



project photos, Montage: Bartl

# Höhere Preise – gewusst wie!

Preise zu erhöhen, gilt als Kunst. Denn viele **Preisverhandlungen** scheitern sehr schnell. Umso wichtiger ist es zu wissen, worauf es beim **Gespräch mit den Kunden ankommt, um ein lukratives Ergebnis zu erzielen.**

**J**etzt im September wollen viele Transport- und Speditionsbetriebe mit ihren Auftraggebern über neue Preise verhandeln. Denn die Änderungen im Fahrpersonalrecht schlagen bei vielen Dienstleistern dramatisch durch. 9,4 Prozent höhere Kosten haben die Verkehrsdienstleister im Schnitt durch die gesetzlichen Neuerungen. Das zeigt die jüngste Studie des Deutschen Speditions- und Logistikverbandes (DSLTV) (s. VR 35/07).

Doch höhere Preise durchzusetzen ist schwer und zählt zur hohen Managementkunst. Wer zum Beispiel seine Kunden

besucht und nur eine Reihe von Gründen nennt, wieso alles teurer geworden sei, gewinnt so keinen Blumentopf. „Kommt ein Unternehmer nur mit den normalen Argumenten wie gestiegene Energie- und Lohnkosten, die jeder schon vielfach gehört hat, wird er nur abgeblockt“, weiß Karl-Heinz Kupfer, der über vier Jahrzehnte Berufserfahrung im Bereich Einkauf und Materialwirtschaft gesammelt hat. Seit fast drei Jahrzehnten gibt er zudem nebenberuflich Seminare zum Thema Einkauf und Verhandlungstraining, etwa für den TÜV in Wuppertal und das Haus der Technik in Essen.

Besser sei es, schlägt Kupfer vor, wenn der Dienstleister seinem Kunde sage: „Wir sind ein Komplettanbieter mit vielen Dienstleistungen, daher verstehen wir uns als Logistikproblemlöser.“ In diesem Fall, so der Experte, werde der Kunde neugierig und

würde fragen: „Was bieten Sie denn an, was Ihr Mitbewerber nicht hat?“ Den Kunden neugierig zu machen – das ist nach Kupfers Überzeugung tatsächlich der allerbeste Gesprächseinstieg, um eine Preisverhandlung zu beginnen. So könne der Unternehmer den Auftraggeber ins Gespräch hineinziehen und über die eigene Firma berichten.

## Weichen frühzeitig richtig stellen

Schon lang bevor die eigentlichen Preisverhandlungen starten, werden in vielen Speditionen und Transportbetrieben aber entscheidende Fehler begangen. „Viele Speditionen konzentrieren sich zum Beispiel auf wenige Großunternehmen als ihre Auftraggeber“, kritisiert Kupfer. Auf diese Weise machten sie sich von wenigen Firmen abhängig. Preiserhöhungen seien dann fast unmöglich, weiß er. Er könne daher „jedem Spediteur nur empfehlen,

## Wer sich von ein, zwei Kunden abhängig macht, hat schlechte Karten bei Preiserhöhungen

sich nur einem oder zwei Großkunden zu verpflichten und zusätzliche viele kleine Auftraggeber um sich zu scharen“.

Oft haben Kunden auch schlichtweg nicht das Hintergrundwissen über die jeweilige Spedition und könnten die preisliche Debatte deshalb nicht nachvollziehen. Besser sei der Ansatz, so Kupfer, mancher Spediteure, Auftraggeber regelmäßig zu einem Kundentag einzuladen und ihnen das Unternehmen, die Abteilungen und Mitarbeiter vorzustellen. „Geht es dann in die Preisverhandlung“, glaubt Einkaufsexperte Kupfer, verstehe der Auftraggeber die Argumente besser.“ Denn er wisse, warum in manchen Abteilungen sehr lohn- oder kostenintensiv gearbeitet werde, etwa aufgrund bestimmter Umweltvorgaben oder der jüngst erfolgten Fuhrparkmodernisierung. Weiterer Vorteil: Kundentage fördern die persönlichen Kontakte zwischen Menschen, die sonst nur telefonisch oder per E-Mail miteinander zu tun haben. Sie helfen also die künftige Kommunikation zu vereinfachen und auf beiden Seiten Vertrauen zu schaffen.

