

Preisverhandlungen in wirtschaftlich flauen Zeiten

Den Einkäufern Paroli bieten

«Uns geht es schlecht.» Diese Aussage hören Verkäufer zurzeit regelmässig, wenn sie Industriekunden treffen. Und stets werden sie mit der Forderung konfrontiert: «Sie müssen uns mit dem Preis entgegenkommen, sonst...» Entsprechend verhandlungssicher sollten Verkäufer gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten sein.

Von Peter Schreiber*

Industrie in Schockstarre», «Aufträge im freien Fall», «Nachfrage eingebrochen». Solche Schlagzeilen prägen die Titelseiten der Tageszeitungen. Mit einem entsprechend mulmigen Gefühl gehen Verkäufer zurzeit in Vertragsverhandlungen mit Kunden. Denn sie wissen, dass die Kunden (oder deren Einkäufer), nachdem sie die Bürotür hinter sich geschlossen haben, folgendes Klagelied anstimmen: «Wie Sie wissen, steht es momentan um die Wirtschaft schlecht. Das spürt auch unser Unternehmen. Unser Umsatz ...» Und dieses Klagelied wird in der Forderung münden: «Deshalb müssen Sie Ihre Preise senken.»

Dieses Szenario erleben die Vertriebsbeauftragten der Unternehmen zurzeit Tag für Tag. Mit entsprechend niedrigen Erwartungen gehen sie in die Vertragsverhandlungen, und entsprechend schnell werden sie von den Einkäufern an die Wand gedrückt - sofern sie nicht ausreichend auf die Gespräche vorbereitet sind.

Einkäufer nutzen Krise zum «Pokern»

Eine solide Gesprächsvorbereitung ist gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten sehr wichtig. Denn es wird härter verhandelt als in guten Zeiten - auch weil die Ein-

käufer in wirtschaftlich schlechten Zeiten am längeren Hebel sitzen. Und diese Chance nutzen sie, um auszuloten: «Wieviel Spielraum hat mein Gegenüber?» Und: «Welche Zugeständnisse sind für uns noch drin?» Dies zu tun, gehört zum Job der Einkäufer. Ihre Kernaufgabe lautet zwar nicht, möglichst billig, aber möglichst preiswert einzukaufen. Das heisst, die für ihr Unternehmen beste Kosten-Nutzen-Relation zu erzielen. Deshalb wird, wenn sich Verkäufer und Einkäufer gegenüber sitzen, auch keineswegs nur über Preise und Liefermengen gesprochen. Auf dem Programm stehen auch Themen wie:

- Welche Qualität sollen die gelieferten Produkte/Problemlösungen haben?
- B Welche Leistungen sind im Lieferpaket enthalten?
- B Wie und wann wird angeliefert?
- B Was sind die Zahlungsmodalitäten?

Und hier liegt der Schlüssel, um auch in schwierigen Verhandlungen gute Preise zu erzielen. Je genauer ein Verkäufer im Vorfeld einer Verhandlung die möglichen Verhandlungspunkte analysiert, umso grösser ist die Verhandlungsmasse und somit sein Verhandlungsspielraum.

Eine möglichst grosse Verhandlungsmasse schaffen

Genau analysieren sollten Verkäufer im Vorfeld einer Verhandlung auch: Wie ist die Situation im Marktsegment des Kunden? Dies ist wichtig, denn Einkäufer neigen aus verhandlungstaktischen Gründen dazu, selbst wenn die Situation nur grau ist, diese pechschwarz zu malen. Faktisch werden aber von Krisen wie der aktuellen nicht alle Branchen mit gleicher Schärfe erfasst - und auch in den verschiedenen Marktsegmenten einer Branche gibt es Unterschiede. Während in einigen das Gros der Unternehmen bereits kurz vor

GRUNDREGELN FÜR PREISGESRÄCHE

Von oben nach unten verkaufen

- Vollausstattung statt Sparversion anbieten
- Aufrunden statt abrunden

Verhandlungs-Masse schaffen

- Alle Kosten ins Angebot nehmen
- Bei Umsatz-Rückgang Besuchstermin wegen Rabatt-Kürzung vereinbaren

Standhaft bleiben können

- Zum Beispiel, wenn der Kunde bei Angebot über 83 200 Franken sagt: «Für 80000 können Sie den Auftrag mitnehmen.»

