

### JAHRESGESPRÄCHE MIT FIRMENKUNDEN FÜHREN

Jahr für Jahr dasselbe Ritual. Die Einkaufsgremien der Industrieunternehmen laden ihre Zulieferer und Dienstleister zu Jahresgesprächen ein, in denen die Modalitäten der Zusammenarbeit im kommenden Jahr neu aushandelt werden. Schon Wochen zuvor sind die Key-Account-Manager der Zulieferer nervös. Denn sie wissen: Vom Verlauf dieser Gespräche hängt neben dem Erfolg meines Unternehmens auch mein Gehalt im nächsten Jahr ab. Schließlich werden die meisten Verkäufer erfolgsabhängig bezahlt.

Entsprechend angespannt gehen die Key-Accounter in die Gespräche – auch weil sie wissen, dass die Einkäufer, kaum ist die Tür geschlossen, ein Klagelied anstimmen: "Sie wissen ja, wie stark 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.

## 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 dort 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 geliefert?
- Wie sehen die Zahlungsmodalitäten aus?
- Und, und, und ....



Je genauer Sie als ein Verkäufer im Vorfeld die Verhandlungspunkte analysieren, umso größer ist Ihr Verhandlungsspielraum.

### 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 Rohstoff-Preise und 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 also 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?

# **3** Eine Leistungsbilanz erstellen

Ermitteln sollten Sie auch, welche (Service-)Leistungen Sie und Ihr Unternehmen für den Kunden im zurückliegenden Jahr 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.

Muster für eine Leistungsbilanz		
Leistungsbilanz – Was haben wir für den Kunden ausser der Reihe getan?		
Was?	Wann?	Wert in CH – circa?
Muster kostenlos gesendet	15.04.2015	Wert der Ware, Versandkosten, Arbeitsaufwand
Ware persönlich vorbeigebracht	18.06.2015 22.08.2015	Fahrtkosten, Opportunitätskosten
Wirtschaftlichkeitsberechnung erstellt	24.02.2015 31.03.2015	Welche Verbesserung erzielt?
Fehlbestellungen storniert, eingelagert auf eigene Kosten	24.01.2015 28.05.2015 13.08.2015	ca. 15 % vom Warenwert
Reklamationen kulant abgewickelt	15.05.2015 28.06.2015	Wie hoch ist der Preisvorteil?
Preise trotz gesunkener Bestellmenge nicht erhöht	2. und 3. Quartal 2015	Wie hoch ist der Preisvorteil?



### 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 das Gespräch? Und welche Verhandlungspunkte kann ich bei Bedarf in die Waagschale werfen? Haben Sie diese Fragen beantwortet, sollten Sie eine kundenspezifische Argumentationskette entwerfen.

Doch formulierte Ziele sind noch lange nicht erreichte Ziele. Denn nun steht erst der Termin mit dem Einkaufsgremium vor der Tür. Sie sollten 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 ihn 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 Flüssigkristallen um 30 Prozent steigt. Und die Börse spekuliert zurzeit darauf, dass die Preise für Eisenerz weiter steigen. Daraus ergibt sich für Sie, die Chance...."

### 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 seinen Verhandlungsspielraum schmälern. Also wird er, selbst wenn ihn Ihre Ausführungen begeistern, maximal mit einem kritischen Blick sagen "Das klingt ganz interessant, aber…" und danach genauso hart wie sonst mit Ihnen um die Liefermengen und -konditionen feilschen. Der Unterschied ist aber: Sie haben eine andere Ausgangsbasis geschaffen. Also können Sie auch eher Ihr Maximalziel erreichen.



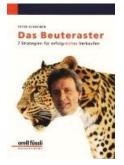
#### Über Peter Schreiber



#### Diplom-Betriebswirt (BA) Peter Schreiber

ist Inhaber von Peter Schreiber & Partner, die als Vertriebsberater und Verkaufstrainer auf den Vertrieb von Investitionsgütern und komplexen Dienstleistungen im B-to-B spezialisiert sind. Zu diesen und anderen Themen aus dem Vertriebsmanagement leitet Peter Schreiber seit 1988 Vertriebsworkshops und Vertriebstrainings. Zudem ist Peter Schreiber u.a. Autor des Buches "Das Beuteraster" (Orell Füssli Verlag, Zürich) und seit 1994 Referent der Core-Faculty des Zentrums für Unternehmungsführung (ZfU) in Zürich mit Lehrauftrag für Verkaufsführung. 2004 verlieh ihm das ZfU für seine

Leistungen in den Vertriebsseminaren den "Teaching Award in Gold" sowie in 2012 den "Outstanding Teaching-Award". Seit 2006 ist Peter Schreiber Lehrbeauftragter für Verkaufsmethodik an der Hochschule Mannheim, Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen, sowie seit 2013 Referent für Vertriebsmanagement beim VDI-Stuttgart.



#### Buchtipp

#### Das Beuteraster: 7 Strategien für erfolgreiches Verkaufen

Der herkömmliche Produktverkäufer, boshaft auch "lebender Prospekt" genannt, wird zunehmend verschwinden. Peter Schreiber präsentiert deshalb sieben Strategien für die systematische Verkaufsarbeit im B-to-B-Vertrieb, speziell von Industrie- und Investitionsgütern sowie industrienahen Dienst-leistungen. Nicht umsonst nennt man ihn den Strategen mit dem Auge für das Machbare.

PETER SCHREIBER & PARTNER
Eisenbahnstrasse 20/1
74360 Ilsfeld
+49-7062-96968
zentrale@schreiber-training.de
www.schreiber-training.de

