

Die Autoren und Experten dieser Ausgabe



Urs Frey (*1968)
Dr. oec. HSG

Urs Frey ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen sowie Mitglied der Geschäftsleitung des Center for Family Business HSG der Universität St. Gallen (CFB-HSG). Er lehrt und forscht im Bereich der strategischen Unternehmensführung in mittelständischen Familienunternehmen. In Praxisprojekten und Erfahrungsgruppen des Instituts setzt er sich mit Führungsaspekten und -eigenheiten von familiengeführten Unternehmen auseinander.



Jeannette Philipp (*1970)
M. A.

Jeannette Philipp ist Dozentin für Kommunikationskompetenz und Leiterin der Fachstelle Kommunikationskompetenz Deutsch an der School of Management and Law der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW in Winterthur. Der Fokus ihrer Tätigkeit liegt auf den Themen Verhandlungsführung, Argumentations- und Präsentationstechnik. Zudem hat sie zwei Übungsbücher zu den Themen Verhandeln und Argumentieren publiziert.



Franziska Brandt-Biesler (*1966)

Franziska Brandt-Biesler ist seit 2000 selbstständige Verkaufs- und Verhandlungstrainerin mit Vertriebsbackground. Sie ist Autorin mehrerer Fachbücher über Verkauf und Verkaufsorganisation im Business-to-Business-Vertrieb. In Seminaren und Einzelberatungen unterstützt sie Teams und Unternehmer beim Thema Preisverhandlungen. Sie ist zudem Lehrbeauftragte an der Hochschule Luzern und Gewinnerin des internationalen deutschen Trainingspreises in Bronze 2012.



Ruedi Käch (*1955)
Prof. Dr.

Ruedi Käch ist an der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW der Hochschule für Wirtschaft Dozent für Wirtschafts- und Unternehmenskommunikation. Sein Hauptgebiet liegt in der Gesprächs- und Verhandlungsführung. Dabei arbeitet er mit verschiedenen Schweizer Klein- und Mittelunternehmen zusammen. Er unterrichtet in Bachelor- und Masterstudiengängen wie auch in Weiterbildungsprogrammen und wirkt in Forschungs- und Beratungsprojekten mit.



Mit Sachverstand und Einfühlungsvermögen verhandeln und verkaufen Urs Frey	04
Mit den richtigen Fragen und aktivem Zuhören die Verhandlung steuern Jeannette Philipp	13
Profitable Preisverhandlungen – eine Frage des Kopfs Franziska Brandt-Biesler	18
Schwierige Verhandlungssituationen meistern Ruedi Käch	25
Praxisbeispiele: Qwstion International GmbH	11
Kunz Martin Schreinerei GmbH	16
Fixieshop	23
Zehn top Tipps für erfolgreiche Verhandlungen	29
Glossar: Fachbegriffe kurz erklärt	30
Vorschau	31

TITELBILD. Sebastian Kruit, Mitbegründer des Taschenlabels Qwstion, sucht bei Verhandlungen nach Win-win-Lösungen.



ku – Verhandeln und verkaufen

Liebe Leserinnen und Leser



Hansruedi Köng CEO PostFinance

Win-win als Ziel. Genau wissen, was man erreichen will – seine Grenzen kennen –, und immer nach kreativen Win-win-Lösungen suchen: Dies ist zusammengefasst das erfolgreiche Verhandlungsrezept von Sebastian Kruit, Mitbegründer des Taschenlabels Qwstion, der in dieser «ku»-Ausgabe interviewt wird. Zudem erwähnt er, dass ihn ein gewisser Stolz auf die eigenen Produkte beim Verhandeln unterstütze.

Optionen entwickeln. Der Unternehmer verhandelt nach Ansätzen, die auch aus dem Harvard-Prinzip bekannt sind. Dieses empfiehlt, Optionen zu entwickeln, die von allen beteiligten Verhandlungspartnern akzeptiert werden können. Im Leitartikel wird das Harvard-Prinzip detailliert beschrieben und mit konkreten Beispielen aus der Praxis untermauert.

