

Strategien und Training für Verhandlungen mit Lieferanten

Hochleistungssport als Vorbild für Einkäufer

Einkäufer können in Verhandlungen mit Lieferanten mehr erreichen: bessere Preise, günstigere Konditionen. Wichtig ist eine gründliche Vorbereitung. Dazu gehören Einkaufsstrategien, die richtige Gesprächsführung und geistiges Training.

"Endlich ist das Gespräch mit diesem unangenehmen Zeitgenossen vorbei. Teilweise aggressiv und polemisch wurde verhandelt, alle Register gezogen und doch kein Erfolg. Wieder konnte er eigentlich mehr seine Ziele als ich meine durchsetzen" - Gedanken eines Einkäufers nach einer harten Verhandlungsrunde mit einem schwieriger Lieferanten.

Die Frage ist, ob der Einkäufer tatsächlich sein Bestes gegeben hat. In einem Großteil der Betriebe ist es noch üblich, sich einfach nur mit dem Zulieferer zusammzusetzen. Ziel der Gespräche kleinere Preise, höhere Boni. Die Verhandlung selbst ist allerdings nur der letzte Akt. Schon im Vorfeld können gewiefte Einkäufer Strategien entwickeln. Möglichkeiten dafür gibt es genug.

Es beginnt bei wirksamen Einkaufstechniken, vom richtigen psychologischen Geschick, bis hin zu der bisher kaum genutzten Ressource "Selbstmanagement". Gerade letzteres hat seit einigen Jahren Einzug in so manches Topmanagement gefunden, um beispielsweise Verhandlungen auf höchstem Niveau vorzubereiten oder die richtigen Entscheidungen zu treffen

Eine der wichtigsten Strategien ist das "First-in-Purchasing". Übersetzt könnte das etwa lauten: Den besten Lieferanten vom ersten Augenblick an haben. In der Praxis wird meist ein Lieferant bestimmt, mit dem man gut zusammenarbeiten kann. Erst später, wenn das Teil bereits in Serie läuft, wird nach einem günstigeren Lieferanten gesucht. Vielleicht auch deswegen, weil der Verkauf sich nun meldet und über zu hohe Herstellungskosten klagt, die einen wettbewerbsfähigen Verkaufspreis unmöglich machen.

Jetzt beginnt der "Preiskampf". Läßt sich der aktuelle Lieferant zu einer Preissenkung bewegen oder muß nach einer Alternative gesucht werden? Das Ziel sollte jedoch sein, von Anfang an den besten Lieferanten zu haben. Das spart neben Kosten auch Zeit, denn der Einkäufer kann sich auf andere wichtigere Dinge konzentrieren.

Eine der Möglichkeiten, von Anfang an den Lieferanten mit niedrigem Preis bei gleichzeitig guter Qualität und vorbildlichem Service zu finden, ist das Global Sourcing. Da nicht jeder Einkäufer für seine Produktpalette weltweit anfragen kann, sollte er sich diese Aufgabe mit seinen Kollegen teilen. Die organisierte Vorgehensweise des "First-in-Purchasing" könnte vereinfacht wie folgt aussehen:

Methodik

Das Meta-Modell der Sprache

Wie der Verkäufer dem Kunden ein Produkt "schmackhaft" zu machen versucht, so kann auch der Einkäufer das Meta-Modell der Sprache nutzen, um den Lieferanten beispielsweise für einen gemeinsamen Workshop zur Kostensenkung zu gewinnen (der dann natürlich zu einer Preisreduzierung führt). Dies nennt man positive Motivation oder auch Zielkombination.

Die Schritte der Zielkombination

1. Was ist mein Ziel ?
2. Durch Fragen herausfinden , was das Ziel des anderen ist.
3. Beschreiben der beiden Ziele mit sinnesspezifischen Begriffen.
4. Wie können beide Ziele erreicht werden ?
5. Formulierung des kombinierten Ziels.

- Einkäufer A ist zuständig für Produktpalette I und Gebiet 1
 - Einkäufer B ist zuständig für Produktpalette II und Gebiet 2
 - Einkäufer C ist zuständig für Produktpalette III und Gebiet 3
 - Einkäufer D ist zuständig für Produktpalette IV und Gebiet 4
- Gebiet 1: Westeuropa
Gebiet 2: Südeuropa
Gebiet 3: Osteuropa
Gebiet 4: Asien und Lateinamerika

Nachdem die erste Zeichnung aus der Konstruktion vorliegt, übergibt der Techniker diese an den zuständigen Einkäufer, zum Beispiel an Einkäufer A. Dieser bereitet die Anfrage entsprechend vor und leitet die Daten an seine Kollegen weiter. Jetzt fragen alle vier Einkäufer auf ihrem Einzugsgebiet das Produkt von Einkäufer A an und übermitteln ihm dann die besten Angebote. Einkäufer A erstellt daraufhin einen Angebotsvergleich und präsentiert diesen auf einer gemeinsamen Sitzung, an der neben dem Einkauf auch Vertreter von Entwicklung und Qualitätssicherung teilnehmen. Gemeinsam wird der beste Lieferant ausgewählt.

