

www.profirma.de

Das Magazin für den innovativen Mittelstand

# ProFirma

April 2007

PROFIRMA-STUDIE

## VORFAHRT FÜR STRATEGEN

Viele Firmenchefs blicken nur aufs Tagesgeschäft. Wer langfristig plant, ist seinen Konkurrenten weit voraus. Seite 12

Deutschland 6,90 €

Mat.-Nr. 06051-5053



**Modellwechsel**  
Geschäftswagen-Special: die etwas anderen Chefkarossen. S. 56

**Verpasst**  
Prof. Christ... die Schwächen... nehmenst...

**Belegexemplar**

Bitte beachten Sie die Seite/n:

26-30

Vielen Dank - Ihr Redaktionsteam

Jeden Monat aktuell:

**EXKLUSIVE**

**INS**

...entscheidend für die Unternehmensentwicklung

VERHANDLUNGEN FÜHREN

# > Wohldosierte Härte



Im Gespräch mit Lieferanten, Kunden und Banken **MACHT DER TON DIE MUSIK.** Wer die unterschiedlichen Ausgangslagen berücksichtigt und entsprechend hart oder behutsam argumentiert, bringt das eigene Anliegen voran. VON MARTIN BELL

**D**as Städtchen Fabriano in der italienischen Provinz Ancona ist eine Reise wert, dachte sich Klaus Peters vor rund vier Jahren. Aber nicht für einen Urlaubstrip, um in den umliegenden Bergen Pilze zu sammeln oder die nahe Adria-Küste zu besuchen, sondern als Abstecher in Sachen Einkauf. Beschaffungswesen, um genau zu sein. Der Diplom-Kaufmann trug damals die Gesamtverantwortung für die Materialwirtschaft einer kleinen, aber rasch wachsenden Firma aus Oberfran-

ken, die Dunstabzugshauben von einem Hersteller aus Fabriano bezog und sie hierzulande unter eigenem Label vertrieb. „Irgendwann fiel dem Inhaber auf, dass sein Serviceteam erstaunlich häufig Reparatureinsätze absolvierte“, erinnert sich Peters. Die Ursache: Schlampereien in der Produktion.

**Argumente sammeln.** Damit schlug die Stunde des 43-jährigen, einer Art Red Adair im Einkaufsmanagement. Als Manager auf Zeit hüpfte der Darmstädter von einem Unternehmen zum

anderen und löschte dort in Brand geratene Lieferbeziehungen. Auch wenn's um Dunstabzugshauben geht wie in Oberfranken. „Zunächst habe ich die Buchhaltung zusammengetrommelt und sämtliche Reklamationen der zurückliegenden zwölf Monate dokumentieren lassen“, erzählt Peters. Mit zwei Dutzend prall gefüllten Aktenordnern trat er die Reise nach Mittelitalien an – Munition für die Verhandlungen mit dem Lieferanten. „Die Stoffsammlung hilft, auf Einwände der Verkäufer stets

