

# Jahresgespräche mit Industriekunden erfolgreich führen

## Peter Schreiber

Industrieunternehmen arbeiten mit ihren Zulieferern und Dienstleistern oft auf der Basis von Kontrakten zusammen. Diese werden meist in so genannten Jahresgesprächen Jahr für Jahr neu ausgehandelt. Auf diese Gespräche sollten sich die Key Accounter gut vorbereiten.

#### **HIER LESEN SIE...**

- wie sich Key Accounter auf das Jahresgespräch mit einem Top-Kunden vorbereiten können,
- wie Vertragsverhandlungen mit Industrieunternehmen strategisch geführt werden und erfolgreicher verlaufen.

ie Einkaufsgremien der Industriegiganten laden wie in jedem Jahr ihre Zulieferer und Dienstleister zum Jahresgespräch ein, um mit ihnen die Modalitäten der weiteren Zusammenarbeit auszuhandeln. Vom Verlauf dieser Gespräche hängt neben dem Erfolg des Unternehmens auch die Gehälter der Key Accounter 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 vor allem die Preise so niedrig wie möglich aushandeln wollen. Dabei steht unausgesprochen die Drohung im Raum: Sonst müssen wir uns einen neuen Lieferanten suchen.

# Zeit in die Vorbereitung investieren

Entsprechend schnell geraten die Key Accounter in die Defensive – wenn sie nicht gut vorbereitet sind.

Denn es geht bei Jahresgesprächen nicht nur um Preise und Liefermengen, sondern 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?
  Je genauer die Verhandlungspunkte im Vorfeld
  analysiert werden, desto größer ist der Verhandlungsspielraum.

#### Informationen über den Markt einholen

Ein weiteres Themenfeld ist: Wie entwickelt sich der Markt? Wie entwickeln sich zum Beispiel die Ölpreise und somit die Preise für Kunststoffprodukte? Welche Zuwächse sagen Marktforscher für Tablets oder LED-Leuchten voraus?

28 01/02.13 | salesbusiness

Welche Gewinnspannen lassen sich damit erzielen? Je mehr Datenmaterial Key Accounter zur Verfügung haben, umso flexibler können sie argumentieren.

Wichtig sind auch Informationen über die Marktsituation des Kunden. Daraus können sich Anhaltpunkte ergeben, auf welchem "Ohr" er erreichbar ist und welche Bedürfnisse oder Probleme er hat. Kämpft sein Unternehmen damit, dass ihm Mitbewerber Marktanteile wegnehmen? Oder muss er seine Lieferkette und seine Produktionsprozesse neu organisieren, damit er schneller auf Marktveränderungen reagieren kann? Unbedingt analysieren sollten Key Accounter auch die Beziehung ihres Unternehmens zum Kunden: Welche Schwierigkeiten gab es im vergangenen Jahr? Wie wurden sie gelöst? Welche Umsätze wurden mit dem Kunden erzielt?

## Leistungsbilanz erstellen

Ermitteln werden sollte zudem, welche zusätzlichen (Service-)Leistungen der Vertrieb bzw. das Unternehmen für den Kunden erbrachte, die in keiner Rechnung auftauchten. Eine Leistungsbilanz liefert im Jahresgespräch häufig wertvolles, "Argumentationsfutter" für neue Vertragsabschlüsse (siehe Beispiel im Kasten unten).

# Kundenspezifische Argumentationen entwickeln

Auf der Grundlage der gesammelten Informationen können anspruchsvolle und zugleich realistische Ziele für die Jahresgespräche formuliert werden. Doch formulierte Ziele sind noch lange keine erreichten Ziele. Denn nun erst steht der Termin mit dem Einkaufsgremium vor der Tür.

Hier geht zuerst darum, eine positive Gesprächsatmosphäre zu schaffen. Etwa dadurch, dass dem Kunden verdeutlicht wird, welchen Nutzen er aus der Zusammenarbeit zieht. Zum Beispiel durch Fragen wie: "Wie waren Sie mit der Anlieferung im vergangenen Jahr zufrieden?" oder "Hat sich die Problemlösung x bewährt?"

Hat der Kunde den Nutzen der Zusammenarbeit vor Augen, kann das Gespräch auf die Marktentwicklung übergeleitet werden. Etwa durch Botschaften wie: "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...."

#### Den Partner "zum Träumen" bringen

Hat der Einkäufer die Chancen vor Augen, ist es die Aufgabe des Verhandlungspartners im Vertrieb, ihm zu illustrieren, wie die Unterstützung des Lieferanten für das einkaufende Unternehmen aussehen kann. Die Vorschläge sollten einen hohen Reifegrad haben. Das heißt, dass beispielweise Handouts oder Muster vorliegen sollten, die verdeutlichen, wie das Problem x oder die Aufgabe y besser gelöst werden kann. Sonst wird es nicht gelingen, den Einkäufer auch emotional anzusprechen. Sein Denken wird also weiter um den Preis kreisen.

Doch selbst wenn das Interesse des Einkäufers geweckt wurde, wird dieser nie sofort begeistert zustimmen. Das darf er auch nicht, denn damit würde er seinen Verhandlungsspielraum schmälern. Also wird er, selbst wenn ihn die Ausführungen des Key Accounters begeistern, bestenfalls Interesse signalisieren – und danach genauso hart wie sonst um Liefermengen und -konditionen feilschen. Allerdings gibt es einen wesentlichen Unterschied: Es wurde eine andere Ausgangsbasis geschaffen, die eine weitaus bessere Chance bietet, das Maximalziel zu erreichen.

# um mit :iebe-

#### **AUTOR**

# Peter Schreiber Inhaber der Vertriebs- und

Managementberatung
Peter Schreiber & Partner,
Buchautor, Dozent
beim ZfU – Zentrum für
Unternehmungsführung
in Thalwil/Zürich und
Lehrbeauftragter an der
Hochschule Mannheim
www.schreiber-training.de

#### **LEISTUNGSBILANZ**

Was haben wir für den Kunden außer der Reihe getan?		
Was?	Wann?	Wert in Euro (ca.)?
Muster kostenios gesendet	15.07.2012	Wert der Ware, Versandkosten, Arbeitsaufwand
Ware persönlich vorbei gebracht	18.09.2012	Fahrtkosten, Opportunitätskosten
	22.11.2012	
Wirtschaftlichkeits- berechnung erstellt	24.03.2012	Welche Verbesserung erzielt?
	31.05.2012	
Fehlbestellungen storniert, eingelagert auf eigene Kosten	24.04.2012	ca. 15% vom Warenwert
	28.06.2012	
	13.09.2012	
Reklamationen kulant abgewickelt	15.04.2012	Wie hoch ist der Preisvorteil?
	28.10.2012	
Preise trotz gesunkener Bestellmenge nicht erhöht	3. und 4. Quartal 2012	Wie hoch ist der Preisvorteil?

sales*business* | 01/02.13