

Margen und Kundenbeziehungen systematisch ausbauen

Wenn die Marktlage Business Development durch Neuvolumen nicht zulässt, können kluge Preisanpassungen bei Bestandskunden zur Profitabilitätsentwicklung genutzt werden. Um Ziele erfolgreich durchsetzen zu können, ist ein Verständnis der Strategien und Verhaltensweisen von Einkäufern und Key Account Managern nötig.

Björn Schuppar, Dirk C. Moosmayer

Gestiegene Unsicherheit auf den Finanzmärkten, das rohstoffintensive wirtschaftliche Wachstum in China – verstärkt durch politische Unsicherheiten in rohstoffreichen Weltregionen – und nicht zuletzt die zunehmende Globalisierung von Absatz- und Beschaffungsmärkten führen zu einer erhöhten Dynamik in der Preisgestaltung auf internationalen Märkten. In den vergangenen fünf Jahren schwankten die Preise für Öl zwischen 40 und 140 US-Dollar pro Barrel, für Kupfer zwischen 3.000 und 10.000 US-Dollar pro Tonne und für Nickel zwischen 5.000 und 35.000 US-Dollar pro Tonne, jeweils mit Spitzen und Tiefs zu unterschiedlichen Zeitpunkten.

Business Development ganzheitlich auffassen

Vor allem in rohstoffintensiven Branchen wie der Spezialchemie, der Metallverarbeitung oder der Automobilzuliefererindustrie führt dies zu erheblichen Unsicherheiten in der Kostenkalkulation. Gelingt es Unternehmen nicht, auf diese Schwankungen zeitnah zu reagieren, können die nicht an die Kunden weitergegebene Kostensteigerungen die Produktmargen eines Unternehmens unter Druck setzen. Je höher der Rohstoffanteil in der Wertschöpfung ist, desto schneller kann dies zu einer substanziellen Gefahr für das Unternehmen werden – besonders dann, wenn angespannte Marktlagen ein Business Development durch Neuvolumen nicht zulassen. In diesem Kontext ist es umso wichtiger, Business Development ganzheitlich aufzufassen und statt der Mengen- auf die Preiskomponente zu fokussieren.

Schuppar Consulting hat in diesem Zusammenhang über 600 Preisverhandlungen eines Global Players der chemischen Industrie mit seinen europäischen Kunden begleitet. Davon konnten 310 Verhandlungen in Zusammenarbeit mit der RWTH Aachen University und der Nottingham University Business School China detailliert untersucht werden. Die Studie zeigt auf, wie wichtig es ist, dass Unternehmen die Preisdimension des Business Development verstehen, um zügig und professionell auf Kostenänderungen reagieren und notwendige Preisanpassungen beim Kunden mit geeigneten Strategien und überzeugenden Argumenten durchsetzen zu können.

Besonders in Zeiten steigender Rohstoffkosten und angespannterer Marktlage müssen Preisanpassungen konsequent durchgesetzt werden, um keine Margenerosion zuzulassen, die den klassischen Zielen des Business Development entgegenwirken würden. Dementsprechend spielt das Preiserhöhungsmanagement eine zentrale Rolle für den Erfolg des Unternehmens. In der Vertriebspraxis sind Preiserhöhungen aber meist nicht einfach umzusetzen. Es lassen sich insbesondere zwei Defizite beobachten:

1. Preiserhöhungen sind im Vertrieb meist unbeliebt. Gerade im Technologieland Deutschland wird Business Development lieber einseitig auf Neuvolumen bezogen und Vertriebler begeistern den Kunden lieber mit innovativen Lösungen statt Altbekanntes teurer zu machen. Es fehlt ein Verständnis, dass Preisanpassungen zuallererst Chance sind, mit besseren Margen die Wettbewerbsposition des eigenen Unternehmens in einem volatilen Markt zu festigen und somit die Grundlage für Investitionen im Neugeschäft sind.



