



**1** Je genauer ein Verkäufer schon vor dem Jahresgespräch die Verhandlungspunkte analysiert, umso größer ist sein Verhandlungsspielraum

**2** Eine Analyse der Beziehung eines Unternehmens zum Kunden klärt Fragen wie: Welche Schwierigkeiten gab es im vergangenen Jahr? Wie wurden sie gelöst? Welche Umsätze erzielte das Unternehmen mit dem Kunden?

Aushandlung von Kontrakten zwischen Unternehmen und Zulieferer

# Gut vorbereitet zum Maximalziel

Kontrakte mit Zulieferern werden meist jährlich neu ausgehandelt. Schon Wochen vor diesen >Jahresgesprächen< packt die Key-Account-Manager der Zulieferer das große Flattern. Zu Recht, denn vom Verlauf der Gespräche hängt sehr viel ab.

VON PETER SCHREIBER

→ Jahr für Jahr wiederholt sich 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 vorher sind die Key-Account-Manager der Zulieferer nervös, denn sie wissen: Vom Verlauf dieser Gespräche hängt, neben dem Erfolg des Unternehmens im nächsten Jahr, auch das eigene Gehalt ab. Schließlich werden Verkäufer zumeist erfolgsorientiert bezahlt.

## Nehmen Sie sich viel Zeit für die Vorbereitung

Entsprechend angespannt gehen sie in die Gespräche - auch weil sie wissen, dass die Einkäufer, kaum ist die Tür geschlossen, folgendes Klageglied anstimmen werden: »Sie wissen, wie schlecht es unserer Branche geht. Deshalb müssen Sie Ihre Preise

senken.« Dabei steht die Drohung im Raum: Sonst sehen wir uns gezwungen, den Lieferanten wechseln.

Entsprechend schnell geraten die Key-Account-Manager in die Defensive – wenn sie nicht ausreichend vorbereitet sind.

Zum Beispiel, weil sie zuvor nicht analysiert haben, was bei den Jahresgesprächen auf der Tagesordnung steht. Keineswegs wird in diesen Gesprächen nur über die Preise und Liefermengen gesprochen. Vielmehr geht es auch um Fragen wie:

### → Leistungsbilanz - Was haben wir für den Kunden außer der Reihe getan?

Was?	Wann?	ca. Wert € ?
Muster kostenlos gesendet	15.07.06	Wert der Ware, Versandkosten, Arbeitsaufwand
Ware persönlich vorbeigebracht	18.09.06 22.11.06	Fahrtkosten, Opportunitätskosten
Wirtschaftlichkeitsberechnung erstellt	24.03.06 31.05.06	Welche Verbesserung erzielt?
Fehlbestellungen storniert, eingelagert auf eigene Kosten	24.04.06 28.06.06 13.09.06	Circa 15 Prozent vom Warenwert
Reklamationen kulant abgewickelt	15.04.06 28.10.06	Wie hoch ist der Preisvorteil?
Preise trotz gesunkener Bestellmenge nicht erhöht	3. und 4. Quartal	Wie hoch ist der Preisvorteil?

**Eine Bilanz der Leistungen, die ein Unternehmen erbracht hat, eignet sich gut als >Argumentationsfutter< in Verhandlungen**

- 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 schon vor seinem Jahresgespräch die Verhandlungspunkte analysiert, umso größer ist sein Verhandlungsspielraum.

Ein weiteres Themenfeld ist: Wie entwickelt sich der Markt? Verzeichnet zum Beispiel der Markt für Regensensoren 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

## **i** DIENSTLEISTER

Peter Schreiber & Partner  
74360 Ilsfeld-Auenstein  
Tel. 07062/9 69 68  
Fax 07062/969 63  
-> [www.schreiber-training.de](http://www.schreiber-training.de)

darüber, welche Bedürfnisse/Probleme Ihr Gesprächspartner hat. Kämpft seine Firma 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?

## Erstellen Sie eine Leistungsbilanz

Ermitteln sollten Sie aber auch, welche (Service-)Leistungen Sie beziehungsweise Ihr Unternehmen für den Kunden er-

brachten, die in keiner Rechnung auf-tauchten und zu denen Sie vertraglich nicht verpflichtet waren. Erstellen Sie eine Leistungsbilanz, damit Sie im Jahresgespräch, das nichts anderes als eine Vertragsverhandlung ist, >Argumentations-futter< haben (Tabelle).

## 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? Erst wenn diese Fragen beantwortet sind, können 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 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...

### 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 dargestellten 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 Einkäu-



3 Muss der Kunde seine Produktionsprozesse neu organisieren, damit er schneller auf Marktveränderungen reagieren kann? Auch diese Frage stellt sich im Rahmen eines Jahresgesprächs

fer auch emotional anzusprechen. Also kreist sein Denken nur um den Preis.

Doch selbst wenn Sie das Interesse des Einkäufers wecken, wird dieser nie sagen »Oh, das ist aber toll. Dafür zahle ich Ihnen gerne den gewünschten Preis.« Dies darf er nicht, denn dadurch würde er seinen Verhandlungsspielraum schmälern. Also wird er, selbst wenn ihn Ihre Aus-

führungen begeistern, maximal mit verkniffenen Mundwinkeln sagen »das klingt ganz interessant, aber...« und danach genauso hart wie sonst mit Ihnen um Liefermengen und -konditionen feilschen. Der Unterschied ist aber: Sie haben eine andere Ausgangsbasis geschaffen. Also können Sie auch eher Ihr Maximalziel erreichen. ■ [www.wb101647](http://www.wb101647.de)

### → Agenda für Jahresgespräche

- Entwicklung des Marktes des Kunden im abgelaufenen Jahr
- Entwicklung der Geschäftsbeziehung/ der Umsätze mit dem Kunden im abgelaufenen Jahr
- partnerschaftliche Manöverkritik zur Zusammenarbeit im abgelaufenen Jahr - Lieferantenbeurteilung des Kunden und unsere Kundenbeurteilung als Lieferanten
- Darstellung unserer Leistungsbilanz für den Kunden
- Planung der Zusammenarbeit für das kommende Jahr
- Umsatzplanung
  - Planung technischer/fachlicher Optimierungen (zum Beispiel Einführung neuer Technologien)
- Planung organisatorischer Optimierungen (zum Beispiel Bestellabwicklung, gemeinsame Vermarktungsmaßnahmen)
- Planung von Schulungen für seine Mitarbeiter und Planung gemeinsamer Events mit den Mitarbeitern beider Seiten zur Verbesserung der persönlichen Zusammenarbeit (zum Beispiel Schulung in unserem Werk mit anschließender gemeinsamer Wochenend-Radtour)
- Verhandlung der Einkaufs-/Verkaufskonditionen
- Unterzeichnung eines Partnerschaftsvertrages zu den oben genannten Punkten

**Peter Schreiber** ist Inhaber des Trainings- und Beratungsunternehmens Peter Schreiber & Partner in Ilsfeld bei Heilbronn  
→ [zentrale@schreiber-training.de](mailto:zentrale@schreiber-training.de)