

Urs Altmannsberger
PROFITABLER
VERKAUF

**Wie Du im Vertrieb
erfolgreich Preisverhandlungen
mit Profi-Einkäufern führst –
und nie wieder unnötige
Nachlässe gibst**

Prominente Leserstimmen



Wie prominente Vertriebsprofis über dieses Buch denken

Noch vor Drucklegung stellte Urs Altmannsberger das Skript und die Inhalte auf den Prüfstand. Dazu wurden Expertinnen und Experten im Verkauf und der Geschäftsführung nach deren Meinung zu diesem Buch befragt:

Urs Altmannsberger bringt es auf den Punkt: Humorvoll und in leichtfüßiger Erzählweise ein Fachbuch, das für alle Verhandlerinnen und Verhandler im Verkauf zum Standardwerk gehören sollte. Wenn ich meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit der Idee des Zeitfressertests (von Urs Altmannsberger) aufzeigen kann, wie wichtig es ist, selbstbewusst aufzutreten, können wir zusätzlich zehn Prozentpunkte mehr Umsatz machen. Anstatt unsere Zeit mit Kunden zu verschwenden, die uns keine Marge bringen, konzentrieren wir uns auf das wirklich wertvolle Business.

In der Preisverhandlung fühlen sich viele unserer Kolleginnen und Kollegen als „Underdog“ und haben gerade gegenüber Einkäuferinnen und Einkäufern zu wenig Selbstvertrauen. Auch ist es der einfachste Weg (aus Sicht der Verkäuferin oder des Verkäufers), sich auf die Preisabwärtsspirale einzulassen und mir als Chef zu verkaufen: „Es ging leider nicht anders. Es waren zu viele Wettbewerbsangebote dabei. Um dennoch den Vertrag für uns zu gewinnen, musste ich den niedrigsten Preis akzeptieren.“

Mithilfe dieses Buches werde ich meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verdeutlichen, dass dies nicht der Fall ist. Besser ist es, mit dem Mauertest notwendige von verschwenderischen Rabatten zu differenzieren und dann mutig die Marge hoch zu halten. Dank Urs Altmannsberger, den ich vor einem Jahr durch einen Vortrag bei der Firma Bock Förder-technik im Nürnberger Land kennenlernen durfte, habe ich nun eine großartige Diskussionsvorlage. Ich werde dieses Buch als Geschenk jedem meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übergeben. Ich empfehle Ihnen, meinen Kolleginnen und Kollegen, diese Lektüre, um deutlich mehr Umsatz für Ihre Firma mit deutlich höherer Marge für Ihr Unternehmen zu erwirtschaften (profitable growth).

Michael Wozny Dipl. Betriebswirt (FH),
CEO GL Leasing B.C. Inc. Canada

Urs Altmannsberger ist ein sehr erfahrener Einkaufsleiter und Verhandlungskoach der Gegenseite. Er bringt mit seiner Ruhe und Taktik jede Vertrieblerin und jeden Vertriebler aus dem Konzept und verführt diese zum Preisnachlass und besseren Konditionen, um vermeintlich dadurch den Deal zu gewinnen. Mit Urs' Schulungen und Hilfestellung für den Vertrieb konnten wir unseren Außendienst in den letzten Jahren erfolgreich trainieren, um noch effizienter und auf Augenhöhe mit dem professionellen Einkauf zu verhandeln. Daher ist dieses Buch eine klare Empfehlung für jeden im Vertrieb und bereichert die zukünftigen Sales-Pitches. Je besser der Vertrieb mit der Fachabteilung alle Weichen richtig gestellt hat, umso einfacher wird die Hürde Einkauf. Der Vertrieb muss lernen, die Regie zu führen und sich nicht vom Einkauf führen zu lassen. Denn dann möchte auch der Einkauf es nicht an ein paar Prozent scheitern

lassen. Besonders hervorzuheben sind Urs' absolut praxistaugliche Hilfen für die Gesprächsführung mit dem Einkauf. Ich nutze gerne Urs' Anleitungen, um meine Verhandlungssituation besser einzuschätzen. Mit dem sogenannten Mauertest gewinne ich die abschließende Klarheit, ob ein Nachlass notwendig ist oder verlorene Marge bedeutet. Urs ist für mich zu einem wertvollen Sparringspartner im Verhandeln von Preisen und Konditionen geworden.

David Cerny
Director Sales & Service
BRITA Vivreau GmbH • A Company of the BRITA Group

Mit dem Buch „Profitabler Verkauf“ ist es Urs Altmannberger gelungen, die einschlägige Literatur zum Thema Preisverhandlungen um eine weitere tragende Säule, die Sicht des Einkäufers, zu ergänzen. Denn nur wer genau versteht, was sein Verhandlungspartner denkt und nach welchen Zielen und Beweggründen dieser handelt, ist in der Lage, für alle Beteiligten eine Idealsituation herzustellen. Und diese lautet Gewinn, aber bloß nicht auf Kosten der eigenen Marge!

Als Einkaufsprofi gelingt es Urs, auf sehr verständliche und äußerst kurzweilige Weise uns Verkäufern, Vertriebsleitern und Geschäftsführern genau diese Sichtweise immer wieder vor Augen zu halten, und ermöglicht damit völlig neue Ansätze für eine erfolgreiche Preisverhandlung.

Im ersten Kapitel des Buches enthüllt Urs bereits die für mich wichtigsten Erkenntnisse. In vielen Preisverhandlungen steht im Kopf des Einkäufers schon fest, welcher Lieferant gewinnt. Verkäufer, die dann noch Nachlässe gewähren, vergeuden das Geld des Unternehmens und müssen schmerzliche Einschnitte in der eigenen Provision hinnehmen!

Ein weiterer Aspekt: Oftmals ist die Person im Verkauf der USP, nicht der Preis oder das vergleichbare Produkt. Wow! Diese Erkenntnis ist für mich der Game-Changer schlechthin! Durch Fokus auf meine Verkäufer-USP und Aussortieren der „schlechten“ Verkäufe ist es mir gelungen, meine Marge erheblich zu steigern und nur noch mit den Kunden zusammenzuarbeiten, die aus meiner Arbeit, nicht aus dem vermeintlich günstigsten Preis, den eigentlichen Mehrwert für sich selber ziehen.

Als Ergänzung empfehle ich dringend das Buch „Profitabler Einkauf“, um noch tiefer in die Denkstrukturen professioneller Einkäufer einzutauchen und somit alle „Waffen“ des Verhandlungspartners zu kennen.

Ich danke Urs Altmannsberger von ganzem Herzen für dieses bereichernde Werk und kann nicht anders, als es dringend weiterzuempfehlen!

Dr. Stephan Binder

Innovationspreisträger des Landes NRW, der MIT Technology Review Deutschland und der BioRegionen Deutschland,
Preisträger der Gründungsinitiative Biotechnologie (BMBF),
Gründer der SenseUP Biotech und Inhaber der Laborkampagne,
der ersten Einkaufsgemeinschaft für StartUps
und LifeScience Labore

Herrn Altmannsberger auf einem Seminar kennenzulernen, und Perspektiven, Zwänge und Vorlieben des Einkaufs dem klassischen Vertriebsrüstzeug hinzuzufügen, hat meine Sicht auf Verhandlungen in Einkauf und Vertrieb nachhaltig verändert. In diesem Buch führt er dies und die Effekte sehr anschaulich und praxisbezogen aus. Gewinnmaximierung beginnt beim Vermeiden von unnötigen Rabatten und Verschwenden von Zeit durch Phantom-Anfragen. Mit dem Wissen aus diesem

Buch erkennt jede Verkäuferin und jeder Verkäufer die wahre Situation und erlangt „maximale Traktion in Verhandlungen“ auch durch die sehr praktikable und gut dargestellte Strategie der Verhandlungsführung auf Augenhöhe. Jedes Kapitel kann sofort in das Tagesgeschäft einfließen – näher an der Praxis geht es nicht!