Wurde so gleich der beste Lieferant gefunden, sollte natürlich jetzt im Verhandlungsgespräch der angebotene Preis auf sein Optimum gebracht werden, zum Beispiel durch Vereinbarung eines Langzeitvertrages.

Erhält nämlich der Lieferant die Möglichkeit, über einen längeren Zeitraum liefern zu können, kann er seine Produktionsanlagen von Anfang an optimal ausstatten, und somit günstiger produzieren. Als Gegenleistung für das langfristige Geschäft sollte es dem Einkäufer möglich sein, zusätzlich eine jährliche Preisreduzierung von etwa zwei bis drei Prozent mit dem Lieferanten zu vereinbaren.

Zur Motivationförderung der Einkäufer bestens geeignet

Die Besondere an der Vorgehensweise des "First-in-Purchasing" ist, daß alle Einkäufer nach dem gleichen System handeln, was vom Vorgesetzten sehr gut zur Kontrolle genutzt werden kann. Schließlich ist es auch zur Motivationsförderung bestens geeignet, da jeder Einkäufer die erzielten Ergebnisse seiner Kollegen auf der gemeinsamen Sitzung erfährt und tunlichst daran interessiert ist, auch mit seinen Lieferanten ins Geschäft kommen.

Daneben gibt es noch eine Reihe weiterer Techniken zur Preisreduzierung, wie Verbesserung der Lieferantenbasis, die Einkaufspreisanalyse, Wertanalyse sowie die Prozeßoptimierung im Betrieb des Lieferanten.

Bei all diesen wichtigen wirtschaftlichen Überlegungen wird klar, warum Verhandlungsführung das Stiefkind des Einkäufers ist. Hier herrscht Nachholbedarf. "Was sage ich, wenn der Kunde sagt..." wird im Verkauf schon lange zur Vorbereitung von Gesprächen genutzt. Auch im Einkauf hat diese Vorgehensweise Einzug gefunden, nämlich "Was sage ich, wenn der Lieferant sagt...". Sicherlich ist das eine wesentliche Vorarbeit, um mit Argumenten und Einwandbehandlungen für die Verhandlung gerüstet zu sein.

Mentaltraining als wichtiges Element vor Verhandlungen

Gute Kommunikation verlangt erst einmal, den Typ des Gegenübers zu kennen. Erst wenn der andere "dort abgeholt wird, wo er steht", ist er bereit, auf Argumente zu hören. Dies funktioniert durch Beobachten von Sprache, Atem und Augenbewegungen. Viel kann durch eine spezielle Fragetechnik, das sogenannte "Meta-Modell-der-Sprache" erreicht werden (siehe Kasten).

Nachdem sich der Einkäufer lange mit seinem Gegenüber befaßt hat, sollte er schließlich auch seine eigene Person nicht vergessen. Es geht um Selbstmanagement. Viele verbinden damit nur die eigene Arbeitsorganisation. Doch es steckt wesentlich mehr hinter diesem Begriff.

Warum ist beispielsweise der eine Einkäufer im Verhandlungsgespräch gut vorbereitet und meistert souverän die gesteckten Ziele, während der andere nervös und verunsichert sich die Zügel aus der Hand nehmen läßt? Der Unterschied liegt in der mentalen Vorbereitung.

Im Hochleistungssport ist Mentaltraining schon lange bekannt, und es gibt kaum einen Spitzensportler, der es ohne die Kraft der Gedanken bis zum Gipfel geschafft hätte. Von dieser Kraft sollten auch Einkäufer Gebrauch machen. Das haben einige Topmanager schon erkannt und nutzen dies, um sich innerlich beispielsweise auf eine kommende Rede oder Verhandlungen vorzubereiten. Die Technik liegt darin, das zukünftige Ereignis bereits in der Gegenwart mental, also in der Vorstellung, mit allen Sinnen zu durchleben. Dies hat den phänomenalen Effekt, daß man sich dann in der entsprechenden Situation auch genauso verhält. Und nicht nur das: Durch diese "Vorausschau" fallen einem plötzlich mögliche Einwände des Gesprächspartners ein, die vorher noch nicht bedacht wurden eine Vorbereitung bis ins Detail wird möglich.

Neben der systematischen Zielerreichung gibt es unter anderem auch die Möglichkeit, sich auf Erfolg zu "programmieren". Jeder Einkäufer hat das schon erlebt: Anfangs läuft das Gespräch gut, doch dann bekommt der Lieferant die Oberhand. Die Argumente gehen aus. Zweifel und Unwohl sein steigen hoch und hindern daran, souverän das Gespräch fortzuführen. Was tun?

Die Technik des "Anker-Setzens" kann den Einkäufer binnen einer Sekunde wieder in einen Zustand voller Kraft versetzen. Allerdings muß dieser "Anker" vor dem Gespräch bereits gesetzt worden sein. Der Auslöser ist dann nur noch die Berührung zweier Finger, das Reiben eines Ohrläppchens, oder ähnliches, um blitzartig wieder zu Ruhe, Gelassenheit und Selbstsicherheit zu finden.

Auch diese Technik benutzen viele Sportler, um sich beispielsweise vor einem Wettkampf die Nervosität oder Versagensangst zu nehmen.

Matthias Grossmann