicht gern die Preise.

Bei den Kunden machen wir die Erfahrung, dass die wenigsten ernsthaft Widerstand leisten. Es sind vielleicht 5 oder 10% der Kunden, oft noch weniger, die Gesprächsbedarf anmelden. Und diese Kunden würde jeder FKB ex ante namentlich benennen können. Es sind wohl immer dieselben. Ausnahmen kommen vor, wenn das Institut seine Absichten schlecht oder unaufrichtig kommuniziert.

Wo liegt das Problem?

Firmenkundenbetreuern sind zwei Dinge wichtig:

- 1) Geschäftsabschlüsse / messbare Erfolge
- 2) Zufriedene Kunden / ein gutes Verhältnis mit ihren Kunden

Preiserhöhungen stören da. Wer eher Volumen- oder Stückziele statt Ertragsziele erreichen muss, weil die Zielekarte des Instituts das so vorsieht, der bangt um seinen Erfolg. Schließlich gibt es eine Preis-Absatz-Funktion. Deshalb gehören Sonderkonditionen bei vielen Betreuern zum Standardrepertoire. Das gilt besonders dann, wenn es mit weniger Stress verbunden ist, sich beim Vorgesetzten eine Sonderkondition absegnen zu lassen, als beim Kunden die Normalkondition zu versuchen.

Ruft der Betreuer - ganz Geschäftsmann - beim Kunden anspruchsvollere Konditionen auf, mit denen sein Institut mehr verdient (einen höheren Zins, ein Bearbeitungsentgelt), kann es ihm schnell

passieren, dass der Kunde ihn mit einem günstigeren Angebot der Konkurrenz konfrontiert. Dann kann er wählen zwischen Pest und Cholera:

- Pest: Er verliert das Geschäft, wahrt aber sein Gesicht, indem er an seinem Preis festhält
- Cholera: Er rettet das Geschäft, verliert aber sein Gesicht, weil er seine Position räumen muss

Beides ist nicht schön.

Hänsel und Gretel oder Die Exit-Strategie

Im [Märchen](#) strebt die böse Stiefmutter an, die eigenen desolaten wirtschaftlichen Verhältnisse dadurch zu sanieren, dass die Familie Ballast abwirft. Gemeint sind die Kinder. Sie sollen im Wald ausgesetzt werden in der Annahme, dass sie nicht mehr heimfinden. Hänsel kennt den Plan, lässt sich scheinbar auf ihn ein, verfügt aber über einen Plan B, eine Exit-Strategie, die ihm helfen soll, aus der Nummer wieder rauszukommen. Sie erinnern sich? Er streut erst Kieselsteine (das funktioniert!), im 2. Versuch dann Brotkrümel. Vom Mondlicht beschienen, sollen sie den Kindern den Weg nach Hause zeigen. Wenn auch die Sache mit den Brotkrümeln nicht funktioniert hat (die Vögel des Waldes haben sie aufgepickt), lässt sich daraus etwas lernen:



Man lässt sich auf ein Wagnis mit ungewissem Ausgang lieber ein, wenn man eine einigermaßen sichere Exit-Strategie, einen *Plan B* hat.

Deshalb trainieren wir mit unseren Kunden im Rahmen von [Verhandlungstrainings](#) den Plan B. Er gibt den Betreuern Sicherheit, wird tatsächlich aber überwiegend so selten benötigt wie Seilsicherungen beim Klettern im Hochgebirge.

Der Plan B

Stellen Sie sich vor, die ambitionierte Quotierung eines FKB für eine Investitionsfinanzierung von 250T€ (20 Jahre, 10 Jahre fest, 2 Jahre tilgungsfrei) liegt mit 4,1% um 0,3% über dem Angebot des Wettbewerbs. Plan A funktioniert also nicht. Dass der Kunde dem FKB das sagt, bedeutet, dass er das Geschäft mit ihm noch nicht aufgegeben hat: Er würde gern mit ihm abschließen (Herz), stört sich aber am Preis (Kopf).

FKB: Sie würden trotzdem lieber mit mir finanzieren, richtig?

Kunde: Grundsätzlich gern, aber da müssen sie noch mal in sich gehen. Die Konkurrenz ist besser.

FKB: Wie weit müsste ich ihnen denn entgegenkommen, damit sie das Geschäft bei mir machen?