### Preisgespräche professionell vorbereiten

Bevor hektisch Argumente für höhere Preise aufgelistet werden, und alle in blinden Aktionismus verfallen, sollte ein Dienstleister laut Kupfer zunächst mit seinen Kunden alle Möglichkeiten ausschöpfen, um eine Preiserhöhung zu vermeiden: Kann er zum Beispiel die Tourenplanung verbessern? Lassen sich durch neue Kommunikationsmöglichkeiten Kosten senken? Kann er das Zahlungsziel verändern? Oder welche Kooperationsmöglichkeiten gibt es, um kostensenkende Synergieeffekte zu erzielen?

Erst wenn diese Maßnahmen ausgeschöpft sind, muss ein Verkehrsdienstleister handeln. Allerdings wagen viele kleinere Betriebe die letztlich notwendige Preisanhebung nicht immer. Ob aus Mangel an Selbstvertrauen oder Angst, den Kunden zu verlieren. Außerdem verfügen nur wenige Verkehrsdienstleister, weiß Kupfer, über das dafür notwendige Analyse- und Prognoseverfahren, um preispolitische Entscheidungen treffen zu können. Und das obwohl neben den Zielen „Kostenre-

## DREI FRAGEN AN PATRICK METZNER

### Deshalb scheitern viele Preisgespräche

Um nicht langjährige Geschäftsbeziehungen leichtfertig zu gefährden, sollten Preisverhandlungen mit Bedacht geführt werden, empfiehlt der Regensburger Coach und Seminarleiter Patrick Metzner.



#### Warum tun sich viele Menschen mit Preisverhandlungen so schwer?

**Patrick Metzner:** Gerade in Deutschland liegt das zum einen an unserem Kulturkreis und der Mentalität. Bei uns heißt es oft: „Über Geld spricht man nicht.“ Ein weiterer Grund ist die fehlende Übung. In den USA wird bereits an den Schulen und Universitäten Debattieren und Verhandeln als Unterrichtsfach gelehrt.

#### Woran scheitern Ihrer Erfahrung nach viele Verhandlungsgespräche?

Oft konzentriert sich der Verkäufer nur auf das, was er selber sagt. Häufig wird versucht, die eigene Position mit vielen Argumenten zu untermauern, ohne auf den Gesprächspartner einzugehen. Dabei wird dem Gesprächspartner zu wenig zugehört, sodass seine wirklichen Interessen meist

unklar bleiben. Was nützt es, wenn ich ständig meine Qualität oder den tollen Service betone, wenn es dem Kunden schlichtweg darum geht, weniger auszugeben, da er nur über ein kleines Budget verfügt?

#### Wie lassen sich Preisverhandlungsgespräche konstruktiver führen?

Es ist sinnvoll, bei Preisgesprächen die sechs Grundbausteine einer Verhandlung zu beachten: Vorbereitung, eigene Grenzen und Ziele im Auge behalten, deutliche Sprache, gutes Zuhören, Wahren von emotionaler Distanz und Wissen um den Geschäftsabschluss. Zudem helfen offene Fragen, Informationen zu bekommen. Das sind Fragen, die nicht nur mit „Ja“ oder „Nein“ beantwortet werden, sondern Fragen wie: „Worauf legen Sie bei diesem Geschäft besonders Wert?“ *sm*

duktion“ und „Umsatzwachstum“ auch die „Profitabilität der Kundenbeziehungen“ zur Chefsache erklärt werden müsse.

Sieht sich ein Unternehmer nach all diesen Maßnahmen trotzdem gezwungen, die Preise zu erhöhen, sollte er dieses Kundengespräch gründlich und möglichst kundenspezifisch vorbereiten und zum richtigen Zeitpunkt platzieren. „Viele Preisgespräche scheitern, weil sich beide Seiten oder ein Gesprächspartner nicht ausreichend vorbereitet haben“, beobachtet Kupfer immer wieder.

Außerdem sollte vorab geklärt werden, mit wem verhandelt wird. Trifft zum Beispiel ein Einkäufer mit 20 Jahren Berufserfahrung auf einen Hochschulabsolventen, besteht die Gefahr, dass sich der Berufsanfänger unterlegen fühlt. Manchmal wird stundenlang gefeilscht, bis ein Ergebnis erzielt wird, und schließlich sagt das Gegenüber: „Das muss ich nun meinen Vorgesetzten fragen.“ Daher lohnt vorab stets die Frage: „Haben Sie die Kompetenz, Verträge abzuschließen?“ Hat ein Kunde hingegen soeben positive Zahlen veröffentlicht oder

## CHECKLISTE



### So erhöhen Sie erfolgreich Ihre Preise

Schon wenige Tricks und Kniffe können einem Dienstleister helfen, seine Preisvorstellungen beim Kunden leichter durchzusetzen.

