

# Sechs Tipps für erfolgreiche Jahresgespräche mit Großkunden

Viele Unternehmen arbeiten mit ihren Zulieferern auf der Basis von Kontrakten zusammen. Diese werden meist Jahr für Jahr neu ausgehandelt. Auf diese Gespräche sollten sich die Key-Accounter der Zulieferer gut vorbereiten, denn davon hängt außer dem Erfolg ihres Unternehmens oft auch ihr Gehalt ab.

PETER SCHREIBER

Jahr für Jahr dasselbe Ritual. Die Einkaufsgremien der Industriegiganten und Handelskonzerne laden ihre Zulieferer zum Jahresgespräch ein, um mit ihnen die Modalitäten der Zusammenarbeit fürs kommende Jahr auszuhandeln. Schon Wochen zuvor sind die Key-Account-Manager der Zulieferer nervös. Denn sie wissen: Der Verlauf dieser Gespräche ist nicht nur für den Erfolg unseres Unternehmens ausschlaggebend, sondern auch für mein Gehalt im nächsten

Peter Schreiber ist Inhaber des Trainings- und Beratungsunternehmens Peter Schreiber & Partner in 74360 Ilsfeld, Tel. (0 70 62) 96 96 8, zentrale@schreiber-training.de

Jahr. Schließlich werden die meisten Verkäufer erfolgsorientiert bezahlt. Entsprechend angespannt gehen die Key-Accounter in die Gespräche – auch weil sie wissen, dass die Einkäufer kaum ist die Tür geschlossen folgendes Klagelied anstimmen: „Sie wissen, wie groß der Konkurrenzdruck in unserer Branche ist. Deshalb müssen Sie uns mit dem Preis entgegen kommen.“ Dabei steht unausgesprochen die Drohung im Raum: Sonst müssen wir uns einen neuen Lieferanten suchen.

Tipp 1: Investieren Sie viel Zeit in die Vorbereitung. Tun Sie dies nicht, geraten Sie schnell in die Defensive. Zum Beispiel, weil

sie im Vorfeld nicht ausreichend analysiert haben, was bei Jahresgesprächen alles auf der Tagesordnung steht. Keineswegs wird bei diesen Gesprächen nur über die Preise und Liefermengen gesprochen. Es geht auch um Fragen wie:

- ▶ Welche Qualität sollen die gelieferten Produkte oder Dienstleistungen haben?
- ▶ Welche „Leistungen“ sind im Lieferpaket enthalten?
- ▶ Wie und wann wird angeliefert?
- ▶ Wie sehen die Zahlungsmodalitäten aus?

Je genauer ein Verkäufer im Vorfeld die Verhandlungspunkte analysiert, umso größer ist sein Verhandlungsspielraum.

Tipp 2: Informieren Sie sich über den Markt. Wie entwickelt er sich? Verzeichnet zum Beispiel der Markt für Sensoren und Mikro-Chips Zuwächse? Wie entwickeln sich die Ölpreise und somit die Preise für Kunststoffprodukte? Welche Zuwächse sagen Marktforscher für Flachbildschirme voraus? Welche Gewinnspannen lassen sich damit erzielen? Je mehr Datenmaterial Sie als Verkäufer haben, umso flexibler können Sie argumentieren.

Ein weiteres Themenfeld ist die Marktsituation des Kunden. Aus dieser ergibt sich: Auf welchem Ohr ist er erreichbar? Informieren Sie sich vor dem Jahresgespräch darüber, welche Bedürfnisse oder Probleme Ihr Partner hat. Kämpft sein Unternehmen zum Beispiel damit, dass ihm Mitbewerber Marktanteile wegnehmen? Oder muss er seine Lieferkette und seine Produktionsprozesse neu organisieren, damit er schneller auf Marktveränderungen reagieren kann? Analysieren Sie auch die Beziehung Ihres Unternehmens zum Kunden: Welche Schwierigkeiten gab es im vergangenen Jahr? Wie



Bild: MM-Archiv

**Es muss Ihnen gelingen, den Einkäufer auch emotional anzusprechen, sonst kreisen seine Gedanken nur um den Preis.**

wurden sie gelöst? Welche Umsätze erzielte Ihr Unternehmen mit dem Kunden?

Tipp 3: Erstellen Sie eine Leistungsbilanz. Ermitteln Sie, welche (Service-)Leistungen Sie beziehungsweise Ihr Unternehmen für den Kunden erbracht haben, die in keiner Rechnung aufgetaucht sind und zu denen Sie vertraglich nicht verpflichtet waren. Erstellen Sie eine Leistungsbilanz (siehe Tabelle), damit Sie im Jahresgespräch, das nichts anderes als eine Vertragsverhandlung ist, Argumentationsgrundlagen haben.

