

# MEHR VERHANDLUNGSERFOLG DANK BESSERER ARGUMENTE



# MEHR VERHANDLUNGSERFOLG DANK BESSERER ARGUMENTE

Um ein optimales Ergebnis bei Lieferantengesprächen zu erreichen, benötigen Einkäufer im Handel ein klares Bild über die Performance ihrer Lieferanten, Kontrolle über die Spielräume und Zusammenhänge in ihren Sortimenten sowie ein detailliertes Verständnis für das Verhalten der Endkunden. Die effiziente Kontrolle über dieses Wissen und die effektive Übersetzung in starke Verhandlungsargumente lässt sich nur mithilfe intelligenter, nutzerfreundlicher Managementinformationssysteme erlangen – doch gerade daran mangelt es in vielen Fällen.

Traditionell sind Konsumgüterhersteller bei Verhandlungen mit dem Handel im Vorteil. Der entscheidende Grund liegt in ihrer Organisationsstruktur: Während Account Manager bei Herstellern nur für einige Dutzend ähnlicher Produkte und wenige Handels-Accounts verantwortlich sind, müssen sich ihre Gegenüber im Handel mit Hunderten unterschiedlicher Artikel und sehr vielen Lieferanten auseinandersetzen. Zudem können die Account Manager auf Herstellerseite oft auf das Know-how von Finanzfachleuten sowie Verhandlungs- und Vermarktungsspezialisten zurückgreifen.

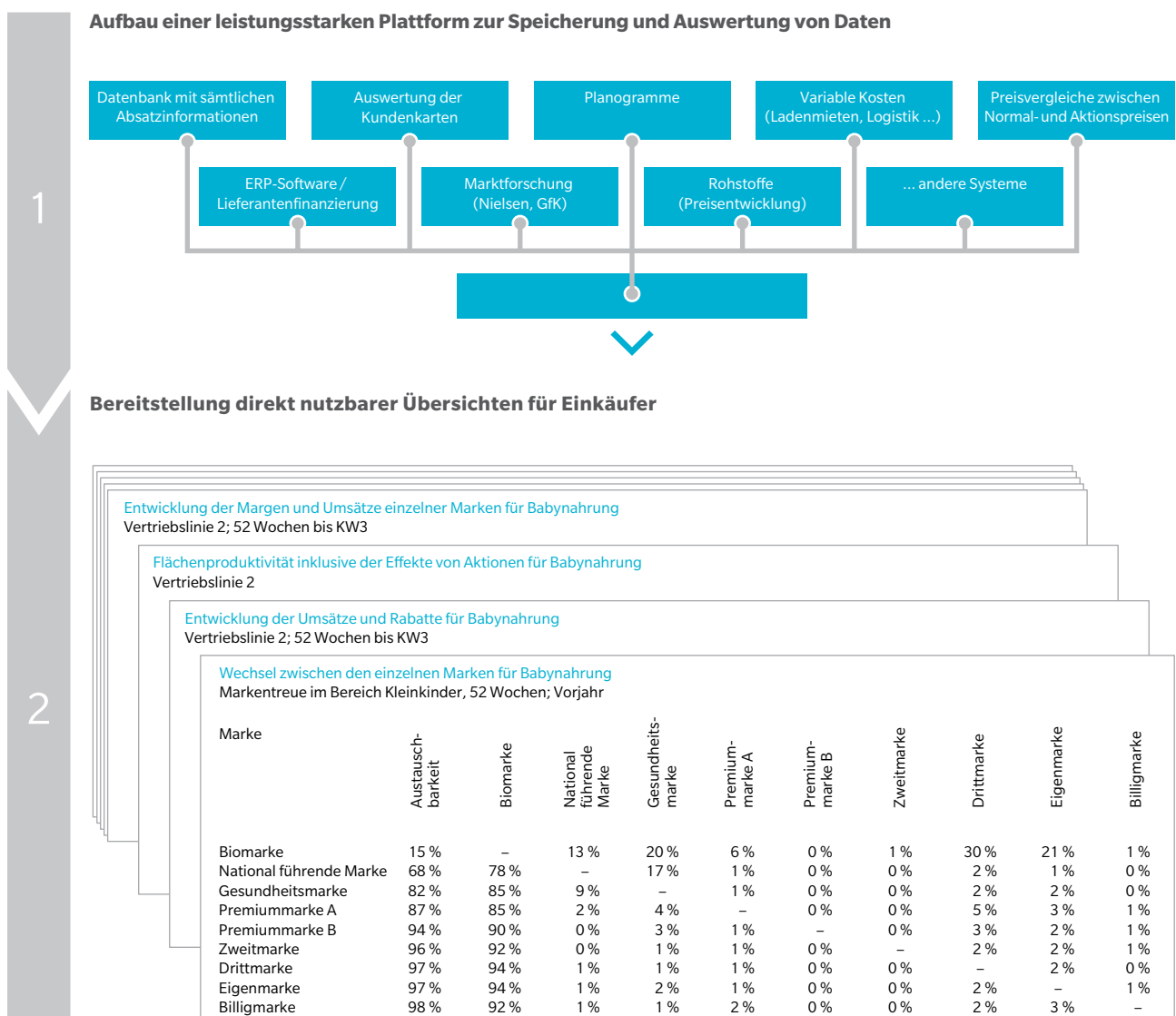
Im Ergebnis sind die Hersteller oft deutlich besser vorbereitet und verhandeln aus einer Position der Stärke heraus. Gewappnet mit besseren und umfangreicheren Fakten handeln sie häufig eine höhere Marge aus, als ihnen mit Blick auf den Mehrwert ihrer Produkte für Einzelhändler eigentlich zustünde. Eine Oliver Wyman-Befragung von Chefeinkäufern führender europäischer Handelsunternehmen bestätigt diese Beobachtung: 89 Prozent schätzen, dass ihre wichtigsten Lieferanten klar besser vorbereitet in die Verhandlungen gehen als sie selbst.

