

W+M-Ratgeber: Jahresgespräche mit Stamm- und Bestandskunden führen



Industrieunternehmen handeln mit ihren wichtigen Lieferanten und Dienstleistern oft Jahr für Jahr die Lieferbedingungen und -konditionen neu aus. Diese Verhandlungen dürften 2023 aufgrund der unsicheren Wirtschaftslage besonders hart geführt werden. Also sollten sich Key-Accounter hierauf gut vorbereiten. **Ein Beitrag von Peter Schreiber.**

Jahr für Jahr dasselbe Ritual. Die Einkaufsgremien der Industrieunternehmen laden ihre Zulieferer und Dienstleister zu sogenannten Jahresgesprächen ein. In ihnen werden die Modalitäten der Zusammenarbeit im kommenden Jahr neu aushandelt. 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 kommenden Jahr ab – denn die meisten Verkäufer werden erfolgsabhängig bezahlt.

Entsprechend angespannt gehen die Key-Accounter in die Gespräche – auch weil sie wissen, dass die Einkäufer kaum ist die Tür geschlossen zum Beispiel folgendes Klagelied anstimmen: „Sie wissen ja,

- wie unsicher aktuell die wirtschaftliche Lage ist“ oder
- mit welchen Schwierigkeiten die Unternehmen in unserer Branche zurzeit aufgrund der Preissteigerungen, Lieferkettenprobleme usw. kämpfen.“

Und danach folgt der Satz: „Deshalb müssen Sie uns mit dem Preis entgegen kommen.“ Dabei steht unausgesprochen die Drohung im Raum: Sonst suchen wir uns einen neuen Lieferanten.

Tipp 1: Viel Zeit in die Vorbereitung investieren

Entsprechend schnell geraten die Key-Accounter in die Defensive, wenn sie schlecht 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 (Service-)Leistungen sind im Lieferpaket enthalten?
- Wie und wann – sowie wie zuverlässig – 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.

Tipp 2: Sich über den aktuellen Markt informieren

Ein weiteres Themenfeld ist: Wie entwickelt sich der Markt? Wie stark ist die Branche, das Unternehmen von Folgen der Corona-Pandemie sowie des Ukraine-Krieges betroffen – im Einkauf, beim Absatz, im Personalbereich usw.? Verzeichnet zum Beispiel aufgrund der forcierten Digitalisierung der Markt für Sensoren und Mikro-Chips eher Zuwächse oder Einbußen? Wie entwickeln sich die Rohstoff-Preise, die Energie- und Personalkosten? Welche Gewinnspannen lassen sich im Marktsegment A und B 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 Produktionsprozesse neu organisieren, damit er krisenresistenter wird und 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 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.

Leistungsbilanz: Was haben wir für den Kunden außer der Reihe getan?

| Was? | Wann? | Wert? Nutzen? |
|---|--|--|
| Muster kostenlos gesendet | 15.04.2022 | Wert der Ware, Versandkosten, Arbeitsaufwand |
| Ware persönlich vorbei gebracht | 18.06.2022 22.08.2022 | Fahrtkosten, Opportunitätskosten |
| Wirtschaftlichkeitsberechnung erstellt | 24.02.2022 31.03.2022 | Welche Verbesserung erzielt? |
| Fehlbestellungen storniert, eingelagert auf eigene Kosten | 24.01.2022 28.05.2022 13.09.2022 | ca. 15% vom Warenwert |
| Reklamationen kulant abgewickelt | 15.05.2022 28.10.2022 | Wie hoch ist der Preisvorteil? |
| Preise trotz stark gesunkener Bestellmenge nicht erhöht | 2 und 3. Quartal 2022 | 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 Minimalziel gehe ich in das Gespräch? Und welche Verhandlungspunkte kann ich bei Bedarf in die Waagschale werfen? Wenn diese Fragen beantwortet sind, sollten Sie eine kundenspezifische Argumentationskette entwerfen.

Doch formulierte Ziele sind noch lange nicht erreicht. Denn nun steht erst der Termin mit dem Einkäufer oder 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 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 Sensoren im Zuge der Digitalisierung um 20 Prozent steigt. Und die Börse spekuliert darauf, dass die Öl-, Gas- und Strompreise im Frühjahr 2023 wieder stark sinken. 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 einem kritischen Blick sagen „Das klingt 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.

Der Autor: Peter Schreiber



Peter Schreiber. Foto: Profilberater

Peter Schreiber ist Inhaber der B2B-Vertriebs- und Managementberatung PETER SCHREIBER & PARTNER in Ilsfeld bei Heilbronn (www.schreiber-training.de). Er ist u.a. Dozent an der IHK-Akademie München in Westerham und am VDI Fortbildungszentrum Stuttgart sowie Lehrbeauftragter an der Hochschule Mannheim.