

Preise erfolgreich verhandeln



Archiv

Die Transportpreise müssen aufgrund der gestiegenen Kosten angepasst werden. Darin sind sich alle einig. Doch wie lassen sich Kunden davon am besten überzeugen? Was Experten für das Preisgespräch raten.

aus Angst wichtige Auftraggeber zu verlieren. „Völlig grundlos“ sei das, meint er. Schließlich wolle ein Transporteur nicht an der Preiserhöhung verdienen, sondern müsse sein Entgelt den gestiegenen Kosten anpassen. Kunden gegenüber solle man daher nie von einer „Preiserhöhung“ oder einem „Teuerungszuschlag“ sprechen, sondern einer „kaufkrafterhaltenden Preisanpassung“, rät Verweyen. Dafür habe ein Kunde eher Verständnis. Ein Auftraggeber lasse sich zudem leichter überzeugen, wenn ihm die Kostensteigerungen plastisch in Form von Grafiken präsentiert werden. Das dafür nötige Zahlenmaterial liefere jeder Verband, aber auch das Statistische Bundesamt, so der Berater.

Das Wort „Preisgespräch“ kann Christian Huber, Juniorchef der Transport & Logistik GmbH in Albaching, fast nicht mehr hören. „Seit Monaten mache ich nichts anderes, als mit unseren Kunden zu sprechen“, sagt er. „Aber da müssen wir jetzt durch. Sonst bleiben wir auf den Mehrkosten sitzen, die letztlich durch den Staat verursacht sind. Und das wäre fatal.“

Steigt der Diesel nur um drei Cent pro Liter an, rechnet Huber vor, „kostet uns das, bei einem Spritverbrauch von 35 Litern auf 100 Kilometer und einer monatlichen Fahrleistung von 10.000 Kilometern pro LKW 105 Euro. Auf's Jahr gerechnet sind das 1260 Euro.“ Das müsse man erst einmal verdienen. Deshalb beißt Huber die Zähne zusammen und ringt mit seinen Kunden um höhere Preise.

Höhere Preise fordern – damit tun sich viele Verkehrsdienstleister schwer, weiß Alexander Verweyen, Geschäftsführer von Alexander Verweyen Business Consultants in München (s. Kasten auf S. 31). Gerade kleineren Betrieben fehle der Mut,

Kein Nachlass ohne Gegenleistung

Ohne eine adäquate Vorbereitung sollte ein Unternehmer sowieso nie in ein Preisgespräch gehen, rät Peter Schreiber, Inhaber der Unternehmensberatung Peter Schreiber & Partner in Ilsfeld. Spätestens zwei Tage vor dem Gespräch sollte sich ein Firmenchef daher systematisch von seinem Kundenverantwortlichen schriftlich über den Gesprächspartner informieren lassen:

- Was macht der Kunde?
- Wie wichtig ist der Kunde für Ihr Unternehmen? Wie viel Umsatz machen Sie mit ihm? Wie „wohlgesonnen“ ist er Ihrem Unternehmen?
- Welche Funktion und Entscheidungskompetenz hat Ihr Gesprächspartner?
- Wie ist die Historie des Kunden mit Ihrem Unternehmen?
- Wie groß ist das Auftragspotenzial (aktuell und künftig)?
- Wie stehen Ihre Chancen beim Kunden? Welche Alternativen hat dieser, um seinen Bedarf anderweitig zu decken?



„Preisgespräche sind notwendig. Es lohnt sich um jedes Zehntelprozent zu kämpfen“

PETER SCHREIBER,
Peter Schreiber & Partner Unternehmensberatung

■ Mit welchen Gegenargumenten dürfte er auf die Preisanpassung reagieren? Droht er mit Wechsel zum Wettbewerber?

Ebenso wichtig sei es, so Schreiber, für sich selbst vorab zu klären: Welche Ziele verfolgt der Dienstleister mit dem Gespräch? Wie will er den Kunden überzeugen? Wie will er etwaige Gegenargumente entkräften? Wie weit kann er preislich nachgeben? Wo liegen die preislichen Untergrenzen? Was ist, wenn der Kunde bei seinem Nein zur Preisanpassung bleibt? Kann man auf ihn notfalls verzichten?

Und was empfiehlt Schreiber für das eigentliche Preisgespräch? „Führen Sie Ihrem Kunden erst das Positive vor Augen, was Sie für ihn in den letzten Wochen geleistet haben.“ Alternativ hilft es, ihm zunächst vorzurechnen, „wie viel Geld er allein dadurch eingespart hat, weil Sie trotz des gestiegenen Lebenshaltungsindex die Preise für ihn die letzten ein bis zwei Jahre stabil gehalten haben.“ Erst dann solle man ihm die geplante Preisanpassungsrate nennen und sachlich Schritt für Schritt darlegen, wie man zu diesem Wert gelangt ist. Wichtig sei zudem „stets nach dem Prinzip ‚Geben und Nehmen‘ zu verhandeln. Bereiten Sie dazu Ihre Alternativen vor“, sagt Schreiber. Ein Unternehmer müsse sich bewusst sein, dass er selten seinen geforderten Preis durchbringt – ob aus sachlichen Zwängen (etwa Budgetprobleme des Kunden) oder psychologischen Gründen (Drang nach Erfolgserlebnissen beim Gegenüber). „Um aber glaubwürdig zu bleiben“, rät er, „sollte man die Faustregel beherzigen: kein preislicher Nachlass ohne Gegenleistung des Kunden. Stellen Sie ihm Gegenforderungen, die ihn enger an Ihre Firma binden.“ Entweder

- vertraglich über mehrere Jahre mit bestimmten Konditionen,
- persönlich, etwa über die Teilnahme an gemeinsamen Arbeitskreisen,
- technisch, zum Beispiel dank kundenspezifischer technischer Lösungen,
- oder organisatorisch, etwa durch die Übernahme von Logistikaufgaben.