Der FKB fragt hier indirekt nach dem Wert der Freundschaft und unterstellt einfach, dass er sich nicht voll auf das Konkurrenzangebot einlassen muss. Ich schätze, dass er damit ziemlich oft recht hat. Viele Kunden neigen zur Mitte.

Kunde: Also 0,2 müssen sie noch runter, wegen 0,1 sage ich mal nichts.

FKB: Au weh, 0,2%, das sind über 4.000 €! Hm, lassen sie mich mal überlegen, wie ich das hinkriege...

(Der FKB hat vor dem Gespräch den Wert eines Basispunktes ausgerechnet, um reagieren zu können)

Und jetzt kommt - ganz spontan und dennoch vorher minutiös ausgedacht - der Plan B zum Tragen. Es geht allein darum, dem Kunden die 0,2% ohne eigenen Gesichtsverlust nachzulassen. Er kann ja nicht einfach sagen "Na gut, dann mache ich 0,2% weniger". Das sähe blöd aus. Benötigt wird ein - wenigstens optisches - Kundenzugeständnis.

Mein Zugeständnis gegen dein Zugeständnis

Der Gesichtsverlust wird vermieden, wenn der Kunde seinerseits dazu gebracht werden kann, ein Zugeständnis zu machen. Das muss gar nichts Großes sein. Auf die Optik kommt es an, die Geste. Wer jetzt erst anfängt, über mögliche Kundenzugeständnisse nachzudenken, muss geistesgegenwärtig sein und sehr geschult in Verhandlungsführung. Wer sich absichern will, hat vorher nachgedacht:

Beispiele für finanzierungsnahe Zugeständnisse

Kundenzugeständnis	Formulierungsvorschlag
Bearbeitungsentgelt	<i>Dann muss ich Ihnen meine Bearbeitungskosten mit 0,5% in Rechnung stellen</i>
Höherer Betrag (vgl. "Mengenrabatt")	<i>Können wir den Finanzierungsbetrag vielleicht etwas erhöhen? Dann kann ich die nächsthöhere Rabattstufe für Sie nutzen.</i>
Andere Zinsbindung	<i>Können sie mir in der Zinsbindung 2 Jahre entgegenkommen? 8 statt 10 Jahre?</i>
Höherer Eigenkapitaleinsatz	<i>Können sie die Eigenmittel um T€ 50 aufstocken? Dann habe ich einen besseren Beleihungsauslauf.</i>
Bessere Sicherheiten	<i>Dann möchte ich die Grundschuld statt auf der ABCStraße lieber auf der XYZ-Straße haben.</i>
Covenants	<i>Dann möchte ich das aktuelle Gearing im Vertrag fixieren; und wir passen den Preis an, wenn sich das grundlegend ändert.</i>
Sondertilgung	<i>Ist es für sie akzeptabel, wenn ich im Gegenzug die jährliche Sondertilgungsoption von 5 auf 3% reduziere?</i>
Anderes Produkt	<i>Lassen sie mich versuchen, das Geschäft wenigstens teilweise über Fördermittel hinzukriegen.</i>
Die zur Finanzierung passende Versicherung	<i>Dann möchte ich ihnen die Anlage wenigstens versichern. Das spart mir Arbeit und bringt noch ein paar Euros.</i>

Beispiele für finanzierungsferne Zugeständnisse

Es handelt sich durchweg um konkrete Cross-Selling-Zusagen des Kunden oder um die Inaussichtnahme künftiger Geschäfte. Die Logik dahinter ist "Ich will versuchen, mir das Geld, das mich mein Zugeständnis kostet, wenigstens teilweise wieder zu verdienen, und mir vielleicht sogar eine

Perspektive für weitere Geschäfte zu erschließen". Der Betreuer muss sich dazu vor dem Gespräch seine noch offenen kundenbezogenen Verkaufsziele ins Kurzzeitgedächtnis geladen haben, sonst fallen sie ihm jetzt im schlimmsten Fall nicht ein. Hilfreich ist ein [CRM-System wie KPM](#), aber das wissen Sie ja.