- Den Kunden zum sinnvoll frühestmöglichen Termin über die Preisanpassung informieren, damit er noch Gelegenheit hat, bis dahin zum alten Preis zu bestellen.
- Die Preisanpassung wenn möglich dann vornehmen, wenn es dem Kunden wirtschaftlich gut geht, und er selbst vielleicht gerade seine Preise anhebt.
- Eine höhere Ebene einschalten und das Preisanpassungsschreiben vom Verkaufsleiter oder Geschäftsführer unterschreiben lassen.
- Glaubwürdige und nachvollziehbare Gründe für die geplante Preiserhöhung nennen und konkret auflisten wie etwa der gestiegene

Dollarkurs, die höheren Preise für Energie, Rohstoffe, Abgaben, Maut oder auch Zuliefererpreise.

- Am besten dem Kunden verdeutlichen, dass die gestiegenen Kosten nur zum Teil an ihn weitergeleitet werden.
- Die Glaubwürdigkeit der Preisanhebung lässt sich steigern, indem in anderen Bereichen – falls möglich – Preise gesenkt werden.
- Wichtig ist eine gründliche Vorbereitung vor dem Preisanhebungsgespräch. Am besten wird vorab eine Liste mit möglichen Zugeständnissen und Gegenleistungen entwickelt.

(Quelle: DV Deutsche Vertriebsberatung GmbH in Mettmann)

## Wer am Ende einknickt, gibt Einkäufern das unguete Gefühl, es sei nur ein Test gewesen

selbst seine Preise erhöht, besteht mehr Verhandlungsspielraum. Naturgemäß sollte für Preisverhandlungen stets das persönliche Gespräch angestrebt werden, auch wenn dies im Zeitalter von Frachtenbörsen und Internetplattformen nicht immer möglich ist. Und im Idealfall sollte ein Verkehrsdienstleister seine Bestandskunden rechtzeitig, also mindestens drei Monate vorab, über anstehende Preisgespräche informieren, damit sein Kunde noch ausreichend Aufträge zum alten Preis erteilen kann.

### Preissenkung hier, Preissteigerung dort

Diese Ankündigung sollte aber nie in einem Rundschreiben erfolgen, rät Christian Thiede, Seminarleiterin bei der Deutschen Vertriebsberatung in Mettmann. „Es kommt darauf an, die Preisanhebung vernünftig zu begründen, etwa mit den gestiegenen Spritkosten“, weiß sie und verrät einen Trick: „Günstig ist es, zeitlich eine Preissenkung in einem anderen Bereich anzukündigen, etwa bei der Verpackung.“ Das zeige dem Kunden, dass nicht nur steigende Kosten auf ihn abgewälzt werden, sondern dass sich der Spediteur auch Gedanken macht, wie er dem Kunden entgegenkommt (siehe „Musterbrief Preisanpassung“ unter [www.verkehrsrundschau.de](http://www.verkehrsrundschau.de)).

Viele Verkäufer relativieren die Preiserhöhung auch auf andere Art, indem sie sagen: „Wenn wir unsere Preise um 2,65 Prozent erhöhen, steigen Ihre Transportkosten aber nur um rund 0,17 Prozent. Wollen Sie dafür das Risiko eingehen, dass ...?“ Bei dieser Argumentation gilt: Je individueller auf den Kunden und seine derzeitige Situation und Bedürfnisse eingegangen wird, desto höher sind die Chancen ihn davon zu überzeugen. Ein Unternehmer kann das Gespräch mit seinem Kunden auch mit der Frage eröffnen: „Wie hat Ihnen unser Angebot gefallen?“ Findet der Auftraggeber das Angebot in Ordnung und moniert nur den Preis (siehe obenst. Kasten), gilt es Fragen zu stellen. So kann herausgefunden werden, ob er nur testen will, ob es Verhandlungsspielraum gibt oder ob er vom Preis-Leistungs-Verhältnis nicht überzeugt ist, er den Auftrag ohnehin nicht an die Spedition erteilen will oder nur Angst hat,

### EXPERTENTIPP



## Darum fordern Auftraggeber von ihren Verkehrsdienstleistern immer einen Nachlass

Acht Gründe, warum Kunden ihre Transport- oder Speditionsdienstleister preislich drücken wollen, verrät Ulrich Dietze, Geschäftsführer der Deutschen Vertriebsberatung in Mettmann.