Dr. Björn Schuppar

*ist Gründer und CEO der Schuppar Consulting Ltd. & Co. KG in Duesseldorf,
E-Mail: bjoern.schuppar@schuppar-consulting.com
www.schuppar-consulting.com*



Dr. Dirk C. Moosmayer

*ist Assistant Professor of Marketing an der Nottingham University Business School China, Ningbo (China)
E-Mail: dirk.moosmayer@nottingham.edu.cn*

2. Auf Kundenseite sehen sich Verkäufer Einkäufern gegenüber, die unter Kostensenkungsdruck stehen. Zugleich besteht in Bezug auf die Durchsetzung von Preiserhöhungen in Kundenbeziehungen häufig ein Schulungsdefizit auf Verkäuferseite.

Umso wichtiger ist es für Verkäufer, die Ziele und Absichten des Kunden sowie die Logik der geführten Preisverhandlung zu verstehen.

Kerngedanke 1

Wenn angespannte Marktla-
gen ein Business Development
durch Neuvolumen nicht zu-
lassen, sollte ein ganzheitli-
ches Business Development
auf die Preiskomponente statt
auf Menge fokussieren.

Ziele und Absichten der Kunden verstehen

Grundsätzlich versuchen Einkäufer, Änderungen der Konditionen zu ihren Lasten zu verhindern. Ihr Ziel ist ein möglichst niedriger Preis für ein gegebenes Produkt. Einkäufer sind in der Regel darauf geschult, Preiserhöhungen zunächst abzulehnen und anschließend zu hinterfragen. Dennoch unterliegen auch geschulte Einkäufer in ihrem Verhalten gewissen psychologischen Wahrnehmungsverzerrungen und Verhaltensgrundmustern und werden durch die Strukturen in ihrer eigenen Organisation beeinflusst. Nur wer die Benchmarks kennt, an denen sich ein Einkäufer orientiert, kann ein optimales Verhandlungsergebnis erzielen. Grundsätzlich werden zwei Ziele unterschieden, die Einkäufer in Verhandlungen verfolgen:

1. „Beat the supplier“: Bei dieser Zielsetzung versuchen Einkäufer, ein Anfangsgebot eines Anbieters im Rahmen einer Preisverhandlung so weit wie möglich nach unten zu drücken. Ob der erzielte Preis dabei im Vergleich zu den Marktpreisen gut oder schlecht ist, ist hierbei nachrangig. Vielmehr geht es darum, einen möglichst großen Preisnachlass zu erzielen.

Der Ansatz wird vor allem in Branchen mit komplexen Produkten verfolgt, in denen es keine festen Referenzen gibt, an denen sich die Verkäufer orientieren könnten. Ein Beispiel bietet die Spezialitätenchemie, in der komplexe chemische Verbindungen genau auf die Anforderungen eines bestimmten Kunden zugeschnitten werden. Folglich existieren keine Vergleichspreise im Markt und eine Preisanalyse auf Basis von Kosten ist kaum möglich. Für einen Verkäufer ist daher das erste Preisangebot, das er als Signal an den Einkäufer sendet, besonders wichtig. Je höher dieser Signalpreis ist, desto größer ist sein Verhandlungsspielraum. Denn dann hat auch der Einkäufer ein größeres Potenzial, den Preis nach unten zu drücken.

Untersuchungen haben gezeigt, dass der „Beat the supplier“-Ansatz beispielsweise in der Automobilindustrie verbreitet ist. Hier werden die Produkte in der Regel stark an die Bedürfnisse des Kunden angepasst. Zum Beispiel werden spezifische Lacke speziell nach den Anforderungen des Kunden entwickelt. Entsprechend sind externe Referenzen (Indizes), an denen sich Einkäufer orientieren könnten, nicht klar vorhanden. Für Einkäufer gewinnt der Signalpreis des Verkäufers an Bedeutung, weil er eine wichtige interne Referenz zur Beurteilung des eigenen Verhandlungserfolgs ist.