Fragen als Werkzeug. Ein besonderes Augenmerk wird in diesem Magazin auch auf ein – für Verhandlungen unverzichtbares – Werkzeug gelegt: die Fragetechnik. Geschickt eingesetzt bringen Fragen das Gespräch voran und lenken es in die richtige Richtung. Auch dann, wenn eine Verhandlung ins Stocken gerät oder ein Rabatt verlangt wird.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg beim Verhandeln und gute Geschäfte.

Hansruedi Köng

Impressum: «ku – Führung von Kleinunternehmen» erscheint zweimal jährlich in Deutsch, Französisch und Italienisch. Auflage: 30 000. Herausgeber: PostFinance AG, Mingerstrasse 20, 3030 Bern, in Kooperation mit KMU-HSG, Universität St. Gallen, Dufourstrasse 40a, 9000 St. Gallen. Redaktion: Monika Wahlich (Leitung), Patrik Vonlanthen, Nathalie Rothen, Dr. Urs Frey, Julia Diezinger. Fotografie: Rolf Siegenthaler, Bern. Layout: Fabrizio Milano, milano-grafik. Korrektorat: Claudia Marolf, notabene. Druck: Stämpfli AG, Bern. Abonnement: PostFinance, Kommunikation, Mingerstrasse 20, 3030 Bern, oder unter postfinance.ch/ku. © 2016, PostFinance AG, Kommunikation, 3030 Bern. Die Veröffentlichung, der Nachdruck und Vervielfältigungen von Beiträgen aus «ku – Führung von Kleinunternehmen» sind, auch auszugsweise, nur mit Quellenangabe gestattet. ISSN 1664-7483

Haben Sie Fragen oder Anregungen?
Schreiben Sie an PostFinance AG, Kommunikation, Mingerstrasse 20, 3030 Bern, oder an redaktion.ku@postfinance.ch.

Profitable Preisverhandlungen – eine Frage des Kopfs

Franziska Brandt-Biesler

Viele, die verkaufen müssen, empfinden die Preisverhandlung als die schwierigste Phase des Verkaufsprozesses. Dabei werden die meisten Fehler im Kopf gemacht. Die richtige Strategie ist es deshalb, seine Haltung gegenüber Preis und Wert zu überdenken und verhandeln zu lernen.

Ob Euroverfall, Internationalisierung oder Informationsvielfalt den Ausschlag geben, ist nicht eindeutig zu sagen. Spürbar ist jedoch, dass immer mehr verhandelt wird. Immer häufiger fragen Kunden: «Können Sie mit dem Preis noch etwas machen?» Bei vielen, die verkaufen, löst diese Frage Emotionen aus. Doch Angst, Ärger oder gar Ablehnung sind keine guten Berater, wenn es darum geht, sein Angebot profitabel zu verkaufen.

Warum aber ist es so herausfordernd, am Ende eines Verkaufsgesprächs den Wert seines Angebots zu behaupten und den kalkulierten Preis durchzusetzen? Für viele scheint in dieser Phase der Preis die ausschlaggebende Rolle zu spielen. Scheinbar steht und fällt nun alles mit dem richtigen Nachlass. Gibt man zu wenig, ist der Auftrag möglicherweise weg. Zu viel Rabatt gefährdet die Wirtschaftlichkeit. Der Preis ist aber längst nicht so entscheidend wie angenommen.

Welche Rolle spielt der Preis?

Nur selten spielt der Preis allein die ausschlaggebende Rolle in einer Kaufentscheidung. Vielmehr haben potenzielle Kundinnen und Kunden schon

viele Vorentscheidungen getroffen, wenn sie zur Preisverhandlung übergehen. Sie haben geprüft, ob das Produkt oder die Dienstleistung die gewünschten Kriterien und die Erwartungen erfüllt. Und sie haben sich bereits einen Eindruck von der Vertrauenswürdigkeit des Gesprächspartners verschafft.