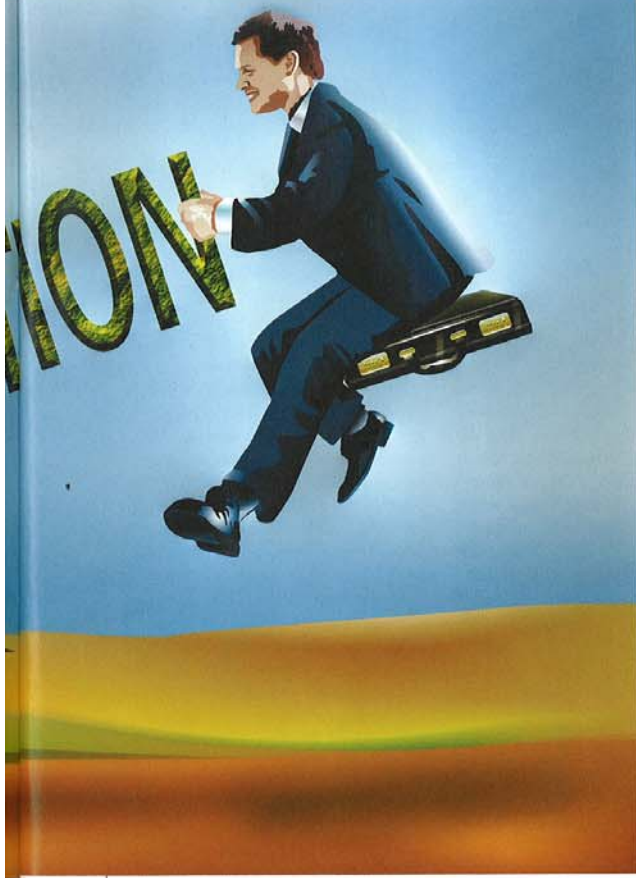


Illustration: Peter Anzky

## SERIE ProFirma

### KOMMUNIKATION

ProFirma 02/07 **Der informierte Mitarbeiter**

ProFirma 03/07 **Das 1x1 der effektiven Medienarbeit**

ProFirma 04/07 **Mit Geschäftspartnern richtig kommunizieren**

das passende Argument, den schlüssigen Gegenbeweis parat zu haben“, unterstreicht der Beschaffungsexperte. „Und Sie können darauf wetten: Einwände kommen immer.“

Verbreitete Methode unter Zulieferern, um Rabatte, Abschläge und andere Zugeständnisse zu vermeiden, ist die Verzögerungstaktik. Man nimmt Fragen und Beschwerden des Kunden höflich zur Kenntnis, will das doch aber erst mal in Ruhe prüfen und sich demnächst, in ein paar Wochen vielleicht, wieder zusammensetzen. „Wenn ich dann aber ein Papier hervorziehe und schwarz auf weiß belege, was schief läuft, bleiben dem Gegenüber keine Ausflüchte“, erklärt der Einkaufsprofi.

Peters weiß: Wer das Geld hat, hat die Macht, und er scheut sich nicht, die-

sen Trumpf auszuspielen. In Fabriano forderte er wegen der nachweislichen Produktionsmängel 700.000 Euro und riskierte sogar einen Lieferstopp, indem er drohte, ausstehende Rechnungen über eine Million Euro zu sperren. Da er fließend Italienisch spricht (und flucht), war seinen Verhandlungspartnern rasch klar, dass sie sich nicht verheißt hatten. „Sich unbeliebt zu machen, ist Teil des Jobs“, stellt der Hesse nüchtern fest. „Genau wie die Frage, wie weit man gehen darf.“

In der Fabrik für Abzugshauben hatte er gute Karten: Das Unternehmen, das er vertrat, war wichtigster Abnehmer der Fabrianesi – kein Kunde, den man gern verliert. Zähneknirschend ließ man sich auf die Forderung und neue Preise ein. Nicht der einzige

Erfolg, den Peters während seines 15-monatigen Gastspiels im Oberfränkischen verbuchte. „Bei einem Einkaufsvolumen von 15 Millionen Euro habe ich in dieser Zeit zwei Millionen an Einsparungen erwirtschaftet“, berichtet er. Bares, das dem Unternehmen zugute kam. „Will man im Verkauf solche Summen herausholen, braucht man bei einer Umsatzrendite von fünf Prozent satte 40 Millionen Mehrumsatz“, rechnet Peters vor. Woran sich zeigt: Es lohnt, sich unbeliebt zu machen. Zumindest im Beschaffungswesen.