2. „Beat the market“: Bei dieser Zielsetzung versuchen Einkäufer, bestimmte Marktpreise beziehungsweise Marktindizes zu unterbieten (daher auch „beat the index“). Dieser Ansatz ist vor allem in Branchen und für Produkte relevant, die von geringer Komplexität sind und daher gut vergleichbar sind. Als typisches Beispiel dient ein Düngemittelhersteller, der auf Ba-

sis von Rahmenverträgen große Mengen Phosphor von einem Hersteller bezieht, um über die großen Mengen günstigere Preise als an den internationalen Rohstoffbörsen zu erzielen.

In diesem Zusammenhang kommt Referenzen wie dem Signalpreis, den der Verkäufer setzt, geringe Bedeutung zu. Vielmehr rücken hier externe Bezugspunkte in den Fokus. In diesem Fall können Verkäufer die Verhandlung vor allem zu ihren Gunsten beeinflussen, indem sie Kosten als Preisuntergrenze stärker in die Argumentation einbinden. Der „beat the market“-Ansatz ist beispielsweise in der metallverarbeitenden Industrie besonders verbreitet. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Produkte in dieser Branche relativ standardisiert sind und ihre Preise daher gut mit Marktindizes verglichen werden können.

Um in der Verhandlung auf diese beiden Typen geeignet reagieren zu können, ist es notwendig, klare eigene Preisreferenzen festzulegen und eine Argumentationsstruktur zu entwickeln, welche den jeweiligen Kontext des Verhandlungspartners berücksichtigt.

Logik der Preisverhandlung nutzen

Eine Preisverhandlung ist ein Prozess, in dem Verkäufer und Käufer so lange Angebote austauschen, bis sie ein von beiden Seiten akzeptiertes Angebot gefunden haben oder sich trennen. Wichtig sind in diesem Prozess drei Referenzpunkte, die jede Verhandlungsseite geplant oder unbewusst in die Verhandlung einbezieht:

1. Der Signalpreis: Mit ihm wird die Verhandlung eröffnet.
2. Der Zielpreis: Er stellt den Preis dar, den eine Partei tatsächlich erzielen will.
3. Die Schmerzgrenze: Sie stellt jenen Preis dar, unter (über) dem das Geschäft für den Verkäufer (Einkäufer) nicht mehr akzeptabel ist.

Abbildung 1 veranschaulicht den Zusammenhang zwischen diesen drei Referenzen aus Sicht des Verkäufers (Lieferant). In Bezug auf jeden Referenzpunkt sind Besonderheiten zu berücksichtigen.

Der Signalpreis: Das ist der erste Preis auf dem Verhandlungstisch. Er stellt einen Anker für die Preisverhandlung dar. In jeder Verhandlung kann es nur einen ersten Preis geben; daher sind drei Aspekte besonders wichtig:

- Es ist wichtig, dem Verhandlungspartner ein Angebot für eine Preisanpassung als Anker zu kommunizieren.
- Signalpreise der Einkäufer liegen in der Regel unter deren eigentlichem Ziel. Verkäufer haben also Verhandlungsspielraum.
- Die Aussage eines Einkäufers, keine Preiserhöhung akzeptieren zu können, sendet einen Signalpreis von 0. Implizit sagt der Einkäufer damit, dass seine Schmerzgrenze tatsächlich darüber liegt und eine Preiserhöhung möglich ist!

Es hat sich bewährt, Preissignale auch öffentlich abzugeben. Dieses kann beispielsweise durch die Ankündigungen von Preiserhöhungen in Branchenportalen oder Fachzeitschriften geschehen. In der Verhandlung mit dem Kunden kann dann mit einer Preiserhöhung eingestiegen werden, die etwas

Zusammenfassung

Gerade in Zeiten, in denen Business Development durch Neuvolumen nicht möglich ist, müssen Unternehmen regelmäßig Preiserhöhungen durchsetzen, um profitabel zu bleiben. Ein ambitioniert gesetzter und gut verteidigter Zielpreis hat den stärksten Einfluss auf das Verhandlungsergebnis. Wie weit der Signalpreis über dem Zielpreis liegen sollte, ist an den spezifischen Länder- und Branchenkontext anzupassen.