Tipp 4: Entwerfen Sie eine kundenspezifische Argumentation. Wenn Sie die Informationen aus den vorherigen Punkten zusammengetragen haben, können Sie anspruchsvolle und zugleich realistische Ziele für Ihre Jahresgespräche formulieren. Nun können Sie definieren: Mit welchem Maximal- und welchem Minimalziel gehe ich in die Verhandlung? Und was sind die Verhandlungspunkte, die ich bei Bedarf in die Waagschale werfe? Wenn diese Fragen beantwortet sind, sollten Sie Ihre kundenspezifische Argumentationskette entwerfen.

Doch formulierte Ziele sind noch lange nicht erreicht. Denn nun erst steht der Termin mit dem Einkaufsgremium vor der Tür. Zu diesem Termin sollten Sie zunächst eine positive Gesprächsatmosphäre schaffen. Zum Beispiel, indem Sie dem Kunden nochmals vor Augen führen, welchen Nutzen er aus der Zusammenarbeit zieht. Dies sollten Sie ihm nicht einfach sagen. Fragen Sie vielmehr zum Beispiel: Wie waren Sie mit der Anlieferung im vergangenen Jahr zufrieden?

**Erstellen Sie eine Leistungsbilanz, damit Sie im Jahresgespräch Argumentationsgrundlagen haben.**

Leistungsbilanz – Was haben wir für den Kunden außer der Reihe getan?		
Was?	Wann?	ungefährer Wert in Euro?
Muster kostenlos gesendet	15.07.10	Wert der Ware, Versandkosten, Arbeitsaufwand
Ware persönlich vorbei gebracht	18.09.10 22.11.10	Fahrtkosten, Opportunitätskosten
Wirtschaftlichkeitsberechnung erstellt	24.03.10 31.05.10	Welche Verbesserung erzielt?
Fehlbestellungen storniert, eingelagert auf eigene Kosten	24.04.10 28.06.10 13.09.10	etwa 15% vom Warenwert
Reklamationen kulant abgewickelt	15.04.10 28.10.10	Wie hoch ist der Preisvorteil?
Preise trotz gesunkener Bestellmenge nicht erhöht	3. und 4. Quartal	Wie hoch ist der Preisvorteil?
.....	.....	.....

Quelle: Verfasser

Bild: MM-Archiv



**Genauso hart wie der Einkäufer mit Ihnen um Liefermengen und -konditionen feilscht, müssen Sie nach jedem Euro greifen.**

Hat sich die Problemlösung XY bewährt?

Hat der Kunde den Nutzen der Zusammenarbeit vor Augen, können Sie das Gespräch auf die Marktentwicklung überleiten. Zum Beispiel, indem Sie sagen: Die Marktforscher prognostizieren, dass die Nachfrage nach Hybridfahrzeugen um 30% steigt. Und die Börse spekuliert zurzeit darauf, dass die Preise für Rohöl weiter steigen. Daraus ergibt sich für Sie, die Chance...

Tipp 5: Bringen Sie Ihren Partner zum Träumen. Hat der Einkäufer die Chancen vor

Augen, ist es Ihre Aufgabe als Verkäufer, ihm zu illustrieren, wie Ihr Unternehmen sein Unternehmen dabei unterstützt, die aufgezeigten Chancen umzusetzen. Dafür müssen Ihre Vorschläge schon einen hohen Reifegrad haben. Das heißt, es sollten zum Beispiel schon Handouts oder Muster vorliegen, wie das Problem X oder die Aufgabe Y besser gelöst werden kann. Sonst gelingt es Ihnen nicht, den Einkäufer auch emotional anzusprechen und dann kreist sein Denken nur um den Preis.

Tipp 6: Feilschen Sie hartnäckig um jeden Cent. Denn selbst wenn Sie das Interesse des Einkäufers wecken, wird dieser nie sagen „Das ist aber toll. Dafür zahle ich Ihnen gerne den gewünschten Preis.“ Das darf er nicht! Denn damit würde er seinen Verhandlungsspielraum schmälern. Also wird er, selbst wenn ihn Ihre Ausführungen begeistern, maximal mit skeptischem Blick sagen „Das klingt ganz interessant, aber...“ und danach genauso hart wie sonst mit Ihnen um Liefermengen und -konditionen feilschen. Also müssen Sie das auch tun. Der Unterschied ist aber: Durch Ihre professionelle Vorbereitung und mit Ihrem strategischen Gesprächsaufbau haben Sie eine andere Ausgangsbasis für die Verhandlung geschaffen. Also erreichen Sie auch eher Ihr Maximalziel.

