

# Online-Ressourcen in wissenschaftlichen Bibliotheken: Preisverhandlungen

Online-Ressourcen für (wissenschaftliche) Bibliotheken zu erwerben ist wesentlich komplexer als einzelne gedruckte Bücher zu kaufen. Durch eine strukturierte Vorbereitung der Verhandlungen kann diese Komplexität entschärft werden. Verhandlungspartner\*innen sind Verlage und andere Anbieter\*innen der zu lizenzierenden oder erwerbenden Online-Ressourcen wie beispielsweise E-Books, E-Journals und Datenbanken. Eine Verhandlung gestaltet sich ähnlich wie das Management eines Projekts. Bei beiden geht es um die Formulierung einer Zielvorstellung, die Analyse der Realisierbarkeit des Vorhabens, die Planung sowie die anschließende Umsetzung.

Ablauf einer Verhandlung:

- Ziele definieren
- Produkt analysieren
- Anspruchsgruppen eruieren
- finanzielle Ressourcen ermitteln
- Risiken erkennen und Optionen ausarbeiten
- Vorgehen skizzieren
- in das Verhandlungsgespräch eintreten
- Vertrags abschliessen

Dieser Logik folgt auch der vorliegende Artikel.

Eine Verhandlung verläuft jedoch selten linear. Es gibt viele Fragen zu klären und der daraus resultierende, oft rege Austausch zielt darauf ab, zu einer befriedigenden Lösung für beide Verhandlungsparteien zu gelangen. Beide Verhandlungsparteien müssen jederzeit bereit sein, die Datengrundlage neu zu bewerten und allenfalls anzupassen. Eine sorgsam durchgeführte Vorbereitung hilft dabei, sich immer im (bestenfalls flexibel) gesteckten Rahmen zu bewegen und keine unüberlegten Vertragsabschlüsse einzugehen.

## 1. Vorbereitung einer Verhandlung

In diesem Kapitel wird aufgezeigt, was eine Verhandlungsvorbereitung alles beinhalten sollte. Dabei geht es im Wesentlichen darum, dass eine Bibliothek so viel wie möglich über sich selbst, über das gewünschte Produkt und die Verhandlungspartner\*innen lernt. Als Faustregel ist zu empfehlen, 80 Prozent der Verhandlungszeit in die Vorbereitung und 20 Prozent in das eigentliche Verhandlungsgespräch zu investieren.

Gründe für eine frühzeitige und intensive Vorbereitung:

- keine voreiligen Abmachungen (z. B. Vertragsabschluss) dank entspanntem Zeitplan. So kann internem und externem Druck widerstanden werden.
- Der allererste Vertrag mit einem Verlag ist der wichtigste, da sich die Preise bei Lizenzverlängerungen meist auf vorangegangene Abmachungen beziehen.
- sorgfältige Ausarbeitung von mit Fakten unterlegten Verhandlungsargumenten und Antizipation der Gegenargumente

Die notwendige Zeit für die Vorbereitung hängt vom Umfang des Verhandlungsgegenstandes und der allenfalls involvierten Anspruchsgruppen ab. Bei fortlaufenden Lizenzen wurden im besten Fall fortlaufend die neusten Daten gesammelt, z. B. Zahlungsinformationen oder Nutzungsstatistiken. Spätestens bei einer Interessensbekundung an einem Produkt durch eine Anspruchsgruppe beginnt die Vorbereitung der Verhandlung.

Richtwerte für die Vorbereitungszeit:

Umfang	neue Käufe & Lizenzen	Lizenzerneuerungen	Bemerkung
einzelne Online-Ressource, z. B. eine Datenbank	3 Monate vor Lizenzstart	3 Monate vor Ablauf der Lizenzdauer bzw. Kündigungsfrist	
umfangreichere Pakete, z. B. mehrere E-Journals	7 Monate vor Lizenzstart	3 Monate vor Ablauf der Lizenzdauer bzw. Kündigungsfrist	genügend Zeit für Testphase und Feedback einplanen
Produkte, die gemeinsam mit anderen Bibliotheken verhandelt werden	1-2 Jahre vor Lizenzstart	1-2 Jahre vor Ablauf der Lizenzdauer bzw. Kündigungsfrist	je mehr Anspruchsgruppen, desto umfangreicher die Vorbereitungen