Kerngedanke 2

Die Rohstoffpreisschwankungen von bis zu 600 Prozent in den vergangenen fünf Jahren überleben Unternehmen nur, wenn sie regelmäßig Preiserhöhungen an den Kunden weitergeben.

unterhalb der angekündigten Preiserhöhung liegt. So wird dem Kunden kommuniziert, dass er bereits ein erstes Zugeständnis bei der Preiserhöhung erhalten hat.

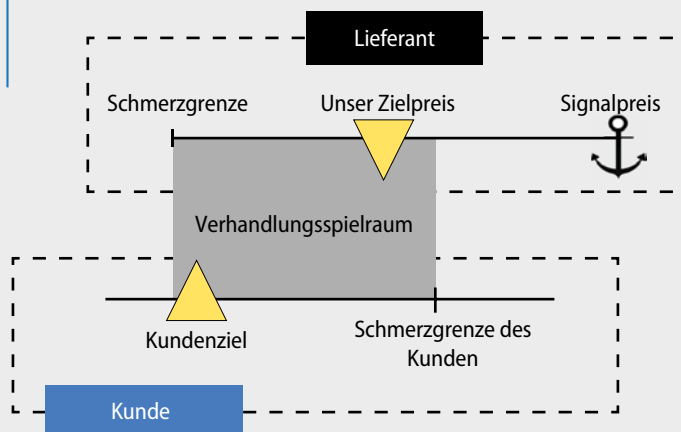
Der Zielpreis: Noch wichtiger als der Signalpreis ist der Zielpreis. Das ist der Preis, den ein Verhandlungspartner tatsächlich erzielen möchte. Jedes Verhandlungsergebnis unter dem Zielpreis ist ein verfehltes Ziel und eine nicht erfolgreiche Verhandlung. Der Zielpreis sollte daher ambitioniert sein, aber Sie sollten ihn guten Gewissens verteidigen können. Zwei Zusammenhänge sind dabei wichtig:

Als Verkäufer zielen Sie auf die Preisobergrenze des Einkäufers ab. Gute Verkäufer ergründen diese Schmerzgrenze des Einkäufers mit geschickten Fragen und gutem Gespür. Die Logik der Preisgrenze des Gegenübers greift allerdings in beide Richtungen. Als Verkäufer sollten Sie den Zielpreis so kommunizieren, dass beim Einkäufer der Eindruck entsteht, es handle sich dabei um Ihre Preisuntergrenze.

Um ihr Preisziel zu verteidigen, sollten Verkäufer für jedes Zugeständnis eine Gegenleistung verlangen. So kann im Gegenzug für eine Abmilderung der Preiserhöhung zum Beispiel ein kürzeres Zahlungsziel, Streichung von Skonto oder eine garantierte Abnahmemenge vereinbart werden. Vermeiden Sie unnötige Zugeständnisse selbst dann, wenn bis zum eigenen Preisziel noch Spielraum besteht.

Beispiel: In einer von Schuppar Consulting begleiteten Verhandlung sahen sich ein mittelständischer Unternehmer für Kühlschmierstoffe und sein Sohn, als Vertriebsleiter tätig, einem Großunternehmen aus der Maschinenbaubranche gegenüber, mit denen sie ca. 20 Prozent ihres Gesamtumsatzes erzielen. In der Preisverhandlung dachte der Eigentümer immer wieder laut

Abb. 1 Referenzpunkte in Preisverhandlungen



Quelle: Schuppar Consulting Schulungsunterlagen

darüber nach, von der geforderten Preiserhöhung von neun Prozent abzuweichen und bis zum subjektiven Zielpreis von fünf Prozent nachzugeben. Der Sohn nahm diese Überlegungen immer wieder auf und stellte dem Vater gegenüber dar, dass wegen der um 18 Prozent gestiegenen Rohstoffpreise (Kostenargumentation) keine Zugeständnisse möglich seien und die Preiserhöhung auch wegen der verbesserten Haftfähigkeit der Schmierstoffe (Wertargumentation) gerechtfertigt sei. Als Ergebnis dieser Verhandlungsstrategie ist der Einkäufer des Maschinenbauers schließlich von seiner Forderung einer Nullrunde abgewichen und man einigte sich auf acht Prozent.

