

Zwischen Nachlässen und Mehrwert Preise erfolgreich verhandeln

Preisverhandlungen gehören selten zur Lieblingsaufgabe des Vertriebs bei Kundenbesuchen. Dies dürfte in der aktuellen Marktsituation noch um ein Vielfaches stärker zutreffen, denn die Kosten für Energie, Rohstoffe, Logistik und Zölle sind deutlich gestiegen. Die Anspannung bei Kunden, aber auch im eigenen Unternehmen ist hoch. Der Vertrieb sollte entsprechend gut vorbereitet sein, wenn es darum geht, Preise beim Einkauf erfolgreich zu platzieren.

Einfach nur die Preise erhöhen? Die wichtigste Regel besagt: eine erfolgreiche Verhandlung wird im Vorfeld entschieden. Wie wird in diesem Kontext der Vertrieb am besten vorbereitet, um motiviert, kompetent und selbstbewusst aufzutreten? Das Beispiel eines renommierten rheinischen Brauereiausgangs verdeutlicht, dass bei Preiserhöhungen der Teufel durchaus im Detail liegt.

Eine Schlagzeile in der lokalen Presse sorgte vor einiger Zeit für einen Aufschrei bei der treuen Kundschaft: „Schumacher: 30 Euro für's Wiener Schnitzel! Die erste Hausbrauerei nimmt die preisliche Schallgrenze und verweist auf die allgemeine Teuerung!“ Die 30 Euro für ein Schnitzel entrüsteten die Kunden. Aber warum? Die nüchternen Fakten in dem Beispiel zeigen:

- Die Preise sind bei Lebensmitteln schon seit mehreren Jahren deutlich gestiegen.
- Das Plus bei den Energiekosten summiert sich inzwischen auf mehr als 20 Prozent.
- Personalgehälter sind ebenfalls signifikant gestiegen.

Sollen diese Entwicklungen in die Kommunikation integriert werden, um die Anpassung auf 30 Euro zu erklären und Ver-

ständnis zu werben? Oder reicht die pauschale Aussage „Alles ist teurer geworden!“? Das Beispiel zeigt: Trivial ist die Aufgabe, die Preisanpassung zu vermitteln, scheinbar nicht. Dieser Fall lässt sich auf das komplexe Geschäft der Industriekunden übertragen und bindet dazu zunächst den Einkauf mit ein.

Die Sicht des Einkaufs einnehmen

Im Rahmen einer aktuellen globalen, noch nicht veröffentlichten Mercuri-Einkäufer-Studie haben sich Befragte wie folgt geäußert: „Die Verkäufer erklären uns, dass zum Beispiel Rohstoffindizes und Energiekosten um x Prozent gestiegen sind!“ Wichtig sind dann Fragen wie: „Was habt Ihr gemacht, als sie gesunken sind, und was macht Ihr, wenn sie zukünftig wieder fallen?“ Und: „Wie setzen sich denn die von Euch bemühten Indizes zusammen?“

„Es wird zu viel geredet, zu wenig gefragt, nicht zugehört, nur pauschal oder oberflächlich argumentiert.“