## KOMPLEXE INFORMATIONEN SCHNELL UND DIREKT AUFBEREITEN

Um bessere Ergebnisse bei Lieferantengesprächen zu erreichen, müssen Handelsunternehmen den Vorsprung der Hersteller bei Vorbereitung und Argumenten ausgleichen. Gute Argumente basieren auf guten Informationen und einem breiten Screening vieler Kenngrößen. Diese gewinnt man durch die systematische Sammlung und Auswertung von Daten über Umsätze und Margen, Regalproduktivitäten und Aktionsperformance, die Entwicklung von Marktanteilen und Rohstoffpreisen und das Verhalten von Kunden.

Der effiziente Zugang zu diesen Daten erweist sich in vielen Handelsunternehmen als überraschend schwierig. Einzelhändler verfügen zwar über enorme Datenbestände, doch diese sind in verschiedenen Systemen und auf viele verschiedene Reports verteilt sowie oft reine Zahlengräber, die anschließend noch aufwendig zu interpretieren sind. Beispielsweise erfolgt der Zugang zu Umsatzdaten oft über andere Systeme oder Reports als der Zugriff auf Auswertungen von Kundenkarten. Diese wiederum lagern woanders als Informationen über Marktanteile und Rohstoffpreise. Wer sich einen Überblick verschaffen will, muss sich einen Zugang zu diversen Datenbanken mit oft eigener Logik und anderen Darstellungsformen verschaffen – und stößt direkt auf das nächste Problem: Häufig passen die einzelnen Daten nicht zusammen oder lassen sich nur schwer zusammenfügen. Zudem sieht sich der Anwender am Ende auch noch mit wenig nutzerfreundlichen,

### Beispiel eines maßgeschneiderten Systems zur Unterstützung von Lieferantengesprächen



komplexen Tabellen konfrontiert und muss mühsam die entscheidenden Fakten herausarbeiten. Die Generierung von Informationen als Basis für überzeugende Argumente erweist sich damit als zeitraubende und komplexe Aufgabe.