„Je höher der Rohstoffanteil in der Wertschöpfung ist, desto schneller kann dies zu einer substanziellen Gefahr für das Unternehmen werden.“

Die Schmerzgrenze: Ein weiteres wichtiges Element ist die Schmerzgrenze. Sie bestimmt die Preisuntergrenze, unter der ein Vertragsabschluss ökonomisch nicht mehr sinnvoll ist. Wir nennen die Schmerzgrenze daher „Walk-Away“-Preis: Wählen Sie die Schmerzgrenze so, dass Sie auch innerhalb Ihres eigenen Unternehmens vertreten können, das Geschäft unter diesem Preis nicht mehr weiterzuführen. Passen Sie Ihre Schmerzgrenze nicht nach unten an. Setzen Sie sie von Beginn an so, dass sie die Grenze des ökonomisch Machbaren darstellt.

In der Regel verteidigen Sie in Verhandlungen nicht Ihre Schmerzgrenze, sondern Ihr Ziel! So haben die Verkäufer eines Herstellers chemischer Produkte nach zwei Verhandlungen mit einem Automobilzulieferer den Einkäufer noch nicht dazu bewegen können, eine Preiserhöhung von vier Prozent zu akzeptieren. Das Ziel lag hierbei sogar bei sieben Prozent. Die dritte Verhandlung begannen sie schließlich mit den Worten „Wir sind gekommen, um uns zu verabschieden“ und haben so dem Kunden deutlich gemacht, dass die Schmerzgrenze erreicht ist. Dies führte schließlich zu einem Einlenken des Kunden und mit einer erzielten Preiserhöhung von sechs Prozent wurde das Ziel nur knapp verfehlt.

Die richtige Verhandlungsstrategie umsetzen

Regressionsanalytische Auswertungen der von Schuppar Consulting begleiteten Preisverhandlungen zeigen, dass der Zielpreis den stärksten Einfluss auf das Verhandlungsergebnis hat. Demnach resultiert ein um ein Prozent höherer Zielpreis in einer um 0,64 Prozent höheren Preiserhöhung. Die Erhöhung der Schmerzgrenze von einem Prozent dagegen beeinflusst das Verhandlungsergebnis lediglich um 0,08 Prozent, wobei dieser Einfluss statistisch nicht signifikant ist.

Handlungsempfehlungen

- Um profitabel zu bleiben, müssen Unternehmen regelmäßige Preisanpassungen durchsetzen.
- Der Zielpreis hat den stärksten Einfluss auf das Verhandlungsergebnis – wählen Sie ihn daher ambitioniert und verteidigen Sie ihn so, dass Ihr Verhandlungspartner den Eindruck bekommt, Ihr Zielpreis sei Ihre Schmerzgrenze.
- Passen Sie Ihren Signalaufschlag an Ihren Verhandlungskontext an – wählen Sie Ihren Signalpreis in Italien und Osteuropa sowie in der Automotive-Industrie besonders hoch und besonders niedrig in Deutschland, Spanien und UK sowie bei Verhandlungen in der Verpackungs- und Betriebsstoff-Industrie.

Kerngedanke 3

Verkäufer müssen verstehen, ob ihr Verhandlungspartner dafür belohnt wird, den Signalpreis zu drücken (beat the supplier) oder einen Marktindex zu schlagen (beat the market).

Daraus lassen sich zwei Grundsätze in Bezug auf Signal-, Zielpreis und Schmerzgrenze ableiten, die hilfreich sein können, Forderungen durchzusetzen und Preiserhöhungen zu realisieren:

1. Es sollte beachtet werden, dass der Zielpreis das eigentliche Verhandlungsziel darstellt, das zu verteidigen ist. Alles darüber ist ein Gewinn. Alles darunter ist ein subjektiver Verlust. Außerdem hat die Wahl des Zielpreises den größten Einfluss auf das Verhandlungsergebnis.
2. Mit dem Zielpreis vor Augen wird die Verhandlung mit dem Signalpreis eröffnet. Dagegen sollte nie die tatsächliche Schmerzgrenze kommuniziert werden. Sie sollte wirklich nur eine interne Schranke sein, die nie unterschritten werden darf.