Beispiel: Wer ein Auto kaufen will, überlegt sich einen ganzen Katalog von Kriterien, die erfüllt werden müssen: Wofür wird das Auto genutzt? Welche Leistung muss es bringen? Welche Ausstattung muss es haben? Und auch der Anbieter muss bestimmte Kriterien erfüllen. Natürlich gibt es auch einen Preisrahmen für das Wunschauto. Die Prüfung der Angebote findet immer auf Basis all dieser Kriterien statt. Erst wenn alle oder möglichst viele Wunschkriterien erfüllt sind und eine Vorauswahl getroffen wurde, beginnt die Phase der Preisverhandlung.

Es gibt nicht den richtigen Preis. Was aber ist der richtige Preis für ein Produkt? Obwohl ein Paar Schuhe an erster Zürcher Lage vielleicht etwas mehr kostet als in einem Designer-Onlineshop, findet es Abnehmer. Manche Kunden sind bereit, für das Käuferlebnis zu bezahlen. Noch schwieriger wird die Preisbewertung, wenn Know-how verkauft wird. Es gibt Coaches, die für 100 Franken die Stunde arbeiten, andere, die 500 Franken fordern. Sind die teuren Coaches immer so viel besser als die günstigen? Ein hoher Preis kann im unübersichtlichen Markt sogar ein Kriterium für Qualität sein: Was teuer ist, muss scheinbar gut

