

Erfolgsplanung statt Konditionengefeilsche

Jahresgespräche scheinen ein alter Hut zu sein. Es gibt sie schon so lange, dass sich sowohl auf der Einkäufer- als auch Verkäuferseite wenig zielführende Routinen eingeschlichen haben. Worauf Verkäufer beim Vorbereiten und Durchführen von Erfolg versprechenden Jahresgesprächen achten sollten.

Bestmögliche Konditionen auszuhandeln scheint bei den meisten Jahresgesprächen sowohl für Einkäufer als auch für Verkäufer das zentrale Ziel zu sein. Dazu beginnen die Jahresgespräche oft mit einer Darstellung der Zusammenarbeit im abgelaufenen Kalender- oder Geschäftsjahr. Mit Zuckerbrot (Erfolge) und Peitsche (Fehlleistungen) legen sich die Beteiligten Argumente für den jeweils anderen zurecht, um bestmöglich im unvermeidlichen Konditionengefeilsche abzuschneiden.

Das Ziel ist im Weg

Auf dieses Konditionengefeilsche wird beim Vorbereiten viel Augenmerk gelegt. Doch was nützen dem Kunden oder Lieferanten gute Einkaufs- beziehungsweise Verkaufskonditionen, wenn

- die „Ware“ (Handel) an die Endkunden im Markt nicht abfließt oder
- die „Lösung“ (Industrie) im Unternehmen des Kunden nur halbherzig umgesetzt wird?

Ein zeitraubendes Gefeilsche um die bestmöglichen Konditionen als Kernziel des Jahresgesprächs blockiert also ein konstruktives Pläneschmieden darüber, wie zum Beispiel im Handel gemeinsam mehr im Markt abgesetzt werden kann

Kompakt

- Jahresgespräche müssen mit dem Ziel beginnen, welche Auftrags- und Umsatzziele gemeinsam erreicht und welche Potenziale genutzt werden sollen.
- Am besten halten Verkäufer die Führung des Jahresgesprächs in der Hand, wenn sie von Anfang an die Initiative ergreifen.
- Eine systematische, strukturierte Vorbereitung von Jahresgesprächen führt am besten zum Erfolg.

oder bei Industriekunden geplante Lösungen optimal umgesetzt werden können.

Jahresgespräche mit Kunden müssen mit der Zielsetzung beginnen, was man im kommenden Jahr aufgrund der analysierten Umsatz- beziehungsweise Bedarfspotenziale in Verbindung mit den analysierten Auftrags- oder Umsetzungschancen gemeinsam erreichen will. Das eigentliche Ziel des Jahresgesprächs ist es jedoch, das „Wie“ detailliert abzustimmen. Eine zentrale Frage für den Vertrieb ist dabei: Wie sollte gemeinsam in konkreten Meilensteinen vorgegangen werden, damit es bei den quantitativen Umsatzzielen nicht bei leichtfertigen Lippenbekenntnissen bleibt?

Fundierte Umsetzungsplanung statt nur Umsatzplanung

Selbstverständlich ist im Jahresgespräch ein Rückblick auf die Zusammenarbeit im vergangenen Jahr notwendig. Dabei sollten die Beteiligten jedoch folgende Mindsets leiten:

Sachliche Präsentation der Ziel-/Ist-Situation – ohne destruktive Vorwürfe bei Fehlleistungen und unter Vermeidung eines „Warum haben Sie (nicht)?“, was den jeweils anderen unter Rechtfertigungsdruck setzt. Konstruktive Wie-Fragen sind:

- Was wurde gut gemacht – wie kann das weiter ausgebaut werden?
- Was war nicht optimal – wie kann es künftig besser funktionieren?

Aufzeigen der analysierten Potenziale und Chancen, Konsens herstellen. Zunächst ist es normal, dass in Jahresgesprächen zwei unterschiedliche Interessen aufeinandertreffen, also ein potenzieller Konflikt besteht. Dieser Konflikt kann ein Zielkonflikt sein (uneinig hinsichtlich des Ziels) oder/und ein Wegkonflikt sein (uneinig über die Vorgehens-

weise zur Zielerreichung). In der Vorbereitung ist es deshalb sinnvoll zu recherchieren, in welchem Marktumfeld (zum Beispiel: stagnierende Baubranche), sich das Unternehmen des Einkäufers befindet (zum Beispiel: als Baustoffhändler, als Hersteller von Baumaschinen) und welche strategischen Geschäftsziele derzeit verfolgt werden. KI-Systeme wie Chat GPT oder Open AI sind wertvolle Tools, um diese Informationen im Vorfeld zu recherchieren.

