

Strategische Preisverhandlungen

Konzepte und Methoden - ein Praxisleitfaden
mit Fallbeispielen

von
Ulrich Miller

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter

ESV.info/978-3-503-20617-9

Gedrucktes Werk: ISBN 978-3-503-20617-9

eBook: ISBN 978-3-503-20618-6

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2022

www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen
der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft für das Buch
bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht
sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso
Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706.

Satz: L101 Mediengestaltung, Fürstenwalde

Druck und Bindung: docupoint, Barleben

Geleitwort

Die deutsche Wirtschaft, insbesondere die Metall- und Elektroindustrie, steht seit Jahren unter enormem Wettbewerbsdruck. Unternehmen müssen in allen Bereichen versuchen, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten oder gar zu erhöhen. Dabei spielen Innovation, Marktorientierung, Mitarbeiterbindung, Produktivitätssteigerung und auch allgemeines Kostenmanagement für viele Unternehmen eine große Rolle.

Preisverhandlungen begegnen Unternehmen dabei immer auf beiden Seiten der Wertschöpfungskette: sowohl im Einkauf als auch im Vertrieb. Damit ist dieses Thema von zentraler Bedeutung und sollte von Unternehmen gerade nicht als Randthema betrachtet werden. Vielmehr sollte es eine strategische Bedeutung und Umsetzung bekommen. Zwar wimmelt der Alltag eines mittelständischen Unternehmens von Aufgabenstellungen und Problemen und strategische Überlegungen bleiben immer wieder auf der Strecke.

Umso mehr sind alle Arten der Unterstützung willkommen, die praxisnah und anwendungsorientiert aufgebaut sind. Zudem sind im mittelständischen Unternehmen sehr unterschiedliche Zielgruppen mit unterschiedlichen Hintergründen zu finden. All diesen Maßstäben gerecht zu werden, ist ein schwieriges Unterfangen.

Ein weiterer Aspekt, der den Mittelstand begleitet, ist die Nachhaltigkeit: Langfristiges Denken und daran ausgerichtetes Handeln sorgen für anhaltende Auftrags- und Kundenbeziehungen und auch für Mitarbeiterbindung. Eine gute Basis, um auch Verhandlungen so zu führen, dass beide Seiten auf Dauer profitieren.

Von daher ist dieser Ratgeber sicherlich ein wichtiges Werk, um sich mit diesem Themenkomplex zu befassen und mit dessen Hilfe auch zu einer guten Umsetzung zu kommen, die typischerweise bei der Geschäftsführung beginnt und bis in die Sachbearbeitungsebene integriert werden sollte.

Schön, dass es dieses Werk nun gibt!

Ulm, November 2021

Götz A. Maier
Geschäftsführer
Bezirksgruppe Ulm Südwestmetall
Verband der Metall- und Elektroindustrie
Baden-Württemberg e. V.

Vorwort

In den letzten Jahren wurde ich von verschiedenen Geschäftspartnern und Kollegen aufgefordert, ein Buch zum Thema „Allgemeine Preisanpassungen“ zu schreiben. Diese Personen haben mich teilweise bei den Verhandlungen mitunterstützt, zum Teil waren sie auch von den gemeinsam erreichten Erfolgen entsprechend beeindruckt.

Aufgrund meiner Erfahrungen, die ich zu diesem Thema seit 1993 sammeln durfte, konnten bis heute diverse Fehler erkannt und vermieden werden. Jene Fehler können nicht nur in der Verhandlung selbst auftreten, sondern bereits in der Vorbereitung.

Nachdem der Kunde über eine Preisanpassung informiert wurde, bin ich in den Anfangsjahren meiner beruflichen Praxis im Vertrieb teilweise ganz unvorbereitet in ein solches Preisgespräch gegangen. Ich war der festen Überzeugung, dass es aufgrund meiner entsprechenden vorherigen mündlichen oder schriftlichen Ankündigung möglich sein muss, einem Kunden klarzumachen, dass eine solche Anpassung notwendig ist. Der Kunde versucht jedoch mit allen Mitteln, eine entsprechende Anpassung abzuwehren. Daher führt eine unvorbereitete Verhandlung fast immer zu einer Enttäuschung.

Dieser Fehler ist mir früher teilweise unterlaufen und ich habe mich dabei immer geärgert, dass ich im Preisgespräch wenig bis nichts erreicht habe. **Daraus habe ich gelernt, dass man niemals unvorbereitet in ein Preisgespräch gehen sollte.** Es kann fatale Folgen haben, die unbedingt verhindert werden sollten. Seit mehr als 28 Jahren konnte ich diese Erfahrungen als Vertriebsverantwortlicher in mehr als 100 Verhandlungen zum Thema „Allgemeine Preisanpassung“ sammeln.