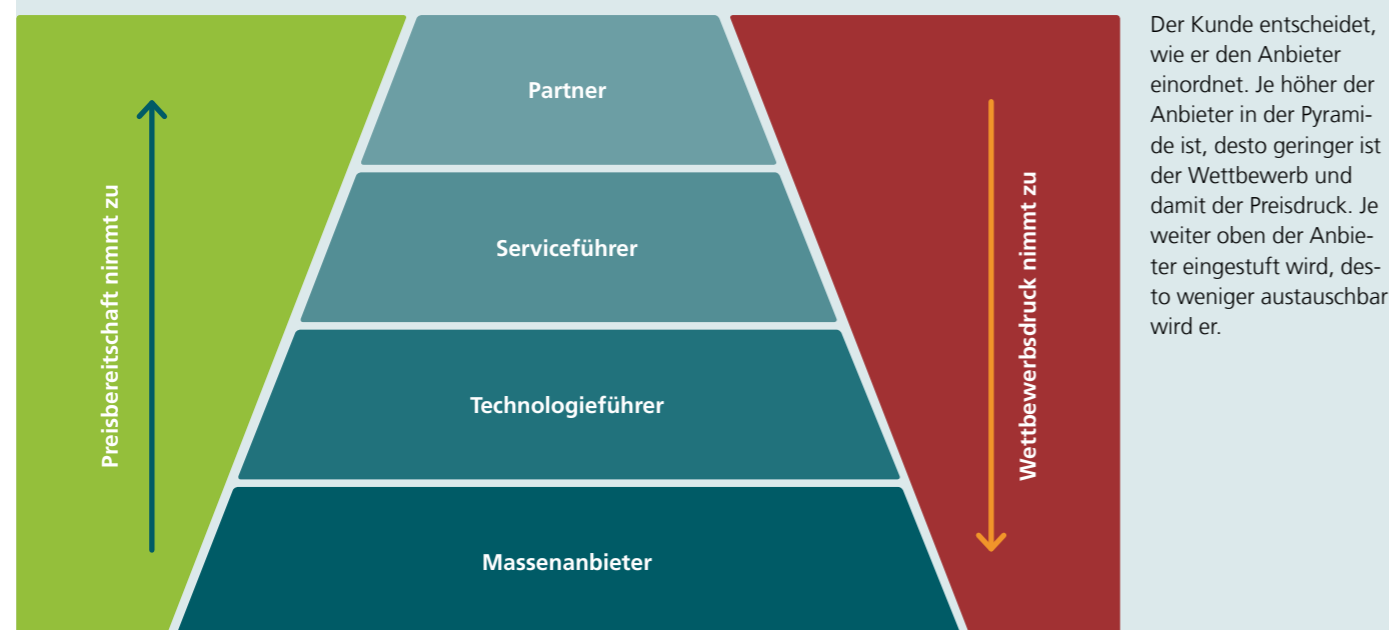
tipp

Spiel statt Furcht

Manche Menschen fürchten sich regelrecht vor Preisverhandlungen. Dagegen hilft ein neues inneres Bild: Preisverhandlungen sind eigentlich nur ein Spiel. Denn der Kunde könnte den Preis ja auch einfach so akzeptieren. Stattdessen geht es um Macht, Gewinn und darum, Grenzen zu testen. Wer es schafft, sich darauf einzulassen, ohne die eigene Preis-Schmerzgrenze zu überschreiten, kann sogar eine Menge Spass haben. Neinsagen ist bei diesem Spiel jederzeit möglich.

Die **markierten** Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 08 Wert des Anbieters aus Sicht des Kunden



Profitable Preisverhandlungen – eine Frage des Kopfs

sein, sonst würden andere ja nicht so viel dafür bezahlen. Deshalb hat ein teurer Architekt möglicherweise mehr Zulauf als ein sehr günstiger.

Den «Preiswert» beurteilt der Kunde. Ein und dasselbe Produkt wird von Kunden unterschiedlich bewertet – abhängig davon, wie er es nutzt. **Beispiel:** Der Manager des Golfplatzes Immergrün benötigt Sand für die Pflege des Rasens. Sand ist ein Massenprodukt und könnte stets über den Preis eingekauft werden. Doch der Golfplatzmanager hat aus seinen Fehlern gelernt. Nur sein jetziger Anbieter schafft es, den Sand mit einem Fahrzeug anzuliefern, das auf dem engen Gelände ohne Schäden zu rangieren ist. Alle anderen Lieferanten kamen wiederholt mit grossen Lastwagen und verwüsteten die Landschaft. Service spielt also in diesem Fall eine grössere Rolle als der Preis.

Generell lassen sich Lieferanten aus Sicht des Kunden in vier Kategorien einordnen (siehe Abbildung 08):

- 1. Massenanbieter.** Sie liefern austauschbare Produkte. Nur der Preis zählt.
- 2. Technologieführer.** Sie bieten einen technischen Vorteil, den der Kunde braucht und für den er zahlt.
- 3. Serviceführer.** Sie richten sich mit ihren Serviceleistungen auf den Kunden ein. Auch hier zählt nur, was für den Kunden relevant ist.
- 4. Partner.** Sie bilden die Spitze der Pyramide. Sie helfen dem Kunden nicht nur in ihrem Spezialgebiet, sondern können anderweitig wertvolle

Unterstützung bieten. So wird aus einem klassischen Kunden-Lieferanten-Verhältnis eine Geschäftspartnerschaft, die nur schwer zu ersetzen ist. Wer mit seinem Partner schon einige Eisen aus dem Feuer geholt hat, wechselt nicht einfach für einen Preisnachlass zum nächsten Lieferanten.

Je höher in der Pyramide ein Anbieter aus Sicht des Kunden ist, desto weniger spielen Preis und Wettbewerb eine Rolle. Wer also preisstabil verkaufen will, muss mindestens auf die zweite Stufe kommen. Für kleine Unternehmen bedeutet dies, Kunden zu finden, die die eigenen Stärken und Vorteile auch wirklich benötigen. Zunächst müssen Zielgruppe, Positionierung und Preisgestaltung zusammenpassen. Dann erst kommt das Verhandlungsgeschick ins Spiel.