Unser Ergebnis, dass der Einfluss des Zielpreises deutlich größer ist als der des Signalpreises, ist vor allem bemerkenswert, weil in der Praxis häufig der Signalpreis als wichtigste Determinante in Preisverhandlungen angesehen wird. Unterstützt wird dies durch wissenschaftliche Untersuchungen, die Experimente mit Studierenden nutzen, um Strukturen im Verhandlungsverhalten zu entdecken.

Ursächlich für die hohe Bedeutung des Signalpreises in diesen Experimenten scheint, dass die Teilnehmer, ähnlich wie bei einer Preisverhandlung über ein völlig neues Produkt, keine Orientierung über tatsächliche, faire

Abb. 2 Erforderlicher Signalaufschlag variiert zwischen Ländern



oder übliche Preise und die Gepflogenheiten in einer realistischen Verhandlungssituation haben. Daher wird die erste verfügbare Information – das Signal – überbewertet. In der Realität kommt dem subjektiven Ziel der verhandelnden Personen jedoch eine erheblich höhere Bedeutung zu.

Verhandlungsstrategie der Marktsituation anpassen

In verschiedenen Ländern werden Verhandlungen unterschiedlich geführt. In Deutschland beginnt die Verhandlung gern nach einer kurzen Begrüßung und fokussiert auf einen Vertragsabschluss; in Spanien werden zunächst zwanzig bis dreißig Minuten Höflichkeiten ausgetauscht und in China finden mehrere Treffen statt, bevor mit der eigentlichen vertraglichen Verhandlung begonnen wird, weil nicht der Vertrag, sondern die Beziehung als Ergebnis der Verhandlung betrachtet wird.

Ähnlich sind auch die Gepflogenheiten in der Wahl des Einstiegsangebotes unterschiedlich. Während wir von orientalischen Touristenmärkten hören, dass Anfangsangebote zehnmal so hoch sind wie der letztliche Verkaufspreis, würden wir derartige Angebote im deutschsprachigen Raum kaum ernst nehmen. Um derartige kulturspezifische Einflüsse zu verstehen, betrachten wir den Signalaufschlag. Das ist die Differenz zwischen Signalpreis und Zielpreis. Diesen schlägt ein Verkäufer auf die Preiserhöhung auf, die er tatsächlich erzielen will.

Wie die Studie zeigt, variiert der notwendige Signalpreis erheblich zwischen Ländern. **Abbildung 2** zeigt, dass im Falle einer angestrebten Preiserhöhung von zehn Prozent in Italien zunächst eine Preiserhöhung von 17,7 Prozent kommuniziert werden muss. In osteuropäischen Ländern und Russland sind mit 16,4 Prozent und 14,4 Prozent ähnlich hohe Signalpreise üblich.

In Großbritannien ist der erforderliche Signalpreis am niedrigsten. Hier reicht ein Signalpreis von 12,6 Prozent aus, wenn eine Preiserhöhung von zehn Prozent erreicht werden soll.

Diese Unterschiede zwischen den Ländern sind wenig überraschend, wenn man die genauen Verhandlungsgepflogenheiten kennt. So haben die Italiener einen gesunden Stolz und legen sehr viel Wert darauf, gegenüber Dritten einen guten Eindruck zu hinterlassen. Dementsprechend ist es als Verkäufer wichtig, den Einkäufer in der Verhandlung viel gewinnen zu lassen, was einen entsprechend hohen Signalaufschlag erfordert. Engländer legen dagegen sehr viel Wert auf Ehrlichkeit und „Fair Play“, da dies Gradmesser für die Beziehung zwischen den Verhandlungspartnern sind. Zu hohe Signalpreise würden hier als unehrlich angesehen und bieten somit unnötiges Konfliktpotenzial.

