



Jahr für Jahr dasselbe Ritual. In Jahresgesprächen handeln die Einkäufer und die Verkäufer die Modalitäten der Zusammenarbeit im kommenden Jahr neu aus.

Jahresgespräche: Den Erfolg planen statt um Konditionen feilschen

Jahr für Jahr dasselbe Ritual. In Jahresgesprächen handeln die Einkäufer der Industrie und die Verkäufer ihrer Zulieferer die Modalitäten der Zusammenarbeit im kommenden Jahr neu aus. Entsprechend viele wenig zielführende Routinen haben sich beidseitig in diese Verhandlungen eingeschlichen.

Bestmögliche Konditionen aushandeln - das scheint bei den meisten Jahresgesprächen das zentrale Ziel sowohl der Einkäufer als auch Verkäufer zu sein. Das zeigt sich schon bei der Dar-

stellung der Zusammenarbeit im abgelaufenen Kalender- oder Geschäftsjahr, mit der diese Gespräche meist beginnen. Mit «Zuckerbrot» (Erfolge) und «Peitsche» (Fehlleistungen) versuchen dabei die Beteiligten, sich den jeweils anderen so zurecht zu legen, dass sie im anschliessenden Konditionengefeilsche bestmöglich abschneiden.

Das Ziel steht im Weg

Auf dieses Ziel wird denn auch bei der Vorbereitung ein besonders grosses Augenmerk gelegt. Doch

was nutzen dem Kunden oder Lieferanten gute Einkaufs- beziehungsweise Verkaufskonditionen, wenn

- die «Ware» (Handel) an die Endkunden im Markt nicht abfließt beziehungsweise
 - 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 Pläne-schmieden

- wie zum Beispiel im Handel gemeinsam mehr im Markt abgesetzt werden kann beziehungsweise
- bei Industriekunden geplante Lösungen optimal umgesetzt werden können.

Ja, beginnen muss es mit der Zielsetzung: Was möchten die Partner im kommenden Jahr, also zum Beispiel 2024, aufgrund der analysierten Umsatz- beziehungsweise Bedarfspotenziale in Verbindung mit den analysierten Auftrags- beziehungsweise Umsetzungschancen gemeinsam erreichen?

Das eigentliche Ziel eines Jahresgesprächs ist es jedoch, das «Wie» detailliert abzustimmen: Wie wollen wir gemeinsam - mit konkreten Massnahmen und Meilensteinen -vorgehen, damit die quantitativen Umsatzziele keine Lippenbekenntnisse sind und bleiben?

Fundierte Umsetzungs- statt nur Umsatzplanung

Selbstverständlich ist im Jahresgespräch ein Rückblick auf die Zusammenarbeit im vergangenen Jahr nötig. Dabei sollten die Beteiligten jedoch folgende Mindests leniten:

Sachliche Präsentation der Ziel/Ist-Situation

Ohne destruktive Vorwürfe bei Fehlleistungen, unter Vermeidung eines «Warum haben Sie (nicht)?», was den jeweils anderen unter Rechtfertigungsdruck

ZUM AUTOR

Peter Schreiber
Peter Schreiber & Partner
Postfach 84
D-74358 IIsfeld

T +49 (0)7062 96 96 8
www.schreiber-training.de
zentrale@schreiber-training.de

setzt. Konstruktive Wie-Fragen sind:

- Was wurde gut gemacht - wie können wir das weiter ausbauen?
- Was war nicht optimal - wie können wir das künftig besser machen?

Aufzeigen der analysierten Potenziale und Chancen: Konsens dazu herstellen

Zunächst ist es normal, dass in Jahresgesprächen zwei unterschiedliche Interessen aufeinandertreffen, also ein potenzieller Konflikt besteht. Dieser Konflikt kann

- ein Ziel-Konflikt (uneinig hinsichtlich des Ziels) oder/und
- ein Weg-Konflikt (uneinig über die Vorgehensweise zur Zielerreichung)

sein. Deshalb ist es in der Vorbereitung sinnvoll zu recherchieren, in welchem Marktumfeld (zum Beispiel stagnierende Baubranche) sich das Unternehmen des Einkäufers befindet (zum Beispiel als Baustoff-Händler oder Hersteller von Baumaschinen) und welche strategischen Geschäftsziele derzeit verfolgt werden. KI-Systeme wie ChatGPT und OpenAI sind wertvolle Tools hierbei.

Konstruktive Fragen im Jahresgespräch sind:

- «Wie schätzt man in Ihrem Haus die Marktsituation ein und auf welche strategischen Schwerpunkte wird gesetzt?» - Verkäufer-Input: «Bei unserer (lieferantenseitigen) Analyse haben wir dazu aus externen Quellen folgende Erkenntnisse gewonnen ...»
- «Wo sehen Sie für unsere Zusammenarbeit in welchem Umfang Potenziale und Chancen?» - Verkäufer-Input: «Wir könnten uns für Sie eine Intensivierung der Zusammenarbeit gut vorstellen bei..., weil wir für Sie ...»

Aufzeigen der lieferantenseitigen Möglichkeiten und gemeinsamen Vorgehensweisen zum Realisieren chancenreicher Potenziale

Also in einem konstruktiven Dialog gemeinsam konkrete Pläne schmieden - das ist das wahre Kernziel eines Jahresgesprächs:

- «Auf welche Marktsegmente sollten wir uns fokussieren, um zusätzlich Marktpotenziale und

Umsätze zu erschliessen?»

«Wie und mit welchen konkreten Massnahmen wollen wir das gemeinsam erreichen?» (Handel)

- «Auf welche Prozesse und Bereiche in Ihrem Unternehmen wollen wir uns mit den Lösungen fokussieren, um die Prozesssicherheit und -kosten für Ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern?» «Welche Personen sollten wir dazu ins Boot holen?» (Industriekunde)

Aushandeln der Einkaufskonditionen nach dem Grundsatz »Geben & 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 Ehesten hält man als Verkäufer die Führung des Jahresgesprächs in der Hand, wenn man von Anfang an die Initiative ergreift und nicht nur reagiert. Das heisst unter anderem:

- Die Agenda selbst schreiben und damit den Gesprächsablauf weitgehend vorbestimmen.
- Eine kundenfreundliche, optisch und inhaltlich attraktive Präsentation für das Jahresgespräch selbst erstellen (Zeigen Sie Ihrem Kunden, wie viel er Ihnen wert ist.)
- Während des Jahresgesprächs auf dafür vorbereiteten Charts selbst die Massnahmen und Todos festhalten. Präsentiert per Bildschirm/Beamer haben Sie damit ein während des Gesprächs abgestimmtes Protokoll, das Sie danach leicht an den Kunden und alle relevanten Abteilungen in Ihrem Unternehmen verteilen können.

Generell gilt: Ein konstruktiver Mindset sowie eine systematische, strukturierte Vorbereitung führen zum Erfolg.