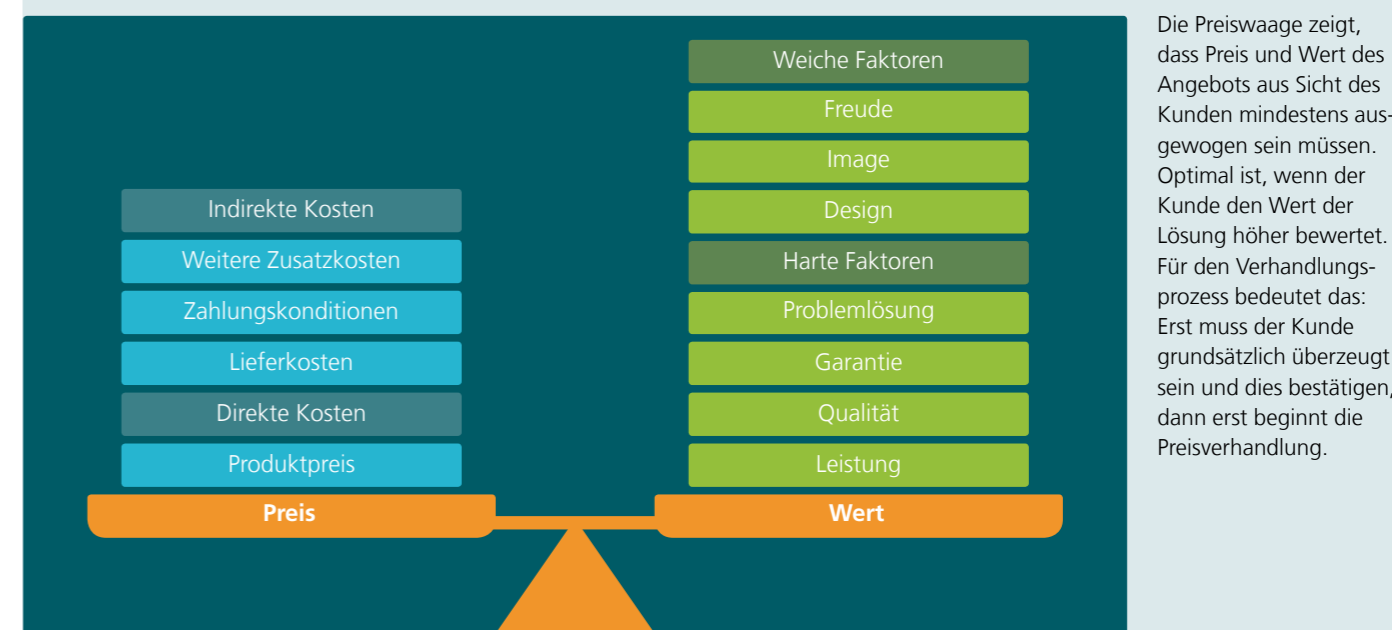
Stabile Preise, hohe Glaubwürdigkeit. Bei Preisverhandlungen gilt: Jeder Preisnachlass kann Glaubwürdigkeit kosten. Angenommen Schreiner Müller will eine Bandsäge kaufen. Er bittet den Anbieter seiner Wahl um eine Offerte und bekommt die Maschine für 20 000 Franken angeboten. Müller ist ein harter Verhandlungspartner und schafft es, den Maschinenhändler um 30 Prozent herunterzuhandeln. Wie glaubwürdig war nun das erste Preisangebot? Was wäre gewesen, wenn Müller nicht hartnäckig nachgefragt hätte? Hätte er dann zu viel gezahlt? Und mit welcher Erwartung wird Müller das nächste Mal anfragen, wenn er etwas braucht? Den Händler hat dieser Preisnachlass nicht nur Marge, sondern vor allem auch Reputation gekostet.

exkurs

Unterschiedlich verhandeln mit Privatkunden und Firmenkunden

Im Privatkundenbereich gelten etwas andere Regeln als im Firmenkundenverkauf. Während es in Firmen absolut üblich ist, zu verhandeln, tun Privatkunden dies nur selten und nur in bestimmten Branchen. Entsprechend anders ist auch die Erwartungshaltung. Privatleute, die verhandeln, testen meist nur die Standhaftigkeit des Verkäufers. Am besten funktionieren im Business-to-Consumer-Verkauf festgelegte Regeln und Rabattstabellen. Für die gute Laune der Kunden eignen sich ab und zu kleine (Treue-) Geschenke und Zugaben.

Abbildung 09 Preiswaage



Die zehn häufigsten Fehler bei Preisverhandlungen

Generell lassen sich einige Hauptfehler benennen, an denen Preisdiskussionen immer wieder scheitern. Hier die zehn teuersten.

