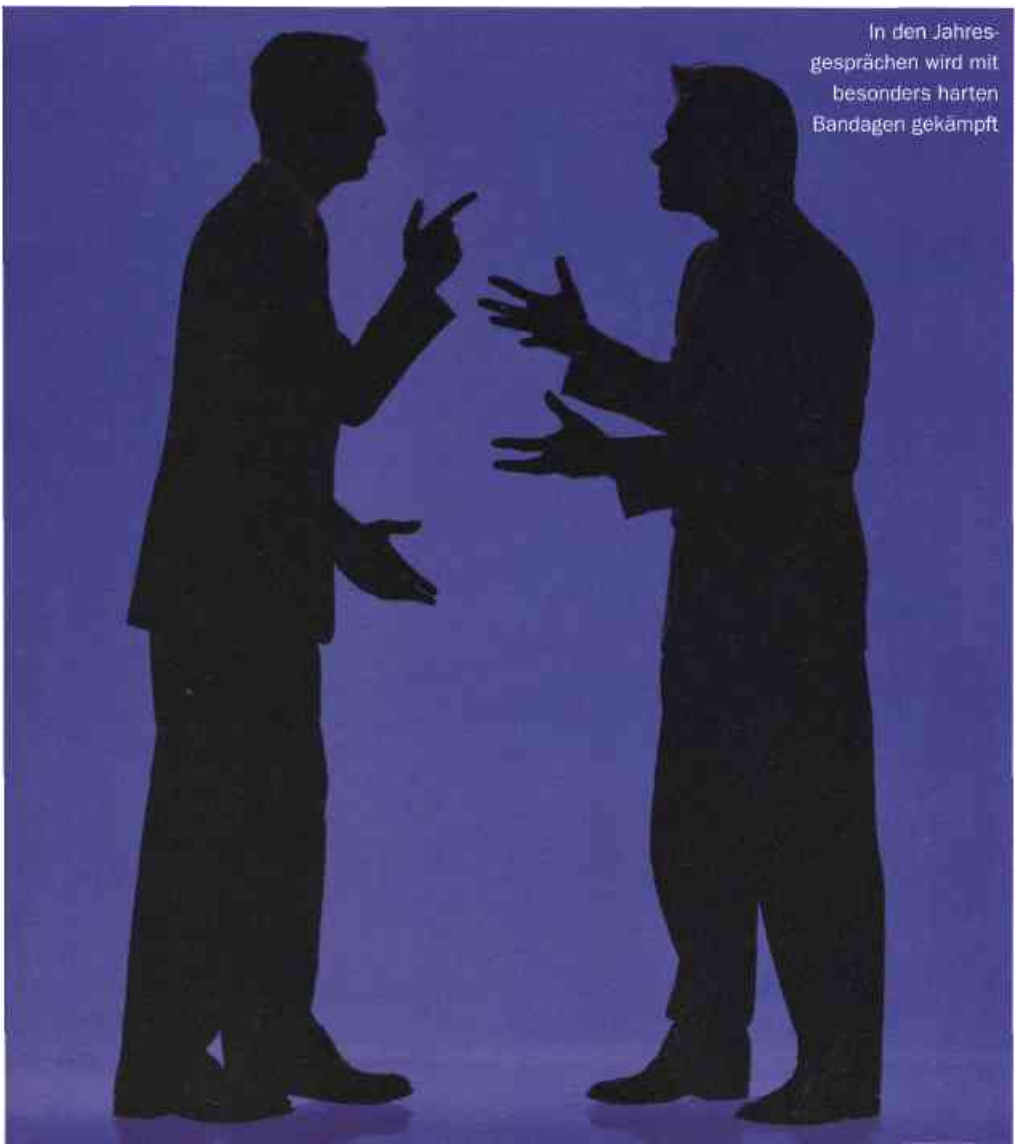
Poker um Jahresverträge

Hersteller und Handel arbeiten mit ihren Zulieferern oft auf Basis von Verträgen zusammen, die jedes Jahr neu ausgehandelt werden. Viele Key-Account-Manager von Zulieferern machen diese Termine nervös, hängt doch vom Gelingen auch ihr Gehalt ab.

Text Peter Schreiber

Jahr für Jahr wiederholt sich dasselbe Ritual. Die Einkaufsgremien Handelskonzerne laden ihre Zulieferer zum Jahresgespräch ein, um mit ihnen die Modalitäten der Zusammenarbeit für das kommende Jahr auszuhandeln. Kaum ist die Tür geschlossen und die erste Tasse Kaffee eingeschenkt, stimmen sie folgendes Klagelied an: »Sie wissen, wie schlecht es unserer Branche geht. Deshalb müssen Sie Ihre Preise senken.« Mit dieser Aussage steht die Drohung im Raum: Sonst müssen wir den Lieferanten wechseln. Entsprechend schnell geraten viele Key-Account-Manager in die Defensive. Vor allem, wenn sie nicht ausreichend vorbereitet sind. Schon Wochen vorher sind die Top-Verkäufer der Zulieferer nervös, denn sie wissen, dass vom Verlauf dieser Gespräche der Erfolg ihres Unternehmens abhängt. Auch das eigene Gehalt und die Provisionen sind oft eng mit dem Verhandlungsergebnis verknüpft. Entsprechend angespannt gehen die Partner in die Gespräche.



In den Jahresgesprächen wird mit besonders harten Bandagen gekämpft

Wer im Vorfeld nicht genau analysiert hat, was bei den Jahresgesprächen auf der Tagesordnung steht, hat schlechte Karten in diesem Poker. Keineswegs wird dort nur über Preise und Liefermengen gesprochen. Es geht auch um Fragen wie:

- Welche Qualitätsanforderungen sollen die gelieferten Produkte und Problemlösungen erfüllen?
- Welche Leistungen sind im Lieferpaket enthalten?
- Wie und wann wird geliefert?
- Wie sehen die Zahlungsmodalitäten aus?