Dies alles erschwert die Arbeit von Einkäufern/Category Managern, die sich binnen weniger Wochen auf Verhandlungen mit Dutzenden Lieferanten vorbereiten müssen. Im besten Fall verwenden sie ihre Zeit für die mühsame Erhebung von Daten zulasten der Festlegung einer Gesprächstaktik. Im schlimmsten Fall gehen sie ohne ausreichende Datenbasis in Verhandlungen. Angesichts des Termindrucks nutzen Einkäufer/Category Manager häufig jede Information, die sie in die Hand bekommen können – und begeben sich hierbei zum Teil in eine riskante Abhängigkeit von ihren Lieferanten. Denn als Außenstehende können diese nur begrenzt einen stimmigen Einblick in den Beitrag ihrer Produkte zur Wertschöpfung im Handel liefern.

Für ein optimales Verhandlungsergebnis benötigen Einkäufer und Category Manager weit mehr als nur die grundlegenden Fakten. Sie müssen verstehen, welche Größen den Umsatz und die Profitabilität jedes einzelnen Artikels in ihren Regalen beeinflussen und welchen Beitrag jeder Artikel zum Erfolg des gesamten Unternehmens leistet. Sie brauchen ein weitreichendes Verständnis für das Kundenverhalten – und zwar in einem Detaillierungsgrad, der sich für Verhandlungen über einzelne Produkte verwenden lässt. So ist die Beantwortung der Frage nach der Wechselbereitschaft von Kunden zwischen verschiedenen Marken im selben Regal von zentraler Bedeutung für jede Sortimentsentscheidung. Die Oliver Wyman-Studie „Mit mehr Wissen besser verhandeln“ zeigt weitere Beispiele von Informationen, mit denen Einkäufer ein optimales Verhandlungsergebnis erzielen können. Auf Anfrage senden wir Ihnen die Studie gerne zu.

## MEHR AUS DEN LIEFERANTENGESPRÄCHEN HERAUSHOLEN

Was aber geschieht, wenn ein Handelsunternehmen erkennt, dass die übliche Vorbereitung auf Lieferantengespräche nicht mehr ausreicht? Und wenn es dann beschließt, ein Informationssystem aufzubauen, das die Einkäufer bei Verhandlungen unterstützt, anstatt sie weiter mit einem Bündel inkompatibler Programme und Datenbanken arbeiten zu lassen? In diesem Fall kann der Handel den Informationsvorsprung der Lieferanten einholen und sogar einen Vorteil erzielen.

Schon heute verfügen Handelsunternehmen über alle notwendigen Daten. Die Herausforderung liegt meist darin, dass diese Daten entweder schlecht aufbereitet oder nur schwer zugänglich sind. Es entsteht ein enormes Potenzial, wenn es gelingt, Einkäufern die für das jeweilige Gespräch erforderlichen Informationen binnen Minuten in einer direkt auf Verhandlungsargumente ausgerichteten Form bereitzustellen, anstatt sie für Stunden mit der Beschaffung und Interpretation von Daten aufzuhalten. Je weniger Zeit sie für die Recherche verwenden müssen, desto mehr Zeit bleibt ihnen für die eigentliche Gesprächsvorbereitung sowie die Festlegung von Taktik und Rollenverteilung. Diese Vorarbeit wiederum verbessert die Qualität der eigenen Argumentation.

Der Schlüssel für eine solche Margenverbesserung liegt in einer effizienten Sammlung relevanter Daten an einem Ort, ihrer zielgerichteten Verarbeitung und ihrer Aufbereitung in einem einfach bedienbaren Format – ohne dass Einkäufer sich damit mehr als unbedingt nötig beschäftigen müssen. Die Abbildung gibt einen schematischen Überblick über ein integriertes System mit Beispielen für auf dieser Basis generierte Informationen. Es handelt sich um verfremdete Ergebnisse einer Software, die Oliver Wyman für einen Kunden entwickelt hat.