Konstruktive Fragen im Jahresgespräch sind etwa:

- Wie schätzt man im Haus des Kunden die Marktsituation ein und auf welche strategischen Schwerpunkte wird gesetzt? – Bei der (lieferantenseitigen) Analyse wurden dazu aus externen Quellen folgende Erkenntnisse gewonnen...
- Wo sieht das Kundenunternehmen für die Zusammenarbeit in welchem Umfang Potenziale und Chancen? – Der Vertrieb könnte sich die Intensivierung der Zusammenarbeit gut vorstellen bei ..., weil er für den Kunden...

Aufzeigen der lieferantenseitigen Möglichkeiten und gemeinsamen Vorgehensweisen zur Realisierung chancenreicher Potenziale. In einem konstruktiven Dialog gemeinsam konkrete Pläne zu verabschieden ist das wirkliche Kernziel eines Jahresgesprächs zwischen Vertrieb und Kundenunternehmen:

- Auf welche Marktsegmente sollten Kunde und Vertrieb sich gemeinsam fokussieren, um zusätzlich Marktpotenziale und Umsätze zu erschließen?
- Wie und mit welchen konkreten Maßnahmen soll das gemeinsam erreicht werden? (Handel)
- Auf welche Prozesse in welchen Bereichen im Kundenunternehmen sollte der Vertrieb sich mit den Lösungen fokussieren, um die Prozesssicherheit und Prozesskosten für die Wettbewerbsfähigkeit des Kunden zu verbessern?
- Welche Personen sollten daran beteiligt werden? (Industriekunde)

Aushandeln der Einkaufskonditionen nach dem Grundsatz „Geben und Nehmen“. Erst wenn die Leistungen beider Seiten, also die verbindlich vereinbarten Maßnahmen, schriftlich festgehalten sind, können aus den daraus entstehenden Aufwendungen und Erträgen die Einkaufskonditionen bestimmt werden.

Wer schreibt, der bleibt

Am besten halten Verkäufer die Führung des Jahresgesprächs in der Hand, wenn sie von Anfang an die Initiative ergreifen und nicht nur reagieren. Das heißt unter anderem:

- Die Agenda selbst schreiben und damit den Gesprächsablauf weitgehend vorausplanen.

- Eine kundenfreundliche, optisch und inhaltlich attraktive Präsentation für das Jahresgespräch selbst erstellen. Verkäufer sollten dem Kunden zeigen, wie viel er ihnen wert ist.
- Während des Jahresgesprächs sollten Verkäufer in dafür vorbereiteten Charts selbst die Maßnahmen und To-dos konkret festhalten. Präsentiert per Bildschirm/Beamer haben sie damit ein während des Gesprächs abgestimmtes Protokoll, das sie nach dem Planungsgespräch leicht an den Kunden und alle relevanten Abteilungen in ihrem Unternehmen verteilen können.

Generell gilt: Ein konstruktives Mindset des Vertriebs sowie eine systematische, strukturierte Vorbereitung von Jahresgesprächen mit Kunden führen am sichersten zum Erfolg. ■



Autor

Peter Schreiber

ist Inhaber der B2B-Vertriebs- und Managementberatung Peter Schreiber & Partner (www.schreiber-training.de) in Ilsfeld-Auenstein.
E-Mail: peter.schreiber@schreiber-training.de



Jahresgespräche, Konditionen



Schreiber, P.: Wie Sie Jahreskontrakte mit Industriekunden aushandeln, in: Sales Excellence Nr.12/2020, Wiesbaden 2020, <https://sn.pub/WregYu>

Kober, S.: Verhandlungsmethoden gewiefter Einkäufer, in: Kober, S.: Die Verhandlungsmethoden der Einkäufer, Wiesbaden 2018, <https://sn.pub/NZ8Q34>