1. Kopfkino. Die grösste Rolle in Preisverhandlungen spielt das Kopfkino des Anbieters. Angefangen mit den Vorstellungen über die finanziellen Möglichkeiten des Kunden: «Das kann oder will der sowieso nicht bezahlen.» So enthielt eine Bildereinrahmerin ihren Kunden die hochwertigste Verglasung vor, weil diese fünfmal so teuer ist wie herkömmliches Glas. Die Kunden lernten deshalb die beste Lösung nie kennen. Heute traut sie sich das hochpreisige Glas als Erstes anzubieten und die Kunden entscheiden sich meistens dafür. Weitere hinderliche Gedanken sind: «Das zahlt in unserer Branche niemand.» Diesen Satz kann man durch viele andere Aspekte wie «in unserer Region» oder «in diesen Zeiten» variieren. Wahr wird er dadurch noch lange nicht. Besonders teuer wird es bei: «Wenn der Kunde nach einem Rabatt fragt, muss er auch einen bekommen.» Kunden, die dreimal fragen, erhalten dadurch oft dreimal einen Nachlass. Nach dem ersten Zugeständnis nein zu sagen, funktioniert aber meistens genau so gut und kostet weniger Geld.

2. Verhandeln ohne Alternative. Nur, wer eine Alternative hat, kann auch souverän verhandeln. Firmen dürfen nicht auf jeden einzelnen Kunden

angewiesen sein, sonst ist die Preisverhandlung aussichtslos. Nur wer es sich leisten kann, einen Kunden abzulehnen, wenn dieser nicht anständig zahlen will, hat eine Chance auf anständige Margen. Das bedeutet, dass die erste Aufgabe jedes Unternehmens ist, für genug Nachfrage zu sorgen. Falls die Kunden nicht von alleine kommen, ist Akquise angesagt. In kleinen Firmen ist das oft Chefsache. Wenn der Chef nicht vertriebsstark genug ist, müssen Mitarbeiter oder Dienstleister damit betraut werden. Sonst werden Preisverhandlungen existenziell und Aufträge dadurch häufig unrentabel.

3. Zu früh in die Preisverhandlung. Wenn Kunden bereits verhandeln, bevor sie sich ein vollständiges Bild über das Angebot gemacht haben, steht der Preis in ungünstigem Verhältnis zum Nutzen. Deshalb ist es wichtig, Preisdiskussionen so lange zu vermeiden, bis der Kunde angebissen und eine Vorentscheidung getroffen hat. Erst wenn Preis und Wert sich ausgewogen anfühlen, kann der Käufer den Preis in ein angemessenes Verhältnis setzen (siehe Abbildung 09). Gegebenenfalls kann der Verkäufer nachhaken: «Mal abgesehen vom Preis, ist das Klavier für Sie grundsätzlich das richtige?» Bei einem ja kann die nächste Phase – die Diskussion über das Finanzielle – starten.

4. Preisnachlass ohne Begründung. Zu häufig werden Preisnachlässe einfach so gegeben – nur weil der Kunde fragt. Diese Preisnachlässe kosten Ansehen und Glaubwürdigkeit. Deshalb ist es

praxis

Kreative Lösungen gesucht!

Manchmal bringen aussergewöhnliche Lösungsangebote die Verhandlung voran. Beispiel: Ein Unternehmen diskutierte mit einer Beraterin im Rahmen eines möglichen Auftrags um 500 Franken Rabatt. Die Beraterin bat den Geschäftsführer, drei Empfehlungen an seine Geschäftspartner abzugeben, um sich so seinen letzten Preisnachlass zu verdienen. Der Deal wurde besiegelt. Mit etwas Bedenkzeit und Fantasie lassen sich ungewöhnliche Ideen entwickeln, die für beide Verhandlungsparteien Vorteile bieten und letzte Preisdiskrepanzen lösen.