Sascha Meyer

Leiter Verkauf & Marktmanagement Human Mobility
Otto Bock HealthCare Deutschland GmbH

Schön, dass Urs Altmannsberger jetzt auf die helle Seite (der Macht) gewechselt ist! Mit seinem Buch für den Verkauf öffnet er Blickachsen auf die Motive und Beweggründe des Einkaufs. Die Erkenntnis, dass die Entscheidung in 80 % der Verhandlungen schon getroffen ist, wird unser Verhalten in Preisverhandlungen maßgeblich verändern. Statt sofort nachzugeben, werden wir dem vorgeschlagenen Plan folgen und zuerst unsere Vertriebsziele Abschlusschance, Volumensteigerung und Kundentreue erfragen. Seit den Seminaren und Coachings durch Urs Altmannsberger sparen unsere Außendienstmitarbeiter viel Frust, Aufwand und Energie, da sogenannte tote Pferde – also unerreichbare Aufträge – frühzeitig entlarvt werden.

Für unser Geschäft mit Investitionsgütern ist die detaillierte Analyse des Bedarfs und die Vernetzung mit den Entscheidern im jeweiligen Projekt essenziell. Sicher muss nicht gleich Rabatt gegeben werden, wenn die Verkäuferin oder der Verkäufer in die Enge gedrängt wird. Wie Verkäuferinnen und Verkäufer auf die penetrante Forderung nach Prozenten besser reagieren, vermittelt dieses Buch auf anschauliche und verständliche Art. All unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Verkauf empfehle ich sowohl das Buch als auch die Seminare von Urs

Altmannsberger mit den Worten: „Nicht immer gleich nachgeben! Kämpft um den guten Preis!“

Den Autor kenne ich seit vielen Jahren. Es macht unser Unternehmen erfolgreicher, mit ihm zusammenzuarbeiten. Seine langjährigen Einkaufserfahrungen im nationalen und internationalen Geschäft verschaffen uns neue Erkenntnisse und geben uns die Möglichkeiten, entsprechend zu reagieren sowie uns gezielt auf Verhandlungen vorzubereiten.

Bemerkenswert finde ich die Möglichkeit zur direkten Kommunikation mit dem Autor, um gestellte Transferübungen und anstehende Verhandlungen zu besprechen. Ich bin gespannt, ob die Leser so pfiffig sind, das Angebot zu nutzen.

Frank Christl

Vertriebsleiter Suffel Fördertechnik GmbH & Co. KG

Mein persönliches Kompliment an Urs Altmannsberger: „Das hast Du spitzenmäßig gemacht und für mich vieles auf den Punkt gebracht!“

Der unterhaltsame und interaktive Stil macht das Lesen lebendig. Es macht neugierig und wissbegierig. Ich selbst habe mich ganz oft in Situationen wiedergefunden und hatte Bilder von diversen Verhandlungen aus der Vergangenheit, aber auch in der Gegenwart vor Augen.

Dein Preisverhandlungsbuch werde ich jedem empfehlen, egal ob er im Vertrieb arbeitet oder nicht. Denn selbst privat kann jeder mit Deiner Anleitung ganz viel rausholen. Der unterhaltsame und interaktive Stil macht das Lesen lebendig. Es macht neugierig und wissbegierig. Während des Lesens habe ich mich ganz oft an Situationen und Bilder von diversen Verhandlungen aus der Vergangenheit, aber auch in der Gegenwart erinnert. Hätte ich doch nur schon damals Dein Buch gelesen.

Das Motto: „Nett-aber-stur“ finde ich optimal zutreffend. Stur im positiven Sinne, denn es ist im Interesse jedes Kunden.

Ich würde das Buch vor allen Dingen gerne einigen Vertriebsleitern als Pflichtlektüre geben. Es glauben leider noch so viele da draußen, durch Termin- und Zahlendruck würde man im Vertrieb mehr Marge für das Unternehmen erarbeiten. Das Gegenteil ist der Fall. Verkäufer werden durch zu enge Zielvorgaben blockiert, den Menschen und seine Bedürfnisse intensiv zu analysieren. Erst wenn wir das tun, erzielen wir automatisch die besten Ergebnisse. Jeder sollte die Freiheit haben, den eigenen Stil zu leben. Du betonst in Deinem Buch immer wieder: „Wer authentisch arbeitet, hat mehr Erfolg!“

Bitte lest und lebt alle dieses Buch, seid Preis-Detektive, nutzt den von Urs Altmannsberger beschriebenen Mauertest. Ihr werdet den Punkt treffen, der für Euch profitabel und für den Kunden akzeptabel ist.

Ich finde es super, dass Urs dieses Buch geschrieben hat. Mir war gar nicht so bewusst, dass man den Ablauf einer gelungenen Preisverhandlung so klar und deutlich strukturieren, beschreiben und erlernen kann. Ich wünsche allen viel Spaß beim Umsetzen. Die Praxisbeispiele, die Videos, die Booklets und die persönlichen Kurse sind die Sahne auf dem Kuchen.

Man merkt es vielleicht, ich bin begeistert von dem Buch. Oder? Danke Urs und Danke an alle, die es lesen und leben werden.

Gabi Jung
Servicemanagerin
Logicalis GmbH

Pflichtlektüre für den Vertrieb! Durch diverse Seminare und gemeinsame berufliche Projekte habe ich Urs Altmannsberger

kennen und schätzen gelernt. In diesem Buch zeigt er direkt umsetzbare Strategien und Taktiken. Seine Einteilung in gute, schlechte und unmögliche Aufträge gibt mir eine klare Orientierung, wie mit Nachlässen umzugehen ist. Durch die „Nettaber-stur“-Taktik fällt es mir im ersten Schritt unglaublich leicht, den Fokus auf die wirklich guten Aufträge zu legen – also diejenigen, die ohne weitere Zugeständnisse umgesetzt werden können. In der Vergangenheit wurden leider auch für diese Aufträge Zugeständnisse gewährt, was die Verkaufsmarge unnötig schmälerte. Unter „schlechten Aufträgen“ fasst Urs Altmannberger diejenigen zusammen, die nur nach Zugeständnissen in Preis oder Leistung erfolgreich abgeschlossen werden. Mit seinen Tipps erkennen wir Verkäuferinnen und Verkäufer präzise, wo die Grenze zwischen notwendigen und verschenkten Zugeständnissen liegt.

Ergänzt durch viele Praxisbeispiele ist die praktische Umsetzung leicht, und ich sehe mich in die Lage versetzt, den Gewinn nachhaltig zu steigern. Mit diesem Buch kann jede Verhandlerin und jeder Verhandler im Verkauf die Marge seines Unternehmens nachhaltig steigern.

Volker Nordberg
Chief Sales Officer FA Business Solutions GmbH

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

Altmannsberger, Urs:

Profitabler Verkauf. Wie Du im Vertrieb erfolgreich Preisverhandlungen mit Profi-Einkäufern führst – und nie wieder unnötige Nachlässe gibst

Print: ISBN 978-3-9821143-4-7

E-Book: ISBN 978-3-9821143-3-0

Hörbuch: ISBN 978-3-9821143-5-4

Edition Sales & Purchasing

© Altmannsberger Verhandlungstraining, Urs P. Altmannsberger
Emminghausstr. 50, 61250 Usingen, www.altmannsberger-verhandlungstraining.de

1. Auflage 2021

Lektorat, Korrektorat: Birgit Altmannsberger, Camilla Altvatter
Design, Layout, Produktionsleitung:

text-ur agentur Dr. Gierke, Köln, www.text-ur.com

Druck und Vertrieb: BoD – Books on Demand GmbH, Norderstedt, www.bod.de



Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle wird keine Haftung für die Inhalte zitierter Links übernommen. Für den Inhalt zitierter Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Der Inhalt dieses Taschenbuches wurde mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt. Herausgeber und Autor(en) können nicht für Schäden haftbar gemacht werden, die durch die Anwendung entstehen. Sie übernehmen keine Gewähr für die Vollständigkeit und Richtigkeit der recherchierten und publizierten Informationen. Vorsorglich wird darauf hingewiesen, dass verwendete Bezeichnungen, Titel und Logos, die einem marken- oder urheberrechtlichen Schutz unterliegen, hier nur zu informatorischen Zwecken genannt werden. Foto- & Grafiknachweis: Adobe Stock/vegefox.com (Titel). depositphotos (Icons). Urs Altmannsberger

