

Jährliche Verhandlungen: Als Zulieferer Verträge erfolgreich abschließen



Jahr für Jahr das selbe Ritual. Die **Einkaufsgremien** der Industrieunternehmen laden ihre Zulieferer und Dienstleister zum Jahresgespräch ein, um mit ihnen die Modalitäten der Zusammenarbeit im kommenden 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 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: Viel Zeit in die Vorbereitung investieren

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: Sich über den Markt informieren

Ein weiteres Themenfeld ist: Wie entwickelt sich der Markt? Verzeichnet zum Beispiel der Markt für Sensoren und Mikro-Chips Zuwächse? Wie entwickeln sich die Ölpreise und somit die Preise für Kunststoffprodukte? Welche Zuwächse sagen Marktforscher für Tablets oder LED-Leuchten 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: Eine Leistungsbilanz erstellen

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

| 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? |
| | | |
| | | |

Tipp 4: Eine kundenspezifische Argumentation entwerfen

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 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: Den Partner zum Träumen bringen

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. Also kreist sein Denken 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. Der Unterschied ist aber: Sie haben eine andere Ausgangsbasis geschaffen. Also können Sie auch eher Ihr **Maximalziel** erreichen.

(Bild: © endostock – fotolia.de)

Weiteres zu: gespräch, verhandlung, verkauf, vertrag, Zulieferer



Peter Schreiber
 Peter Schreiber ist Inhaber des Trainings- und Beratungsunternehmens **PETER SCHREIBER & PARTNER** in Ilsfeld und Autor des Buchs **Das Beuteraster - 7 Strategien für erfolgreiches Verkaufen**.

[Zum Profil von Peter Schreiber](#)