## 1.1 Ziele definieren

Als erstes gilt es die Ziele der Verhandlung zu definieren, Zwischenschritte festzulegen und einen groben Zeitplan zu erstellen:

Leitfragen	Beispiel
Was soll verhandelt werden?	Die Bibliothek will die Datenbank Z des Verlags X lizenzieren.
Ab welchem Zeitpunkt soll die Online-Ressource zur Verfügung stehen?	Die Lizenz soll am 1.1.2024 beginnen und ein Jahr dauern.
Welche Zwischenschritte sind einzuplanen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Testzugang erwirken, um Nutzungszahlen zu sammeln und Feedback der Testenden einzuholen</li> <li>- Recherche nach Listenpreisen und frei einsehbaren Konditionen (siehe Kapitel 1.2 Produkt analysieren)</li> <li>- Zwischenergebnisse (z. B. erste Offerte) mit der betreffenden Anspruchsgruppe besprechen</li> </ul>
Welche Termine müssen beachtet werden?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kündigungsfristen bestehender Lizenzen</li> <li>- Verfügbarkeit der Anspruchsgruppen (z. B. Dozierende sind in der unterrichtsfreien Zeit oft nicht erreichbar für Tests und Feedback)</li> <li>- Rechnungseingang vor Ende des Finanzjahrs</li> </ul>

Diese Ziele dienen vor allem zur Orientierung für die verhandelnde Person oder das Verhandlungsteam sowie deren vorgesetzte Person.

## 1.2 Produkt analysieren

Als nächstes werden Daten zusammengetragen, die bei der Einschätzung des Produkts dienen sollen. Dies geschieht idealerweise, ohne dass gegenüber der Verhandlungspartei bereits ein Interesse an dem Produkt bekundet wird.

Beispiele für harte Faktoren:

- Kosten vorangegangener Lizenzjahre desselben Produkts
- auf der Verlagswebseite publizierte Listenpreise
- Angebote des Verlags oder Anbieters, die ohne Aufforderung an die Bibliothek gesandt wurden
- Nutzungsstatistiken, beispielsweise:

- aus bibliothekarischen Systemen wie z. B. ALMA oder EZB
- Counter Reports: erfolgreiche Zugriffe und/oder abgewiesene Zugriffe
- verlagseigene Statistiken z. B. aus Administrationskonten
- öffentlich einsehbare allgemeine Geschäftsbedingungen, Nutzungsbedingungen und Standardverträge

Beispiele für weiche Faktoren:

- Einschätzungen interner Fachpersonen zum Produkt, z. B. Dozierende, Forschende, Fachreferent\*innen, Informationskompetenz-Team
- Erfahrungen und Beobachtungen der verhandelnden Fachperson: Preissteigerungen der vergangenen Jahre, Marktsituation etc.

## 1.3 Anspruchsgruppen eruieren

### 1.3.1 Die eigene Bibliothek als Verhandlungspartei

Recherchierte Allgemeine Geschäftsbedingungen, Nutzungsbedingungen und Standardverträge sind mit den eigenen institutionellen Kriterien abzugleichen. Diese Kriterien (Bestandsprofil, Erwerbungsprofil) bestehen bestenfalls bereits in einer Bibliothek. Andernfalls sind die optimalen Bezugsbedingungen im Interesse der Bibliothek einmalig ordentlich festzulegen. Sie beantworten Fragen wie:

- Wer soll auf das Produkt zugreifen können: Institutionsangehörigen und Walk-in-User?
- Wie viele Personen sollen gleichzeitig auf das Produkt zugreifen können? Alle Institutionsangehörigen gleichzeitig oder nur eine bestimmte Nutzungsgruppe (z. B. via Login)?
- Welche Nutzungsrechte möchte die Bibliothek erhalten? Z. B. Leserecht für das aktuelle Jahr, Zugriff auf das Archiv (welche Jahrgänge?), Publikationsrechte
- Welche Zugangsbeschränkungen sind akzeptabel oder No-Gos?
- Welche Funktionalitäten soll eine Produktplattform bieten?
- ...