Transparenz schaffen

- Der Kunde sagt zum Beispiel: «108 Franken sind zu teuer.»
Antwort darauf: «Sie bezahlen tatsächlich 108 Franken abzüglich fünf Prozent Rahmenabkommen, abzüglich zwei Prozent Skonto, abzüglich zwei Prozent Bonus, also 98.50 Franken netto.»
Oder der Kunde sagt: «Von den 42 000 Franken müssen Sie noch fünf Prozent runter!»
Antwort: «Das heisst, wir sprechen jetzt noch über volle 2000 Franken?»

Salamitaktik verhindern

- Solange ein Punkt innerhalb des Verhandlungspakets noch offen ist, stehen alle bereits getroffenen Absprachen noch unter Vorbehalt.

dem Aus steht, schreiben in anderen die meisten Betriebe noch schwarze Zahlen. Entsprechend wichtig ist es im Vorfeld von Verhandlungen, nochmals genau zu analysieren: In welchem Marktsegment ist mein Kunde überhaupt aktiv?

Ein drittes Themenfeld ist die Marktsituation und -position des jeweiligen Kunden. Hieraus ergibt sich, auf welchem Ohr er erreichbar ist. Die Empfehlung lautet: Informieren Sie sich vor der Verhandlung darüber, vor welchen Herausforderungen Ihr Kunde momentan steht. Schrumpft sein Markt oder schnappen ihm die Mitbewerber die lukrativsten Aufträge weg? Hat das Unternehmen eher mit dem Cashflow oder dem Ertrag Probleme? Sind seine Produkte und Verfahren innovativ oder steht das Unternehmen unter einem hohen Innovationsdruck?

«Argumentationsfutter» sammeln

Auch die Beziehung des eigenen Unternehmens zum Kunden sollte analysiert werden: Welche Schwierigkeiten gab es? Wie wurden sie gelöst? Welche Umsätze und Erträge erzielte Ihr Unternehmen mit dem Kunden? Ermitteln Sie bei Bestandskunden auch, welche (Service-)Leistungen Ihr Unternehmen für den Kunden erbrachte, die in keiner Rechnung auftauchten und zu denen Sie vertraglich nicht verpflichtet waren. Erstellen Sie eine Leistungsbilanz, damit Sie bei der Verhandlung «Argumentationsfutter» haben.

Maximal- und Minimalziel definieren

Wer diese Infos hat, kann definieren: Mit welchem Maximal- und Minimalziel gehe ich in die Verhandlung? Und was sind die Verhandlungspunkte, die ich bei Bedarf in die Waagschale werfe? Danach kann eine kundenspezifische Argumentationskette für die Verhandlung entworfen werden. In der Verhandlung selbst sollte man stets vor Augen haben: Schon geringe Preisnachlässe haben oft eine grosse Auswirkung auf die Rendite. Hierfür ein Beispiel: Ein Industrielieferer hat eine Umsatzrendite von fünf Prozent. Erzielt das Unternehmen nur ein Prozent niedrigere Preise, dann sinkt zwar auch der Umsatz nur um ein Prozent, der Gewinn sinkt aber um 20 Prozent. Entsprechend scharf sollten die eigenen Preise verteidigt werden.

Zu empfehlen ist, in Verhandlungen zunächst eine positive Gesprächsatmosphäre zu schaffen. Zum Beispiel, indem man Be-



Standkunden nochmals vor Augen führt, welchen Nutzen sie aus der Zusammenarbeit ziehen. Dies sollte ihnen aber nicht einfach gesagt werden. «Wie waren Sie mit der Zusammenarbeit im vergangenen Jahr zufrieden?» oder «Hat sich die Problemlösung XY bewährt?» sind Fragen, die sich für diesen Zweck eignen.