**Die Schraube nicht überdrehen.** Doch es gibt Grenzen, das ist dem Darmstädter bewusst. Die gängige Unterteilung in A-, B- und C-Zulieferer orientiert sich meist an jährlichen Rechnungsbeträgen, sagt aber wenig über die Bedeutung der bezogenen Ware fürs eigene Business aus. Fehlen Teile, die im Einkauf unter „popelig“ laufen, die für die Endfertigung oder Auslieferung aber entscheidend sind, gerät das Geschäft ins Stocken. „Egal ob A-, B- oder C-Kategorie“, so Peters: „Lieferanten, auf die ich angewiesen bin, für die es keine Alternative gibt, setze ich nicht die Pistole auf die Brust.“ Bei aller Schärfe, die der Interimsmanager in Verhandlungen pflegt – oberste Maxime ist, die Schraube nicht zu überdrehen: „Lieferanten brauchen eine Perspektive. Die wollen nicht draufbuttern, die wollen Geld verdienen, und das sollen sie auch.“ Der 43-Jährige setzt deshalb auf eine Doppelstrategie: „Erst abkassieren, dann anfüttern, wieder abkassieren und von Neuem anfüttern.“

Andere Vertreter seines Metiers bevorzugen ein behutsameres Vorgehen. Werner Broeckmann etwa aus Kevelaer in Nordrhein-Westfalen berät seit drei Jahren KMU der Region, vornehmlich aus dem Baunebengewerbe. So auch die Firma Metallbau Vos aus Geldern, die mit ihren 45 Mitarbeitern auf Fenster-

>

und Fassadenbau spezialisiert ist. „Im Handwerk und produzierenden Gewerbe erfolgt die Auftragsabwicklung mit hohem Materialeinsatz“, erläutert Broeckmann. „In der Regel sind dafür 40 bis 50 Prozent des Auftragsvolumens zu veranschlagen.“ So paradox es anmutet: Ein plötzlicher Boom, ein unverhoffter Kontrakt über 500.000 Euro bringt kleine Unternehmen daher leicht in Bedrängnis, weil ihre Lieferanten kaum auf jäh ausufernde Wunschzettel vorbereitet sind. „Im Fensterbau zum Beispiel“, erklärt der KMU-Berater, „bestehen Lieferungen aus Innen- und Außenschalen. Wer Ladungen mit nur einer der beiden Komponenten aufs Gelände gestellt bekommt, kann damit nichts anfangen und muss im schlimmsten Fall mit empfindlichen Vertragsstrafen des Bauherrn rechnen.“

**Vertrauen hilft.** Was tun? Die Rechnung nicht zahlen, bis alle geordneten Waren eingetroffen sind? Ein probates Druckmittel – aber auch eins, das die Beziehung zum Lieferanten trübt, womöglich dauerhaft. „Oft unterhalten KMU, gerade im Baugewerbe, langjährige Geschäftsbeziehungen zu ihren Lieferanten“, so Broeckmann.

„Zu deren Bezirksvertretern haben sie nicht selten ein persönliches Verhältnis aufgebaut.“ Die Vertrauensbasis hilft bei auftretenden Problemen. Denn Bezirksvertretern liegt viel – mehr als ihrer fernen Zentrale – an einem weiterhin guten Draht zu den betreuten Firmen. „Bei Lieferschwierigkeiten“, ist die Erfahrung des 43-Jährigen, „lassen sich im Gespräch mit dem Gewährsmann vor Ort meist kooperative Lösungen finden.“

Grundlegend anders stellt sich die Ausgangslage im Vertrieb dar – und damit auch das Verhandlungsklima, das Verkaufsmanager anstreben. Während die Einkaufsabteilung Geld unter die Leute bringt, versucht der Vertrieb es anderen abzuknöpfen. Nicht hinterücks, nicht übertölpelnd, aber schon zu optimalen Konditionen (und das am besten nach Ansicht beider Parteien). „Die Kunst ist, dem Kunden zuzuhören, ihn zu verstehen, seinen Bedarf zu erfassen – und ihm das Gefühl zu vermitteln, genau dafür der richtige Partner zu sein“, erklärt Klaus-Detlef Schenk. Gemeinsam mit seiner Frau Barbara verkörpert der 61-Jährige ein „Vertriebsteam mit Leib und Seele“, so Schenk. Als Seniorpartner sind die bei-

den in der Münchner Managementvermittlung ZMM engagiert, für die auch Beschaffungsprofi Klaus Peters arbeitet. Der drückt den Unterschied zwischen Ein- und Verkäufern pointiert aus: „Dass Lieferanten meinerseits bei meinen Mandanten anrufen und sich ausjammern, ist gang und gäbe und völlig okay. Wenn sich einer aber über die Verkaufsmannschaft beschwert, liegt etwas im Argen.“