Dieses Buch richtet sich an mittelständische Unternehmen aller Branchen. Neben Informationen über die Zuliefererindustrie enthält es viele Tipps und Kenntnisse für den Maschinen- und Anlagenbau, über Transportgeräte, Lasertechnik, Elektro- und Energietechnik, Umwelttechnik, Bau- und Baumaschinen, Automation und Logistik, Getränkeabfüllanlagen, Kompressoren- und Drucklufttechnik, Medizintechnik, Industriegüter, Automaten, Informations- und Ladesäulen, Investitions- und Beteiligungsgesellschaften sowie Dienstleistungen. Der Blick aus der Perspektive anderer Branchen, verbunden mit Wissens- und Erfahrungstransfer, ermöglicht wichtige Erkenntnisse und positive Effekte, die in die eigene Unternehmensstrategie übernommen werden können.

Das Thema sollte in der obersten Führungsebene bearbeitet werden, denn es wird als der Gewinnbringer Nummer 1 bezeichnet. Das gilt grundsätzlich für alle Branchen.

Für Mittelstandsfirmen mit 10 bis 1000 Mitarbeitern (Familienunternehmen) kann dieses Buch eine große Hilfe sein. Primär Geschäftsführer, Vertriebsleiter und Verkäufer (Key-Account-Manager) können von den folgenden Kapiteln profitieren. Manches wurde sicherlich schon selbst erlebt und erlernt, anderes ist jedoch neu und kann dem einen oder anderen eine Hilfestellung für zukünftige Verhandlungen sein.

Aber auch für Berufsanfänger und Studenten, die sich zukünftig mit diesem Thema auseinandersetzen müssen, ist das vorliegende Buch eine gute Basis und Hilfe, um sich schnell in das Thema einzuarbeiten. Vor dem Hintergrund meiner praktischen Erfahrung wird der strategische Ansatz dieses Buches durch Konzepte und Methoden untermauert.

Auch für Existenzgründer und Freiberufler ist das richtige Pricing ein elementarer Bestandteil für eine erfolgreiche Unternehmensführung.

Die Ausführungen in diesem Buch sind neutral gehalten. Es werden bei den Schilderungen konkreter Erfahrungen keine Namen genannt. Zahlen, Daten und Fakten sowie die in den Beispielen beschriebenen Personen und Sachverhalte sind frei erfunden. Eventuelle Ähnlichkeiten mit real existierenden Personen sind nicht beabsichtigt und wären Zufall. In diesem Band wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit häufig das generische Maskulinum verwendet. Weibliche und andere Geschlechteridentitäten werden dabei ausdrücklich mitgemeint, soweit es für die Aussage erforderlich ist.

Danken möchte ich vor allem folgenden Personen: Meiner Frau Birgit Miller und unserem Freund Christoph Lippay, die mir beim Durcharbeiten geholfen haben, dem Buch die richtige Struktur und Ausdrucksform zu geben und dabei stets die nötige Richtung vorgegeben haben. Außerdem meinen beiden Kindern Annika und Alexander Miller, die mir weitere wichtige Impulse für den sprachlichen Ausdruck und bei der technischen Umsetzung sowie Fertigstellung des Manuskriptes mitgegeben haben. Darüber hinaus Frau Julia Kaese, die mich bei der Umsetzung in Word deutlich unterstützt und dabei erste Verbesserungsmöglichkeiten vorgeschlagen hat.

Zudem möchte ich mich ausdrücklich beim Erich Schmidt Verlag bedanken, welcher es mir ermöglicht hat, dieses Buch zu veröffentlichen. Mein besonderer Dank gilt Frau Ulrike Weiss, die mich bei der Fertigstellung des Buches tatkräftig unterstützt hat.

Intensiver Wettbewerb, globalisierte Märkte, steigende Kundenanforderungen, zunehmende Komplexität der Arbeitsumgebung und Digitalisierung sind die Herausforderungen unserer heutigen Zeit. Dieser Wandel erfordert eine strategische Ausrichtung in allen Unternehmensbereichen. Umso wichtiger ist es, dass sich das Thema Preisstrategie als fester Bestandteil in jeder Unternehmensstrategie wiederfindet.

Besuchen Sie meine Homepage unter www.um-vertriebsoptimierung.de und nehmen Sie meine Hilfe bei Ihrer Vertrieboptimierung und Umsetzung der richtigen Preisstrategie in Anspruch. Gerne helfe ich Ihnen mit meiner Erfahrung, mit Seminarangeboten und Workshops und unterstütze Sie mit Kundenprojekten bei Ihrer Umsetzung.

