

# Preiskampf wegen Pandemie?

Einkäufer nutzen derzeit die Corona-Pandemie als Argument, um Preisnachlässe in Vertragsverhandlungen zu fordern.

**A**nstatt auf die Einkäufer zu schimpfen, sollten sich Verkäufer, um auch in diesen Zeiten gute Preise zu erzielen, auf die Vertragsverhandlungen professionell vorbereiten - und dabei auf folgende Punkte achten.

## Informieren Sie sich über Ihren Kunden

Gibt es bei Ihrem potenziellen Partner aktuell Probleme mit dem Cashflow oder Ertrag? Ist sein Markt eingebrochen oder wächst er? Verliert er durch Mitbewerber lukrative Aufträge? Sind seine Produkte/Produktionsverfahren innovativ, oder steht er unter Innovationsdruck? Befinden sich seine Mitarbeiter noch in Kurzarbeit? Sieht er eher Probleme, Spezialisten für gewisse Aufgaben zu finden, oder muss er Personal abbauen? Bei bestehenden Kunden sollten Sie die Beziehung Ihres Unternehmens zur Kundenorganisation analysieren. Hat es z.B. (Service-) Leistungen für den Kunden erbracht, zu denen es nicht verpflichtet war? Half es ihm (in der Lockdown-Phase) bei Problemen „aus der Patsche“ bzw. zeigte sich kulant?

Infolge der Corona-Krise gibt es Verlierer und Gewinner, bei vielen Unternehmen änderte sich (fast) nichts. Bekanntlich gibt es in den Marktsegmenten einer Branche Unterschiede. Einkäufer malen jedoch graue Situationen gerne pechschwarz - aus verhandlungstaktischen Gründen. Deshalb müssen Sie gut vorinformiert sein, damit sie deren Aussagen adäquat einschätzen und eventuell sogar kontern können - sofern verhandlungstaktisch sinnvoll.

## Definieren Sie Maximal- und Minimalziel

Während Vertragsverhandlungen geht es nicht nur um Preise und Liefermengen. Auf der Agenda stehen Themen wie: Welche Qualität sollen die Produkte/Problem-lösungen haben? Welche (Service-) Leistungen umfasst das Lieferpaket? Wie und wann wird geliefert? Wie sehen die Zahlungsmodalitäten aus? Je genauer Sie vorab mögliche Verhandlungspunkte analysieren, umso größer ist Ihr Spielraum, Forderungen nach Preisnachlässen abzuwehren.

Bestandteil des Maximalziels kann der Versuch sein, Lieferumfang bzw. Liefervolumen auszudehnen, gemäß der Maxime: „Wenn Sie mir am Punkt A entgegen kom-

men, kann ich Ihnen am Punkt B entgegen kommen.“ Hierfür sind Voraussetzungen aktuell nicht schlecht: Unternehmen sind in Krisenzeiten für neue „Problemlösungen“ offen - z.B., wenn ihnen diese nach den Erfahrungen in der Lockdown-Phase eine höhere Liefersicherheit garantiert.

## Benennen Sie den Kooperations-Mehrwert

Die (Bestands-) Kunden können Sie fragen: „Wie zufrieden waren Sie mit der Kooperation?“ Erkennt der Kunde den Nutzen, können Sie sagen: „Ihren Worten entnehme ich, dass Sie zufrieden sind.“ Bejaht der Kunde dies, kann als Anschluss folgen: „Dann wollen Sie gewiss auch in Zukunft mit uns zusammen arbeiten.“ War die Kooperation wirklich gut, wird der Kunde dies bestätigen - mit der Einschränkung „Wenn Sie uns preislich entgegen kommen“ - und seine Argumente nennen, warum ein Preisnachlass unumgänglich ist.

Die werden nicht selten in einer Aussage münden wie: „Mir liegt ein Konkurrenzangebot vor, das fünf Prozent günstiger ist.“ Reagieren Sie nicht panisch, denn die Tatsache, dass der Einkäufer mit Ihnen spricht, zeigt: Die Entscheidung ist offen - und der Preis nicht das alleinige Kriterium. Bestätigen Sie also den höheren Preis und entrollen Sie Ihre Argumentationskette, warum Ihr Unternehmen zwar nicht der billigste, aber der preisgünstigste Anbieter ist.

## Verteidigen Sie immer Ihr Preisangebot

Sofern Ihr Geschäftspartner trotzdem fünf Prozent Preisnachlass fordert und Sie nur 0,42 Prozent offerieren, wird er eventuell drohen: „Dann ist unsere Zusammenarbeit beendet.“ Daraufhin können Sie z.B. ruhig erwidern: „Das haben wir uns gedacht. Deshalb haben wir nochmals mit unseren



Peter Schreiber, Inhaber einer Managementberatung, ist u.a. Dozent beim ZfU Zentrum für Unternehmungsführung in Thalwil (CH) und Lehrbeauftragter an der Hochschule Mannheim, Fakultät für Wirtschaftsingenerwesen.

FOTO: PETER SCHREIBER S PARTNER

Zulieferern verhandelt, außerdem die Abläufe X und Y optimiert. Dadurch konnten wir die Kosten um über ein Prozent senken - und können Ihnen einen Preisnachlass von 1,13 Prozent gewähren, wenn ...“ Dennoch bedeutet dies nicht, dass Ihr Partner den Preis akzeptiert. Vielmehr ist nun die Basis für die weitere Verhandlung gelegt.

Sofern Sie gesagt haben „Das ist mein Preis“, müssen Sie ihn unbedingt verteidigen. Wenn Sie zu schnell einknicken, hat der Einkäufer das Gefühl: „Der wollte es mal probieren.“ Zudem kann der Einkäufer nach der Verhandlung nicht sagen: „Weil ich so hartnäckig war, haben wir nun Top-Konditionen.“ Gönnen Sie ihm diesen Triumph - sofern er Sie bzw. Ihr Unternehmen wenig kostet.

Gewöhnlich wirken sich schon geringe Preisnachlässe fatal auf die Rendite aus. Beispiel: Ein Industriezulieferer hat eine Umsatzrendite von fünf Prozent. Erzielt das Unternehmen nur ein Prozent niedrigere Preise, sinkt zwar der Umsatz nur um ein Prozent, der Gewinn sinkt aber um 20 Prozent. Entsprechend scharf sollten Sie Ihre Preise verteidigen.

PETER SCHREIBER

Informationen:

[www.schreiber-managementpartner.de](http://www.schreiber-managementpartner.de)