



Peter Schreiber ist Inhaber des Trainings- und Beratungsunternehmens PETER SCHREIBER & PARTNER in Ilsfeld bei Heilbronn (Tel.: 0 70 62/96 96 8; E-Mail: zentrale@schreiber-training.de). Er ist Autor des Buchs „Das Beuteraster – 7 Strategien für erfolgreiches Verkaufen“ (Orell Füssli Verlag).

Jahresgespräche mit Großkunden erfolgreich führen

von Peter Schreiber, Ilsfeld

Industrie- und Handelsunternehmen arbeiten mit ihren Zulieferern meist 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 von deren Verlauf hängt neben dem Erfolg ihres Unternehmens oft auch ihr Gehalt ab.

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: Vom Verlauf dieser Gespräche hängt neben dem Erfolg unseres Unternehmens auch mein 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 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

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:

- Welche 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 Sensoren und Mikrochips 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 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 Markt-

Fortsetzung umseitig

veränderungen 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 erbracht, die in keiner Rechnung auftauchten und zu denen Sie vertraglich nicht verpflichtet waren. Erstellen Sie eine Leistungsbilanz, damit Sie im Jahresgespräch, das nichts anderes als eine Vertragsverhandlung ist, „Argumentationsfutter“ haben

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

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. Also kreist sein Denken nur um den Preis.

Tipp 6: Feilschen Sie hartnäckig um jeden Cent

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.“ Dies 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. Also müssen auch Sie dies tun. Der Unterschied ist aber: Durch Ihre professionelle Vorbereitung und mit Ihren strategischen Gesprächsaufbau haben Sie eine andere Ausgangsbasis für die Verhandlung geschaffen. Also erreichen Sie auch eher Ihr Maximalziel.

Leistungsbilanz – Was haben wir für den Kunden außer der Reihe getan?		
Was?	Wann?	ca. Wert €?
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	ca. 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?

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.

nach Hybrid-Fahrzeugen um 30 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