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotografie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

978-3-9821143-4-7

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Kapitel L: Prominente Leserstimmen	5
Wie prominente Vertriebsprofis über dieses Buch denken	6
Impressum	14
Anleitung	19
Kapitel I: Blicke hinter die Kulissen des Einkaufs	21
Was Du in diesem Kapitel lernst	22
Die Position des Verkaufs ist aus dem Blickwinkel des Einkaufs stärker als angenommen.	23
Verändert Dein Zugeständnis die Entscheidung des Kunden?	30
Taktik „Nett, aber stur“ – kein Nachlass ohne Detektivphase	35
Wie setzt Du es in Deiner Praxis um?	39
Wieso steht eigentlich in 80 % der Preisverhandlungen der Lieferant schon fest?	41
Wer trifft die Lieferantenwahl?	44
Bei Commodity-Produkten bist Du (!) der USP.	48
Ziehen wir eine Zwischenbilanz	55
Werden Einkäufer nach Savings bezahlt?	56
Wie der Einkauf tatsächlich zum Verkäufer steht	60
Neue Sichtweise sacken lassen	65

Kapitel 2: BATNAs – Alternativen und Konsequenzen ...67

Was Du in diesem Kapitel lernst	68
BATNAs und wie sie Deine Verhandlung beeinflussen	69
Die 4plus-Methode	73
Welche BATNAs haben diese Beteiligten? Was können die- jenigen stattdessen tun, wenn die Verhandlung scheitert? ...	76
Die BATNAs der Gegenseite als wichtigstes Instrument zur Einschätzung der Machtverhältnisse	78
Nr. 1: Die BATNAs des Kunden	82
Nr. 2: BATNA der Einkäuferin oder des Einkäufers	88
Die Auswertung der fremden BATNAs	92

Kapitel 3: Weichensteller oder Bittsteller 97

Was Du in diesem Kapitel lernst	98
Die Blackbox	99
Blackbox vermeiden – wer diktiert die Regeln?	105
Die Blackbox und der Nachlass-Drang	108
Sage der Blackbox ade!	109
Regel 1: Preisverhandlungen führen, wenn es dem Verkauf in die Karten spielt.	110
Regel 2: Du kalkulierst im Stillen und entscheidest.	117
Regel 3: Der Wurm gehört an den Haken, nicht in den Teich!	120
Regel 4: Du bestimmst, wann Verträge verlängert werden.	124
Regel 5: „Passt fast!“, sonst würde der Einkauf nicht mit Dir sprechen!	128

Kapitel 4: Exemplarischer Ablaufplan 133

Was Du in diesem Kapitel lernst	134
---------------------------------------	-----

Feilschen? Bitte erst zum Schluss!	135
Sieben Bausteine	139

Kapitel 5: Die Beratungsphase mit den Bedarfsträgern **145**

Was Du in diesem Kapitel lernst	146
Besser vorher mit dem Bedarfsträger intensiv sprechen	147
Der Listenpreis wird zum Kunden-Situationsorientierten-Preis (SP)	151

Kapitel 6: Die „Zu teuer“-Behauptung **161**

Was Du in diesem Kapitel lernst	162
„Zu teuer!“ ist nur eine Floskel!	163

Kapitel 7: Detektivphase 1 – eliminiere Zeitfresser **171**

Was Du in diesem Kapitel lernst	172
Zeitfresser früh erkennen und eliminieren	173

Kapitel 8: Detektivphase 2 – sammle Indizien **187**

Was Du in diesem Kapitel lernst	188
Lass den Einkauf reden und sammle dabei Indizien!	189

Kapitel 9: Detektivphase 3 – teste die Mauer **201**

Was Du in diesem Kapitel lernst	202
Letzte Zweifel ausräumen	203
Der Mauertest besteht aus vier einfach zu erlernenden Bausteinen	207
Werte die Reaktion der Einkäuferin oder des Einkäufers aus.	214
Die Auswertung des Mauertests	217

Kapitel 10: Reaktion, Preisverhandlung und Deine Entscheidung	221
Was Du in diesem Kapitel lernst	222
So setzt Du die Verhandlung fort	223
Reaktion A: „Ja, daran scheitert es!“	224
Reaktion B: „Nein, es scheitert nicht daran!“	229
Reaktion C: „Äh ja, daran scheitert es – glaube ich.“	231
Ergebnis	237
Was Dir jetzt noch fehlt	238
Schlusswort	239
A: Anhang	243
Abkürzungsverzeichnis.....	244
Stichwortverzeichnis	245
Literaturverzeichnis	250
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	252
Danksagung	253
Über den Autor	255
Urs. P. Altmannsberger	256

Anleitung

Kapitel L

Hier findest Du Leserstimmen. Dazu habe ich einigen Persönlichkeiten aus dem Verkauf das Buch vorab vorgelegt und um Feedback gebeten. Das hilft Dir, die Qualität der Inhalte meines Buches schnell zu erfassen.

Kapitel I bis 3

Zuerst tauchst Du in die Welt des Einkaufs ein. Dabei lernst Du, wie unterschiedlich die Sichtweisen sind und welches Verdienstpotalential buchstäblich auf der Straße liegt.

Kapitel 4

Du erhältst einen Schnelleinstieg in das Thema Preisverhandlung, und ich zeige Dir dort einen exemplarischen Ablauf der Vorbereitung und Durchführung auf. Verweise auf andere Kapitel helfen Dir, weiterführende Informationen ganz einfach zu finden.

Kapitel 5 bis 10

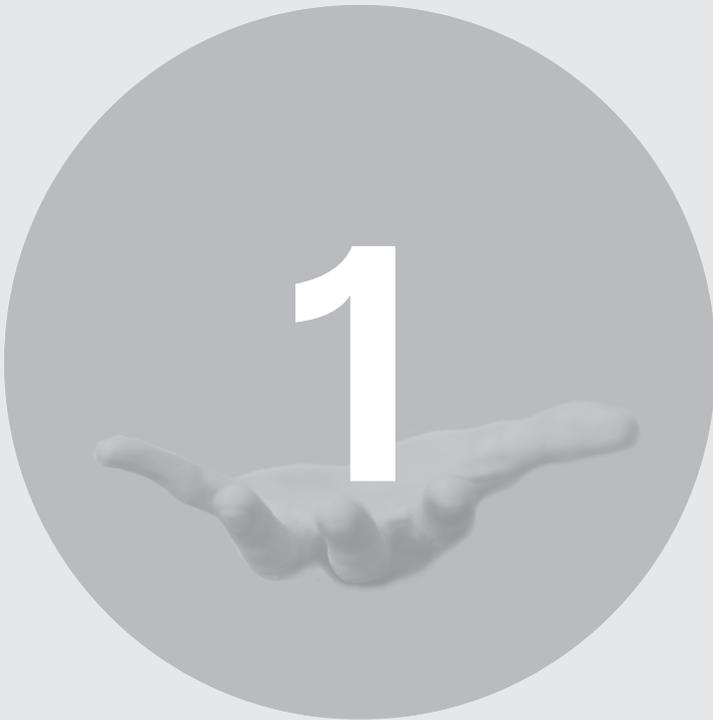
Hier zeige ich Dir die einzelnen Methoden Schritt für Schritt, mit denen Du profitabler Preisverhandlungen führen wirst.

Kapitel A und S

Die Abkürzungen im Kapitel A helfen Dir und Deinen Kolleg(inn)en, in Vorbereitungsphasen und in der Verhandlung eine Art Geheimsprache zu nutzen.

Mit dem Stichwortverzeichnis im Kapitel S findest Du schnell wichtige Stellen im Buch.