wichtig, Rabatte zu begründen. Ein Gerät aus dem Vorjahr kann günstiger angeboten werden. Auch ist es nachvollziehbar, wenn Lagerware im Preis reduziert wird. Kleine Macken oder minimale Nachteile dürfen ebenfalls zu einer Vergünstigung führen. Das ist gegenüber dem Kunden nur fair. Ein weiterer Aufhänger sind Gegenleistungen des Kunden. Wenn dieser selbst abholt, spart er die Lieferkosten. Nimmt der Kunde statt fünf Paletten Material gleich zehn ab, bekommt er einen Mengenrabatt. Erklärt er sich bereit, als Referenzkunde zur Verfügung zu stehen oder Vorführungen in seinen Räumen zuzulassen, rechtfertigt das ebenfalls einen besseren Preis. Oft lassen sich betriebswirtschaftlich nachvollziehbare Gründe finden, um einem Kunden entgegenzukommen. Manchmal geht es aber auch nur um einen Vorwand, um trotz Nachlass glaubwürdig zu bleiben.

5. Unpassendes Entgegenkommen. Viele Anbieter reagieren schon mit einem Nachlass, bevor sie verstehen, warum der Kunde gefragt hat. Dabei gibt es vielfältige Ursachen für ein «zu teuer». Es kann sein, dass es ein günstigeres Vergleichsangebot gibt. Vielleicht ist aber auch das Budget begrenzt und das Angebot sprengt diesen Rahmen. Oder der Kunde hatte einfach eine andere Erwartungshaltung und ist vom Preis überrascht. Schon diese drei Beispiele zeigen, dass die Strategie nicht immer gleich sein kann. Auf einen Preis einwand eines Kunden sollte also erst einmal eine Nachfrage folgen: «Womit vergleichen Sie?», «Was ist der Hintergrund Ihrer Frage?» oder «Wo-

rum geht es Ihnen, wenn Sie nach einem Nachlass fragen?». Die Antwort bringt Klarheit über die passende Strategie.

6. Übereilte Entscheidungen. Oft passieren Fehler in Preisverhandlungen aus Zeitdruck. Dabei ist dieser in aller Regel selbstgemacht. Kein Kunde kann den Anbieter zwingen, über einen Rabatt sofort zu entscheiden. Dennoch fühlen sich die Verhandelnden oft unter Druck gesetzt, gleich eine Antwort zu geben. Dadurch entstehen Fehler wie zu hohe Nachlässe oder ungünstige Konditionen. Eine kurze Unterbrechung des Gesprächs oder eine Vertagung sorgen für Bedenkzeit. Und nach reiflicher Überlegung sind dann vielleicht elegantere Wege möglich, etwa ein **Naturalrabatt**.

7. Unflexible Vorschläge. Auf eine Rabattnachfrage nur mit einem günstigeren Preisangebot zu antworten, ist aus bisher bereits genannten Gründen ungünstig. Dabei gibt es viele andere Möglichkeiten, einem Kunden entgegenzukommen. Der erwähnte Naturalrabatt ist eine solche Möglichkeit. Oder das Anbieten eines Zubehörpakets, einer Schulung oder eines Gratisservices. Gleichzeitig sind solche Möglichkeiten oft wirtschaftlich sinnvoller, weil sie mit geringeren Eigenkosten verbunden sind. Der Fantasie sind kaum Grenzen gesetzt. Die beste Vorbereitung auf solche Verhandlungen ist das Erstellen einer Liste mit möglichen Vorschlägen. Diese können dosiert eingesetzt und individuell auf den Kunden zugeschnitten werden.

exkurs

Achtung Wut-Falle

Manche Menschen werden wütend, wenn Kunden anfangen, zu verhandeln. Sie empfinden die Frage nach einem Rabatt als unverschämt. Dabei ist es heutzutage durchaus ratsam, Preise nicht einfach so zu akzeptieren. Viele Firmen kalkulieren inzwischen einen Aufschlag ein, um Verhandlungsmasse zu haben. Wer nicht fragt, zahlt drauf. Um sich vor den eigenen Emotionen zu schützen, hilft ein neues Denkmuster: Der Kunde hat das Recht zu fragen. Und der Anbieter kann selbst entscheiden, wie er antwortet.

Abbildung 10 Vom Verkaufs- und Überzeugungsprozess zur Preisverhandlung