Das Wichtigste aber sei, so Schreiber, Preisgespräche aktiv anzugehen. Dabei lohne es sich, um jedes zehntel Prozent zu kämpfen. „Liegt die Umsatzrendite Ihres Service bei 10 Prozent, steigt Ihr Umsatz – bei um 1 Prozent höheren Preisen – zwar nur um 1 Prozent. Ihr Gewinn steigt aber um 10 Prozent.“ ■■■

Eva Hassa

EXPERTENRAT

So wehren Sie Niedrigpreisvorschläge Ihrer Auftraggeber erfolgreich ab



Das häufigste Gegenargument bei Preisgesprächen ist: „Ihr Service ist zu teuer – eigentlich erwarten wir eine Preissenkung.“ Was dann zu tun ist, sagt Berater Alexander Verweyen.

- **Hinterfragestrategie:** Hinterfragen Sie das „unmoralische“ Angebot des Kunden. Lassen Sie sich von ihm erklären, warum er den Preisnachlass will.
- **Natural-Rabatt-Strategie:** Bevor Sie Ihrem Kunden Preiszugeständnisse machen, schenken Sie ihm lieber „Naturalien“. Bieten Sie ihm zum Beispiel einen Service, der Sie nichts kostet und ihm weiterhilft.
- **Gegenleistungsstrategie:** Akzeptieren Sie Preisnachlässe nur, wenn der Kunde im Gegenzug eine Gegenleistung erfüllt, zum Beispiel Abschluss eines mehrjährigen Vertrags. Er könnte aber auch bestimmte Leistungen selbst erbringen, die bislang Ihre Fahrer kostenlos mitmachen.
- **Zähigkeitsstrategie:** Dem Kunden das Gefühl geben, dass überhaupt kein Preisnachlass möglich ist, und ihm mit Schlagfertigkeit den Wind aus den Segeln nehmen.
- **Marginal-Kolossal-Strategie:** Wann immer Sie ein kleines Preiszugeständnis einräumen, sollten Sie das groß herausstellen.
- **Service-Aufdrösel-Strategie:** Kunden muss klar vor Augen geführt werden, welche Dienstleistungen Ihre Firma für sie erbringt.
- **Bluff-Strategie:** Vereinzelt bewährt es sich zu bluffen, um die Kunden-Wertschätzung zu testen: „Bei diesen Preisvorstellungen trennen sich unsere Wege.“ Um sich nicht selbst aus dem Geschäft zu katapultieren, sollte sich ein Dienstleister eine Vorwärtsstrategie zurechtlegen: „Ich könnte mir aber vorstellen, dass wir zwar preislich nicht nachgeben, aber Ihnen den Service xy erbringen“ – Stichwort Natural-Rabatt-Strategie (s.o.).

SO STARK SIND IM FERNVERKEHR DIE KOSTEN GESTIEGEN

	Jun 07	Veränderungen	Mai 08
Lohn	20,14%	1,62%	18,61%
Gesetzl. Sozialabgaben	4,91%	-0,81%	4,43%
Sonstiges	1,25%	2,96%	1,17%
Pers.-Kosten (Fahrer)	26,30%	3,77%	24,21%
Fahrerspesen	2,26%	0,00%	2,05%
Abschreibungen	4,26%	2,02%	3,95%
Kraftstoffkosten	26,26%	34,98%	32,23%
Schmierstoffkosten	0,91%	2,59%	0,85%
Reparaturkosten	6,30%	2,83%	5,89%
Fahrzeugreinigung	0,66%	2,21%	0,61%
Reifenkosten	2,29%	5,75%	2,20%
LKW-Maut (km-bezogen)	6,80%	7,53%	6,65%
sonstige Einsatzkosten	0,67%	5,78%	0,64%
km-Kosten	48,15%	63,69%	53,03%
Abschreibungen	4,26%	2,02%	3,95%
Finanzierungskosten	1,43%	-0,41%	1,29%
Prüfgebühren	0,20%	1,10%	0,18%
KFZ-Steuer	0,52%	-35,82%	0,30%
Versicherungen	4,20%	-18,60%	3,11%
Sonstiges	2,11%	5,78%	2,03%
zeitabhängige Kosten	12,72%	-45,93%	10,87%
Gehälter	6,09%	1,93%	5,64%
Sonstiges	4,48%	2,96%	4,19%
Verwaltungskosten	10,57%	4,89%	9,84%
Gesamt	100,00%		100,00%

Quelle: Helmut Schlechter, SVG Siquim in Nürnberg. Die aufgeführten Daten basieren auf betriebswirtschaftlichen Auswertungen von 30 Transportbetrieben in Bayern. Wie die Tabelle zeigt, verändern sich

die Kostengruppen dramatisch aufgrund der gestiegenen variablen Kosten (Diesel!). Wichtig: Laut BGL in Frankfurt/Main stiegen die Fahrpersonalkosten im gleichen Zeitraum um 13,5 Prozent.