**Blicke
hinter die Kulissen
des Einkaufs**



Was Du in diesem Kapitel lernst:

- ▶ Die Position des Verkaufs ist aus dem Blickwinkel des Einkaufs viel stärker!
- ▶ Dumpingpreise betrachtet selbst der Einkauf als Risiko.
- ▶ Dass Dich Deine Preiszugeständnisse eher behindern statt voran bringen.
- ▶ Was Commodity bedeutet, und warum Du dann selbst der USP bist, wenn Dein Produkt leicht gegen Wettbewerbsprodukte austauschbar ist.
- ▶ Wer tatsächlich darüber entscheidet, ob Du gewinnst.
- ▶ Wie oft der Lieferant bereits feststeht, wenn die Preisverhandlungen gerade erst beginnen.
- ▶ Wie Du mit der „Nett-aber-stur“-Taktik erfolgreich Deine Marge erhöhst, ohne darüber nachdenken zu müssen.
- ▶ Dass der Einkauf tatsächlich positiver zum Verkauf steht, als die meisten denken.
- ▶ Nach welchen Kriterien Einkäufer entlohnt werden.

Die Position des Verkaufs ist aus dem Blickwinkel des Einkaufs stärker als angenommen.

In meinen Preisverhandlungstrainings für Verkäuferinnen und Verkäufer bin ich immer wieder aufs Neue erstaunt: Die meisten Mitarbeitenden im Außendienst oder Vertriebsinnendienst gehen davon aus, dass die eigenen Produkte sogenannte Commodity-Produkte sind. Also Produkte, die leicht austauschbar sind und unter starkem Wettbewerbsdruck stehen. Doch diese Einschätzung ist meist falsch! Das Gut, das gehandelt wird, besteht aus weit mehr als nur dem nackten Produkt. Würde jemand behaupten: „Jede Dreizimmerwohnung mit 90 Quadratmetern Wohnfläche ist gleich!“, wissen wir sofort, dass das nicht stimmen kann. Allein schon die Lage und der Zustand machen große Unterschiede.

Unter Commodity-Produkten verstehen wir austauschbare, stark standardisierte Güter und Leistungen, die bei vielen Anbietern in gleicher Ausfertigung und vergleichbarer Qualität bezogen werden können.

Einem Commodity-Produkt fehlt das Alleinstellungsmerkmal (meist USP genannt: unique selling proposition). Es fehlt an einem Merkmal des Produkts oder der Leistung, was es einmalig und begehrt macht.

Quelle: Wikipedia und Urs Altmannsberger



Die Crux bei Commodity-Produkten ist die vermeintliche Profillosigkeit des Produktes und die einfache Vergleichbarkeit der geforderten Preise. Die Verkäufer und Verkäuferinnen gehen davon aus, dass ein Wechsel von Lieferant A zu Lieferant B ohne jedes Hindernis möglich ist. Allein der endgültige Preis entscheidet, wer den Zuschlag bekommt. Damit ist der Preiskampf eröffnet.

Merkmal dieses Preiskampfes sind stetig sinkende Preise, die generell erst an der Schmerzgrenze haltmachen. Nun hat aber jedes Unternehmen eine andere Idee davon, wo seine Schmerzgrenze liegt. Einige kalkulieren noch mit einem gesunden Gewinn, was auch langfristig funktionieren würde. Andere sind eher panisch und kalkulieren nur noch mit dem geringeren Schaden.

Wenn fixe Kosten in der Herstellung existieren und die Produktionskapazität brach liegt, ist der Druck hoch, um jeden Auftrag zu kämpfen, selbst wenn dieser keinen Gewinn abwirft. Hauptsache, die Produktion wird wieder besser ausgelastet. Die Kalkulation basiert in dem Fall darauf zu vergleichen, wann der Schaden geringer wäre:

- Ist es schlechter, den Auftrag zu verlieren oder mit dem Preis weiter runterzugehen?

Um Überleben kämpfende Firmen kalkulieren mit sogenannten Opportunitätskosten. Ist das nicht ein wunderschöner Begriff, wenn Du zukünftig in Meetings auftrumpfen willst? Merke ihn Dir!

Wie der Einkauf tatsächlich zum Verkäufer steht

Der Einkauf als Abteilung ist die leibhaftige Horror-Show für den Verkäufer!

- ▶ Der Einkauf frisst Marge auf!
- ▶ Der Einkauf stört die Harmonie zu Bedarfsträgern!
- ▶ Der Einkauf hat fiese Methoden, zu verhandeln!



Abbildung 2: Raum Alcatraz I in Frankfurt (Foto: Urs Altmannsberger)

Ab heute siehst Du die Welt der Einkäufer klarer! Denn vielmehr stimmt: Der Einkauf ist der geheime Partner des Verkaufs! Hinter den Kulissen der Horror-Show sind wir Freunde! Sobald die Kameras abgeschaltet werden, sind James Bond und sein fieser Widersacher Ernst Stavro Blofeld dicke Freunde. Wir

haben viel mehr übereinstimmende Interessen, als Du es vermutlich wahrnimmst. Gut, wir Einkäuferinnen und Einkäufer tun nun wirklich alles, damit Du uns fürchtest. Das ist aber eben nur eine Show! So, wie der Verhandlungsraum Alcatraz im Untergeschoss des Altbaus auf o. g. Bild.

Eigentlich ist das Verhalten von Verkäuferinnen und Verkäufern die Ursache dieser Horror-Show. Würden Deine Kolleginnen und Kollegen direkt die bestmöglichen Konditionen und Preise anbieten, gäbe es vermutlich keinen Einkauf in der jetzigen Form. Ein Bestellwesen würde voll ausreichen. Der Part der Preisverhandlung fiel komplett weg. Die Einkäuferinnen und Einkäufer wären nur noch Beschaffer oder Verfügbarkeitsmanager! Denn der Preis wäre ja bereits top.

Mit der Kenntnis über diesen Zusammenhang ergibt sich doch eine ganz andere Basis für unserer Kooperation:

Wie viel leichter wäre es, wenn der Verkauf dem Einkauf sofort die richtigen Konditionen und Preise anböte?

Wie viel leichter wäre es, wenn Einkäuferinnen und Einkäufer dem Verkauf sagen könnten: „Du bist unser Partner, mit dem wir zusammenarbeiten wollen!“, ohne dabei fürchten zu müssen, den Preis damit nach oben zu katapultieren?

Offenheit, Vertrauen und ein fast schon kollegiales Verhältnis auf beiden Seiten führen zu einem angenehmen Miteinander!



Ich habe tatsächlich Lieferanten, mit denen es genau so läuft. Leider sind es nur wenige. Aus dem Blickwinkel Einkauf gibt es dafür zwei gravierende Gründe:

BATNAs – Alternativen und Konsequenzen



Was Du in diesem Kapitel lernst:

- ▶ Dass Menschen Risiken stärker gewichten als Chancen und damit zwangsläufig zu einer falschen Bewertung der Verhandlungssituation kommen.
- ▶ Dass Verkäufer sicherheitshalber Nachlässe gewähren, um dem vermeintlichen Risiko auszuweichen, den Auftrag zu verlieren.
- ▶ Wie Du mit der Altmannsberger-Methode der 4plus-BATNAs zu einer optimalen Einschätzung der Machtverteilung kommst und damit künftig mehr Marge erzielst, ohne zusätzliche Aufträge generieren zu müssen.
- ▶ Wir definieren den Begriff des Akronyms BATNA aus dem Harvard-Konzept, und was es für Preisverhandlungen bedeutet.
- ▶ Niemals zu vergessen, neben Deiner BATNA vor allem die des Einkäufers zu beleuchten.

BATNAs und wie sie Deine Verhandlung beeinflussen

Du kennst den Begriff BATNA bereits? Dann kannst Du direkt zur nächsten Überschrift weiterblättern. Ansonsten ist es meiner Meinung nach sehr wichtig, BATNAs zu kennen und den Begriff zu verwenden. Es ist darüber hinaus auch ausgesprochen schick, den Begriff BATNA in Verhandlerkreisen fallen zu lassen. Du zeigst Dich damit als Kenner und Könner.