Eine Bibliothek ist meist den Vorgaben der Trägerschaft unterworfen, z. B. der Hochschule, die es ebenfalls zu berücksichtigen gilt:

Institutionelle Vorgaben:

- Finanzabteilung: Zahlungsfristen und Zahlungsprozesse (z. B. nur Überweisungen, keine Kreditkartenzahlungen)
- Technische Infrastruktur:
  - lokale Zugangsoptionen: ein technisches Netzwerk (IP) für die ganze Hochschule unabhängig der Anzahl Gebäude oder klar unterteilbare Netzwerke je Standort?
  - Fernzugriff: OpenAthens, Proxy, VPN, Shibboleth
- Rechtsabteilung:
  - Vorgaben zu Gerichtsort und geltendem Recht?
  - Gibt es eine Regelung zu Geheimhaltungsklauseln in Verträgen?

Die internen Vorgaben sind entweder klar definiert oder stecken einen mehr oder weniger flexiblen Rahmen ab, in dem sich die Verhandlungen bewegen können. Sie stellen objektive Kriterien dar, die gegenüber den Verhandlungspartner\*innen offengelegt und der Verhandlung zugrunde gelegt werden können.

### 1.3.2 Interne Anspruchsgruppen

Innerhalb der Bibliothek bzw. der Institution (z. B. Hochschule) gibt es unterschiedliche Anspruchsgruppen.

- Wer sind die Nutzer\*innen des Produkts?
  - Wie gross ist diese Gruppe?
  - Wie gross ist das Interesse dieser Gruppe am Produkt?
  - In welche Kategorie der durch den Verlag angedachte Preisstaffelung (z. B. Art der Institution, Anzahl Vollzeit-Äquivalente) fällt die Bibliothek bzw. die Institution?

- Wer entscheidet über die Lizenzierung oder den Kauf des Produkts?
  - Welche Informationen benötigen die Entscheidungsträger\*innen?
  - Welche Argumente benötigen die Entscheidungsträger\*innen für Verhandlungen mit der nächsthöheren hierarchischen Ebene, z. B. bei Budgetverhandlungen?
  
- Wer könnte das Verhandlungsanliegen unterstützen oder behindern?
  - Können z. B. Forschende als Verbündete ins Boot geholt werden und ihre Kontakte und Einflussmöglichkeiten bei den Verlagen einsetzen?
  - Würden Forschende im schlimmsten Fall einen vertragslosen Zustand unterstützen oder eher behindern??
  
- Wer redet sonst noch mit?
  - Gilt es eine beratende Bibliothekskommission o.ä. zu überzeugen?
  - Können interne Fachpersonen wertvolle Hinweise über das Nutzungsverhalten und die Wünsche der Nutzer\*innen aufzeigen? Z. B. Informationskompetenz-Team, Forschungskordinator\*innen

Die Anspruchsgruppen können direkt in die Verhandlungen involviert sein oder indirekt Interesse am Verhandlungsausgang haben. Die Evaluierung der kritischen Gruppe für eine Unterstützung der Sache oder um rechtzeitig Gegenwind zu erkennen ist elementar. Mit gruppenspezifischer, gezielter Kommunikation ist der Weg zu der anstehenden Verhandlung zu ebeneden, um die Verhandlung nicht aufgrund interner Widerstände aufgeben zu müssen. Ausserdem können die ermittelten Anspruchsgruppen dabei unterstützen, kreative Verhandlungsansätze auszuarbeiten.