**Die Stimmungen ausloten.** Feingefühl, nicht Konfrontation ist in Besprechungen mit Kunden gefragt, ob es sich nun um einen Erstkontakt handelt, den Ausbau bestehender Verbindungen oder um Reklamationsfälle. „Das zwischenmenschliche Moment gibt den Ausschlag“, sagt Vertriebsveteran Schenk, der in seiner bald 40-jährigen Laufbahn schon Führungsposten in namhaften Unternehmen wie Blaupunkt, Bosch und Jungheinrich bekleidete. Eine Antenne für Stimmungen brauche es in seinem Job, so Schenk, für Schwingungen, die in der Luft liegen und mitunter Schwankungen unterliegen. „Dabei gilt es auch auf Körpersignale zu achten“, erläutert der gebürtige Vogtländer. „Wenn sich der Kunde im Sessel zurücklehnt und die Arme ver-

## Das Einkaufsgespräch

Everybody's Darling wollen Einkaufsmanager nicht sein. Ihr Job beinhaltet, sich unbeliebt zu machen. Wichtigste Grundlagen für Verhandlungen:



**Argumente sammeln:** Wo liegen die Schwächen des Lieferanten? Im Preisniveau? In der Qualität? Der Liefertreue?

**Grenzen abstecken:** Wie weit darf man gehen? Gibt es eine Alternative? Es versteht sich von selbst, den anderen nicht in den Konkurs zu treiben oder einen Lieferstopp zu provozieren. So etwas spricht sich in der Branche herum.

**Perspektiven aufzeigen:** Auch wenn man hart verhandelt – Lieferanten werden einem so lange die Stange halten, wie sie profitable Geschäfte wittern. Wer jedoch Daumenschrauben anlegt, verliert irgendwann auch den Gutwilligsten.

## Das Kundengespräch

Spaß am Zwißt dürfen Vertriebsprofi nicht haben. Im Gegenteil: Zur Not müssen sie Ärger abfedern und für ein Klima sorgen, das ihr Produkt aus Kundensicht unwiderstehlich macht. Die Basis:



**Vorab informieren:** Wer sind die Verhandlungspartner? Gab es Wechsel an der Führungsspitze? Wie hat sich das Unternehmen entwickelt, welche Märkte plant es zu besetzen? Im Voraus ein wenig zu googeln, ist beileibe keine Zeitvergeudung.

**Antennen ausfahren:** Verkaufsprofi brauchen eine Mischung aus Sensibilität und Dickfelligkeit. Bei Reklamationen müssen sie geduldig mancherlei Tiraden über sich ergehen lassen. Und zugleich Fingerspitzengefühl beweisen, um die Atmosphäre zu entspannen – und den Kunden wieder für sich einzunehmen.

**Chancen abschätzen:** Bleibt ein C-Kunde eine unbedeutende Randerscheinung? Oder hat er das Potenzial, zu einer Topadresse anzuwachsen? Wer als Verkäufer nicht nur auf heute fixiert ist, wer über den Tellerrand hinausschaut, braucht mehr als einen 08/15-Statusbericht.

## Das Bankgespräch

Termine mit den Herren in Nadelstreifen oder den Damen im Designerkostüm sind vielen Mittelständlern eine Horrorvision. Allein: Die Kleiderordnung ist nebensächlich, wenn's um Bankgeschäfte geht. Worauf es ankommt:



**Gewissenhaft vorbereiten:** Ob Kapitalbedarfsplan, Ertragsvor-schau oder Betriebsmittelbedarf – Banker wollen nachprüfbares Zahlenmaterial sehen, nicht einen treuen Blick oder gut gemeinte Absichtserklärungen. IHK und Handwerkskammern helfen.