1981 veröffentlichten Roger Fisher und William Ury (Getting to yes: negotiating agreement without giving in) das bei uns als Harvard-Konzept bekannte Werk rund um die Verhandlungsführung. Ich selbst las deren Buch erst nach meinem Schritt in die Selbständigkeit 2001. Ich war erstaunt, wie viele meiner Praxiserfahrungen ich dort wiederfand. Fisher und Ury prägten den Begriff BATNA. Das Akronym bedeutet ausgeschrieben:

Best
Alternative
To a
Negotiated
Agreement

Auf Deutsch übersetzt: „Beste Alternative zur verhandelten Einigung“.

Ein Detail würde ich gerne verändern, denn „negotiated“ mit „ed“ ist die Vergangenheitsform. Für Verhandler ist es jedoch nicht ausreichend, nach dem erfolgreichen Abschluss oder dem

Scheitern einer Verhandlung über Alternativen nachzudenken. Vielmehr sollte er immer schon einen Plan B in der Tasche haben, bevor die Verhandlung startet! Das nimmt den Zwang, mit dem aktuellen Verhandlungspartner zu einer Einigung kommen zu müssen.



Beispiel: Gehaltsverhandlung

Du willst ein höheres Gehalt mit Deiner Vorgesetzten verhandeln. Du sagst ihr: „Entweder ich bekomme 1.000 Euro mehr oder ich verlasse das Unternehmen!“

Sie antwortet: „Einverstanden, dann wünsche ich Ihnen alles Gute für die Zukunft! Auf Wiedersehen!“

Dir fällt siedend heiß ein, dass Du keinen neuen Job in Aussicht hast. Keine gute Idee!

Denk also vorher über Deine BATNAs nach, und steige passend dazu in die Verhandlung ein. Stelle keine Ultimaten, die Du nicht durchziehen kannst.

Du wirst Dich in Deinen Verhandlungen sicherer fühlen, wenn Du bereits eine oder mehrere Alternativen hast, bevor Du in die Verhandlung einsteigst. Ich übersetze also den Leitsatz des Harvard-Konzeptes in Deine Praxis:



Welche Alternativen hast Du, falls die bevorstehende Verhandlung scheitert?

Nehmen wir das Beispiel IT-Service, das uns noch gut in Erinnerung ist. Im Unterschied zum vorherigen Setting hast Du diesmal doppelt so viele Aufträge wie verfügbare Service-Mitarbeiter. Du musst entscheiden, wie Du die vorhandenen Ressourcen einsetzt. Alles gleichzeitig ist nicht machbar. Du hast mindestens drei Alternativen:

- A) Du wirst Dein Team zu Nachfrager 1 oder
- B) zu Nachfrager 2 schicken oder
- C) das Team aufsplitten.

Findest Du keine Einigung mit Nachfrager 1, bleibt Dir Nachfrager 2 als Alternative. Kommst Du mit Nachfrager 2 dann zu einer Einigung, hast Du 100 % Deines Ziels erreicht. Dein Service-Team ist voll beschäftigt. Gut wäre es, schon bei der Verhandlung mit Nachfrager 1 einen vorverhandelten Vertrag mit Nachfrager 2 in der Tasche zu haben.

Was passiert im Einkauf von Nachfrager 1? Setzen wir das Beispiel für die handelnde Person im Einkauf fort. Was bleibt der Einkäuferin oder dem Einkäufer, wenn sie mit Dir keine Einigung findet? Kein IT-Service ist keine Lösung! Sie steht unter Handlungsdruck und muss einen Vertrag abschließen.

Und auch auf der Gegenseite gilt: Entweder hat der Einkauf eine gute BATNA oder er steht seinerseits unter großem Druck. Findet er mit einem zweiten Anbieter eine Einigung (natürlich zum Wunschpreis des Einkaufs), dann hätte auch der Einkauf 100 % seines Ziels erreicht. Hat der Einkauf dagegen keine Alternative und ist auf Dein Service-Team angewiesen, dann bricht bei ihm die große Not aus, sobald die Verhandlung zu scheitern droht! Der Einkauf wird dann versuchen, doch noch

Die 4plus-Methode

Schätze die Machtverteilung besser ein! Die Altmannsberger 4plus-Methode zeigt Dir genauer an, wie machtvoll Deine Position in der Verhandlung ist.

Schon einfache Preisverhandlungen im Business haben vier Beteiligte. Deren BATNAs entscheiden darüber, wer die Verhandlung „gewinnen“ wird. Das Plus-Zeichen steht stellvertretend dafür, dass es oft weitere Beteiligte gibt, etwa den Fachbereich oder die Anwender.

Darf es in einer Verhandlung Verlierer geben?

Nein. Letzten Endes müssen in jeder Verhandlung alle Beteiligten gewinnen. Du hast bestimmt schon vom Win-Win-Prinzip gehört. Eine Geschäftsbeziehung hat nur dann dauerhaft Bestand, wenn alle Beteiligten aus dem Zusammenwirken einen Vorteil (= Win) ziehen. Verliert eine Partei, wird sie sich aus dem Geschäft baldmöglichst zurückziehen und eine Alternative suchen.

In der Wirtschaft ist generell ein finanzieller Gewinn der angestrebte Vorteil. Produziere etwas für 80 und verkaufe es für 100. Genauso kann aber auch ein Zwischenziel angestrebt sein, was vorerst einen Verlust bedeutet, langfristig aber vorteilhaft ist. Drucker sind dafür ein gutes Beispiel. Oft werden die Herstellkosten des Druckers nicht durch den Verkauf des Gerätes an sich gedeckt. Der gewünschte Profit entsteht erst



durch den Verkauf der Verbrauchsmaterialien (z. B. Toner). Der Druckerhersteller hat also nicht „verloren“, weil er beim Verkaufspreis nicht kostendeckend ist.

Alle vier Beteiligten versuchen, durch eine Vereinbarung eine Verbesserung der jetzigen Zustände herbeizuführen. Jede Partei will ein „Win“ erreichen. Diesen „Win“ vergleicht jede Partei mit den sich anderswo oder anderswie bietenden „Wins“ – den BATNAs.

Du als pfiffige Verkäuferin oder pfiffiger Verkäufer willst nun dieses Zusammenspiel der BATNAs und Wins so steuern, dass es zu dem von Dir angestrebten Ergebnis führt. Beachte also alle vier BATNAs, statt nur Deine eigenen!

Diese Mitspieler und deren Wins stehen in Interaktion:

Wichtige Abbildungen, Tabellen und Zusatz-Informationen findest Du zum kostenlosen Download auf <https://profitablerverkauf.de/downloads>



Mitspieler	Angestrebtes Win
Du selbst als Verhandlerin oder Verhandler im Verkauf.	Du möchtest Provision für den Abschluss des Vertrages erzielen (persönliche Motivation), um damit Deinen Lebensunterhalt zu bestreiten.
Deine Firma als Anbieter und Institution, die Güter oder Dienstleistungen für den Kunden bereitstellt.	Deine Firma will durch den Verkauf von Gütern und/oder Dienstleistungen einen Gewinn erzielen (Geschäftszweck).

Mitspieler	Angestrebtes Win
Der potenzielle Kunde, der das Gut Deiner Firma oder eines Wettbewerbers erwerben möchte.	Der Kunde ge- oder verbraucht das Gut, um z. B. etwas zu produzieren oder interne Abläufe zu erleichtern (ebenfalls Geschäftszweck), mit der Absicht, damit wiederum Gewinne zu erzielen.
Die Person gegenüber, mit der Du verhandelst, in unserem Fall eine Einkäuferin oder ein Einkäufer.	Die einkaufende Person möchte das Gehalt für die Zukunft sichern (persönliches Motiv). Daher muss sie zeigen, dass sie die Anforderungen des Vorgesetzten erfüllt.

Tabelle 2: Interaktion Mitspieler und Wins

Welche BATNAs haben diese Beteiligten? Was können diejenigen stattdessen tun, wenn die Verhandlung scheitert?