Es gibt mehr als 40 Gründe, warum Kunden behaupten, ihnen sei etwas zu teuer. Acht Gründe erklärt Ulrich Dietze, Geschäftsführer der Deutschen Vertriebsberatung in Mettmann:

- Der Kunde hat gelernt, dass sich Handeln am Preis meistens auszahlt. Immerhin gibt es mittlerweile in manchen Branchen Nachlässe, an die früher niemals gedacht worden wäre.
- Der Kunde ist ein Einkäufer, der mit dem erzielten Nachlass letztlich auch seine eigene Leistungsfähigkeit unter Beweis stellen möchte. Er versucht im Interesse seiner Firma und im Eigeninteresse den günstigsten Preis zu bekommen.
- Der Kunde will oder muss günstiger einkaufen, da er nicht über ausreichend Budget verfügt. Vielleicht ist er von Auftraggebern oder Produzenten im Preis gedrückt worden. Jetzt will er diesen Kostendruck an den Dienstleister weitergeben.

- Weil der Kunde seine bisherige Spedition nicht wechseln will. Bevor er aber zugibt, dass er das andere Angebot nur zum Vergleich benötigt, wird er sagen, der Preis sei zu hoch.
- Weil der Kunde seine bestehenden Dienstleister mittels des günstigen Angebots unter Druck setzen will, um bessere Konditionen zu bekommen.
- Weil er vom Preis-Leistungs-Verhältnis der Spedition oder des Transportunternehmens nicht überzeugt ist oder unzureichend über die Leistungen, die er bekommt, informiert wurde.
- Weil der Kunde schon einmal übervorteilt wurde und sich fragt: „Wer weiß, ob der Verkäufer es ehrlich meint, und ich nicht wieder zu viel bezahle?“
- Es gibt aber auch Kunden, die jeden Preis grundsätzlich als zu hoch abtun, um anhand der Reaktion des Verkäufers die Ehrlichkeit des Preises zu beurteilen.

übervorteilt zu werden. Es bieten sich Fragen an wie: „Womit vergleichen Sie uns?“, „Inwiefern zu teuer?“ oder „Im Verhältnis wozu?“ Keine Angst vor dem Vergleich mit Mitbewerbern, rät Christiana Thiede. Denn oft würden die Kunden unterschiedliche Angebote miteinander vergleichen, bei denen die Leistungen aber stark abweichen. Ziel sollte es daher sein, rät Thiede, auf Zeit zu spielen, um dem Kunden zu zeigen, dass es nicht leicht wird, seine Wünsche durchzusetzen. Das sei wichtig, um die Glaubwürdigkeit zu erhöhen.

Die meisten Preisgespräche scheitern letztlich daran, dass kein partnerschaftliches Verhältnis zum Gegenüber aufgebaut wird, sondern ein Spannungsverhältnis entsteht“, weiß Experte Kupfer (s. Kasten auf Seite 37). Umso wichtiger sei es, sein Gegenüber als Menschen, nicht als Roboter zu sehen. Hilfreich sei: dem anderen interessiert zuzuhören, konkrete Fragen zu stellen. Alle Fragen möglichst verständlich zu beantworten. Immer wieder nachfragen: „Wie finden Sie das?“, „Worauf legen Sie bei diesem Auftrag besonders Wert?“ Nur so ist eine echte Annäherung möglich. „Wer versucht, die Körpersprache seines Gegenübers zu interpretieren, bewegt sich aber auf gefährlichem Terrain. Da kann man sich leicht täuschen“, warnt der Verhandlungsprofi Patrick Metzner. Zudem sollte ein Dienstleister während der Verhandlung stets ein Gesprächsprotokoll erstellen, in

dem die Punkte, die vereinbart werden, aufgelistet werden. Am Ende sollten beide Parteien das Protokoll unterschreiben. „Das spart viel Schreiarbeit, da es in den Vertragsentwurf einfließen kann“, sagt Kupfer, vor allem erspart es Ärger. Die Wahrscheinlichkeit sinkt, dass der Gesprächspartner im Nachhinein behauptet, sich nicht mehr an bestimmte Punkte erinnern zu können. Und zu guter Letzt: Nicht nachgeben! Wer am Ende einknickt, gibt dem Einkäufer das unguete Gefühl, es sei nur ein Test gewesen. Das kann die Beziehung belasten. Wer besser verhandeln will, sollte Ratgeber lesen und Seminare besuchen. Denn: Verhandlungsführung ist Übungssache und erlernbar. ■■■

Sibylla Machens, freie Journalistin



Preisgespräche: Jetzt die Boomzeiten nutzen