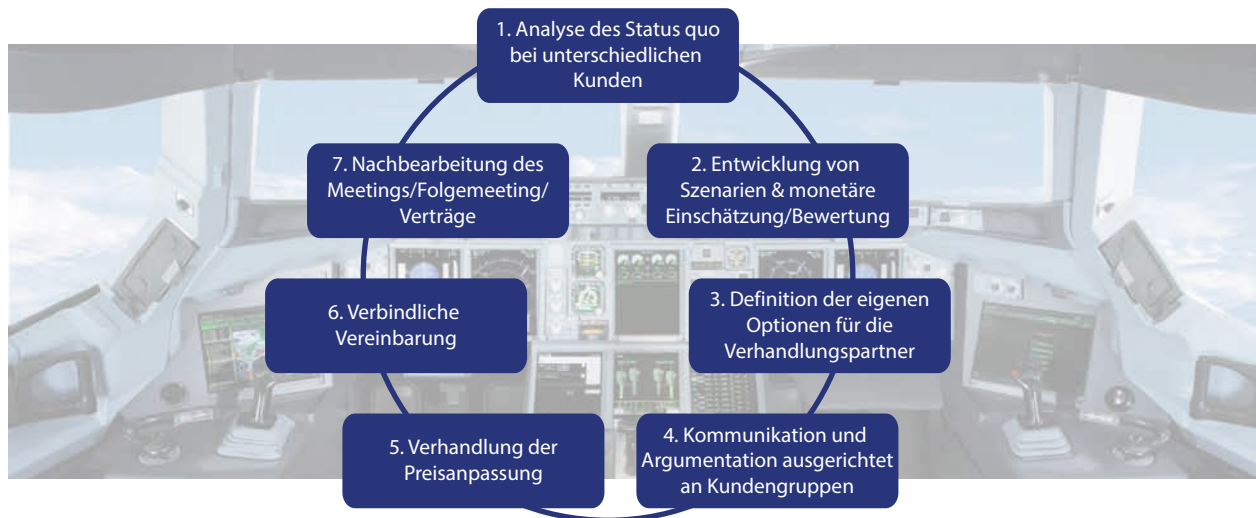
Kompakt

- Vorbereitung ist der Schlüssel zum Erfolg.
- Die Verhandlung besteht nicht nur aus dem Gespräch mit dem Einkauf, sondern insgesamt aus sieben Schritten.
- Mehr als 50 Prozent der Verkäufer, die höhere Preise erklären sollen, gehen schlecht vorbereitet in das Gespräch mit dem Einkauf.

Zusätzlich fallen den befragten Einkäufern immer noch rund ein Fünftel der Verkäufer negativ auf, weil sie

- unzureichend vorbereitet sind,
- bei ihrem Besuch nicht den Kunden im Fokus haben und
- keine Mehrwerte vermitteln können, die einen anderen Preis rechtfertigen.

Abb. Ablauf für die Umsetzung von Preisanpassungen



Quelle: Mercuri International

Es wird zu viel geredet, zu wenig gefragt, nicht zugehört, nur pauschal oder oberflächlich argumentiert. Mehr als 50 Prozent der Verkäufer, die höhere Preise erklären sollen, gehen schlecht vorbereitet in Gespräche mit dem Einkauf und knicken dementsprechend schnell ein. „*Fehlendes Selbstbewusstsein und der mangelnde Glaube an die Notwendigkeit der Preisanpassung reduzieren viele Diskussionen und machen es uns leicht!*“ Diese Aussage als Bestandsaufnahme aus der Studie ist ernüchternd!

Preise in Verhandlungen erfolgreich anpassen

Wie sieht nun die eingeforderte, exzellente Vorbereitung für eine Preisverhandlung aus? Folgender Ablauf und praxiserprobte Empfehlungen helfen, das gewünschte Verhandlungsziel zu erreichen (siehe auch Grafik auf dieser Seite oben).

Schritt 1: Analyse des Status quo. Sie beinhaltet zum Beispiel die

- Kosten- und Preisentwicklungen in einem längeren Zeitraum,
- die Lieferantenanforderungen,
- Umsatz- und Profitentwicklungen beim Kunden,
- den aktuellen Rahmenvertrag mit Laufzeiten und
- bisherige Reaktionen des Einkaufs auf zurückliegende Anpassungen.

Mithilfe einer so genannten „Shiftability“-Analyse lässt sich zum Beispiel simulieren, welche Mengen, Kosten oder Kapazitäten von einem Lieferanten auf einen Wettbewerber verlagert werden können und welche Risiken sich ergeben. Daraus ergibt sich im Anschluss die jeweilige Verhandlungsposition des Vertriebs des Lieferanten und die des Einkaufs auf der Kundenseite.

„Kontinuierliche Verbesserung in den Produktionsabläufen nutzen wir, um nicht alle Kosten weitergeben zu müssen. Damit können wir unser Versprechen hinsichtlich Qualität und Innovationskraft sicherstellen.“

Schritt 2: Szenarien entwickeln. In dieser Phase werden Szenarien mit Zielvorgaben entwickelt, mögliche Erhöhungen, Anpassungen, Varianten und Preiseinflussfaktoren diskutiert. Außerdem werden die fixen und variablen Komponenten der Verhandlung eingeordnet. Darüber hinaus geht es um die jeweiligen monetären Konsequenzen einzelner Szenarien für beide Verhandlungspartner. Daraus ergibt sich eine bevorzugte Verhandlungsvariante.