Hat der Kunde die Vorzüge einer Zusammenarbeit vor Augen, kann man zum Beispiel sagen: «Ihren Ausführungen entnehme ich, dass Sie mit der Zusammenarbeit zufrieden sind.» Bejaht der Kunde dies, kann als Anschluss folgen: «Dann wollen Sie vermutlich auch künftig mit uns zusammenarbeiten.»

Nicht ins Bockshorn jagen lassen

War die Zusammenarbeit wirklich gut, wird der Kunde dies bestätigen - jedoch mit der Einschränkung «Wenn Sie uns preislich entgegenkommen». Daraufhin wird der Kunde alle seine Argumente nennen, warum in der aktuellen Marktsitua-

tion ein Preisnachlass unumgänglich ist - schliesslich hat auch er sich auf die Verhandlung vorbereitet. Und häufig werden seine Ausführungen in Aussagen münden wie: «Mir liegt ein Konkurrenzangebot vor, das fünf Prozent günstiger ist.» Die Reaktion auf diese Forderung sollte weder panisch noch entsetzt ausfallen. Schliesslich zeigt die Tatsache, dass der Einkäufer mit Ihnen spricht: Die Entscheidung ist noch nicht gefallen. Und: Der Preis ist offensichtlich nicht das einzige Entscheidungskriterium des Kunden. Entsprechend gelassen sollte man zum Beispiel erwidern: «Ja, wir sind etwas teurer als manche Mitbewerber, denn wir ...»

Es gilt also, zunächst den etwas höheren Preis zu bestätigen und dann die eigene Argumentationskette aufzurollen, warum sich eine Zusammenarbeit trotzdem lohnt. Oder anders formuliert: Warum das eigene Unternehmen zwar nicht der billigste, aber der preiswerteste Anbieter ist. Diese Argumentation kann zum Beispiel in der Aussage münden: «Deshalb können wir Ihnen

Welche Möglichkeiten an Zugeständnissen gibt es?	
Auf Kundenseite	auf Verkäuferseite
Grössere Menge	Sondernettopreise
Weitere Produkte	Paket-Preise
Abrufauftrag	Rabatte
Auditierung, Listen	Naturalrabatte
Technische Alternativen, Sonderanfertigungen	Boni
Bestellabwicklung per EDI, Bestellmengen, Bestellrhythmus	Leistungen, Service ohne Berechnung
Anwenderbericht als Autor, Referent	Lieferbedingungen
Gemeinsame Präsentationen, Messen, Akquisitionen	Zahlungsbedingungen
Aktive Weiterempfehlung	

0,47 Prozent mit dem Preis entgegenkommen, wenn ...» Wer Preisnachlässe anbietet, sollte nie glatte Zahlen nennen. Denn die Preise sind scharf kalkuliert. Ausserdem ist der offerierte Nachlass stets an Bedingungen zu knüpfen.

Preisdifferenz relativieren und isolieren

Wenn man seinem Partner trotz Krise nur einen so niedrigen Preisnachlass offeriert, wird dieser vermutlich laut Zeter und Mordio schreien und eventuell sogar drohen: «Dann ist unsere Zusammenarbeit beendet.» Daraufhin kann zum Beispiel ganz ruhig erwidert werden: «Das haben wir uns gedacht. Aus diesem Grunde haben wir nochmals mit unseren Zulieferern verhandelt. Ausserdem haben wir die Abläufe XY optimiert. Dadurch konnten wir unsere Kosten um über ein Prozent senken. Deshalb können wir Ihnen einen Nachlass von 1,52 Prozent gewähren, wenn ...» Daraufhin wird dem Partner ein Stein vom Herzen fallen. Denn 1,52 Prozent klingen schon ganz anders als 0,47 Prozent. Dies bedeutet aber noch lange nicht, dass er den Preis akzeptiert. Vielmehr ist nun erst die Basis für die weitere Verhandlung gelegt. Hierbei muss der Verkäufer sein gesamtes Verhandlungsinstrumentarium auspacken. Hierzu zählt, dass er den Preisunter-

SEMINAR

Am 22. und 23. September leitet Peter Schreiber ein offenes Seminar «Preisgespräche erfolgreich führen - durch clevere Verkaufsstrategien höhere Deckungsbeiträge realisieren» an der ZfU - International Business School, Thalwil ZH.

