

Jahresgespräche erfolgreich gestalten

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.

» Peter Schreiber, Inhaber von Peter Schreiber & Partner



Ein zeitraubendes Gefeilsche um die bestmöglichen Konditionen als Kernziel des Jahresgesprächs blockiert ein konstruktives Pläne schmieden.

trags- und 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 Mindsets leiten:

ohne destruktive Vorwürfe bei Fehlleistungen, unter Vermeidung eines „Warum haben Sie (nicht)?“, was den jeweils anderen unter Rechtfertigungsdruck 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?

In der Vorbereitung ist es sinnvoll zu recherchieren, in welchem Marktumfeld sich das Unternehmen des Einkäufers befindet und welche strategischen Geschäftsziele derzeit verfolgt werden. KI-Systeme wie ChatGPT und OpenAI sind wertvolle Tools hierbei und können helfen, dass das Gespräch ein Erfolg wird.

Bestmögliche Konditionen aushandeln – das scheint bei den meisten Jahresgesprächen das zentrale Ziel zu sein. Das zeigt sich schon bei der Darstellung 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. Auf dieses Ziel wird dann auch bei der Vorbereitung ein besonders großes Augenmerk gelegt. Doch was nutzen dem Kunden oder Lieferanten gute Einkaufs-

bzw. Verkaufskonditionen, wenn 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 wie zum Beispiel im Handel gemeinsam mehr im Markt abgesetzt werden kann bzw. bei Industriekunden geplante Lösungen optimal umgesetzt werden können. Beginnen muss es mit der Zielsetzung: Was möchten die Partner im kommenden Jahr, also zum Beispiel 2024, aufgrund der analysierten Umsatz- bzw. Bedarfspotenziale in Verbindung mit den analysierten Auf-