Neben den Ländern sollte bei der Wahl des Signalpreises auch die Branche des Kunden berücksichtigt werden (s. **Abbildung 3**). So muss bei Automotive-Kunden zunächst eine Preiserhöhung von 15,3 Prozent signalisiert werden, um eine Preiserhöhung von zehn Prozent durchzusetzen, während bei Hilfs- und Betriebsstoffen ein Signal von lediglich 13,4 Prozent erforder-

Kerngedanke 4

Wenn der Zielpreis richtig verteidigt wird, hat er den stärksten Einfluss auf das Verhandlungsergebnis.

Kerngedanke 5

„Andere Länder andere Sitten“ gilt auch in der Preisverhandlung: Wie viel der Signalpreis über dem Verhandlungsziel liegen sollte, hängt von Land und Branche ab.

lich ist. Der erforderliche Signalpreis spiegelt hierbei insbesondere die Intensität der Verhandlungen wieder.

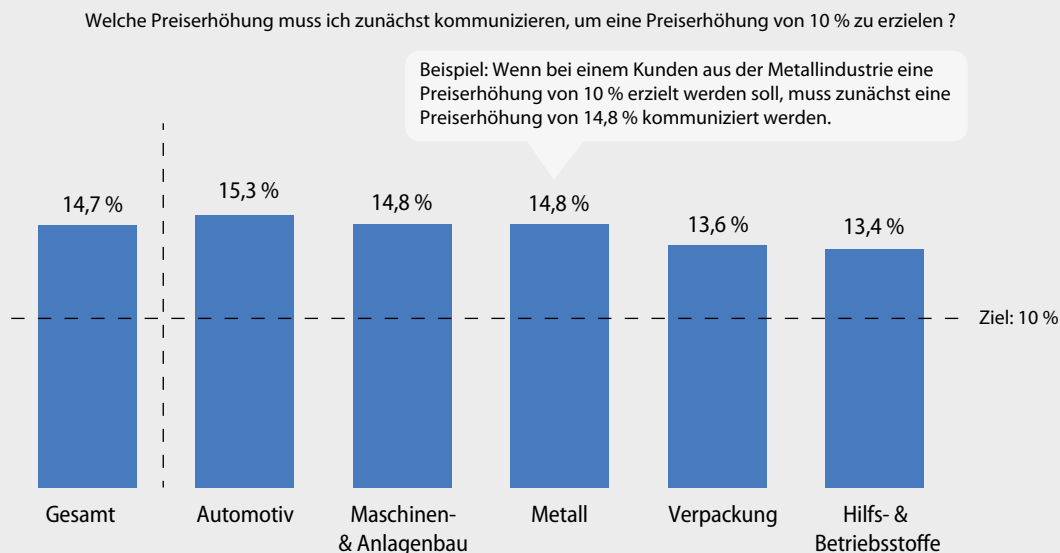
So wird im Automotive-Sektor besonders hart verhandelt, weil hier häufig eine hohe gegenseitige Abhängigkeit vom jeweils anderen Verhandlungspartner vorliegt. Dementsprechend sind die Produkte schwer austauschbar, und es liegen keine Marktindizes vor, mit denen die Preise verglichen werden können. Das Ziel des Einkäufers ist somit „Beat the Supplier“. Hilfs- und Betriebsstoffe dagegen haben für den Kunden eine verhältnismäßig geringe Bedeutung und werden somit weniger intensiv verhandelt. Zudem sind die Produkte häufig leichter mit Marktindizes vergleichbar, sodass die Strategie des Einkäufers hier „Beat-the-Market“ heißt. Dementsprechend ist hier ein niedrigerer Signalpreis ausreichend.

Keinen signifikanten Einfluss auf den zu wählenden Signalpreis hat dagegen die Kundengröße. Zwar lassen sich bei Kunden mit geringem Bedarf häufig höhere Preise durchsetzen als bei Großkunden, sodass ein höheres Preisziel gesetzt werden kann. Das Verhältnis des Signalpreises zum Zielpreis bleibt jedoch von der Kundengröße unberührt.