### 1.3.3 Die Gegenpartei kennenlernen

Auch Verlagsvertreter\*innen sind internen Abhängigkeiten unterworfen, die einen Verhandlungsspielraum zulassen oder eingrenzen. Entweder durch bestehende Branchenkenntnisse, durch Small-Talks oder durch Recherchen gewonnene Kenntnisse über diese Abhängigkeiten helfen den Verhandlungsausgang besser einschätzen zu können. Beispiele bekannter Abhängigkeiten:

- Verlag, der eigene Publikationen herausgibt:
  - meist einheitliche Nutzungsbedingungen für alle Produkte
  - Entscheidungsmacht bezüglich Preisgestaltung (z. B. Rabatte)
  
- Verlagsgruppe mit vielen Gesellschaften/Societies:
  - möglicherweise unterschiedliche Nutzungsbedingungen pro Gesellschaft/Society
  - möglicherweise Preisgestaltung abhängig je Gesellschaft/Society
  
- Verband oder Gesellschaft/Society:
  - oft nur ein Produkt
  - meist fixe Preise
  
- Agenturen oder Aggregatoren:
  - unterschiedliche Nutzungsbedingungen pro vertretenem Verlag
  - Preisgestaltung abhängig je nach Verlag

Es empfiehlt sich in der Verhandlung über gegenseitig über Abhängigkeiten zu sprechen und diejenigen der Verhandlungspartei nicht wortlos zu akzeptieren. Ein Verständnis bezüglich der Situation des Gegenübers hilft bei der Formulierung realistischer Forderungen.

## 1.4 Finanzielle Ressourcen ermitteln

Anhand der bis hierhin zusammengetragenen Informationen lässt sich eine erste Einschätzung zum erwarteten Preis für das Produkt abgeben. Dieser ist mit dem verfügbaren Budget abzugleichen. Dabei sind Zusatzkosten einzukalkulieren:

- technische Einrichtungskosten
- Mehrwertsteuer
- Kostenbeitrag an andere Verhandlungsparteien wie z. B. ein Konsortium
- Wartungskosten

## 1.5 Risiken erkennen und Optionen ausarbeiten

Mit dem Budgetabgleich findet auch ein Realitätscheck statt:

- Liegt der erwartete Preis im möglichen Ausgaberahmen?
- Welche Dienstleistungen und Funktionalitäten werden zum geschätzten Preis erwartet?
- Welche Optionen sind denkbar für den Fall, dass sich ein Preis nicht herunterhandeln lässt?
  - Könnte das Angebot reduziert werden, z. B. von bisher einem grösseren Lizenzpaket auf wenige relevante Zeitschriften
  - Könnten Einzelbestellungen von Zeitschriftenartikeln kostengünstiger sein als eine Lizenz für ein E-Journal (Abgleich Kosten pro Bestellung mit Nutzungsdaten)?
  - Könnten technische Einschränkungen vorgenommen werden (gleichzeitige Nutzung auf wenige Personen beschränken, Login-Zugang, Zugang nur an bestimmten Recherche-Stationen)?

Die Überlegungen lassen sich auch in die andere Richtung drehen:

- Könnte eine Paketzulassung Personalressourcen gegenüber der bisherigen Einzelabonnement-Verwaltung freisetzen?
- Lassen sich durch grössere Mengen (z. B. mehre E-Journals) bessere Konditionen aushandeln?
- Erhöht sich der Zugangskomfort und damit der Nutzen, wenn keine einzelnen Zeitschriftenartikel bestellt werden müssen, sondern ein ganzes Zeitschriftenpaket lizenziert wird?

Mittels solcher Fragen lassen sich verschiedene Optionen erarbeiten:

- Beste Option: Den besten Verhandlungsergebnis formulieren.
- Schlechteste Option: Festhalten, welcher Verhandlungsergebnis absolut nicht akzeptiert werden kann.
- Akzeptable Option: Ausarbeiten, welche Kriterien unbedingt erfüllt sein müssen (Killerkriterien) und bei welchen eingelenkt werden könnte. Ein akzeptabler Verhandlungsergebnis liegt zwischen der besten und der schlechtesten Option.

Das Festlegen dieser drei Optionen hilft, während der Verhandlung das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren und keine unerwünschten Zugeständnisse zu machen.

