

## Umfrage Handel

### „Wie gut verhandelt der Handel?“

#### Handel oft nicht gut auf Verhandlungen vorbereitet

**Die Studie „Wie gut verhandelt der Handel?“ der Einkaufsberatung Kloepfel Consulting vom Oktober 2013 über die Durchführung von Verhandlungen quer über die Handelslandschaft zeigt Defizite die bereits bei der Vorbereitung beginnen. Befragt wurde 74 Handelsunternehmen. Gerade mal knapp mehr als ein Viertel der Befragten führt regelmäßige Jahresgespräche mit dem Lieferanten durch. Besonders mittelständische und kleinere Unternehmen laden ihre Partner kaum zu Gesprächen ein.**

Lediglich knapp zwei von zehn Befragten nutzen in jedem Termin eine konkrete Agenda als Orientierung und Leitfaden für das Gespräch. Nur bei wichtigen Lieferanten und je nach Bedarf, wird häufiger nach Tagesordnungspunkten vorgegangen. Die Marktposition und Abhängigkeit des Verhandlungspartners kennt nur jeder dritte der „Verhandler“ im Detail. Eigene Erfahrungen und die Alltagsbrille prägen in der Regel das Bild und die Einschätzung des Lieferanten, weniger konkrete Fakten wie Marktdaten oder Geschäftsberichte. Dies zeigt sich ebenso bei eigenen Daten, so nutzen lediglich ein Viertel der Verhandlungsführer in jedem Gespräch konkrete Kennzahlen als Argumentation. Die Folge ist ein weiterer Termin um Details zu klären und ein mageres Ergebnis im aktuellen Gespräch, da nicht über konkrete Sachverhalte und Auswirkungen gesprochen werden kann.

#### Unstrukturierte Verhandlungsgespräche

Die oft fehlende oder dürftige Vorbereitung der Gespräche prägt den Ablauf und die Struktur der terminierten Verhandlung. In der Regel (mehr als 50 %) wird die Forderung oder der Gesprächsbedarf mündlich während des Gespräches mitgeteilt. Nur 11 % nutzen eine Präsentation, um den Gesprächsbedarf zu unter-

mauern oder zu begleiten. Dies ist nicht verwunderlich, da schlicht klare Zielsetzungen, Kennzahlen und Fakten für die Darstellung in einer Präsentation fehlen. Knapp 40 % der Befragten gehen je nach Situation vor. Dies ist nicht pauschal nachteilig und kann auch bewusst so gewählt sein. Oft ist dies jedoch die Folge undefinierter Ziele und führt zu einer „Wartehaltung“ während des Termins. Dies kann mit einer straff gehaltenen Präsentation die nur wenige Seiten umfassen braucht vermieden werden. Die Erstellung dieser wenigen Seiten zwingt zu einer Vorbereitung und Konkretisierung.

#### Mangelnde Argumentation

Die Argumentation bezieht sich in den meisten Verhandlungen auf den Vergleich mit dem Wettbewerber, d.h. entweder auf den Preis oder die dahinter liegenden Konditionen. Knapp 45 % nutzen diesen Hebel als Argumentation. Weniger wird in die Kostenanalyse eingestiegen, d.h. was kostet das Produkt bezogen auf Material, Produktion und Logistik wirklich und welche Spanne resultiert daraus. Ebenso wenig wird die Flächenproduktivität betrachtet, die letztendlich das wichtigste Gut, die Fläche des Händlers mit dem Ertrag ins Verhältnis setzt. Sowohl Cost-Break-Down als auch die Flächenproduktivität werden unter den Befragten gerade mal mit 15 % bzw. 7 % mit in die Waagschale geworfen.

Dies hat zur Folge, dass der Preis, obwohl er so oft im Fokus steht, gar nicht fundiert hinterfragt wird, sondern der Vergleich die Basis zur Entscheidung ist.

Bei den Einflussfaktoren auf den Preis wird die Qualität mit 25% als stärkstes Kriterium neben Logistik, Material, Systeme und Attraktivität genannt. Umso mehr ist eine fundierte Kostenanalyse bzgl. der Qualitätsfaktoren notwendig, die laut den Ergebnissen zuvor zu wenig durchgeführt wird.

#### Fehlende Zeit und Sortimentsnähe

Die Ursache für die beschriebenen Sachverhalte liegt zum einen in der fehlenden Zeit und zum anderen an der fehlenden Sortimentsnähe. Zu große Aufgabenbereiche provozieren oberflächliche Vorgehensweisen und ermöglichen bestenfalls einen schnellen Vergleich. Die fehlende Zeit für die Vorbereitung der Verhandlung und Beurteilung der Produkte zwingt zu Ad-Hoc oder Bauchentscheidungen die wichtige Zusammenhänge außen vor lassen.

#### Autoren

Marcus Schilling, Manager bei Kloepfel Consulting; Patrick Dümpelfeld, Senior Consultant bei Kloepfel Consulting; Ralf Windmüller, Manager bei Kloepfel Consulting; Osman Cetinkaya, Partner bei Kloepfel Consulting

#### Über Kloepfel Consulting

Kloepfel Consulting wurde 2007 gegründet und ist heute mit über 350 Mandaten und einem Gruppenumsatz in Höhe von 17 Mio. Euro einer der am schnellsten wachsenden Einkaufs- und Supply Chain Optimierer für den deutschsprachigen Mittelstand. Das Beratungshaus arbeitet branchenübergreifend zu 100 % auf Erfolgsbasis und wurde mehrfach für seine Leistungen ausgezeichnet. Mit ihrer technischen und kaufmännischen Expertise senkt Kloepfel Consulting Einkaufspreise auch von Handelsunternehmen und steigert somit die Liquidität und Umsatzrendite ihrer Kunden. Dabei schätzen die Kunden an den Kloepfel Consultants Ihre Bodenständigkeit, Pragmatismus und Leidenschaft.

Im Einkauf wird das Geld verdient – wir helfen dabei!