**Natürlich bleiben:** Wer sich mit Unbehagen in einen Anzug zwängt, wird schwerlich ein entspanntes Gespräch führen. Oberste Maxime: Sich nicht verstellen, sich so zeigen, wie man ist – und sei es, dass man im Blaumann vorstellig wird. Das zeigt auch Bankern: Man ist voll im Einsatz für sein Geschäft.

**Kontakt halten:** Schreiner Jan Damian aus Hamburg telefoniert alle paar Wochen mit seiner Bankberaterin – und sei es nur, um „Guten Tag“ zu sagen – und schickt ihr auch eine Weihnachtskarte. Zu Recht: Banken stellen unter Lieferanten keineswegs die belangloseste Adresse dar. Schließlich sorgen sie für die finanzielle Ausstattung.

schränkt, kann es sein, dass er sich innerlich gerade aus dem Gespräch verabschiedet.“ Rhetorisches Geschick ist dann vonnöten, um die Aufmerksamkeit des Gegenübers wieder einzufangen. Das stärkste Argument ist in solchen Situationen keineswegs der Preis der Güter oder eine Dienstleistung, die man anbietet hat. „Entscheidend sind andere Aspekte“, ist Schenks Erfahrung: „Die genau zum Bedarf passende Qualität, die begleitenden Serviceleistungen, die Fähigkeit, auch

tut gut daran, ihm den Ernst der Lage klarzumachen – etwa mittels Sanktionen: „Den Kundendienst einstellen, keine Ersatzteile mehr liefern, dann merkt auch der Letzte, dass der Bogen überspannt ist“, so Schenk.

Zum Problem für Einkauf und Vertrieb entwickelt sich für KMU bisweilen ein Phänomen, über das sich Unternehmer eigentlich ein Loch in den Bauch freuen könnten – sprunghaft steigende Auftragsvolumina nämlich. „Eine Million Euro Wachstum, rechnet

dung binnen einer Woche nach dem Gespräch.

**Die Kammer prüft.** Jan Damian nahm das Angebot im vorigen Jahr in Anspruch. Der gelernte Schreiner war Mitarbeiter in der seit fast 25 Jahren bestehenden Tischlerei Ernst Martens und hatte mit seinem Chef verabredet, den Drei-Mann-Betrieb zu übernehmen. Rund 35.000 Euro waren dafür aufzubringen – ein Kleckerbetrag für Banken, nicht aber für Otto Normalverbraucher. Übers Internet stieß Damian damals auf den „Bankenlotse“. „Ich habe mich an die Handwerkskammer gewandt und dort die vorbereiteten Materialien prüfen lassen“, berichtet der 36-jährige Hamburger. „Man hat mir noch Formblätter zu Kosten- und Einnahmenschätzung an die Hand gegeben, die habe ich ausgefüllt und bin dann mit einem Riesenstapel Papier zur Bank.“ Mit Erfolg. Eine Woche später stellte er sein Projekt bei der Hamburger Sparkasse vor, und ehe er sich versah, war er nicht mehr Angestellter, sondern Unternehmer. „Das Ganze hätte sicher auch ohne die Unterstützung der Handwerkskammer geklappt – aber bestimmt nicht so reibungslos“, meint Damian, der im Kontakt zu Banken vor allem eines empfiehlt: nicht den Selbstdarsteller abzugeben. Zum ersten Termin bei der Bank kam er geradewegs von der Baustelle, noch mit Sägespänen unter den Fingernägeln.

„Überzeugungskraft“, lautet das Zauberwort in direkter Kommunikation. Wie sich diese entfaltet, hängt davon ab, mit wem man es zu tun hat, was man von ihm will – und wie gut man sich auf den anderen einstellt, sei es ein Lieferant, ein Kunde oder ein Banker.