Fazit

Business Development sollte nicht einseitig auf Neuvolumen bezogen werden: Gerade in wirtschaftlich angespannten Zeiten bietet der Markt zwar kein Potenzial für Neugeschäft, aber dafür oft gute Argumente für die Not-

Abb. 3 Erforderlicher Signalaufschlag variiert zwischen Branchen



Berechnung auf Basis von 310 von Schuppar Consulting begleiteten Preisverhandlungen


Quelle: Schuppar Consulting

wendigkeit einer proaktiven Preisentwicklung und -anpassung. Viele Verkäufer unterschätzen die Wichtigkeit einer guten Verhandlungsvorbereitung. Die Festlegung von Signal, Ziel und der Schmerzgrenze hat einen erheblichen Einfluss auf die erzielten Preise, wobei das Ziel den größten Einfluss auf das Verhandlungsergebnis hat. Die Verhandlungsvorbereitung sollte dabei einem systematischen Prozess folgen. Hierzu gehört neben einer Bestandsaufnahme der Ausgangslage wie beispielsweise der Rohstoffkostensituation oder der mit dem Kunden erzielten Deckungsbeiträge auch eine Analyse der Wünsche und der Verhandlungsposition des Kunden. Auch sollte der internen Vergütungslogik und dem kulturellen Umfeld des Verhandlungspartners systematisch Rechnung getragen werden. So lässt sich die Geschäftsprofitabilität auch dann entwickeln, wenn die Marktprognosen eine Geschäftsentwicklung über Mengensteigerungen nicht zulassen.

Literatur

Schuppar, B./ Karger, M. (2013): Dem Druck standhalten, Wie sich Automobilzulieferer gegen überzogene Forderungen von OEMs wehren können. In: Automobil Industrie 1-2/2013

Schuppar, B. (2009): Strategisches Pricing: Prozesse und organisatorische Verankerungen. In: Strategisches Preismanagement Lektion 8, Management Circle Edition

* Schuppar, B. (2006): Preismanagement: Konzeption, Umsetzung und Erfolgsauswirkungen im Business-to-Business-Bereich, Wiesbaden (www.springerprofessional.de/1878292)

Moosmayer, D. C./ Schuppar, B./ Siems, F. U. (2012): Understanding Price Negotiation Outcomes in Business-to-Business Relationships – An Empirical Perspective from the Chemical Industry. In: Journal of Supply Chain Management 48 (1), 92-106

Homburg, Ch./ Jensen, O./ Schuppar, B. (2005): Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen

Homburg, Ch./ Jensen, O./ Schuppar, B. (2004): Pricing-Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement

* Abonnenten des Portals Springer für Professionals erhalten diesen Titel im Volltext unter www.springerprofessional.de/ID

Zusätzlicher Verlagservice für Abonnenten von „Springer für Professionals | Finance & Controlling“

Zum Thema **Preisverhandlungen**

 Suche

finden Sie unter www.springerprofessional.de 998 Beiträge, davon 125 im Fachgebiet Vertrieb

Stand: Juni 2014

Medium

- Online-Artikel (14)
- Zeitschriftenartikel (129)
- Buchkapitel (853)
- Nachrichten (2)

Sprache

- Deutsch (995)
- Englisch (3)

Von der Verlagsredaktion empfohlen

Voeth, M., Herbst, U.: Verhandlungsmanagement als Erfolgsfaktor im internationalen Vertrieb, in: Binckebanck, L., Belz, C. (Hrsg.): Internationaler Vertrieb, S. 603-615, Wiesbaden 2013, www.springerprofessional.de/3492700

Birgelen, D.: Preisgespräche, in: Birgelen, D.: Alles, was Sie über das Verkaufen wissen müssen: Der Verkaufsprozess, S. 167-179, Wiesbaden 2013, www.springerprofessional.de/4932712