Je besser vorbereitet die Verhandlungsperson auf das mögliche Eintreten der schlechtesten Option ist, desto entspannter kann sie in die Verhandlungen eintreten. Bereits getroffene Vorbereitungen für den worst case reduzieren die Verhandlungsmacht der Gegenpartei. Dabei geht es nicht darum, diese Möglichkeit der Verhandlungspartei offenzulegen als vielmehr um die eigene gelassene Haltung.

Um gemeinsam mit den Verhandlungspartner\*innen einen für beide Seiten positiven Verhandlungsergebnis zu erzielen, ist es wertvoll, sich auch über die Risiken und Optionen der Gegenpartei Gedanken zu machen. Siehe auch Kapitel 1.3.3. In welchem Rahmen könnte sie sich vermutlich bewegen? Gibt es Erfahrungswerte von anderen Bibliotheken? Gibt es Informationen oder Gerüchte zu ähnlichen Deals aus Quellen wie z. B. Social Media oder Bibliotheksnetzwerken?

## 1.6 Vorgehen skizzieren

Um die Orientierung während der Verhandlung nicht zu verlieren und Sicherheit für das anstehende Gespräch zu gewinnen, empfiehlt sich die Erstellung eines Verhandlungsdossiers mit allen bisher gesammelten Informationen. Zusätzlich sollten besonders gute Argumente zu Gunsten der Bibliothek

separat zusammengestellt werden, um den Verhandlungspartner\*innen für interne Diskussionen mit z. B. hierarchisch höheren Entscheidungsträger\*innen mitzugeben.

Notizen für das erste Gespräch helfen der Verhandlungsperson, Selbstsicherheit auszustrahlen:

- Namen und Funktionen der Verhandlungspartner\*innen
- Verhandlungsrahmen: beste Option, schlechteste Option, akzeptable Option (kommuniziert wird nur die beste)
- Smalltalk einplanen, ggf. erste Fragen zum Kennenlernen des Gegenübers überlegen
- Bestandsaufnahme offenlegen:
  - auf beobachtete Veränderungen (Preis, Dienstleistungen, Funktionalitäten) hinweisen
  - objektive Kriterien (s. Kapitel 1.3.1) nennen
- Antrag um ein erstes oder ein revidiertes Angebot
- Vereinbarung der nächsten Schritte: Termine, Form etc.

Nach dem Gespräch empfiehlt es sich, eine schriftliche Zusammenfassung des Besprochenen zu erstellen und der Verhandlungspartei zuzustellen.

## 2. In das Verhandlungsgespräch eintreten

Die Branche der wissenschaftlichen Bibliotheken und Verlage ist klein, daher ist es wahrscheinlich, dass sich die gleichen Menschen immer wieder begegnen, wenn auch in unterschiedlichen Konstellationen. Um von diesen oft langjährigen Bekanntschaften zu profitieren, ist es essenziell, sich immer respektvoll zu begegnen. Die Gegenpartei ist nicht der Feind. Trotzdem darf die eigene Verhandlungsposition durchaus entschlossen vertreten werden.

### 2.1 Verhandlungsstil

Diesem Grundsatz folgt auch die prinzipienorientierte Verhandlung nach dem Harvard-Konzept. Dieses basiert auf vier Elementen:

- Menschen: das Problem von den Menschen trennen
  - den Verhandlungsgegenstand/das Problem herauskristallisieren
  - die andere Verhandlungspartei verstehen lernen:
    - Welche sachlichen Bedürfnisse hat sie?
    - Welche Emotionen spielen mit?
    - Welche Abhängigkeiten (Zeitdruck, Verkaufsdruck, Anspruchsgruppen) spielen mit?
- Interessen: die wahren Bedürfnisse der Verhandlungsparteien ergründen, anstatt um Positionen zu streiten
  - neugierig sein, zuhören und Fragen stellen
  - nachfragen, anstatt Annahmen zu treffen
  - offen und transparent die Bedürfnisse der eigenen Institution kommunizieren
- Optionen: gemeinsam eine gute Lösung (Win-Win) für alle Beteiligten erarbeiten
- Kriterien: das Ergebnis auf objektive Kriterien stützen  
Beispiele:
  - allgemeine Geschäftsbedingungen, Nutzungsbedingungen, Standardverträge
  - Listenpreise oder Preisvergleiche aus ähnlichen Verträgen
  - Nutzungsdaten