## „Die Kunst besteht darin, dem Kunden zuzuhören, seinen Bedarf zu erfassen.“

KLAUS-DETLEF SCHENK, Managementvermittlung ZMM München

im After-Sales-Bereich schnell und pünktlich zu sein. Kurz: Sich die individuellen Ansprüche des Kunden zu Herzen zu nehmen.“

Wie im Fall der A-, B- und C-Lieferanten sind auch A-, B- und C-Kunden oft nur grob gegliedert – je nachdem, wie viel Umsatz man mit ihnen macht. Eben danach richtet sich dann im Allgemeinen die Intensität der Betreuung. Eine Unterlassungssünde, die perspektivische Chancen ausblendet. Verkaufsprüfung Schenk rät deshalb zu einer zweistufigen Beurteilung: neben dem aktuellen Stand als zweites Kriterium das Potenzial eines Kunden zu beleuchten. „Mancher C-Kunde hat das Zeug, zum Top-Kontakt der Kategorie A aufzusteigen“, so Schenk. „Da lassen meine Frau und ich uns dann gern öfter blicken, ruhig alle zwei Monate.“

**Konsequenzen verdeutlichen.** Gerät ein Kunde in Liquiditätsnöte, ist konsequentes Vorgehen angezeigt. „Ich mache da keinen Unterschied zwischen A-, B- oder C-Kundschaft“, erklärt der Wahl-Münchener. Geschäft ist Geschäft. „Wenn wir pünktlich und vollständig liefern, hat das umgekehrt auch für den Bezieher zu gelten, und das heißt: Pünktlich zahlen, bitte.“ Zwar sind Ausfallversicherungen oft Standard, mit deren Hilfe sich finanzielle Risiken abfedern lassen. Aber wer Kunden die Basis für eine zukunftsfähige Beziehung vor Augen führen will,

man, braucht 200.000 Euro Kapital“, merkt Klaus-Detlef Schenk an. Alles andere als Kinkerlitzchen, erst recht für Kleine. „Hier wird das Gespräch mit Banken zum Knackpunkt.“

Die Hamburger Handwerkskammer rief im vorigen Sommer eine Initiative namens „Bankenlotse“ ins Leben. „Handwerker sind oft erst in zweiter Linie Kaufleute“, weiß Norbert Ussleber, Betriebsberater der Handwerkskammer. Informationen zu sammeln und auf dem aktuellen Stand zu halten, zur Lage der Firma, zu Status und Perspektiven der Lieferanten- und Kundenbeziehungen – das ist keine Stärke von KMU. „Ein chronisch vernachlässigtes Thema, vor allem in Betrieben mit bis zu 40 Mitarbeitern“, so Ussleber.

Der „Bankenlotse“ hat das Ziel, besser vorbereitet ins Bankgespräch zu gehen. Mehrere Institute, private wie öffentlich-rechtliche, haben sich der Initiative angeschlossen. „Von den Experten unserer Kammer und bei den Banken erhalten Ratsuchende wichtige Anregungen und nützliche Hilfestellungen“, berichtet Ussleber. Das Angebot steht Handwerkern aller Branchen offen, eine Mindestkredithöhe verlangen nur zwei der acht beteiligten Institute. Geregelt ist auch, dass innerhalb von drei Tagen nach Eingang der Unterlagen eine Einladung zu einem persönlichen Gespräch binnen 14 Tagen erfolgt sowie eine Kreditentschei-

### Mehr INFOS zum Thema

finden Sie in unserer Wissensdatenbank ProFirma Premium im Internet [www.profirma.de/premium](http://www.profirma.de/premium)



### Checkliste zur Vorbereitung von Kreditverhandlungen

Dieser Beitrag erinnert an alle Punkte und Unterlagen, die für einen seriösen und überzeugenden Kreditantrag von Bedeutung sind.