

EINKÄUFER IM MARKT

Mit Content von Dow Jones

Methoden

Montag, 17. Oktober 2016 | Nr. 20

Verhandeln mit Monopolisten

Von wegen keine Chance – mit Zuckerbrot und Peitsche zum Ziel

„Jetzt kommen die schon wieder mit einer Preiserhöhung“, denkt sich manch Einkäuferin oder Einkäufer, wenn ein Schreiben eines Monopolisten im Briefkasten liegt. „Da habe ich doch eh keine Chance, ein Preiszugeständnis zu erhalten. Ich muss froh sein, wenn ich beliefert werde.“ Aber haben Einkäufer wirklich keine Chance, Monopolanbietern bessere Konditionen abzurufen? Sind sie der Willkür des Lieferanten ausgeliefert? Nein, meint Einkaufstrainer Matthias Grossmann im folgenden Gastbeitrag.



Matthias Grossmann
Foto: privat

Einkäufer haben eine reelle Chance, eine anstehende Preiserhöhung zu minimieren oder gar in eine Preisreduzierung umzuwandeln. Natürlich hat alles seine Grenzen, das gilt auch für die Verhandlung mit Monopolisten. Allerdings hat sich gezeigt, dass wir durch gute strategische Einkaufsarbeit und selbstbewusstes Verhandeln bessere Ergebnisse erzielen können.

Spielraum des Lieferanten ausnutzen

Dies wird durch die Tatsache bewiesen, dass die Einkaufspreise und die durchgesetzten Preiserhöhungen bei gleichartigen Produkten im Unternehmensvergleich sehr unterschiedlich sind. Für uns bedeutet dies: Der Lieferant hat einen Spielraum und diesen Spielraum sollten wir ausreizen. Dieser Unterschied reicht von einer niedrigeren Preiserhöhung über eine Nullrunde bis hin zu einer Preissenkung – bei Monopolisten! Wie ist das zu schaffen?

Der erste Schritt lautet: Überprüfen Sie Ihre Einstellung! Prüfen Sie einmal, welche Gedanken Sie im Kopf tragen, wenn Sie an „Ihre“ Monopolisten denken. Denken Sie, wie bereits erwähnt, „Da habe ich eh keine Chance!“ oder denken Sie: „Ich bin auf das Gespräch gut vorbereitet. Ich habe mein Ziel, ich gebe mein Bestes und ich weiß, ich werde ein gutes Ergebnis erreichen!“ Ihre Einstellung entscheidet über Ihre Motivation und Ihr Durchhaltevermögen! Sie müssen

die Möglichkeit für ein gutes Ergebnis „sehen“ und ein zuversichtliches Gefühl in sich tragen. Angst, Zweifel und Frust helfen uns dabei nicht.

Lernen wir von den Hochleistungssportlern: Diese denken nicht an ihre Misserfolge vor dem Wettkampf, sondern motivieren sich mit ihren Erfolgen. Dies nennt man auch die „Anker-Technik“. Tun Sie das auch! Machen Sie sich Ihre Verhandlungserfolge mit verschiedenen Lieferanten in der Vergangenheit bewusst und rufen Sie diese starken Gefühle vor dem Gespräch mit dem Monopolisten ab. Das stärkt Ihr Selbstvertrauen und bewirkt schon einen guten Gesprächseinstieg.

Monopole sind meist hausgemacht

Es gibt viele Ursachen für Monopolsituationen. Ist es bei manchen Produkten eine (vermeintliche) Verknappung des Vormaterials mit daraus resultierenden Preissteigerungen (Oligopol, Kartell), kann es in anderen Bereichen ganz andere Ursachen geben. Die häufig vorgebrachte Aussage: „Es gibt nur diesen einen Lieferanten“ trifft allerdings nur in Ausnahmefällen zu. Richtig ist vielmehr: Die Ursache von Monopolen ist oft **hausgemacht**. Einige typische Ursachen für hausgemachte Monopolsituationen sind:

- Es ist der einzige Lieferant, weil kein zweiter bekannt ist.

- Aufgrund hoher Werkzeugkosten rechnet sich ein Wechsel nicht.
- Nur dieser Lieferant erreicht die geforderte Qualität beziehungsweise den benötigten Service.
- Vertrieb, Technik, Entwicklung schreiben den Lieferanten vor.

Wollen wir in der Verhandlung erfolgreich sein, sollten wir uns zuerst auf der Sachebene überlegen, welche Maßnahmen erforderlich sind, um ein Monopol zu „knacken“. Das ist der beste Hebel: Die Abhängigkeit, wo möglich, aufzulösen.

Lösungen auf der Sachebene

Entsprechend zu den oben genannten Ursachen für hausgemachte Monopolsituationen ergeben sich beispielhaft folgende Maßnahmen auf der Sachebene:

- Betreiben Sie Beschaffungsmarktforschung.
- Klären Sie die Eigentumsverhältnisse und prüfen Sie, ob es möglich ist, das Werkzeug zu einem anderen Lieferanten zu transferieren.
- Bauen Sie einen Alternativlieferanten auf.
- Erstellen Sie eine Beschaffungsrichtlinie und überzeugen Sie die Fachbereiche/Kunden.