Im nächsten Kapitel werden unterem anderem daraus ableitend einige Kommunikationstipps genannt. Das Harvard-Konzept ausführlich zu behandeln ist an dieser Stelle nicht möglich. Das Konzept ist jedoch international anerkannt und es gibt reichlich gute Literatur dazu. Zwei Empfehlungen:

Fisher, Roger et al. Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. [Completely revised 2nd ed.], repr. by Fisher, Ury and Patton. London: Random House Business Books, 1999.

Ury, William, and Nicole Hölsken. Nein sagen und trotzdem erfolgreich verhandeln: vom Autor des Harvard-Konzepts. Frankfurt am Main: Campus Verlag, 2009.

## 2.2 Kommunikationstipps

Verhandlungen können nur stattfinden, wenn beide Parteien zu einem Gespräch bereit sind. Die richtigen Gesprächspartner\*innen zu finden, ist der erste wichtige Schritt. Welche Ansprechpersonen beim Verlag bzw. Anbieter sind in Kontakt mit anderen Bibliotheken? Wird auf der Webseite des Verlags eine spezifische Person mit lokaler Zuständigkeit aufgeführt? Kann der Kundendienst die richtige Ansprechperson vermitteln?

Die innere Haltung gegenüber der Verlagsvertretung und der Verhandlung an sich ist entscheidend, denn sie ist immer spürbar, egal ob im physischen Gespräch, über das Telefon oder per E-Mail.

Die innere Haltung sollte sein

- unvoreingenommen und offen
- geprägt von einem gesunden Selbstbewusstsein
- respektvoll gegenüber sich selbst und den anderen

Dies bedeutet auf zwischenmenschlicher Ebene:

- freundlich bleiben
- respektvoll sein
- nicht persönlich werden
- nichts persönlich nehmen
- Fragen stellen, anstatt Annahmen treffen
- aktiv zuhören
- kreativen und unerwarteten Vorschlägen offen begegnen

Während den Verhandlungspartner\*innen freundlich und respektvoll begegnet wird, sollte zugunsten der Sache dennoch entschlossen und bestimmt verhandelt werden. Dadurch bleiben die Verhandlungspartner\*innen empfänglich für das Eintreten in ein Gespräch, für die Argumente und Diskussionen und ein gemeinsames kreatives Erarbeiten einer Win-Win-Situation wird ermöglicht.

Konkret bedeutet dies:

- bewusst zwischen schriftlicher und mündlicher Kommunikation abwägen: Mit welchem Kommunikationsmittel lässt sich die nötige Aufmerksamkeit der Gegenpartei gewinnen?
- stichhaltige Argumente liefern, die die Verhandlungspartei intern weitergeben kann
- mündliche Gespräche anschliessend kurz schriftlich zusammenfassen und der Gegenpartei zur Überprüfung des gemeinsamen Verständnisses zustellen
- Interesse an der Verhandlung ausstrahlen, ohne bedürftig zu wirken
- keine Eile ausstrahlen, aber um Rückmeldung in einem für den geschäftlichen Umgang üblichen Zeitrahmen bitten
- glaubwürdig bleiben: niemals nie sagen
- Bedenkzeit bzw. Zeit für interne Abklärungen erbitten:
  - nicht sofort das erste Angebot annehmen
  - immer intern Rücksprache mit den Anspruchsgruppen halten

Die interne Kommunikation ist ohnehin vor, während und nach den Verhandlungen sehr wichtig. Die eruierten Anspruchsgruppen sind immer wieder miteinzubeziehen und/oder zu informieren, um

- interne Akzeptanz der Entscheidung zu erreichen,
- gemeinsam Argumente und kreative Verhandlungsstrategien auszuarbeiten,
- Fürsprecher\*innen in anderen Bereichen der Institution zu gewinnen,
- Expertise einzuholen und