Schritt 3: Verhandlungsstrategie festlegen. Nun muss die eigene Verhandlungsstrategie des Vertriebs designed werden. Dabei müssen die Interessen und Positionen der Verhandlungspartner berücksichtigt sowie der Aufhänger und die Höhe der ersten Preisnennung und mögliche Rückzugsziele in der Verhandlung bestimmt werden.

Außerdem muss der Vertrieb die Reaktionen des Einkaufs antizipieren. Final werden die bestmögliche Alternative und ein potenzieller Ausstieg aus dem Gespräch definiert.

„Klare Standards und Vorgaben, Argumentationsleitfäden inklusive Antworten für Einwände und Training sind erfolgsentscheidend.“

Schritt 4: Kommunikationsstrategie festlegen. In dieser Phase wird die Kommunikation erarbeitet und mit folgenden Komponenten trainiert:

- Einstieg beziehungsweise Aufhänger,
- Agenda des Meetings,
- Erklären der Preisindizes,
- Argumentation von Nutzen und messbaren Mehrwerten,
- Umgang mit Einwänden und Einkäufer-Verhandlungsmethoden.

Schritt 5: Verhandlungsrahmen setzen. Aus den Schritten eins bis vier wird deutlich, dass sich der Verkäufer bei der eigentlichen Verhandlung mit dem Einkauf „nur noch“ an dem erarbeiteten Verhandlungsrahmen orientieren und ihn konsequent umsetzen muss, um erfolgreich zu sein, was wiederum herausfordernd und komplex ist.

Schritt 6: Vereinbarung und Dokumentation anfertigen. Die Vereinbarung und Dokumentation sichern die Verhandlungsergebnisse und sind damit ein absolutes Muss.

Schritt 7: Verhandlung nachbereiten. Die sorgfältige Nachbereitung und das offene Feedback dienen dazu, die nächsten Verhandlungen vorzubereiten.

Ein Zitat von Konfuzius lautet: „Wer sich nicht vorbereitet, der bereitet sein Scheitern vor.“ Vertriebsorganisationen sollten sich also nicht auf die Intuition und jahrelange Erfahrung der Verkäufer verlassen. Das Praxisbeispiel der Hausbrauerei, aber auch die Einschätzung der in der Studie befragten Einkäufer zeigen, dass der Rahmen für die Preisverhandlungen mit Zielen, Verhandlungsstrategien und einer Argumentation unbedingt abgesteckt werden muss. Klare Standards und Vorgaben sowie Argumentationsleitfäden in-

klusive Antworten für Einwände und entsprechende Trainings sind erfolgsentscheidend. ■

Hinweis: Eine Checkliste zur Vorbereitung von Preisverhandlungen in den im Beitrag aufgezeigten sieben Schritten kann per E-Mail unter matthias.huckemann@mercuri.net angefordert werden.

Literatur

Matthias Huckemann; Thorsten Krug: Umsetzungsmanagement von Preisstrategien. Wie Sie Ihre Preise erfolgreich und nachhaltig zum Laufen bringen. Springer Verlag, Berlin, Heidelberg 2013

Matthias Huckemann; Thorsten Krug: Wie Sie Preise nachhaltig zum Laufen bringen. Sales Management Review, 2016, S. 76 -83

Matthias Huckemann: Die Angst des Verkäufers vor dem Preis. Sales Management Review, 2017, S. 22 -27



Verfasst von

Dr. Matthias Huckemann

Er ist Geschäftsführer von Mercuri International (www.mercuri-international.de) in Düsseldorf, einem auf Vertrieb spezialisierten, internationalen Beratungs- und Trainingsunternehmen, und gilt als Experte für die Umsetzung von Preisstrategien.

E-Mail: matthias.huckemann@mercuri.net



Preisverhandlung



Durinkowitz, H. S.: Verkauf – fünfter Schritt: Die Preisverhandlung, in: Durinkowitz, H. S. Crash-Kurs für Verkäufer, Wiesbaden 2025, <https://sn.pub/4y6hgx>

Schlageter, M.: Preisverhandlung neu denken – vom Preis- zum Nutzen-gespräch, in: Schlageter, M.: Verkaufserfolge steigern mit dem Trusted-Associate-Konzept, Wiesbaden 2024, <https://sn.pub/kks67x>