Wie Beschaffungsmarktforschung zum Erfolg führen kann, zeigt folgendes Praxisbeispiel: ▶▶

► Ein größerer Mittelständler war überzeugt, dass nur der bestehende Lieferant die gewünschte Qualität für Zinkdruckgussteile herstellen könnte. Das bekam auch der Lieferant mit und versuchte nach Jahren der Preisstabilität, mit Hilfe seiner vermeintlichen Machtposition, die Preise um zwölf Prozent anzuheben. Die Einkäufer versuchten lange, die Forderung des Lieferanten abzuwehren, aber ohne Erfolg. Der entscheidende Durchbruch kam erst, nachdem sich die Einkäufer die Mühe machten, endlich einmal den gesamten Weltmarkt systematisch nach Alternativen zu durchforsten. Mit Erfolg: Nach kurzer Zeit konnte ein neuer Lieferant für diese Teile mit vergleichbarer Qualität freigegeben werden und das zu erheblich günstigeren Kosten!

Lösungen auf der Verhandlungsebene

Nicht immer gibt es Möglichkeiten auf der Sachebene, ein Monopol zu knacken. Außerdem fehlt oft die Zeit, die teilweise aufwendigen Maßnahmen zu erledigen. Deswegen ist es wichtig, durch eine selbstbewusste und lösungsorientierte Verhandlungsführung zu zufriedenstellenden Ergebnissen zu kommen.

Welche Taktiken gibt es in der Verhandlung, die auch bei Monopolisten hilfreich sein können? Man unterscheidet zwischen Zuckerbrot und Peitsche. Mit Zuckerbrot sind all jene Taktiken gemeint, die den Monopolisten „freiwillig“ zu Zugeständnissen veranlassen. Man kann dies salopp mit einem Esel vergleichen, dem eine

Karotte vor das Maul gebunden wird. Will der Esel die Karotte fressen, geht er von ganz alleine in die gewünschte Richtung.

Nutzen aufzeigen: das Zuckerbrot

Was beim Esel die Karotte, ist bei uns Menschen der Nutzen, der Vorteil, den wir von einer Sache erwarten. Konkret bedeutet dies, dass wir uns überlegen müssen, was wir dem Monopolisten bieten können, damit er von seiner Forderung nach einer Preiserhöhung ablässt. Beispiele hierfür sind:

- Neue Perspektive/neues Projekt in Aussicht stellen
- Prüfen, ob im Gegenzug andere Produkte aufgenommen werden können
- Angebot, gemeinsam Kosten zu senken (KVP-Workshop)
- Prüfen, ob eine Einkaufskooperation machbar ist
- Anbieten einer Vermarktungskoope-ration

Nutzen aufzeigen ist sicherlich hilfreich und empfehlenswert. Doch genauso wichtig ist es, mit der „Peitsche“ zu arbeiten. Dies heißt natürlich nicht, mit Dingen zu drohen, die wir sowieso nicht einhalten können („Dann werden wir wechseln“). Es geht vielmehr darum, als Einkäufer Rückgrat zu zeigen, damit auch der Monopolist Achtung vor uns als Verhandlungspartner hat. Gehen wir in die Opferrolle, wird der Monopolist dies ausnutzen!

Konkret heißt das: Auch wenn wir in einer gewissen Abhängigkeit sind, sollten wir selbstbewusst verhandeln. Zeigen Sie dem Verkäufer klar die Grenzen auf und fordern Sie Zugeständnisse von ihm. Beispiele hierfür sind:

Mit Druck arbeiten: die Peitsche

- Machen Sie dem Monopolisten den Kostendruck des Marktes bewusst.
- Geben Sie ihm klar zu verstehen, dass zu diesen Kosten der gemeinsame Kunde mittelfristig kein Interesse mehr an den Produkten hat.

- Drohen Sie an, bei neuen Projekten nicht mehr dabei zu sein.
- Teilen Sie dem Lieferanten mit, dass Sie den Markt auf Alternativen prüfen.

„Der Ton macht die Musik“ – das ist insbesondere bei diesen schwierigen Verhandlungen wichtig. Nochmals: Es ist nicht das Ziel, den Lieferanten zu verärgern, es geht darum, dass er einen gesunden Respekt vor uns bekommt. Dazu zählt auch, die Verhandlung mit Fragen lösungsorientiert zu führen. Zum Beispiel „Was schlagen Sie vor?“ oder „Wie können Sie uns unterstützen, um den gemeinsamen Kunden langfristig zu sichern?“ Bleiben Sie dran und fordern Sie Antworten!

Neben Zuckerbrot und Peitsche können Sie auch folgende taktische Varianten ausprobieren:

- Höhere Instanz: Sprechen Sie sich mit Ihrer Geschäftsführung ab, die „unvorbereitet“ in die Verhandlung kommt.
- „Vaterkomplex“: Lassen Sie die Verhandlung doch einmal durch Ihre nette Kollegin führen.

Fazit: Entscheidend ist Ihre Einstellung. Zuerst müssen Sie daran glauben, dass ein gutes Ergebnis möglich ist. Dann setzen Sie sich ein herausforderndes und erreichbares Ziel, überlegen sich den Weg dahin (Strategie plus Taktik) und bleiben mit Geduld und Beharrlichkeit dran, bis Sie das Ziel erreicht haben. Ich bin sicher: Sie schaffen es! ■

Matthias Grossmann ist Inhaber der Gesellschaft MGS - Training und Beratung für den Einkauf in Mainaschaff (Aschaffenburg). Er ist Autor mehrerer Bücher zum Thema Einkauf und verfügt über eine mehr als zwanzigjährige Erfahrung im Einkauf. Zu seinen Kunden zählen zahlreiche mittelständische Firmen und Großunternehmen.
www.einkaufstraining.de

AKADEMIE
Von Profis - für Profis!
Informationen zu allen aktuellen Veranstaltungen finden Sie unter:
www.akademie.mbi-infosource.de
oder
+49 (0) 69 / 2 71 07 60 - 11