Unterbewusst wirst Du stets nur Deine BATNAs bewerten, alle anderen lässt Du zunächst außer Betracht. Das ist menschlich, aber hier hinderlich. Wieso aber setzen wir uns vorrangig nur mit unseren BATNAs auseinander? Das liegt schon Jahrmillionen und länger zurück. Ob nun Evolutionstheorie von Charles Darwin oder göttliche Weichenstellung – es war schon immer klug, im Zweifel etwas vorsichtiger zu sein. Lieber einen Schritt weiter von einer vermeintlichen Gefahrenquelle entfernt bleiben. Dieser Schritt konnte zwischen Überleben und Tod entscheiden. Wir sind urzeitliche Angst-Geschöpfe, und das spielt auch heute noch eine entscheidende Rolle.

Deutlich wird es bei Höhenangst. In Norwegen am Lysefjord gibt es einen populären Anziehungspunkt für Touristen: Die 604 Meter über dem Fjord herausragende Felsnase „Preikestolen“. Viele Menschen verspüren ein mulmiges Gefühl, wenn sie so hoch oben über dem Fjord ohne Geländer an die Abbruchkante treten. Die meisten bleiben einige Schritte vorher stehen und können keinen Schritt weiter an den Abgrund herangehen. Der Grund: Das auf Überleben programmierte innere Alarmsystem springt an und mahnt, Abstand von der Gefahrenstelle zu halten.

Weichensteller oder Bittsteller



Was Du in diesem Kapitel lernst:

- ▶ Dass die Blackbox eine unangenehme Situation für Verkäuferinnen und Verkäufer ist.
- ▶ Welche Situation während der Preisverhandlung Urs Altmannsberger mit dem Begriff Blackbox beschreibt.
- ▶ Wer die Regeln für Preisverhandlungen festlegt, und warum Du das nicht ungeprüft akzeptieren darfst.
- ▶ Wie Du die sogenannte Blackbox künftig vermeidest und damit Preisverhandlungen zu einem für Dich planbaren Spiel umdrehst.
- ▶ Du lernst fünf Regeln, mithilfe derer Du aus der Bittstellerrolle in die Führungsrolle wechselst.

Die Blackbox

Im vorherigen Kapitel hast Du gesehen, wie viel stärker Deine Position ist, als Du sie bisher wahrgenommen hast. Die Erkenntnis alleine ist schon wichtig, allerdings wirst Du viel erfolgreicher sein, wenn Du diese Erkenntnis auch einsetzt, Deine Herangehensweise an Verhandlungen zu optimieren.

Wie ist es denn bisher? Die Blackbox.

Viele Verkäufer berichten mir von der Blackbox. Vielmehr berichten sie mir etwas, das ich „Blackbox“ getauft habe. Durch die Namenstaupe sparen wir uns im Training viel Zeit, das immer gleiche Phänomen zu erklären. Genauso will ich es Dir auch als Leser des Buches erklären.

Blackbox

Ich zeige Dir einen ganz typischen Ablauf, wie er so und ähnlich unzählige Male von Anbietern durchlebt wird:

Der Verkäufer Victor van Velte der Bekleidung GmbH erstellt ein Angebot über Berufskleidung für das Pharmaunternehmen Pillen AG. Die dort angestellte Einkäuferin Elvira Elm ruft beim Verkäufer van Velte an. Es folgt eine faire, jedoch taffe Preisverhandlung. Van Velte geht im Preis in zwei Schritten runter. Am Ende der Preisverhandlung liegen 6,8 % Nachlass auf dem Tisch.



Das Gespräch endet mit einem verbindlichen Angebot des Verkäufers van Velte, jedoch mit einer unverbindlichen Aussage der Einkäuferin Elm. Originalton Elvira Elm: „Bis nächste Woche werden wir die Wettbewerbsangebote vorliegen haben. Danach entscheiden wir, mit welchem Bekleidungsanbieter wir kooperieren werden. Bis dahin! Machen Sie’s gut!“ Klick.

Verkäufer van Velte ist bis zur Zu-/Absage nicht in der Lage, eine zuverlässige Prognose zu treffen, ob er den Auftrag erhält. Er befindet sich in der „Blackbox“, er hat keine Orientierung.



Abbildung 4: Die Blackbox im Ablauf

Kennst Du diese Blackbox aus Deiner Erfahrung? Ich tippe mal auf „JA“.

Ziel sollte es für Dich künftig sein, mit den Tipps aus diesem Buch die Anzahl der Blackbox-Situationen so weit wie möglich zu reduzieren. Versuche die Entscheidung auf Deine Seite zu ziehen!

Wie wäre es für Dich, wenn Du die Informationen zur aktuellen ZOPA (also dem Preisbereich, in dem Du abschließen kannst) mit Deinem Kunden transparent vor Augen hättest, sie oder er jedoch nicht? Wie wäre es, wenn die Blackbox auf die Seite des Einkaufs wanderte? Der Einkäufer also orientierungslos wäre, Du dagegen das Steuer in der Hand hättest?

Wir sprechen von einem Informationsgefälle, das Du zu Deinen Gunsten verändern sollst! Tipp am Rande: Wenn Du in Diskussionen fachlich versiert wirken willst, sprichst Du dann von Informationsasymmetrie.

Wissen ist Macht! Und wenn dieses Wissen asymmetrisch auf Seiten des Einkaufs stärker ist, hat der die Macht. Bewegst Du nun das Wissen auf Deine Seite, so wirst Du mächtiger und kannst damit die Preisverhandlung entscheidend beeinflussen.

Viele Vertriebsratgeber sprechen diesen Weg ebenfalls an, es ist also keine neue Erkenntnis. Meistens fehlt jedoch der entscheidende Tipp, wie Du den Informationsfluss im Gespräch mit einer hartnäckigen Einkäuferin oder einem Einkäufer steuerst. Daher zeige ich Dir darüber hinaus, wie Du die Informationsasymmetrie in Einklang mit der Welt der Einkäufer bringst. Denn die geben das Zepter verständlicherweise nicht freiwillig aus der Hand.

Exemplarischer Ablaufplan



Was Du in diesem Kapitel lernst:

- ▶ Dass Einkäuferinnen und Einkäufer so lange verhandeln, bis Du STOP signalisierst.
- ▶ Du hast also den Schlüssel für die Preisschraube in der Hand, nicht der Einkauf.
- ▶ Wie Du mit diesem einfachen Ablaufplan in jeder Phase das Zepter in der Hand behältst und damit massiv Deine Marge erhöhst.
- ▶ Ab sofort wird das Feilschen um den Preis vom Start an das Ende der Verhandlung verschoben.
- ▶ Nachgeben und Feilschen wirst Du also künftig erst, nachdem Du sicher erkannt hast, ansonsten den Abschluss zu riskieren.
- ▶ Du lernst die sieben Bausteine im Überblick kennen, die wir in den darauffolgenden Kapiteln im Detail besprechen.

Feilschen? Bitte erst zum Schluss!

Wenn ich als Einkaufsleiter meine Verhandlungen geführt habe und heute noch als Verhandler-for-rent führe, dann ist allen Verhandlungen eines gleich: Der Preis wird zu Beginn reduziert. Die Gegenleistung des Anbieters bleibt in der Regel unverändert, der Preis wird gesenkt – es wird gefeilscht.

- Ich sage: „Zu teuer!“
- Die Verkäuferin oder der Verkäufer geht im Preis schrittweise nach unten.
- Ich sage: „Immer noch zu teuer!“
- Die Preisnachlass-Schraube dreht sich schmerzhaft ins Fleisch des bemitleidenswerten Anbieters.
- Häufig wird der ursprüngliche Handlungsspielraum durch die Vertriebsleitung erweitert. Der Preis sinkt weiter.
- Schließlich erreicht die Verkäuferin oder der Verkäufer das Limit der Vertriebsleitung und sagt: „Stopp! Weiter gehen wir nicht herunter!“
- Mit dem Stopp testet die Verkäuferin oder der Verkäufer notgedrungen meine Reaktion: „Kauft der Altmannsberger am Stopp oder nicht?“



- Die Blackbox ist da: Ich als Einkaufsleiter habe das Zepter, die Verkäuferin oder der Verkäufer ist auf meine Reaktion gespannt, kann jedoch nicht weiter steuern. Im Dunkeln der Blackbox treffe ich als Einkaufsleiter die Entscheidung.

