

Gute Vorbereitung ist die halbe Miete

Management

Industrieunternehmen arbeiten mit ihren Zulieferern und Dienstleistern oft auf der Basis von Kontrakten zusammen. Diese werden meist in sogenannten Jahresgesprächen Jahr für Jahr neu ausgehandelt. Auf diese Gespräche sollten sich die Key-Accounter gut vorbereiten. Denn von deren Verlauf hängt neben dem Erfolg ihres Unternehmens oft auch ihr Gehalt ab.

42

Vom Verlauf eines Jahresgesprächs hängt viel ab

Bildquelle: Gerd Altmann/Shapes: AllSilhouettes.com/pixelio.de



Jahr für Jahr dasselbe Ritual. Die Einkäufer der Industrie laden ihre Zulieferer und Dienstleister ein, um mit ihnen die Modalitäten der Zusammenarbeit im kommenden Jahr auszuhandeln. Und lange vorher sind die Verkäufer nervös. Denn sie wissen: Vom Verlauf dieser Gespräche hängt neben dem Erfolg des Unternehmens auch das eigene Gehalt im nächsten Jahr ab. 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 Klagegedicht anstimmen: „Sie wissen ja, 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

Entsprechend schnell geraten die Key-Accounter in die Defensive - wenn sie nicht gut vorbereitet sind. Zum Beispiel, weil sie im Vorfeld nicht ausreichend analysierten, was bei Jahresgesprächen alles auf der Tagesordnung steht. Keineswegs wird in ihnen nur über die Preise und Liefermengen gesprochen. Es geht auch um Fragen wie:

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

Und, und, und je genauer ein Verkäufer im Vorfeld die Verhandlungspunkte analysiert, umso größer ist sein Verhandlungsspielraum.

Tipp 2: Informieren Sie sich über den Markt

Ein weiteres Themenfeld ist: Wie entwickelt sich der Markt? Verzeichnet zum Beispiel der Markt für Kunststoffschläuche Zuwächse? Wie entwickeln sich die Ölpreise und somit die Preise für Kunststoffprodukte? Welche Zuwächse sagen Marktforscher für Gummischläuche voraus? Welche Gewinnspannen lassen sich damit erzielen? Je mehr Datenmaterial Sie als Verkäufer haben, umso flexibler können Sie argumentieren.

Ein drittes Themenfeld ist die Marktsituation des Kunden. Hieraus ergibt sich: Auf welchem Ohr ist er erreichbar? Informieren Sie sich vor dem Jahresgespräch darüber, welche Bedürfnisse/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 wurden sie gelöst? Welche Umsätze erzielte Ihr Unternehmen mit dem Kunden?

Tipp 3: Erstellen Sie eine Leistungsbilanz

Ermitteln sollten Sie auch, welche (Service-)Leistungen Sie beziehungsweise Ihr Unternehmen für den Kunden erbrachten, die in keiner Rechnung auftauchten und zu denen Sie vertraglich nicht verpflichtet waren. Erstellen Sie eine Leistungsbilanz (s. Tabelle), damit

Sie im Jahresgespräch, das nichts anderes als eine Vertragsverhandlung ist, „Argumentationsfutter“ haben.

Tipp 4: Entwerfen Sie eine kundenspezifische Argumentation

Wenn Sie diese Infos 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. In ihm 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? Hat sich die Problemlösung X 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 Gleitlagern um X Prozent steigt. Und die Börse spekuliert zurzeit darauf, dass die

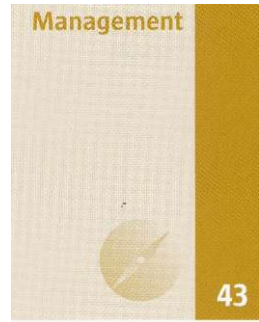
Preise für Rohöl weiter steigen. Daraus ergibt sich für Sie, die Chance....“

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 zu realisieren. Hierfür 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 sein Denken kreist nur um den Preis.

Doch 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 dies 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. Aber Sie haben eine andere Ausgangsbasis geschaffen. Also können Sie auch eher Ihr Maximalziel erreichen. TH

Autor: Peter Schreiber ist Inhaber der Vertriebs- und Managementberatung Peter Schreiber & Partner in Isfeld bei Heilbronn, Fax +49 7062 96963, E-Mail: zentrale@schreiber-training.de, www.schreiber-training.de



*Beispiel einer Leistungsbilanz:
„Was haben wir für den Kunden außer der Reihe getan?“*

Was?	Wann?	ca. Wert €?
Muster kostenlos gesendet	15.07.2012	Wert der Ware, Versandkosten, Arbeitsaufwand
Ware persönlich vorbei gebracht	18.09.2012 / 22.11.2012	Fahrtkosten, Opportunitätskosten
Wirtschaftlichkeitsberechnung erstellt	24.03.2012 / 31.05.2012	Welche Verbesserung erzielt?
Fehlbestellungen storniert, eingelagert auf eigene Kosten	24.04.2012 / 28.06.2012 / 13.09.2012	ca. 15% vom Warenwert
Reklamationen kulant abgewickelt	15.04.2012 28.10.2012	Wie hoch ist der Preisvorteil?
Preise trotz gesunkener Bestellmenge nicht erhöht	3. und 4. Quartal 2012	Wie hoch ist der Preisvorteil?