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

Gut vorbereitet ins Gespräch

In der Vorbereitung sollten folgende Themenfelder berücksichtigt werden:

- Konkrete Anforderungen an zukünftige Deals;
- Marktentwicklung;
- Marktsituation des Kunden.

AUTOR

Peter Schreiber

ist Inhaber des Trainings- und Beratungsunternehmens Peter Schreiber 6 Partner in Ilsfeld bei Heilbronn. Er ist Autor des Buchs »Das Beuteraster - 7 Strategien für erfolgreiches Verkaufen«

→ www.schreiber-training.de

Weitere Themen für die Agenda sind beispielsweise »Wie entwickelt sich der Markt?«, »Wie entwickeln sich die Ölpreise und im Zuge dessen die Preise für Kunststoffprodukte?«, oder »Welche Zuwächse sagen Marktforscher für Flachbildschirme voraus und welche Gewinnspannen lassen sich damit erzielen?« Je mehr Datenmaterial der Verkäufer hat, umso flexibler kann er argumentieren.
Ein drittes Themenfeld ist die Marktsituation des Kunden. 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 Veränderungen reagieren kann? Wichtig ist auch eine Analyse der Beziehung des eigenen Unternehmens zum Kunden: Welche Schwierigkeiten gab es im vergangenen Jahr? Wie wurden sie gelöst? Welche Umsätze erzielte die Firma mit dem Auftraggeber?

Erstellen Sie eine Leistungsbilanz

Aufschlussreich ist es, vorab zu ermitteln, welche Serviceleistungen das eigene Unternehmen für den Kunden erbracht hat, die in keiner Rechnung auftauchten und für die es keine vertraglichen Verpflichtungen gab. Eine Leistungsbilanz hilft hier weiter, damit im Jahresgespräch »Argumentationsfutter« vorhanden ist.
Mit diesen Informationen lassen sich anspruchsvolle und zugleich realistische Ziele für das Jahresgespräch formulieren. Vor den Verhandlungen wird [...

→ PRAXISTIPP **AGENDA ZUM ERFOLG**

Eine solide Vorbereitung reduziert die Nervosität und erleichtert die Argumentation in Jahresgesprächen.

-* Gründliche Analyse der Entwicklung des Markts des Kunden im abgelaufenen Jahr

-> Entwicklung der Geschäftsbeziehungen zum Kunden in den vergangenen zwölf Monaten aufbereiten

-> partnerschaftliche Manöverkritik zur Zusammenarbeit vorbereiten; dazu gehört eine Lieferantenbeurteilung des Kunden und auch eigene Kundenbeurteilung als Lieferanten

-> Darstellung der Leistungsbilanz für den Kunden, etwa kostenlos erbrachte Zusatzleistungen

-> Planung der Zusammenarbeit

-> Planung technischer und fachlicher Optimierungen in den Abläufen, beispielsweise die Einführung neuer Technologien

-> Besprechen, wie organisatorische Abläufe, etwa die Optimierung der Bestellabwicklung oder gemeinsame Vermarktungsmaßnahmen noch besser zu planen

-> Planung von Schulungen für seine Mitarbeiter und gemeinsamer Events mit den Mitarbeitern beider Seiten zur Verbesserung der persönlichen Zusammenarbeit; Schulungen im eigenen Werk mit anschließender gemeinsamer Wochenend-Radtour

-> Aushandeln der Einkaufs- und Verkaufskonditionen

-> Unterzeichnungeines Partnerschaftsvertrags zu den genannten Punkten

festgelegt, mit welchem Maximal- und welchem Minimalziel man in die Verhandlung geht. Außerdem sollte man sich darüber im Klaren sein, welche Argumentationspunkte sich gegebenenfalls in die Waagschale werfen lassen, wenn es eng wird. Erst wenn diese Fragen beantwortet sind, lassen sich kundenspezifische Argumentationsketten entwerfen.

Tipps zur Vorbereitung:

- Themenfelder erarbeiten;
- Leistungsbilanz, Ziele und Argumentationskette formulieren;
- Gesprächsdramaturgie festlegen und Gesprächsunterlagen mitbringen.

Allzu früher Optimismus ist allerdings fehl am Platz, denn gut formulierte Ziele sind noch keine erreichten Ergebnisse. Zunächst gilt es, den anstehenden Termin mit dem Einkaufsgremium zu meistern. Dort sollten Sie versuchen, zunächst eine positive Gesprächsatmosphäre zu schaffen. Eine Möglichkeit wäre, zunächst dem Kunden nochmals vor Augen zu führen, welchen Nutzen er aus der Zusammenarbeit zieht, indem Beispiele angeführt und Fragen gestellt werden: »Wie waren Sie mit der Anlieferung im vergangenen Jahr zufrieden?«, »Hat sich die geleistete Problemlösung bewährt?«

Wird dem Kunden der Nutzen der Zusammenarbeit und die erbrachte Leistung vor Augen geführt, lässt sich das Gespräch leichter auf die Marktentwicklung und Perspektiven überleiten.

Bringen Sie Kunden zum Träumen

Hat der Einkäufer die Chancen vor Augen, ist die Aufgabe des Verkäufers, ihm zu illustrieren, wie sein Unternehmen dabei unterstützt werden kann, diese umzusetzen. Hierfür müssen die Vorschläge schon in einer ausgearbeiteten Form vorliegen. Das heißt für die Gesprächsvorbereitung, dass Handouts oder Muster für die Problemlösung vorliegen sollten. Fehlen diese Informationen, kreist sein Denken nur um den Preis. •]