Mit diesem Handlungsmuster muss die Verkäuferin oder der Verkäufer verlieren! Immer dann, wenn eine halbwegs pfiffige Einkäuferin oder ein smarterer Einkäufer den Preis nachverhandelt, enden diese Gespräche am schmerzhaften Limit. Die Verkäuferin oder der Verkäufer geht mit geringerer Marge aus der Verhandlung heraus als notwendig.

Das schmerzhafteste Limit ist eben nur in der geringsten Zahl der Fälle die optimale Lösung für den Anbietenden! Wir haben in den vorherigen Kapiteln darüber gesprochen. Im Schnitt stehen in 8 von 10 Preisverhandlungen bereits die Lieferanten fest. Ein Nachlass ist in diesen Fällen verschwendete Marge. Du musst also ab sofort einen anderen Weg beschreiten. Mache nie wieder Zugeständnisse, wenn Du nicht sicher weißt, ob Du damit den Abschluss förderst.



Aus diesem Grund drehst Du Deinen bisherigen Ablaufplan der Verhandlung auf den Kopf.

- ▶ Bisher galt: Erst feilschen, dann „Stopp!“
- ▶ Jetzt gilt: Erst „Stopp!“ und vielleicht später feilschen.

Ein zweiter wesentlich veränderter Baustein ist die Richtung, in der gefeilscht wird. Zukünftig natürlich nur, falls für den Ab-

Die Beratungsphase mit den Bedarfsträgern



Was Du in diesem Kapitel lernst:

- ▶ Mit welchem Personenkreis Du eine womöglich folgende Preisverhandlung schon frühzeitig entschärfst.
- ▶ Was Bedarfsträger sind, und wie Du sie für Dein Produkt oder Deine Dienstleistung erkennst.
- ▶ Wann Du aus einem Listenpreis (oder ähnlich definierten Standardpreis) auf einen „situationsorientierten Preis (SP)“ wechselst.
- ▶ Wann der richtige Zeitpunkt für Dein Signal „STOP!“ ist.
- ▶ Wann der richtige Zeitpunkt für einen Nachlass ist.

Die „Zu teuer“- Behauptung



Was Du in diesem Kapitel lernst:

- ▶ Dass „Zu teuer!“ nur eine Floskel und ein Test ist.
- ▶ Wie viele Anlässe „Zu teuer!“ tatsächlich auslösen, und dass ein Nachlass folglich nur in wenigen Situationen eine Lösung ist.
- ▶ Dass zu viele Verkäuferinnen und Verkäufer aufgrund einer puren Floskel unnötig auf Marge und Provision verzichten.
- ▶ Warum Du im Zweifel besser einen stabilen Preis statt eines Nachlasses anbietest.
- ▶ Wie Du Dein Unterbewusstsein bei Nachlassforderungen aus der Nervosität in die Ruhe führst.
- ▶ Ob der Preis stets angesprochen werden soll.

Detektivphase 1 – eliminiere Zeitfresser



Was Du in diesem Kapitel lernst:

- ▶ Dass Kundenwünsche und Entscheidungskriterien zwei Paar Schuhe sind.
- ▶ Dass Du Zeitfresser schon zu Beginn der Preisverhandlungen identifizieren solltest.
- ▶ Wie du Zeitfresser mit dem Altmannsberger-Zeitfresser-Test (AZ) früh erkennst.
- ▶ Warum Du ein hypothetisches Szenario abfragen solltest, selbst wenn Du nicht daran interessiert wärst.
- ▶ Nach was Du Dein Gegenüber fragen solltest, um Klarheit über die Erreichbarkeit Deines Zieles zu gewinnen.

Zeitfresser früh erkennen und eliminieren

In der Detektivphase 1 wirst Du Zeitfresser eliminieren. Als Zeitfresser bezeichne ich Kundenanfragen, die nicht in einen Auftrag münden.

- ▶ Der Kunde hat einen anderen bevorzugten Lieferanten, von dem er nicht abweichen wird.
- ▶ Der Kunde fragt nur an, um drei Angebote vorlegen zu können.
- ▶ Der Kunde kann sich Dein Produkt nicht leisten.
- ▶ Der Kunde fungiert nur als Strohhalm für Deinen Wettbewerber, der Dich aushorchen will.

So erkennst Du Zeitfresser:

Ich zeige Dir, wie Du aussichtsreiche Anfragen schnell von Zeitfressern unterscheiden kannst. Bevor Du Dich mit einem Anfrager eingehend beschäftigst, findest Du heraus, ob die dafür notwendige Zeit auch Früchte tragen kann. Anschließend betreust Du nur diejenigen Anfrager weiter, die höchstwahrscheinlich zu Kunden werden. Bleibt danach noch Zeit übrig, kannst Du sie in weniger aussichtsreiche Anfrager investieren.

Ergebnis



Was Dir jetzt noch fehlt:

Als Verkäuferin oder als Verkäufer bist Du aufgerufen, das beste Ergebnis für Dein Unternehmen zu erreichen. Nach der Lektüre hast Du nun zahlreiche Methoden kennengelernt, nur dann Preiszugeständnisse zu gewähren, wenn sie notwendig sind, um den Auftrag zu gewinnen.

Jetzt fehlt Dir noch der Schritt vom KENNEN hin zum KÖNNEN. Im Idealfall gönnst Du Dir und Deiner Marge einige Tage für ein intensives Training gemeinsam mit dem Autor Urs Altmannsberger: Es gibt nichts Besseres, als mit dem Coach der Gegenseite und einem leibhaftigen Einkaufsexperten intensiv zu üben. Hole Dir Deine ganz individuellen Tipps ab, die Dir helfen, zukünftig Preisverhandlungen als wertvolles, aber spannendes Spiel zu empfinden.

Du brauchst ganz schnell Hilfe für einen konkret anstehenden Fall? Dann melde Dich für die GRATIS-Hotline an, die in der Regel einmal wöchentlich stattfindet. Dort kannst Du die Situation der anstehenden Preisverhandlung schildern und erhältst direkt eine Einschätzung vom Autor, wie Du erfolgreich den Preis verhandeln kannst.

Die Termine erhältst Du, wenn Du Dich auf der Website www.altmannsberger-verhandlungstraining.de registriert hast. Hier ist wieder ein QR-Code, den Du bequem scannen kannst. Er führt Dich zur Auswahl Deiner Informationswünsche.



Schlusswort

So, wie wir mit Freundinnen und Freunden Monopoly spielen, sind auch Preisverhandlungen mit Einkäuferinnen und Einkäufern ein professionelles Spiel. Du kennst Dich nun mit den Regeln des Spiels aus und hast die Spielstrategien und -taktiken kennengelernt, die Dich zum größtmöglichen Erfolg führen. Jetzt liegt es an Dir, Deine Kenntnisse gewinnbringend anzuwenden.

In den ersten Monaten der Anwendung wirst Du noch innerliche Widerstände spüren. So ist zumindest die Erfahrung von vielen Teilnehmerinnen und Teilnehmern in meinen Vertriebstrainings. Meine Altmannsberger-Methoden stellen Deine bisherigen Handlungswege auf den Kopf. Wir erinnern uns nur daran, dass ab sofort das sogenannte Feilschen nicht mehr am Anfang, sondern am Ende und nur im Falle der „schlechten“ Aufträge erfolgt. Wo also bisher schrittweise Zugeständnisse erfolgten, steht künftig das Dreigestirn der Detektivphasen.