Buxheim, November 2021

Ulrich Miller

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	5
Vorwort	7
Abkürzungsverzeichnis	15
Abbildungsverzeichnis	17
Tabellenverzeichnis	19
1. Einführung und Zielsetzung	21
2. Angst vor der Umsetzung einer allgemeinen Preisanpassung ..	27
3. Begründung der Notwendigkeit regelmäßiger Preisanpassungen	31
3.1 Was versteht man unter Preisanpassung?	31
3.2 Jährliche Kostensteigerungen	36
3.3 Erwartung positiver Erträge von Investoren	44
3.4 Finanzierung neuer Investitionen	46
3.5 Preisanpassungen bewirken eine höhere Flexibilität	47
3.6 Was kann passieren, wenn keine regelmäßige Preisanpassung stattfindet?	48
3.7 Produktivitätssteigerung in den Firmen	50
4. Analyse und Beschreibung der Preisarten	59
4.1 Identifizierung der Negativartikel	60
4.2 Ersatzteilpreise	62
4.3 Preise für Dienstleistungen wie Konstruktion und Entwicklung	63
4.4 Randartikel	64
4.5 Zahlungs- und Lieferbedingungen	64
5. Persönlichkeitsanalysen, Konfliktbewältigung und Veränderungen in Unternehmen	67
5.1 Innere Einstellung	67
5.2 Gute Vorbereitung und Zielsetzung	71
5.3 Psychologischer Aspekt – Was geht in den Köpfen vor?	74
5.4 Die Persönlichkeit des Gesprächspartners	76
5.5 Integrale Betrachtungsweise	79

6. Die variable Entlohnung als effektives Führungs- und Vergütungssystem	85
6.1 Mögliche Einflussgrößen der variablen Entlohnung	85
6.1.1 Umsatz	87
6.1.2 Ertrag und Deckungsbeitrag	88
6.1.3 Zahlungsziele und Transportkosten	89
6.1.4 Anzahl der Besuche	90
6.1.5 Anzahl der Angebote bzw. Angebotssumme	91
6.1.6 Dienstleistungskosten	93
6.1.7 Prototyp-, Programmier- und Werkzeugkosten (Einmalkosten)	95
6.1.8 Anzahl der Neukunden	95
6.1.9 Deckung der Reisekosten (Bewirtungskosten)	96
6.1.10 Bonus Kunde, Rabattierung usw.	97
6.1.11 Verkauf von Produktsorten	98
6.2 Variable Entlohnung als wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Preisanpassung	98
6.3 Variable Entlohnung – Was kann das Unternehmen tun?	100
6.4 Welche Arten bzw. Modelle der variablen Entlohnung gibt es?	105
6.5 Warum hat die variable Entlohnung Einfluss auf die Preisanpassung?	110
6.6 Variable Entlohnung: Ehrlicher Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern	111
7. Sollkonzept, Zielvorstellung, mögliche Einflussfaktoren	113
7.1 Branche	113
7.2 Konjunktur	115
7.3 Wettbewerbsbeobachtung	119
7.4 Kostensteigerung (Zyklus)	123
7.5 Ergebnis/Nachkalkulation	128
7.6 Marktpreis – Abhängigkeit, Alleinstellungsmerkmal	132
7.7 Rentabilität	135
7.8 Knappe bzw. fehlende Liquidität	138
7.9 Zahlungsziele	140

7.10	Erfahrungswerte	143
7.11	Kaufteile	147
8.	Vorbereitung von Preisanpassungsgesprächen	150
8.1	Historie des Kunden – Wie waren die Preise in den letzten zehn Jahren?	150
8.2	Sollkonzept: Planung	153
8.3	Gesprächsverlauf	159
8.4	Sollkonzept: Controlling – Kunden	164
8.5	Sollkonzept: Controlling – Zusammenfassung	169
8.6	Sollkonzept: Zielvorstellung, Abschluss	170
9.	Mögliche Begründungsalternativen einer Preisanpassung	172
9.1	Variante: Staffelpreise	172
9.2	Variante: Beschreibung der Einflussfaktoren auf den Preis und was zu tun ist	176
9.3	Variante: Preisanpassung „ohne Begründung“ – die „Spitzbubenvariante“	180
9.4	Variante: Preisanpassung, „weil wir es brauchen“	182
10.	Fallbeispiele aus der Praxis	187
10.1	Fallbeispiel: Automobilindustrie: zufriedener Kunde in enger Zusammenarbeit mit Konstruktion und Entwicklung	187
10.2	Fallbeispiel: Maschinenhersteller in guter Konjunkturlage ..	191
10.3	Fallbeispiel: Angespante Zusammenarbeit	195
10.4	Fallbeispiel: Überhitzte Konjunkturlage	200
10.5	Fallbeispiel: Mit Witz, Charme und Härte	203
10.6	Fallbeispiel: Maschinenhersteller ist Marktführer mit hohen Ansprüchen an den Lieferanten	206
10.7	Fallbeispiel: Kunde möchte Zusammenarbeit und Umsätze deutlich ausbauen	210
10.8	Fallbeispiel: Startup-Branche mit hohem Potenzial	214
11.	Auswertung der Fallbeispiele	218
12.	Empfehlungen bei einer schlechten Konjunkturlage	220
13.	Fazit und Ausblick	225

Literaturverzeichnis 227
Stichwortverzeichnis 229