

„Die Einkaufskosten senken und trotzdem Partner sein ist kein Widerspruch“

Verhandlungsexpertin verrät, wie Verkäufer geschult werden, was Einkäufer davon lernen können und wie auch harte (Preis-)Verhandlungen gelingen

Unternehmen bestehen nur dann, wenn sie ihre Kosten im Griff haben. Deswegen kommt Einkäufern eine strategische Aufgabe zu. Sie bestimmen mit ihren Verhandlungsergebnissen die Kosten für die Beschaffung aller Waren und Dienstleistungen mit und beeinflussen so maßgeblich die Kennzahlen und Ergebnisse ihrer Firma. Was sie mit ihren Konterparts im Verkauf verhandeln – und vor allem wie – ist also essentiell. Dabei geht es bei guten Einkäufern um weit mehr als darum, dass Einkäufer-Verkäufer-Spiel zu gewinnen, also auch um mehr als den reinen Preiskampf, sondern um eine strategisch-partnerschaftliche Komponente.

Es ist wichtig, die Tricks der Verkäufer zu durchschauen, sage ich, obwohl ich auf das Training von Verkäufern und deren Verhandlungsgeschick spezialisiert bin. Win-Win funktioniert nicht immer. Einer setzt sich immer ein bisschen mehr durch und holt den entscheidenden Unterschied heraus. Dabei darf man nicht plump auf Tricks setzen und das kurzfristige Durchsetzen als Gewinnziel sieht. Im Gegenteil: Streben Sie nach langfristigen Partnerschaften, Werte im Verkauf und in Verhandlungen sowie auf Kooperationen auf der Beziehungsebene. „Das ist keine Weichspülerei, aber Einkauf und Verkauf sind eben mehr als das Feilschen um Preise und Konditionen.“ Und deswegen haben wir nun auch ein Training für Einkäufer entwickelt. Motto: Hart in der Sache, verbindlich im Ton. Offen sprechen wir über Macht und Machtgefälle und wie man sich diese zu Nutze macht. Erkennen Sie die Tricks der Verkäufer und wissen Sie, wie Sie darauf reagieren können. Das Wissen in Verhandlungen geht von der Vorbereitung über die Verhandlungsstrategie und Verhandlungstaktiken bis hin zur Zusammensetzung von guten Verhandlungsteams und geschickter Verhandlungsrhetorik.

Im Einkauf ist die strategische Komponente besonders wichtig. Langfristigkeit und Liefertreue, Liefer- und Informationsmanagement, Aspekte der Qualität und der Qualitätssicherung und vor allem eine mehrdimensionale Preisfindung, die nicht nur kurzfristige Renditen im Blick hat, sondern die gesamte Lieferkette mit allen Preisfaktoren und Kosten der Beschaffung. So finden auch Angebotsanalysen und echte, weitblickende Preisvergleiche ihren Platz in unserem neuem Training. Am Ende zählen die Gesamtkosten, die ‚total costs of supply chain. Und spätestens bei dieser kaufmännischen Betrachtung können Einkäufer und Verkäufer zu Partnern werden. „Da zählen dann andere Argumente als nur der reine Stückpreis. Da können Vorteile wie eine besondere Qualität, eine herausragende Innovationskraft oder die Kunden-Lieferantenbeziehung an sich wichtiger sein als Rabatte und der typische Preiskampf“. Weitblick ist gefragt. Und dennoch: Bei aller Partnerschaft gehe es immer auch um Kommunikation und rhetorisches Verhandlungsgeschick und darum, die eigenen Interessen durchzusetzen. „Natürlich spielen Preise eine Rolle. Die Frage ist eben, wie man den optimalen Preis findet und mit welchen Argumenten er durchgesetzt werden kann.“

Ein Beispiel: die BATNA. BATNA steht für Best Alternative to a negotiated Argument, also die beste Alternative, die man hätte, wenn die Verhandlung scheitert. Eine Methode, die von den Mitentwicklern des berühmten Harvard Konzepts Roger Fisher und William Ury konzipiert wurde. „Wer seine BATNA kennt – in Euro und Cent – und somit alternative Optionen in einer Verhandlung ins Feld führen kann, hat auch eine größere Verhandlungsmacht. Gerade bei der BATNA gilt es, genau hinzuschauen und zu analysieren. „Jede einzelne Komponente hat einen Wert – Garantienzeiten, Produktbesonderheiten, besondere Techniken oder Verfahren und so weiter. Alle positiven Werte werden addiert und alle einschränkenden subtrahiert – dann entstehen manchmal ganz andere Preise als die, die auf der Liste stehen bzw. gerade verhandelt werden“. Die gute Vorbereitung, die umfassende kaufmännische Betrachtung und die Art, diese Faktoren

intelligent in die Verhandlung zu integrieren – auch und gerade im Wissen, wo die Alternative im Falle des Scheiterns liegt – mache einen herausragenden Einkäufer aus.