Beratungsfeld / Verkaufsziel	Formulierungsvorschlag
Finanzierung	<i>Kriege ich - gute Konditionen vorausgesetzt - die neue Zugmaschine nächstes Jahr?</i>
Auslandsgeschäft	<i>Ich komme ihnen 0,2% entgegen; und sie schulden mir das nächste Türkei-Akkreditiv</i>
BAV	<i>Dann machen wir direkt nach den Ferien den geplanten Termin mit ihren Mitarbeitern wegen BAV; und sie spendieren ihre ersparten Sozialversicherungsbeiträge</i>
Vorsorge	<i>Für 0,2% treffen wir uns aber noch vor ihrem nächsten Geburtstag zusammen mit ihrer Frau wegen der Vorsorgethemen, auch für die Kinder.</i>
Kapitalanlage	<i>Dann schulden sie mir ein gemeinsames Mittagessen mit meinem Vermögensmanager. Der will sie e schon so lang kennenlernen. Sie zahlen.</i>
Sachversicherungen	<i>Wann treffen wir uns denn mit meinem Kollegen vom Versicherungsdienst? Das schieben wir jetzt auch schon so lang vor uns her. Und mir liegt das wirklich am Herzen.</i>
Zahlungsverkehr	<i>Die nächsten Kartenleser kriegen sie dann von mir, wenn der Vertrag für die alten ausläuft, ok?</i>
Empfehlung	<i>Wenn ich ihnen 0,2% nachlasse, dann helfen sie mir mal bei den Firmen X und Y; die stehen nämlich auf meiner Wunschliste; und sie machen mit denen ja Geschäfte.</i>

Fazit

Wer ambitionierte Ziele verhandeln will, braucht einen Plan B. Umgekehrt gilt aber auch: Wer einen guten Plan B hat, traut sich ambitioniertere Ziele eher zu. Und ambitionierte Ziele werden immer wichtiger, denn der erste Preis, den Sie nennen, ist der höchste. Danach geht es immer nur nach Süden.

Musterrechnungen, die Ihnen zeigen, was Preisdifferenzen in € ausmachen, finden Sie als Anlage. [Investitionen in die Verhandlungssicherheit](#) Ihrer Betreuer rechnen sich, wie Sie sehen werden, in jedem Fall.

Thomas Töller
mail@t-toeller.de

Die hier abgebildete Rechentabelle finden Sie zum Download auf

<http://t-toeller.de/veroeffentlichungen>

	Annuitätendarlehn
Darlehnstyp	
Kreditbetrag	250.000,00 €
Gesamt-Laufzeit (J)	20 Jahr(e)
davon Zinsbindung	10 Jahr(e)
Abrechnungsperiode	mtl.
Tilgungsfreie Monate	1
Angestrebter Zinssatz	4,100%
Preisdifferenz in % (+ oder -)	-0,300%
Ihr Minderertrag in der Zinsbindungsphase von 10 Jahren beträgt	- 4.800,48 €
Das entspricht einem Bearbeitungsentgelt von	1,92%
oder einem Verbundumsatz mit 3,50% Provision von	137.157 €

Stellen Sie sich vor, Ihr jährlicher Darlehnsumsatz betrüge € 100 Mio:

	Annuitätendarlehn
Darlehnstyp	
Kreditbetrag	100.000.000,00 €
Gesamt-Laufzeit (J)	20 Jahr(e)
davon Zinsbindung	10 Jahr(e)
Abrechnungsperiode	mtl.
Tilgungsfreie Monate	1
Angestrebter Zinssatz	4,100%
Preisdifferenz in % (+ oder -)	-0,100%
Ihr Minderertrag in der Zinsbindungsphase von 10 Jahren beträgt	- 636.975,68 €
Das entspricht einem Bearbeitungsentgelt von	0,64%
oder einem Verbundumsatz mit 3,50% Provision von	18.199.305 €

Oder als Ratendarlehen (KfW):

	Ratendarlehn
Darlehnstyp	
Kreditbetrag	100.000.000,00 €
Gesamt-Laufzeit (J)	20 Jahr(e)
davon Zinsbindung	10 Jahr(e)
Abrechnungsperiode	mtl.
Tilgungsfreie Monate	1
Angestrebter Zinssatz	4,100%
Preisdifferenz in % (+ oder -)	-0,100%
Ihr Minderertrag in der Zinsbindungsphase von 10 Jahren beträgt	- 752.083,33 €
Das entspricht einem Bearbeitungsentgelt von	0,75%
oder einem Verbundumsatz mit 3,50% Provision von	21.488.095 €