Jetzt ist es so, dass unser Gehirn Widerstand ausübt, wenn wir bisherige Handlungsmuster durch andere ersetzen wollen. Probiere es einmal aus, mit der anderen Hand zu schreiben oder Deine Beine andersherum übereinander zu schlagen. Solange Du es bewusst ausprobierst, ist es zwar schwer, aber nicht unmöglich. Fällt jedoch die Komponente „bewusstes Tun“ weg, wird Deine Steuerzentrale auf das bisherige Verhalten zurückschwenken.

Ich appelliere daher an Dich: Wenn Du die neuen Impulse aus diesem Buch umsetzen willst, musst Du so lange bewusst verhandeln, bis es Dir in Fleisch und Blut übergegangen ist.

Ich wünsche Dir allzeit top Preisverhandlungen.

Dein

Urs Altmannberger

Rückblick: Was erreichst Du mit den Altmannsberger-Methoden?

- ▶ Du hältst in jeder Phase der Preisverhandlung das Zepter in der Hand.
- ▶ Du startest mit einer Art Listenpreis in die breite Masse Deiner potentiellen Kunden.
- ▶ In einem Gespräch mit der Bedarfsträgerin/dem Bedarfsträger erfährst Du preisbeeinflussende Faktoren, wie Abnahmemenge und Vertragslaufzeit.
- ▶ Auf Basis dieser Faktoren kalkulierst Du den situationsorientierten Preis (SP).
- ▶ Dieser SP bleibt bis hinter den Mauertest unangetastet! Dazwischen ist die „Kein-Nachlass-Phase“.
- ▶ In den drei Detektivphasen erkennst und eliminiert Du zuerst die unmöglichen Aufträge.
- ▶ Anschließend konzentrierst Du Dich auf die Notwendigkeit eines Nachlasses.
- ▶ Nur wenn die Notwendigkeit durch Indizien aus der Detektivphase und abschließend durch den Mauertest bewiesen ist, packst Du den SP wieder an.
- ▶ Abgesehen von diesen Regeln bietest Du keinen weiteren

Preisnachlass an, da Du sonst die Preis-Abwärtsspirale selbst in Gang setzt.

- ▶ Der Einkauf soll nach dem positiven Mauertest zuerst seinen Preis nennen, den Du dann hochverhandelst.
- ▶ Nutze besser einen Betrag anstatt eines Prozentsatzes.
- ▶ Kämpfe um jedes hochverhandelte Zehntelprozent, denn es ist bares Geld.
- ▶ Falls Dir noch das Vertrauen in die Altmannsberger-Methoden fehlt, fängst Du erst einmal mit kleinen Schritten an und entwickelst Deinen authentischen Verhandlungsstil!

Danksagung

Mein Dank an Birgit Altmannsberger und Camilla Altvatter, die als Sparringspartnerinnen und im Lektorat zuverlässigst für akkurate Rechtschreibung und verständliche Formulierungen gesorgt haben.

Die text-ur text- und relations agentur Dr. Gierke hat sich wie bei all meinen Büchern wieder um Design, Layout und Satz sowie die Veröffentlichung gekümmert – danke!

Ein Dank gilt auch den unzähligen Teilnehmerinnen und Teilnehmern meiner Verhandlungstrainings, die sich an den Trainingsübungen „Abfüllmaschine, Öl und Farblaserdrucker“ ausgetobt haben und damit über die Jahre meine Strategien zu „was ist der beste Weg durch die Preisverhandlung“ immer weiter verfeinert und immer wieder aktualisiert haben.

Ihnen, die Sie bessere Verhandler und erfolgreichere Vertriebs- und Einkaufsmitarbeiter werden wollen, widme ich meine Arbeit.

Zwei herzliche Grüße auch an die „Partner auf der anderen Seite“: Franziska Brandt-Biesler und Tim Taxis waren über viele Jahre tolle Kollegen und meine liebsten Trainings-Partner und Motivatoren auf der Verkaufsseite. Möge Ihnen stets die vertriebliche Sonne scheinen!

Und natürlich danke ich meiner Frau und meiner Familie für ihre Unterstützung und Motivation!

Über den Autor



Urs P. Altmannsberger



Seine BERUFung: Verhandeln im Einkauf und Verkauf

Sein Ziel: Beiden Seiten Verhandlungen auf Augenhöhe zu ermöglichen – denn er kennt die Strategien und „Tricks“ aus Einkauf und Vertrieb

Als langjähriger Einkaufsprofi und Verhandlungstrainer im Einkauf weiß Urs Altmannsberger, an welcher Stelle der Verhandlung Verkäufer unnötig viel Geld und Marge verschenken. Urs Altmannsberger war über viele Jahre selbst Einkaufsleiter in mittelständischen und großen Unternehmen. In dieser Zeithat er ein weltweites Lieferantennetz auf- und ausgebaut – und konnte so seine Begabung als Top-Verhandler einsetzen und immer wieder bewiesen.

Er war damit für seine Firmen so erfolgreich, dass er sich 2001 als Trainer und Verhandlungsexperte selbstständig gemacht hat, um sein Wissen und sein Können an mehr Menschen zu vermitteln. Seither ist er als Verhandlungsberater in Unternehmen tätig, um dort den Einkauf strategisch voranzubringen, zu strukturieren und gleichzeitig gezielt zu trainieren. Er kann es sich aufgrund seines Könnens leisten, dort nach Erfolg bezahlt zu werden – denn den hat er!

Außerdem begleitet er Unternehmen als Coach und berät und unterstützt sie dabei, anstehende Verhandlungen ergebnisorientiert zu verbessern, Konditionstitel zu entwickeln und die Beteiligten dafür fit zu machen.

Sein Wissen gibt Verhandlungsexperte Urs Altmannsberger auch in seinem erfolgreichen Podcast, seinem Blog und als Fachautor für Branchenpublikationen weiter.

Web: www.altmannsberger-verhandlungstraining.de

Podcast: <https://www.altmannsberger-verhandlungstraining.de/podcast-anmeldung/>

Trainings und Seminare:

<https://www.altmannsberger-verhandlungstraining.de/termine/>

Blog: <https://www.altmannsberger-verhandlungstraining.de/verhandlungs-blog/>

Mehr Praxiswissen von Urs Altmannsberger

DER BESTSELLER FÜR PROFI-EINKÄUFER



Available on
amazon

Bestseller Nr. 1

getabstract

ManagementTech.de
EMPFEHLUNG



Profitabler Einkauf: Wie Sie als Einkäufer garantiert das beste Angebot verhandeln

Gabal-Verlag, 5. Auflage 2018
ISBN: 978-3869367064,
264 Seiten, 22,90 EUR

Auch als E-Book erhältlich! Überall im stationären Buchhandel und online;
Amazon: <https://amzn.to/3ewP3SV>

DER BESTSELLER FÜR INTERNATIONALE VERHANDLER

**Profitable Purchasing.
How to Negotiate the Best Offer as a Buyer. Guaranteed!**



Edition Sales & Purchasing
ISBN: 978-3982114316, 296 Seiten, 24,90 EUR

Auch als E-Book erhältlich!
Überall im stationären Buchhandel und online;
Amazon: <https://amzn.to/3xuHcxE>



DAS PRAXIS-PROFI-TASCHENBUCH



**Verhandeln mit Monopolisten:
Bessere Ergebnisse erreichen –
für Profi-Einkäufer in Unternehmen**

Edition Sales & Purchasing
ISBN: 9783000600500, 28 Seiten, 6,80 EUR

Auch als E-Book erhältlich!
Überall im stationären Buchhandel und online
Amazon: <https://amzn.to/3vnLEfS>



URS ALTMANNBERGER LIVE BUCHEN & ERLEBEN

Tipp: Noch mehr Verhandler-Strategien und erprobte Tricks gibt's in den offenen Seminaren und den Inhouse-Unternehmenstrainings von Verhandlungsexperte Urs Altmannsberger – natürlich auch online, digital und als Live-Video-Konferenz!

Die Termine finden Sie auf der Website www.altmannsberger-verhandlungstraining.de und auf www.profitablerverkauf.de

Oder einfach anrufen unter 0151 16 77 9000