Infos:
www.zfu.ch
Tel. 044 722 85 85

schied relativiert. Zum Beispiel, indem er sagt: «Unsere Leistungen haben an Ihren Gesamtkosten nur einen Anteil von fünf Prozent. Wenn Sie uns trotz des 3,5 Prozent höheren Preises als Partner engagieren, dann steigen Ihre Gesamtkosten also nur um 0,175 Prozent. Wollen Sie dafür das Risiko eingehen, dass ...» Ausserdem sollte der Verkäufer die Preisdifferenz möglichst isolieren - zum Beispiel indem er statt um Prozente zu feilschen sagt: «Wenn wir also den Differenzbetrag von 2200 Franken kompensieren, würden Sie mir den Auftrag erteilen?» Stimmt der Kunde dem zu, sollte man ihn bitten, einen Vorschlag zu unterbreiten, wie die Preisdifferenz kompensiert werden kann. Hierfür gibt es zahllose Möglichkeiten. Zum Beispiel: das Zah-

lungsziel verändern. Oder den Auftragsumfang erhöhen. Oder gewisse Leistungselemente streichen.

Den Preis mit Händen und Füssen verteidigen

Wie flexibel man beim Verhandeln agieren kann, hängt von der Beziehung zum Kunden ab, dem Verhandlungsgeschick und von der Gesprächsvorbereitung. Generell gilt jedoch: Wenn man dem Kunden erst einmal gesagt hat: «Das ist mein Preis», dann muss man diesen mit Händen und Füssen verteidigen. Denn wenn der Anbieter zu schnell einknickt, hat der Einkäufer das Gefühl: «Der wollte es mal probieren.» Das belastet die Beziehung. Ausserdem kann der Einkäufer dann anschliessend nicht voller Stolz sagen: «Weil ich so geschickt und hartnäckig verhandelt habe, müssen wir nun für das Spitzenprodukt (beziehungsweise die Top-Leistung) kaum höhere Preise bezahlen.» Man gönnt also dem Einkäufer dieses persönliche Erfolgserlebnis. Hauptsache, der Auftrag ist in der Tasche... ohne dass man dem Kunden Zugeständnisse machen musste, die wirklich schmerzen. ■

*Peter Schreiber ist Inhaber des Trainings- und Beratungsunternehmens Peter Schreiber & Partner, Ilsfeld (D), und Autor des Buchs «Das Beuteraster - 7 Strategien für erfolgreiches Verkaufen» (Orell Füssli Verlag).

Wie wirkt sich ein Preisnachlass von 1 Prozent auf den Gewinn aus (Musterrechnung)		
Jahresumsatz mit Kunden		100 Millionen Fr.
Umsatzrendite	5 %	
Gewinn	100 Millionen Fr. x 0,05	5 Millionen Fr.
Verkäufer gewähren 1 Prozent Preisnachlass		
Neuer Jahresumsatz	100 Millionen Fr. x 0,99	99 Millionen Fr.
gewährter Preisnachlass	1 %	1 Million Fr.
verbleibender Gewinn	5 Millionen Fr. -1 Million Fr.	4 Millionen Fr.
Nötiger zusätzlicher Umsatz, um Gewinnverlust auszugleichen		
Zu erzielender Gewinn		1 Million Fr.
Umsatzrendite	ca. 5 %	
Nötiger Neuumsatz	1 Million Fr.: 0,05	20 Millionen Fr.
Bei einer Umsatzrendite von fünf Prozent sinkt der Gewinn bei einem Preisnachlass von einem Prozent um 20 Prozent. Um den Gewinnverlust auszugleichen, muss mehr als das Zwanzigfache des Gewinnverlusts als zusätzlicher Umsatz generiert werden - also bei einem Gewinnverlust von einer Million Fr. ein zusätzlicher Umsatz von mindestens 20 Millionen Fr. Was ist einfacher: ein Prozent höhere Preise zu erzielen oder zusätzliche Aufträge im Wert von 20 Millionen Fr. an Land zu ziehen?		