- das Vorgehen abzusichern

Trotz bester Bemühungen laufen Verhandlungen nicht immer harmonisch ab. Die folgenden Tipps sollen dabei helfen, sich nicht in zwischenmenschlichen Konflikten zu verstricken, wenn es zu offenen oder versteckten persönlichen Angriffen, Druck oder Drohungen kommt:

- nicht sofort reagieren
  - nicht unmittelbar auf Forderungen der Gegenpartei eingehen
  - keine spontanen Zugeständnisse machen
  - auf die interne Absprache mit weiteren Entscheidungsträger\*innen beharren
- schweigen und sich die Zeit zur Beruhigung nehmen
- keinen persönlichen Gegenangriff starten
- nachfragen: Wie war die Aussage gemeint?
- das Gespräch auf eine sachliche Ebene zurücklenken und sich auf die objektiven Kriterien berufen
- die andere Partei um eine Erklärung bzw. einen Lösungsansatz bitten

## 2.3 Verhandlung eines Preisnachlasses

Es kommen immer wieder neue Dienstleistungen und Angebote auf den Markt. Auch die Preisgestaltung seitens der Anbieter und die Bedürfnisse der Bibliotheken und Endnutzerinnen ändern sich ständig. Genauso dynamisch sollten die Bibliotheken bleiben und für Verhandlungen von Preisnachlässen neue Strategien und Argumente finden. Eine Preisverhandlung ist ein Tanz der Argumente. Erlaubt ist, was legitim, fair und nachvollziehbar ist und die Gegenpartei zu überzeugen vermag.

Denkanstöße für das Aushandeln eines Preisnachlasses:

- Nutzungsstatistiken für eine Argumentation einsetzen
  - tiefer Einstiegspreis wegen geringem Interesse während eines Testzugangs
  - Kostenreduktion bei fortlaufender Lizenzdauer mit tiefer Nutzung

Vorsicht: Das Verwenden von Nutzungsstatistiken ist ein zweischneidiges Schwert. Sie können zu Gunsten der Bibliothek ebenso wie gegen sie verwendet werden, z. B. hohe Nutzungsdaten zeugen von regem Interesse und rechtfertigen in den Augen der Verlage einen Preisanstieg.
- die Zahl der tatsächlichen oder interessierten Nutzer\*innen einschränken
  - nur einen Teil der Nutzer\*innen für relevant erklären und für die Preisstaffelung einrechnen:
    - Das Produkt ist thematisch nur für Fachbereich A relevant trotz Zugang für ganze Hochschule.
    - Das institutionelle Netzwerk lässt sich pro Departement oder Standort abgrenzen. Nur das Departement B erhält Zugang zum Inhalt.
    - Das Produkt ist nur für die Studierenden interessant, nicht für die Forschenden – oder umgekehrt.
  - die Nutzung in einen Zusammenhang stellen:
    - Fachbereich C hat zwar viele Nutzer\*innen, aber Archivinhalte sind nur nice-to-have.
    - Fachbereich D hat zwar viele Studierende, aber die Nutzung ist tief, da im Studium mehr Wert auf praktisches Arbeiten gelegt wird
    - Die Inhalte sind forschungsorientiert und daher wenig relevant für Bachelor-Studierende.
- Vorangegangene Verhandlungen miteinbeziehen
  - Preissteigerungen der vergangenen Jahre beobachten und negativ anmerken
  - auf verpasste Chancen bzw. verpasster Geldfluss bisher nicht abgeschlossener Verhandlungen hinweisen



- Neueinstiegspreise aushandeln,
  - um erste Produkterfahrungen zu sammeln
  - als Einstieg in die Geschäftspartnerschaft
  - Variante: verlängerter, bezahlter Testzugang

Nach Möglichkeit bereits den Preis für das zweite Lizenzjahr oder die zweite Lizenzperiode verhandeln:

- Aussicht auf verlängerte Partnerschaft
- Absicherung, dass grosses Interesse an dem Produkt nicht den Preis in die Höhe treibt im zweiten Jahr oder der zweiten Lizenzperiode

- Mengenrabatte erwirken, falls
  - von gleichem Produkt mehrere Jahrgänge (Front + Backfiles) lizenziert werden
  - von gleichem Anbieter mehrere Produkte (Datenbank, E-Book-Paket etc.) lizenziert werden
  - verringerter Administrationsaufwand dank Verhandlungen mit Mini-Konsortien oder weiteren Interessent\*innen

Mögliche Taktik:

- Priorisierung der Produkte offenlegen
- Weitere Erwerbungen in Aussicht stellen
- Unter der Bedingung eines grosszügigen Mengenrabatts Interesse an Gesamtpaket bekunden
- weitere Erwerbungspartner\*innen (andere Bibliotheken in der Institution oder ausserhalb) in Aussicht stellen

- Mehrjahreslizenzen
  - Kostensenkung begründen durch:
    - verminderten administrativen Aufwand
    - Planungs- und Finanzierungssicherheit für den Verlag
    - Aufbau einer langjährigen Geschäftsbeziehung
  - Varianten:
    - Mehrjahreslizenz mit jährlicher Bezahlung
    - Mehrjahreslizenz mit einmaliger Vorausbezahlung der Gesamtkosten
- Dienstleistungen und Bedingungen infrage stellen
  - negative Produktbedingungen (z. B. Digitale Rechteverwaltung DRM) bemängeln
  - negative Beobachtungen auflisten:
    - längere technische Probleme seitens des Anbieters
    - nicht eingehaltene Produktversprechen
    - ungenügende Discovery-Funktionen
  - Erklärungen für hohe Preisanstiege einfordern:
    - Plattformverbesserungen und regulärer Portfolioausbau sollte im üblichen Preisanstieg enthalten sein
    - Besitzerwechsel des Anbieters und damit verbundene, möglicherweise ungefragte Ausweitung des zu lizenzierenden Inhalts ansprechen
- laut in Betracht ziehen, das Angebot zu reduzieren – schrittweise oder Abbestellung

Wichtig: mit Abbestellung erst drohen, wenn

- die Zustimmung der Entscheidungsträger\*innen vorliegt,
- eine alternative Beschaffung der Inhalte eingerichtet ist (z. B. Artikelbestellung),
- ein Vollzug auch tatsächlich langfristig realistisch ist.

### 3. Vertrag abschliessen

Sind sich die Verhandlungsparteien einig, kommt es zu einem Vertragsabschluss. Manchmal gelingt jedoch eine Einigung trotz aller Bemühungen bis zum Schluss nicht. In diesem Fall können mehrere Möglichkeiten in Betracht gezogen werden:

- Die Verhandlungspartner\*innen werden ausgewechselt oder weitere Personen hinzugezogen – entweder bei der einen oder der anderen Partei:
  - Eine andere Person aus dem Team übernimmt die Verhandlung.
  - Eine vorgesetzte Person übernimmt als hierarchisch höhergestellte Macht die Verhandlung.
  - Eine externe Verhandlungsfachperson wird als Vermittler\*in hinzugezogen.
- Die Verhandlung wird abgebrochen oder verschoben.

Dass keine Einigung zustande kommt, ist unbedingt als valide Option anzusehen. Eine Verhandlung kann selten für sich allein betrachtet werden. Es gilt frühere, aktuelle und künftige Interessen zu wahren. Zudem beobachten andere (potenzielle) Geschäftspartner\*innen die Verhandlungen genau. Akzeptiert eine Bibliothek ungünstige Konditionen bei dem einen Verlag, kann der andere dieselben Bedingungen einfordern. Gleichzeitig gilt: Ist ein\*e Bibliotheksvertreter\*in ein\*e im Umgang freundliche\*r, aber in der Sache entschlossene\*r Verhandlungspartner\*in, bewahrt sie sich auch dann den Respekt der Gegenpartei, falls kein Vertragsabschluss zustande kommt.