Der Aufbau eines neuen, integrierten IT-Systems mag für Außenstehende nach hohen Investitionen und langen Vorlaufzeiten klingen. Doch Erfahrungen von Oliver Wyman zeigen, dass es keinesfalls Jahre, sondern nur einige Monate dauert, um bestehende Datenbanken in einem intelligenten System zu verknüpfen. Es unterstützt die Lieferantengespräche und läuft parallel zur bestehenden IT-Infrastruktur. Die Kosten für den Aufbau eines solchen Systems belaufen sich nur auf einen Bruchteil der Ersparnisse, die aus besser vorbereiteten Lieferantengesprächen resultieren.

Handelsunternehmen haben traditionell bei Verhandlungen mit Lieferanten das Nachsehen. Sie haben jedoch mit einem neuen, integrierten System die Chance, eine signifikante Reduzierung ihrer Einkaufskosten zu erreichen – und das auf Dauer. Indem sie den Informationsvorsprung der Lieferanten einholen, können sie ihre Profitabilität erheblich steigern. Dies gilt insbesondere in Branchen wie dem Lebensmitteleinzelhandel mit einem breiten Sortiment und niedrigen Margen. Hieraus entsteht ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil, denn bei den Lieferantengesprächen agieren alle Category Manager unter hohem Zeitdruck. Wer dabei auf besser aufbereitete Informationen zurückgreifen kann und daraus starke Argumente ableitet, wird häufiger bessere Konditionen – und damit einen komparativen Vorteil – aushandeln.

## ÜBER OLIVER WYMAN

Oliver Wyman ist eine international führende Managementberatung mit weltweit 3.000 Mitarbeitern in mehr als 50 Büros in 25 Ländern. Das Unternehmen verbindet ausgeprägte Branchenspezialisierung mit hoher Methodenkompetenz bei Strategieentwicklung, Prozessdesign, Risikomanagement und Organisationsberatung. Gemeinsam mit Kunden entwirft und realisiert Oliver Wyman nachhaltige Wachstumsstrategien. Wir unterstützen Unternehmen dabei, ihre Geschäftsmodelle, Prozesse, IT, Risikostrukturen und Organisationen zu verbessern, Abläufe zu beschleunigen und Marktchancen optimal zu nutzen. Oliver Wyman ist eine hundertprozentige Tochter von Marsh & McLennan Companies (NYSE: MMC). Weitere Informationen finden Sie unter [www.oliverwyman.de](http://www.oliverwyman.de).

### KONTAKT

Matthew Isotta  
Global Retail Practice Leader  
[matthew.isotta@oliverwyman.com](mailto:matthew.isotta@oliverwyman.com)  
+971 4425 7026

James Bacos  
EMEA Retail Practice Leader  
[james.bacos@oliverwyman.com](mailto:james.bacos@oliverwyman.com)  
+49 89 939 49 441

Paul Beswick  
North American Retail Practice Leader  
[paul.beswick@oliverwyman.com](mailto:paul.beswick@oliverwyman.com)  
+1 617 424 3259

Bernard Demeure  
French and Iberian Retail Practice Leader  
[bernard.demeure@oliverwyman.com](mailto:bernard.demeure@oliverwyman.com)  
+33 1 45023 209

Nick Harrison  
UK Retail Practice Leader  
[nick.harrison@oliverwyman.com](mailto:nick.harrison@oliverwyman.com)  
+44 20 7 852 7773

Sirko Siemssen  
Central European Retail Practice Leader  
[sirko.siemssen@oliverwyman.com](mailto:sirko.siemssen@oliverwyman.com)  
+49 89 939 49 574

Riccardo Trentini  
Italian and Turkish Retail Practice Leader  
[riccardo.trentini@oliverwyman.com](mailto:riccardo.trentini@oliverwyman.com)  
+39 02 305 771

© 2013 Oliver Wyman. All rights reserved.